

# Estructura organizativa, responsabilidad y documentación de soporte

José Alberto Alonso Martínez  
Montserrat García Alsina

PID\_00195726



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

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Responsabilidades</b> .....	7
1.1. Responsabilidades de dirección .....	8
1.2. Responsabilidades operativas .....	8
1.2.1. Análisis y diseño .....	9
1.2.2. Implantación .....	10
1.2.3. Administración y mantenimiento .....	10
1.3. Ejemplo de definición de responsabilidades en una organización .....	11
<b>2. Equipo de desarrollo</b> .....	13
2.1. Dirección .....	13
2.2. Servicio jurídico .....	14
2.3. Gestión documental y archivo .....	14
2.4. Tecnologías de la información .....	15
2.5. Otras áreas .....	15
<b>3. Formación</b> .....	16
3.1. Competencias .....	16
3.2. Temáticas .....	19
3.3. Niveles de formación .....	19
<b>4. Gestión del cambio</b> .....	22
4.1. Elementos de gestión del cambio .....	23
4.1.1. Componentes <i>soft</i> : cultura, liderazgo, gestión de los implicados, formación y comunicación .....	24
4.1.2. Componentes <i>hard</i> : procesos de negocio, estructura y gestión de recursos humanos .....	26
4.2. Especificidades de gestión del cambio en proyectos de gestión documental .....	26
4.2.1. Aspectos que se deben prever .....	27
4.2.2. Acciones .....	28
<b>5. Documentación del sistema de gestión electrónica de documentos</b> .....	31
5.1. Documentación producida a lo largo del proyecto .....	31
5.2. La documentación propia del modelo y el sistema de gestión documentales .....	31

5.3. Procedimientos para el control eficaz de los documentos .....	33
<b>6. Indicadores del desempeño.....</b>	<b>35</b>
6.1. Tipos de indicadores .....	36
6.2. Características de los indicadores .....	36
6.3. Documentación de los indicadores .....	37
6.4. Metodologías de indicadores .....	38
6.5. Indicadores en un sistema de gestión de documentos .....	38
<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>

## **Introducción**

Como ha quedado detallado en módulos anteriores, en el diseño de un proyecto de gestión de documentos es de gran relevancia conocer el entorno normativo y legal, los procesos y los instrumentos para gestionar los documentos, las características de los documentos y los procesos organizativos. Además de todo ello, cuando diseñamos un modelo de gestión documental, es importante conocer la organización donde se implementa el modelo, así como todas las implicaciones que conlleva desde el punto de vista organizativo.

Temas concretos de diseño y de la implementación son: definir las responsabilidades de cada uno de los procesos, seleccionar las personas y las áreas que conformarán el equipo de desarrollo, diseñar las acciones de formación y comunicación, identificar los cambios implícitos en la implantación del modelo, documentar el sistema y definir indicadores para medir el desempeño del sistema. Estos aspectos son los que se desglosan en las secciones que componen este módulo.

## Objetivos

1. Conocer los aspectos organizativos que se deben tener en cuenta en el diseño y en la implementación de un proyecto de gestión de documentos electrónicos.
2. Reflexionar sobre las responsabilidades y los equipos de trabajo que hay que definir para que un sistema de gestión de documentos funcione de manera eficiente en las organizaciones.
3. Aprender a diseñar acciones formativas en las organizaciones para una correcta implementación de un sistema de gestión de documentos
4. Identificar los cambios implícitos en un sistema de gestión de documentos electrónicos y saber cómo gestionar el impacto que dichos cambios pueden tener en las personas, estructuras organizativas, procesos y cambios culturales.
5. Saber diseñar un sistema de indicadores de desempeño que midan y evalúen el rendimiento del sistema de gestión documental implementado.

## 1. Responsabilidades

Las tareas de gestión de documentos son llevadas a cabo no solo por parte de los gestores de documentos sino también por parte de miembros de la organización desde sus lugares de trabajo, al crear documentos, nombrarlos y archivarlos, conservando su propiedad intelectual. Por eso, las responsabilidades sobre la gestión de los documentos electrónicos han de definirse en y asignarse a todo el conjunto de la organización (Smith, 2007). Es más, el cumplimiento de los requisitos para crear y controlar los documentos incumbe a todos los usuarios del sistema, incluyendo a cualquier persona que tenga algún cometido en su mantenimiento.

En este sentido, la Norma ISO 30301 establece unos criterios para asegurar que los roles, responsabilidades y competencias se definen en toda la organización, incorporando también la asignación y la comunicación de dichas responsabilidades a toda la organización. Esta asignación de responsabilidades debe tener en cuenta todos los niveles y funciones organizativas, particularmente:

“la alta dirección, los gestores de programas, los profesionales de la gestión documental, los profesionales de tecnologías de la información, los administradores de sistemas y todos aquellos que crean y controlan documentos como parte de su trabajo”.

AENOR (2011)

Basándonos en la Norma UNE-ISO 30301:2011 (AENOR, 2011), distinguimos dos tipos de responsabilidades –**de dirección y operativas**– cuyo cometido se detalla a continuación. Esta asignación de responsabilidades debe realizarse en todos los niveles de la organización, en particular en:

- 1) la alta dirección, que designará un representante específico que lidere el establecimiento, implementación y mantenimiento del sistema;
- 2) los gestores de planes o programas de la organización;
- 3) los profesionales de la gestión documental;
- 4) los profesionales de las tecnologías de la información y los administradores de sistemas;
- 5) los miembros de la organización que crean y controlan documentos como parte de su trabajo.

### Lecturas recomendadas

AENOR (2011). *UNE-ISO 30301. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos*. Madrid: AENOR.

K. Smith (2007). *Planning and implementing electronic records management a practical guide*. Londres: Facet Pub.

### Lectura recomendada

En la Norma ISO 30301, lo vemos en el apartado 5.3.2, “Responsabilidades de dirección”.

### **1.1. Responsabilidades de dirección**

Las responsabilidades de la alta dirección se resumen en el desempeño del liderazgo orientado, principalmente, a asegurar los siguientes aspectos:

- 1) que el sistema de gestión electrónica de documentos se pone en funcionamiento y se mantiene de acuerdo con las directrices y criterios establecidos, por lo que coordinará y supervisará la puesta en marcha y mantenimiento del SGD;
- 2) que se llevan a cabo acciones de divulgación del SGD, capacitación, concienciación y formación en toda la organización; y
- 3) que las responsabilidades y los roles están adecuadamente asignados en toda la organización.

Además, la dirección debe designar un representante de la gestión documental, en el ámbito operativo, con la formación y capacitación necesarias, como detallamos en el apartado siguiente.

Este liderazgo se puede ejercer a partir de una serie de herramientas, como son la publicación de los documentos que recojan:

- 1) La política de gestión documental que aborde los compromisos organizativos relacionados con la creación y el control de documentos auténticos, fiables y usables-, las estrategias para apoyar las funciones y las actividades de la organización, y la protección de la integridad de los documentos durante el tiempo que sea preciso.
- 2) El organigrama de las personas en las que recaen las distintas responsabilidades identificadas en el SGD de la organización.
- 3) El programa de formación de todas las personas de la organización implicadas en la gestión de documentos, y el calendario.

### **1.2. Responsabilidades operativas**

Las responsabilidades operativas se refieren a las actividades que se deben ejecutar en el día a día para gestionar documentos. Incluyen, concretamente, las siguientes actividades:

- 1) la implementación del sistema y su correcta operación, concretamente de las operaciones de captura y registro de documentos, clasificación, seguridad y acceso, valoración y disposición, preservación de documentos electrónicos, y uso de metadatos,



- 2) la evaluación de su desempeño,
- 3) la información a la dirección sobre la eficacia y eficiencia del desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental,
- 4) las recomendaciones para su mejora.
- 5) coordinar con proveedores de procesos externalizados y partes externas que actúan en nombre de la organización cuestiones relacionadas con el funcionamiento del SGD.

Teniendo en cuenta el objetivo del posgrado y la importancia de las responsabilidades operativas, vamos a detallar aún más en qué consisten estas responsabilidades, agrupadas en las tres fases clave de todo proyecto:

Fases clave de un proyecto:

- análisis y diseño del sistema de gestión documental,
- implantación del sistema, y
- administración y mantenimiento del sistema.

#### Lectura recomendada

M. Siminiani (1997). *Intranets, empresa y gestión documental: cómo enfocar en la práctica la tecnología desde la necesidad de eficiencia en todo tipo de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

### 1.2.1. Análisis y diseño

Para determinar a los responsables de cada tarea, en el análisis nos debemos plantear lo que queremos conseguir con un sistema de gestión documental, y en reflexionar sobre cómo debemos configurar cada parte de las aplicaciones que gestionarán los documentos. Más concretamente, hemos de considerar los aspectos que se detallan a continuación:

- 1) Análisis de necesidades en materia de gestión de documentos y diseño de procedimientos.
- 2) Procedimientos de entrada y mantenimiento de documentos, que incluya el diseño de las operaciones de entrada automática y de entrada manual de documentos en el sistema.
- 3) Procedimientos relacionados con la administración del sistema: servidores de almacenamiento, medios auxiliares de almacenamiento, distribución de documentos, gestión y mantenimiento de documentos, seguridad del sistema.
- 4) Diseño de las aplicaciones: identificación de los requerimientos funcionales que deben cumplir las aplicaciones/plataformas de gestión de documentos, para la selección de una de mercado o el diseño de una propia.

### **1.2.2. Implantación**

En esta fase, debemos contemplar quién y cómo se hará cargo de la implantación de las tareas siguientes:

- Selección o desarrollo de la aplicación, compra de la aplicación, de la plataforma o de los componentes seleccionados.
- Instalación de las aplicaciones, integración con otras ya existentes, desarrollo y pruebas del sistema.
- Entrada y registro de documentos (usuarios).
- Actualización de documentos (usuarios).
- Mantenimiento de la calidad de los documentos (usuarios).
- Almacenamiento de documentos (administradores del sistema).
- Seguimiento de la integridad de los documentos (administradores del sistema).
- Distribución de información (administradores del sistema).
- Seguridad (administradores del sistema).
- Seguimiento de indicadores (administradores del sistema).
- Seguimiento de la utilización y aceptación del sistema (administradores del sistema).

### **1.2.3. Administración y mantenimiento**

Los trabajos en esta fase se inician una vez ya está implementado y en funcionamiento el sistema. Se deben identificar a los responsables de los siguientes trabajos:

- Configuración y conectividad del sistema.
- Almacenamiento y distribución de la información del sistema.
- Revisión de la calidad de los servicios.
- Administración de los roles y de los usuarios.

- Administración de las aplicaciones de gestión documental.
- Seguridad del sistema.
- Seguimiento, medición y análisis del sistema (costes y beneficios).

### 1.3. Ejemplo de definición de responsabilidades en una organización

La siguiente tabla detalla las principales responsabilidades, en materia de gestión documental, que el Gobierno vasco ha recogido en su modelo de gestión documental (Dirección de Innovación y Administración electrónica, 2011):

Unidad orgánica	Responsabilidades
<b>Dirección de Innovación y Administración Electrónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración electrónica.</li> <li>• Digitalización de servicios.</li> <li>• Impulsar la sustitución del papel.</li> <li>• Política de firma.</li> <li>• Registro. Entrada y salida de documentación.</li> <li>• Modelo de Gestión Documental.</li> <li>• Catálogo de servicios.</li> <li>• Interoperabilidad.</li> <li>• Formulario en soporte papel con código de barras.</li> </ul>
<b>Dirección de Informática y Telecomunicaciones / EJIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura: PLATEA.</li> <li>• Manual de seguridad.</li> <li>• Estándares tecnológicos.</li> <li>• Formatos de documentos electrónicos.</li> <li>• Herramientas de conservación de documentos electrónicos: firma electrónica y formatos de documentos.</li> <li>• Herramienta de digitalización segura.</li> </ul>
<b>Dirección RRGG / Archivo General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida de los documentos.</li> <li>• Consulta de documentos archivados.</li> <li>• Conservación de los documentos.</li> <li>• Cuadro de clasificación. Series documentales.</li> <li>• Tipología documental.</li> </ul>
<b>Dirección de RRGG / COVASAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y analizar todas las tipologías y series documentales.</li> <li>• Emitir dictamen sobre los calendarios de conservación de los documentos a lo largo de su ciclo de vida, la permanencia en cada una de las fases de archivo, y proponer su accesibilidad, según criterios administrativos, jurídicos e históricos.</li> <li>• Determinar los documentos esenciales.</li> </ul>
<b>Dirección de Atención Ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuzenean. Entrada de documentación.</li> <li>• Presencia del Gobierno vasco en Internet.</li> </ul>

<b>Unidad orgánica</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Departamentos. Direcciones de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de los procedimientos administrativos.</li><li>• Actualizar el catálogo de servicios.</li><li>• Adecuar sistemas de gestión:<ul style="list-style-type: none"><li>– Captación de asientos registrales con sus documentos digitalizados.</li><li>– Generar documentos administrativos como originales electrónicos.</li><li>– Ingreso de expedientes cerrados en el AKS/SGA.</li></ul></li><li>• Gestionar el archivo de oficina con el AKS/SGA.</li></ul>

## 2. Equipo de desarrollo

Un modelo de gestión documental debe construirse teniendo en cuenta la perspectiva de las diversas áreas de la organización involucradas en la gestión de documentos. Por ello, para su elaboración se debe crear un equipo de desarrollo donde estén representadas dichas áreas o unidades de negocio. Concretamente, se deben incluir representantes de las siguientes áreas o funciones:

1) Representantes de la dirección.

2) Responsables de las siguientes funciones organizativas, que pueden coincidir con una unidad, un servicio o departamento; incluso algunas de ellas pueden estar fusionadas en un solo servicio o departamento:

- servicio jurídico,
- servicio de la gestión documental y archivo, y
- servicio de las tecnologías de la información.

Este equipo de desarrollo debe asumir dos retos:

- El primero es la evolución con el tiempo del uso de la documentación electrónica.
- El segundo reto es la complejidad creciente de gestionar y usar documentos electrónicos.

Por este motivo, el equipo de desarrollo debe vislumbrar o anticiparse al amplio espectro de posibilidades de uso de los documentos electrónicos y especificar, en consecuencia, directrices y responsabilidades para una gestión adecuada de los mismos.

Un ejemplo de un equipo de desarrollo se halla en la política de diseño de gestión de mensajes electrónicos realizado por el American National Standards Institute (ANSI) y la Association for Information Management Professionals (ARMA). A continuación, se detallan las áreas o unidades de negocio representadas en el equipo de desarrollo.

### 2.1. Dirección

El modelo de gestión documental debe ser aprobado por la alta dirección de la organización. Por ello, la presencia de un miembro de la dirección en el equipo de desarrollo del modelo es crucial para que este se implemente y, posteriormente, se haga cumplir el modelo.

#### Lectura recomendada

ANSI/ARMA (2012). *ANSI/ARMA 19-2012. Policy Design for Managing Electronic Messages*. Overland Park, KS: ARMA International.

La dirección tiene el papel de especificar el alcance o ámbito de aplicación del modelo o de un proyecto determinado y los objetivos que se quieren lograr. Para ello, por un lado, debe tomar en consideración el equilibrio entre los costes del sistema, y por el otro, debe velar por el cumplimiento de los requisitos y la mejora de la eficiencia.

Otro aspecto sobre el que la dirección también tiene que proporcionar su visión es el relacionado con la autenticidad, seguridad, conformidad legal, confidencialidad y privacidad de los documentos.

## **2.2. Servicio jurídico**

El servicio jurídico o un asesor legal tiene por misión asegurar que el modelo se desarrolle conforme a los siguientes aspectos:

- Protege adecuadamente los intereses de la organización y de las partes interesadas externas.
- Es consistente con el marco legal y normativo en el que opera la organización.
- Puede hacer frente a demandas o contenciosos legales.

Además, el servicio jurídico ha de encargarse de la revisión continua del modelo de gestión a fin de garantizar que refleja los últimos cambios legales.

## **2.3. Gestión documental y archivo**

El papel del representante de gestión documental y archivo se concreta en los siguientes cuatro ámbitos.

- En primer lugar, debe asegurar que el modelo de gestión documental que se está desarrollando se ajusta a los procesos e instrumentos de la gestión documental y a los estándares para la gestión de documentos.
- En segundo lugar, debe velar por que el modelo refleje la cultura de la organización y se adapte a procesos existentes.
- En tercer lugar, el representante de gestión documental debe contribuir también aportando criterios para crear y mantener los diversos tipos y agrupaciones documentales, teniendo en cuenta su relación con los procesos de negocio o funciones de la organización.
- Por último, el responsable de esta área debe proponer criterios para la preservación, a largo plazo, de los documentos que lo requieran, por razones administrativas, legales, financieras o históricas. Uno de los aspectos que debe tener en cuenta para la preservación de los documentos electrónicos

es establecer formatos y métodos de organización que permitan su adecuada identificación a efectos de mantener su autenticidad, integridad y accesibilidad.

#### **2.4. Tecnologías de la información**

La presencia de expertos en tecnologías de la información es fundamental, ya que esta área jugará un rol esencial en la implementación de las aplicaciones de gestión documental.

Los responsables de los sistemas de información aportarán su perspectiva sobre los siguientes temas:

- el funcionamiento de las aplicaciones de negocio existentes que deban integrarse con el sistema de gestión electrónica de documentos,
- los requisitos de seguridad de la información, y
- la selección de las tecnologías más apropiadas o los requisitos funcionales y no funcionales que han de cumplirse.

#### **2.5. Otras áreas**

Representantes de otras áreas de negocio de la organización pueden contribuir en el análisis, diseño e implementación de un modelo de gestión de documentos proporcionando sus puntos de vista sobre cómo deberían ser usados los documentos y sobre cómo deberían controlarse.

La participación de otros miembros de la organización en el equipo de desarrollo facilita el cumplimiento de las reglas que se establezcan y la comprensión del sistema por parte de los usuarios.

En este sentido, es aconsejable que se incorpore al equipo algún responsable del sistema de gestión de la calidad que disponga de una visión amplia sobre los procesos de la organización, la evaluación de su desempeño y la mejora continua.

### 3. Formación

La planificación del proceso de implementación de un sistema de gestión electrónica de documentos debería incluir un plan de formación continua dirigido al desarrollo de las competencias necesarias que faciliten a los usuarios la creación, clasificación y control de los documentos, y el uso del sistema.

Dicha formación debería acoger a todos los miembros de la organización implicados en la gestión de documentos. De hecho, para Smith (2007), la formación y la comunicación se consideran dos vías para lograr la aceptación del cambio que lleva implícito un proyecto, como puede ser la implantación de un sistema de gestión documental. De manera más específica, la Norma ISO 30301 (AENOR, 2011) incluye también a personas externas a la organización que trabajen para esta. Concretamente, en su apartado 7.3, dice:

“La organización debe establecer un programa de formación continua en la creación y el control de documentos. Los programas de formación en los requisitos y prácticas de la gestión documental se deben proporcionar a todos los niveles de la plantilla de la organización, incluyendo, cuando sea pertinente, a los contratistas y plantilla de otras organizaciones. Los programas de formación desarrollados y proporcionados por la organización deben valorar, identificar y definir las capacidades y habilidades requeridas de los diferentes roles respecto a la gestión documental”.

Por tanto, en el diseño de los planes de formación, debemos tener en cuenta tanto las competencias como los contenidos técnicos y no técnicos. Además, hay que considerar los distintos perfiles a los que se dirige la formación.

#### 3.1. Competencias

En relación con las competencias que se deberían contemplar en la formación, Smith (2007) señala la necesidad de formar tres tipos de competencias requeridas en el desempeño de la gestión de documentos (ved tabla siguiente):

- 1) **Competencias centrales**, vinculadas a las prioridades y los valores estratégicos de una organización.
- 2) **Competencias funcionales**, referidas a las habilidades específicas del papel que desempeña el empleado; suelen ser competencias técnicas y profesionales.
- 3) **Competencias gestoras**, requeridas para el desempeño de las actividades propias de posiciones de gestión y supervisión.



Competencias para gestionar documentos (Smith, 2007, The National Archives)

Competencias	Aspectos: habilidades y conocimientos
Centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización y su historia</li> <li>• Conocimiento del entorno sectorial</li> <li>• Profesionalidad</li> <li>• Comunicación y divulgación de la gestión de documentos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Planificación y gestión del tiempo</li> <li>• Alfabetización en tecnologías de la información</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Atención del cliente / orientación al cliente</li> </ul>
Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la información</li> <li>• Tecnología de la información</li> <li>• Políticas de información</li> <li>• Gestión de documentos y prácticas de archivo</li> <li>• Administración</li> <li>• Conocimiento especializado</li> </ul>
Gestoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Ser influyente</li> <li>• Desempeño de la gestión</li> <li>• Sostener los estándares</li> <li>• Gestionar gente</li> <li>• Gestionar proyectos</li> </ul>

Para cada competencia, a su vez, se pueden establecer distintos grados de conocimiento y experiencia (Smith, 2007):

1) **Aprendiz:** se está iniciando y necesita demostrar competencia, por lo que requiere soporte.

2) **Preparado:** capaz de lograr la mayoría de los aspectos contemplados en una competencia concreta sin supervisión.

3) **Excelente:** demuestra de manera consistente un buen desempeño en la mayoría de los aspectos de una competencia concreta, y además forma a otros en dicha competencia.

4) **Experto:** demuestra destacado desempeño en una competencia en un nivel complejo; es visto como superior por otros profesionales, tanto dentro como fuera de la organización, y crea el entorno en el que otros pueden alcanzar de manera exitosa su competencia.

Cada rol identificado en el trabajo de gestionar documentos puede ser descrito en términos de perfil de competencias, indicando la competencia requerida y el nivel de competencia que se debe demostrar en cada puesto de desempeño.

Habida cuenta de que los documentos contienen información y que, por tanto, al gestionar documentos estamos también gestionando información, a las competencias hasta ahora descritas hay que añadir las denominadas competencias informacionales, que van más allá de las habilidades señaladas por Smith (2007) referentes a la alfabetización en tecnologías de la información.

Las competencias informacionales son un conjunto de habilidades que facilitan relacionarse de manera efectiva con el mundo de la información (Ortoll, 2003). Más concretamente, la competencia informacional ha sido definida como:

“la habilidad de reconocer una necesidad de información y la capacidad de identificar, localizar y evaluar, organizar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva, tanto para la resolución de problemas como para el aprendizaje a lo largo de la vida”.

AASL (1998)

Por tanto, se consideran un requisito fundamental que deben cumplir los trabajadores de la sociedad y economía del conocimiento para la competitividad de las organizaciones (Abell, 1999).

A partir de estas consideraciones, Ortoll (2003) apunta la necesidad de que, en el contexto corporativo, los trabajadores deben ser capaces de:

- Entender los distintos procesos de la organización en los que está implicado y reconocer, identificar y entender la información que sustenta dichos procesos, tanto si la información es interna como si es externa a la organización.
- Utilizar aplicaciones y sistemas que le permitan navegar y explorar la información que necesita para llevar a cabo procesos y actividades concretas.
- A partir de las habilidades para la búsqueda, la obtención y el análisis de información, adquirir nuevos conocimientos que aporten valor a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Evaluar la información y determinar su relevancia en el contexto específico en el que se trabaja, así como analizar el valor que el trabajo con dicha información puede aportar a la organización.
- Tomar decisiones sobre la base de la información validada.
- Resolver problemas a partir de la información.

Por tanto, para capacitar a los trabajadores en la aplicación de dichas habilidades y conocimientos, un modelo de formación en competencia informacional debe incorporar las siguientes temáticas:

- 1) encontrar información,
- 2) utilizar información,
- 3) crear información;
- 4) organizar información.

### 3.2. Temáticas

Teniendo en cuenta estos aspectos, la capacitación y formación de los usuarios ha de cubrir, como mínimo, las siguientes cuestiones:

- 1) Política de gestión documental.
- 2) Roles y responsabilidades de todos los miembros de la organización en relación con la creación y control de los documentos electrónicos, en el marco del sistema de gestión documental definido.
- 3) Los procesos de gestión documental que los empleados deben seguir para cumplir con la política y los requisitos de gestión documental.
- 4) La descripción y las instrucciones para usar la aplicación de gestión documental, las herramientas documentales y otros recursos disponibles.
- 5) Las consecuencias del no cumplimiento de los requisitos o de los procedimientos establecidos para gestionar los documentos. Para ello, en la formación se deberá incorporar un capítulo de concienciación reflexionando sobre los siguientes temas:
  - a) la relevancia y la importancia de sus actividades individuales y cómo estas contribuyen a la consecución de los objetivos del SGD;
  - b) la importancia de trabajar en conformidad con la política y procedimientos del SGD y con los requisitos del sistema de gestión;
  - c) los aspectos significativos del SGD asociados con su trabajo, los impactos reales o potenciales y los beneficios de la mejora en su desempeño personal.

Las actividades de formación se han de documentar, incluyendo la asistencia de los empleados a dichas actividades, a fin de poder demostrar los esfuerzos realizados por la organización en materia de gestión documental. Tras la formación inicial, es necesario continuar realizando actividades periódicas de formación que sirvan para que los empleados se adapten a cambios en la política, los procedimientos y la tecnología, y para recalcar la importancia del cumplimiento de los requisitos de la gestión documental.

### 3.3. Niveles de formación

Millar (2009) señala la necesidad de considerar tres niveles de formación en la gestión de documentos electrónicos:

- 1) **altos directivos** encargados de la política y estrategia corporativa,

2) **otros usuarios** incluyendo los directores de líneas de negocio, y

3) **empleados encargados** de la gestión de documentos.

En relación con el primer grupo, los **altos directivos** deben formarse en los nuevos sistemas, y también en cómo asegurar que sus propios empleados son formados. Además de su formación, los altos directivos deben incorporar aspectos que les den una base para tomar decisiones sobre estrategias de implementación, prioridades de acciones o selección de qué recursos deben ser dedicados. Para ello, es preciso formarles/informarles en breves sesiones sobre los siguientes aspectos:

- Visión general de las actividades operativas para poder promover el sistema, e implicarse en su selección teniendo en cuenta las áreas organizativas de las que son responsables.
- Conocer el proyecto, desde las fases incipientes, y seguir el proceso de implementación.

Los **usuarios en general** deben ser formados en principios básicos y prácticas de la gestión de documentos, además de conocer cómo funciona la plataforma o la aplicación de gestión de documentos electrónicos. Concretamente, las temáticas a considerar, como complemento de las señaladas en el apartado anterior, son:

- Naturaleza y estructura del plan de ficheros.
- La importancia de buenas prácticas de archivado (por ejemplo, el uso de los nombres convenidos).
- Procedimientos de mantenimiento de los documentos, incluyendo las tablas de disposición en un entorno electrónico y el uso de sistemas de correo electrónico.
- Cómo hacer uso del software para sus procesos de trabajo.
- Dónde buscar información o ayuda sobre cualquier aspecto de la gestión documental.

La formación técnica se puede hacer en dos niveles: primero uno introductorio, y, posteriormente, otro con orientación más específica para aprender aspectos menos usados del sistema.

Por último, se debe considerar el nivel de formación de los **gestores de documentos**. Estos requieren formación mucho más detallada que otros miembros de la organización sobre el uso del software y los nuevos procedimientos. Así, necesitan formación en los siguientes temas:

- Cómo funciona el nuevo sistema y cómo configurarlo: incorporar el cuadro de clasificación, añadir nuevas series más los periodos de conservación y eliminación, añadir nuevos usuarios y definir permisos, generar informes de relevancia y seguir el uso del sistema.
- Cómo formar en los nuevos procedimientos y en la herramienta.
- Cómo fomentar y motivar el uso activo de las herramientas y procedimientos de gestión del conocimiento.

Las sesiones deben estar bien organizadas, con temáticas definidas y planificación clara. Cada sesión temática debe hacerse repetidamente varios días, para que los usuarios tengan la oportunidad de elegir el día más adecuado para su agenda. Además, cada sesión debe ir acompañada de prácticas y de material de soporte, y deben aplicarse metodologías diversas, asegurando el *feedback* de los asistentes para ir aclarando conceptos y procedimientos, y evitar malos entendidos.

## 4. Gestión del cambio

La implementación de un sistema de gestión de documentos electrónicos que conlleve trabajar con aplicaciones informáticas nuevas, y con nuevos procedimientos de trabajo, implica cambios en responsabilidades, políticas y procedimientos. Por ello, la organización requiere de un programa que promueva la aceptación del cambio, mediante la comunicación y la formación, de los empleados directamente involucrados en la gestión. Para Smith (2007), la capacidad de gestión de los cambios determina el éxito del proceso de implementación.

Aunque el momento de la implementación es crítico, la gestión del cambio se debe desarrollar a lo largo de todo el ciclo de gestión de un proyecto, pero sobre todo en tres momentos (Rodríguez, 2005):

- 1) primeras fases de ejecución, analizando los implicados y elaborando un plan de gestión del cambio,
- 2) durante la ejecución, desplegando acciones diseñadas en el plan, y
- 3) en el cierre del proyecto y a lo largo de los procesos posteriores a la implantación.

La gestión del cambio es una disciplina por sí misma, que contempla distintos enfoques y metodologías para asegurar que, a lo largo del proyecto y después de su finalización, de forma duradera, la empresa alcance los beneficios que se esperan del nuevo sistema (Rodríguez, 2005).

Para Potts y Lamarsh (2004), el mayor obstáculo para conseguir resultados positivos de la implantación de un proyecto suele ser la resistencia humana. Por eso, estos autores recogen la definición de gestión del cambio como:

“el proceso sistemático de aplicación de los conocimientos, los instrumentos y los recursos necesarios para producir cambios en las personas que han de recibir sus efectos. El objetivo consiste en aplicar con éxito las soluciones empresariales necesarias, siempre de manera organizada y metódica, así como gestionar los efectos del cambio en las personas que participarán en ellos”.

Teniendo en cuenta lo dicho, en este apartado vamos a trabajar la gestión del cambio a partir de los siguientes aspectos:

- 1) elementos a tener en cuenta de manera general en la definición de acciones para gestionar el cambio, y

2) especificidades de los proyectos de implantación de sistemas de gestión documental, que se deben integrar en las acciones a realizar.

#### **Lectura recomendada**

R. Potts; J. Lamarsh (2004). *Cómo gestionar el cambio con éxito: implementar el cambio para lograr un crecimiento óptimo y máxima eficacia*. Barcelona: Blume.

J. R. Rodríguez (2005). "Organización del proyecto. Liderazgo y trabajo en equipo. La gestión del cambio". En: *Metodología de gestión de proyectos informáticos (MGPI)*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

### **4.1. Elementos de gestión del cambio**

Para gestionar el cambio, es necesario tener en cuenta una serie de elementos tanto individuales como organizativos. Smith (2007) identifica cinco principios que deben tenerse presentes en el momento de planificar el cambio:

- 1) La **gente** y sus reacciones: los individuos reaccionan de manera distinta al mismo cambio.
- 2) Distintas **necesidades** por parte de los implicados en el cambio, que deben ser atendidas de manera diferenciada.
- 3) **Sentimiento** de pérdida implícito en cada cambio.
- 4) **Temores** al cambio.
- 5) **Expectativas** que genera el cambio.

Estos aspectos, junto con otros, están desarrollados por Rodríguez (2005), quien los agrupa en dos tipos distintos de componentes, denominados *soft* y *hard* (ved figura 1):

- 1) **Componentes *soft***: aspectos que involucran más directamente a las personas y que tienen que ver con la gestión de sentimientos, actitudes, emociones y comportamientos de las personas; estos elementos son: cultura, liderazgo, gestión de los implicados, formación y comunicación.
- 2) **Componentes *hard***: aspectos estructurales e infraestructura de la organización, concretamente el sistema de recursos humanos, los procesos de gestión del negocio y la estructura organizativa.

Figura 1. Modelo de gestión del cambio



Fuente: Rodríguez, 2005.

#### 4.1.1. Componentes *soft*: cultura, liderazgo, gestión de los implicados, formación y comunicación

La implementación de un proyecto, al conllevar cambios estructurales y organizativos, puede ser percibida por los empleados como un peligro para sus intereses; así, pueden considerar que significa una mayor carga de trabajo o falta de recursos para adaptarse; asimismo, pueden ver que se necesita invertir tiempo en conocer los nuevos procesos y sistemas, lo cual les haga verse postergados. Por todo ello, será preciso tener en cuenta los aspectos considerados *soft*, detallados a continuación (Rodríguez, 2005):

1) **Configurar el liderazgo del proyecto.** Ello se logra identificando un líder o patrocinador interno de alto nivel dentro de la organización, conformando un equipo de gestión del cambio compuesto por responsables de los mismos procesos. Para Smith (2007), el estilo de liderazgo, la gestión y el comportamiento son más importantes que la adopción de procesos complicados o modelos. Por otra parte, este mismo autor señala la necesidad de que los equipos estén empoderados para encontrar sus propias soluciones y respuestas, con el soporte de los directivos.



### Lecturas recomendadas

Características específicas del liderazgo de proyectos aplicadas a un proyecto de gestión de documentos se puede consultar en:

**Mark A. Greene** (2008). "Trying to Lead from Good to Great and Some Reflections on Leadership at All Levels". En: Bruce W. Dearstyne (ed.). *Leading and Managing Archives and Records Programs. Strategies for Success*. Nueva York / Londres: Neal-Schuman Publishers, Inc.

**Eugenia K. Brumm** (2008). "The Records Management Leader". En: Bruce W. Dearstyne (ed.). *Leading and Managing Archives and Records Programs. Strategies for Success*. Nueva York / Londres: Neal-Schuman Publishers, Inc.

**Edie Hedlin** (2008). "Meeting Leadership Challenges: Lessons from Experience". En: Bruce W. Dearstyne (ed.). *Leading and Managing Archives and Records Programs. Strategies for Success*. Nueva York / Londres: Neal-Schuman Publishers, Inc.

2) **Comunicar desde el principio el alcance del proyecto**, los resultados, los beneficios del sistema, las consecuencias sobre la organización y los puestos de trabajo y medidas adoptadas, los nuevos procesos, etc. **para evitar la proliferación de rumores y ruido**. Con la comunicación se puede lograr actitudes positivas y crear un entorno confortable. En caso de contar con un consultor externo, este debe proporcionar el método, el soporte, la disciplina y el entrenamiento necesarios, pero en ningún momento deben ejercer el liderazgo. Smith (2007) señala como vías adecuadas tanto la comunicación individual como los talleres para desarrollar una comprensión colectiva de los nuevos procedimientos, y vías electrónicas como: intranet, reuniones departamentales, newsletters, listado de preguntas-respuestas, surgidas de encuestas.

3) **La gestión de los implicados** tiene como objetivo responder a los grupos con influencia en el proyecto y en el resultado, para ganar apoyos y aliados, hacer crecer los seguidores y aislar o anular a los opositores, evitando influencias negativas. En este sentido, es bueno conseguir el apoyo de mandos intermedios y de líderes de opinión entre el persona. Esta acción se debe llevar a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto: aprobación, definición, planificación, ejecución y cierre. Para un buen desarrollo de esta acción, es crítico dedicar tiempo y recursos experimentados para conocer bien la organización a fin de hacer un buen diagnóstico y establecer prioridades. La responsabilidad de esta gestión recae en el gerente y en el equipo que gestiona el proyecto.

4) **La formación de usuarios** en nuevos procesos y herramientas debe contemplar el *gap* existente en la organización, a partir de la implantación del proyecto, y debe cubrir competencias técnicas y no técnicas, como ya se ha señalado en el apartado anterior. Además, el proceso de formación puede contribuir a superar resistencias y refuerza el proceso de cambio. Además, como señala Smith (2007), se deben tener en cuenta las competencias y las habilidades de las personas involucradas en el proyecto.

5) **La cultura organizativa** comprende la visión de la organización delante de la sociedad, los valores de la organización manifestada en la manera de hacer las cosas, o en las cosas que la empresa valora, las costumbres y tradiciones

#### Ved también

Ved el apartado 3.1, "Competencias", del presente módulo didáctico.

consolidadas a lo largo del tiempo. Por tanto, al gestionar el cambio, también hemos de tener en cuenta la gestión de actitudes y conductas de las personas, el modo en que dichas conductas son valoradas.

Por ejemplo, en caso de necesitar cambiar conductas, deberemos primero trabajar aspectos estructurales y organizativos (elementos *hard*) y, posteriormente, configuraremos y premiaremos nuevos valores y actitudes, a través del liderazgo y la comunicación.

#### **4.1.2. Componentes *hard*: procesos de negocio, estructura y gestión de recursos humanos**

Como hemos señalado antes, en la gestión del cambio también se deben considerar especialmente los aspectos que competen a la gestión de los recursos humanos, los procesos de negocio y la estructura organizativa.

En primer lugar, hay que conocer el sistema de recursos humanos y definir bien la descripción de puestos y perfiles, y los sistemas de promoción y remuneración. Hay que contrastar los ya existentes y los nuevos surgidos para poder detectar las resistencias que pudieran surgir.

En segundo lugar, se deben tener en cuenta los procesos de gestión del negocio, las tareas que se efectúan, los procedimientos y las responsabilidades. De nuevo, la comparación de los existentes con los nuevos permite obtener una fotografía de los problemas que pueden surgir, sobre todo si hay procesos que cambian o que desaparecen, o que conllevan reducción de puestos de trabajo o creación de nuevos, y cambios en la estructura organizativa.

Por último, en el plan de gestión del cambio se debe incluir la misma organización en cuanto a su estructura, puestos, roles y responsabilidades, que se pueden ver alterados a partir de la introducción de nuevos procesos y procedimientos. Los cambios organizativos involucrados deberán ser objeto de atención en las acciones de comunicación y formación.

#### **4.2. Especificidades de gestión del cambio en proyectos de gestión documental**

La gestión del cambio en proyectos de gestión documental precisa de más investigación (Wakeling, 2004); no obstante, ha sido objeto de interés por parte de muchas organizaciones, y de hecho encontramos autores que ofrecen algunas reflexiones. Tomando en consideración dichos autores, en este apartado recogemos los aspectos que se deben prever en el análisis, diseño e implementación de un sistema de gestión documental, y a continuación algunas de las acciones o soluciones que se pueden adoptar.

### 4.2.1. Aspectos que se deben prever

En este subapartado, ofrecemos una selección de las temáticas apuntadas en la literatura, agrupadas de la siguiente manera: desconfianza en el entorno electrónico, falta de competencias informacionales, infravaloración de documentos en entornos electrónicos respecto a los que tienen origen en papel, sentimiento de posesión de los documentos, y cambios en los procesos de gestión de documentos junto con cambios en los flujos de información y procedimientos de seguridad en los programas de gestión de ficheros, entre otros.

**1) Desconfianza del entorno electrónico.** Hay empleados, incluso directivos que desconfían trabajar en un entorno electrónico, ya que dudan de la seguridad para recuperar documentos cuando los requieran o de las prestaciones de la plataforma implementada. Ejemplo de ello son directivos que demandan duplicar expedientes en soporte papel y en soporte digital por temor a perderlos, o el ejemplo que reporta Smith (2007), de los directivos que demandan un certificado en papel firmado por una persona autorizada que dé fe de la destrucción de documentos electrónicos dentro del sistema, de acuerdo a obligaciones legales en el sector donde opera la organización, cuando podría bastar con un mensaje de correo electrónico.

En relación con el anterior aspecto, está la baja prioridad de la gestión de documentos en muchas organizaciones, cuando se trabajaba de manera mayoritaria en un entorno en papel. Esta valoración se trasladaba en la baja preparación de los empleados encargados de los registros y los centros de documentación. En consecuencia, cuando se implementa un entorno electrónico, se inicia una desconfianza en estos empleados, y el temor de no poder recuperar los ficheros una vez estén en el repositorio electrónico, lo que en algunos casos provoca duplicados, al guardarse en el disco de la persona que los crea (Smith, 2007).

**2) Carencias de ciertas competencias informacionales en el entorno de trabajo.** El fomento de estas competencias facilita la búsqueda de documentos e información, en un entorno electrónico. Inciden negativamente: la inexistencia o el desconocimiento de procesos para nombrar ficheros, o instrumentos para clasificar los documentos, ya que dificultará su localización y la sensación de pérdida de tiempo. En el peor de los casos, pueden perderse o destruirse por desconocimiento.

**3) Infravaloración de documentos electrónicos frente a los que se originan en papel.** Considerar los correos electrónicos como una comunicación efímera, en lugar de pensar que algunos mensajes son evidencias del curso de un expediente, por lo que se deben capturar cuando son evidencia del final de una toma de decisión, o cuando demuestran una discusión dentro de una toma de decisión para documentar las posturas opuestas (Smith, 2007).

#### Lectura recomendada

(The) Council for Museums, Archives and Libraries (2003). *Change management toolkit. Version 2.* [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en : <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/6056931>

4) En el ámbito de las administraciones públicas, aún puede haber **reminiscencias de prácticas de secretismo de los documentos** –a pesar de las leyes de acceso a los documentos y transparencia– que requieren de un cambio de actitudes para que los ciudadanos y las empresas tengan acceso a los servicios que se prestan, considerando el coste, la calidad y la eficacia de estos. Por tanto, se debe gestionar el cambio desde el secretismo a la apertura de documentos (Smith, 2007).

5) **El entorno en papel y la falta de sistemas de gestión** permite crear el sentimiento de propiedad de la persona que crea un documento, asociado además a la creencia de que información es poder, y uno mismo se puede hacer indispensable. Por tanto, la implantación de un sistema de gestión documental, y la existencia de plataformas que hacen accesibles los documentos, aunque preservando la confidencialidad, choca con este sentimiento y puede dar lugar a resistencias (Amérigo, 2009; Smith, 2007).

#### Lecturas recomendadas

N. Amérigo Flores (2009, 19-20 de noviembre). “Proyecto de gestión documental en un grupo empresarial dedicado a las telecomunicaciones”. En: *Actas de las XI Jornadas de Gestión de la Información: Servicios polivalentes, confluencia entre profesionales de archivo, biblioteca y documentación* (págs. 67-77). Madrid: SEDIC.

K. Smith (2007). *Planning and implementing electronic records management a practical guide*. Londres: Facet Pub.

#### 4.2.2. Acciones

Como se ha apuntado anteriormente, la **comunicación** y la **formación** son dos piezas clave para gestionar el cambio implícito en un proyecto de gestión documental. Además de los aspectos relacionados con la formación y la necesidad de comunicar las responsabilidades, es preciso profundizar en los siguientes aspectos: cultura de la información, prevención de reticencias hacia la nueva tecnología implementada y nuevos procedimientos. Esto conlleva, formación y comunicación, y explicitación de los beneficios. Obviamente, en el diseño de los planes de formación y acciones de comunicación se deberán incorporar las lecciones aprendidas del análisis de la organización, su cultura, las estructuras existentes, procedimientos y políticas de recursos humanos existentes.

#### Lecturas recomendadas

Un ejemplo de cómo planificar las acciones para gestionar el cambio se puede ver en:

(The) Council for Museums, Archives and Libraries (2003). *Change management toolkit. Version 2*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en: <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/6056931>

Un estudio de caso se ofrece en:

I. Wakeling (2004). “Preserving the organisation's life-blood: organisational change and the role of records management in the charity sector: a case study of The Children's Society”. *Records Management Journal* (vol. 14, núm. 3, págs. 116-123).

#### Ved también

Sobre formación podéis ver el apartado 3, “Formación” de este mismo módulo.

#### Ved también

Sobre responsabilidades podéis ver el apartado 1, “Responsabilidades” de este mismo módulo.

A continuación, exponemos algunas de las acciones propuestas en los ámbitos de fomento de la cultura de la información, prevención de reticencias hacia aplicaciones informáticas, y explicitación de los beneficios.

### **1) Cultura de la información**

La política de gestión de la documentación debe cubrir el objetivo de crear una cultura de la información, formando a todo el personal en las herramientas existentes. Además, es de interés informar de la eficacia y comodidad que el nuevo sistema reportará en el trabajo diario, para contrarrestar el temor de perder tiempo en la adaptación del nuevo sistema (Amérigo, 2009).

Se ha de fomentar el hábito de compartir información y la creencia de que la información y los documentos creados de manera individual son información y documentos corporativos, lo cual debe estar disponible para toda la organización, aunque con excepciones basadas en criterios de confidencialidad y seguridad (Smith, 2007).

Además, se debe incorporar aquí el fomento de las denominadas competencias informacionales.

### **2) Prevenir reticencias hacia las aplicaciones informáticas implementadas**

- Como medida preventiva, es preciso diseñar plataformas orientadas a los usuarios. Recomendaciones y aspectos a tener en cuenta se recogen en la ISO/TR 14105:2011 y en Jones (2008).
- Disponer de manuales de los nuevos sistemas, redactados de manera clara, desde el punto de vista del usuario y de los procedimientos a los que las aplicaciones prestan servicio (Millar, 2009).
- Tener documentados los procedimientos de manera clara, donde todos los implicados se vean identificados, y localicen la información que precisan de manera fácil.
- Tener documentación de la formación del nuevo sistema.
- Disponer de un servicio de atención para proporcionar ayuda inmediata ante los problemas que puedan ir surgiendo, especialmente en las primeras semanas (Amérigo, 2009).

### **3) Explicitación de los beneficios**

Difundir los beneficios de la implementación de un sistema de gestión documental, no solo desde el punto de vista del retorno de la inversión, sino también de optimización de procesos y ganancia de tiempo para invertirlos en otras actividades organizativas, etc.

Para ello, es de interés tener identificados de manera clara indicadores de desempeño de los procesos y procedimientos organizativos, como se detalla en el apartado 6. Estos deberán apoyarse, como apunta Smith (2007), en los procesos estratégicos y de planificación de negocio de la organización.

## 5. Documentación del sistema de gestión electrónica de documentos

En el diseño e implementación de un sistema de gestión electrónica de documentos, es posible encontrar dos tipos de documentación:

- 1) La documentación producida a lo largo del proyecto.
- 2) La documentación propia del modelo y el sistema de gestión documentales.

### 5.1. Documentación producida a lo largo del proyecto

Durante el proyecto, se produce documentación que puede ser compleja y de la que suelen existir varias versiones. Por tanto, se debe establecer un control de las versiones y un sistema de clasificación para que sea fácilmente localizable y compartida.

Estos documentos reflejan la planificación y ejecución del proyecto, documentan la aplicación o aplicaciones instaladas, o el desarrollo de estas, en caso de que se haya optado por una plataforma a medida.

Velar por el correcto control de estos documentos y su accesibilidad es responsabilidad del equipo de desarrollo.

#### Ejemplo

Ejemplos: programaciones, actas de reuniones, estudios, memorias, informes, especificaciones funcionales, diagramas de flujos de datos, modelos de usuarios, etc.

### 5.2. La documentación propia del modelo y el sistema de gestión documentales

Estos documentos son de alcance corporativo y establecen:

- la política y los procedimientos,
- el uso de las herramientas documentales (cuadro de clasificación, calendario de conservación, tabla de acceso y seguridad, esquema de metadatos, mapa de procesos...), y
- las especificaciones funcionales y el funcionamiento de la aplicación de gestión documental.

Esta información documentada debe ser controlada por los responsables del sistema y distribuida a los miembros de la organización.

De acuerdo al anexo normativo de la Norma ISO 30301 sobre procesos y controles de gestión documental, se debe mantener la siguiente información documentada (AENOR, 2011):

- Necesidades de información de las partes interesadas sobre los procesos de gestión documental de la organización.
- Requisitos para la creación, captura y gestión de los documentos.
- Decisiones sobre la conservación y eliminación de los documentos (calendario de conservación).
- Métodos de captura de los documentos en los procesos de negocio.
- Metadatos necesarios para identificar los documentos en cada proceso de trabajo.
- Forma y estructura con la que se deben crear los documentos para cada proceso de trabajo.
- Selección de la tecnología para la creación y captura de los documentos y cualquier cambio en la misma.
- Esquema de agrupación (cuadro de clasificación) de los documentos.
- Información descriptiva y de control (elementos de metadatos) necesaria para crear y controlar los documentos en cada proceso de trabajo.
- Decisiones acerca de los metadatos que son necesarios para identificar, gestionar y controlar los documentos en toda la organización.
- Normas para regular el acceso a los documentos.
- Decisiones sobre la transferencia, traslado o destrucción de los documentos.
- Destrucción de los documentos autorizados bajo la supervisión adecuada.
- Información de control (metadatos de registro, identificación e históricos) sobre los documentos que han sido destruidos.
- Identificación (inventario) de las aplicaciones de gestión de documentos, incluidas las aplicaciones de gestión que se utilizan para guardar documentos.



- Decisiones de implementación sobre las aplicaciones de gestión de documentos.
- Reglas de acceso a las aplicaciones de gestión de documentos para llevar a cabo tareas de administración del sistema.
- Supervisión periódica del cumplimiento de las aplicaciones de gestión de documentos respecto a los requisitos de negocio y los objetivos de la gestión de documentos.
- Decisiones adoptadas para analizar, planificar e implementar cambios en las aplicaciones de gestión de documentos, en particular operaciones como la migración, la integración de nuevos requisitos o el cambio de la tecnología informática.

### **5.3. Procedimientos para el control eficaz de los documentos**

Además de esta información documentada, la Norma ISO 30301 propone establecer un conjunto de procedimientos que regulen aspectos necesarios para un control eficaz de los documentos (AENOR, 2011):

- Procedimiento para determinar los períodos de conservación de los documentos de acuerdo con los requisitos de cada proceso de trabajo.
- Procedimiento de registro de los documentos (debe especificar cómo se asigna un identificador único en el momento de la captura y asegurar que no se pueden llevar a cabo operaciones relacionadas con el documento antes de que se haya completado el registro).
- Procedimiento/s para vincular el historial de eventos a los documentos y mantenerlo durante el tiempo que estos se mantengan.
- Procedimiento/s para garantizar la integridad/seguridad de los documentos e impedir la utilización la modificación, el traslado, la ocultación y la destrucción no autorizadas.
- Procedimiento/s para asegurar que los documentos electrónicos son accesibles y mantienen su significado a lo largo del tiempo, aun fuera de su contexto de creación.
- Procedimiento/s para la revisión, autorización e implementación de las decisiones sobre la retención/conservación y disposición/eliminación de los documentos de cada proceso de trabajo.

- Procedimiento/s para la transferencia autorizada y controlada de los documentos a otra organización o sistema.
- Procedimientos/s para el traslado autorizado y periódico de los documentos que ya no son necesarios, incluidos el almacenamiento fuera del repositorio o fuera de línea (*off site* u *off line*).
- Procedimiento/s para el mantenimiento operativo que aseguren la disponibilidad de las aplicaciones de gestión de documentos.
- Procedimiento/s para asegurar y demostrar que cualquier mal funcionamiento, actualización o mantenimiento periódico del sistema no afecta a la integridad de los documentos.

Cada organización tiene que elaborar y mantener actualizados los procedimientos a seguir en los distintos procesos de gestión documental.

## 6. Indicadores del desempeño

Cualquier proceso es susceptible de análisis, medición y mejora. Mediante la medición de los procesos se pueden valorar las deficiencias que se producen y, a partir de aquí, emprender las acciones correctivas necesarias. Para poder medir, es preciso establecer las variables a medir y los valores que se esperan lograr. Es decir, se han de definir indicadores con un objetivo o nivel estándar a alcanzar en un proceso determinado (FEMP, 2003).

Un indicador consiste en una “magnitud cuya medida es altamente significativa respecto del grado de consecución de un objetivo determinado”.

Siminiani (1997)

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP, 2003) añade a la definición un nuevo aspecto: la necesidad de establecer puntos de comparación para ver la respuesta del aspecto medido en relación con los resultados esperados, y su evolución a lo largo del tiempo.

Un indicador es “una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos para el servicio”.

FEMP (2003)

Son, por lo tanto, mediciones internas que indican el nivel de cumplimiento de unos objetivos dados y que permiten asegurar que se suministra un producto o se presta un servicio según lo planificado.

En un sistema de gestión electrónica de documentos también resulta fundamental fijar unos objetivos y unos indicadores asociados que permitan evaluar el desempeño del sistema y de los procesos de creación y control de documentos.

Aunque hay iniciativas de desarrollo de indicadores, desde el punto de vista organizativo, para medir el rendimiento de la gestión documental, escasea la literatura científica basada en estos aspectos. No obstante, basándonos en estas iniciativas, y en algunos trabajos realizados en el ámbito de la gestión en las organizaciones, vamos a presentar conceptos básicos que se deben tener en cuenta en el diseño de indicadores de desempeño de un sistema de gestión de documentos electrónicos, tipos de indicadores, y algunos de los requisitos que estos deben cumplir. Al final, haremos una propuesta de indicadores.

## Webs recomendadas

**Public Records Office Victoria** (2010). *Guideline. Key Performance Indicators*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>

**State of New South Wales through the State Records Authority** (2012). *State Records. Guideline 19 . Monitoring recordkeeping performance*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en: <http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/government-recordkeeping-manual/guidance/guidelines/guideline-19>

## 6.1. Tipos de indicadores

El control sobre un proceso y, en consecuencia, los indicadores que se pueden establecer, son de distinta índole. Hay diversidad de clasificaciones de indicadores a partir de su tipología. Sirva como ejemplo la siguiente clasificación:

1) **indicadores de resultados:** se centran solamente en los resultados y mide los resultados finales alcanzados;

2) **indicadores de los procesos:** supervisan la realización de las actividades, de manera que se dispone de información que hace posible comparar lo que se hace con lo que se ha planificado, y se facilita la detección y corrección de desviaciones en el desempeño del proceso que se mide;

3) **indicadores de la estructura:** supervisan los diferentes recursos que intervienen en la realización del proceso (recursos humanos, económicos, tecnológicos, de información) y se comparan con los servicios efectuados (resultados obtenidos) para ver si es adecuada la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados y los utilizados.

Estos tipos de control se pueden concretar en indicadores fiables y medibles que faciliten la mejora continua de los procesos.

## 6.2. Características de los indicadores

Los indicadores deben reunir una serie de características (FEMP, 2003).

1) **Pertinencia:** expresa un concepto con claridad, es decir, es adecuado para lo que se quiere medir.

2) **Objetividad:** se calcula a partir de las magnitudes observadas y no es ambiguo.

3) **Univocidad:** las variaciones expresadas por el indicador no permiten interpretaciones equívocas.

4) **Sensibilidad:** la medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.

5) **Precisión:** el margen de error es aceptable.

6) **Fidelidad (o repetibilidad):** las características del indicador se mantienen con el tiempo.

7) **Accesibilidad:** su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Para identificar y definir indicadores apropiados, por lo tanto, es necesario saber lo que se quiere medir y determinar la información necesaria, además de diseñar el procedimiento de recogida de datos.

### 6.3. Documentación de los indicadores

Es habitual establecer una ficha para cada indicador en la que se recoge la siguiente información (FEMP, 2003):

1) **Código y denominación de proceso.**

2) **Denominación del indicador:** nombre que identifica al indicador de forma clara.

3) **Descripción del indicador:** actividad o aspecto al que está asociado el indicador (qué mide el indicador).

4) **Unidad de medida:** especifica la unidad de medida a utilizar.

5) **Forma de cálculo:** especifica la fórmula o las operaciones matemáticas o estadísticas para realizar el cálculo y obtener el valor asociado al indicador.

6) **Fuente de los datos:** lugar y forma de recopilar los datos.

7) **Objetivo a alcanzar:** valor numérico a lograr como resultado, expresado en la unidad de medida indicada. También se pueden especificar rangos de valores aceptables o límites numéricos (mayor que, menor que). Este valor de referencia sirve para contrastar la evolución del indicador con el objetivo que se pretende alcanzar.

8) **Frecuencia de medida:** período de tiempo (semanal, mensual, trimestral...) en el que se obtendrá el valor asociado al indicador.

#### Lectura recomendada

Ejemplos de fichas de indicadores podemos encontrarlos en:

**Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local (2010).** *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local.* Valladolid: Diputación de Valladolid.

## 6.4. Metodologías de indicadores

Actualmente, existen modelos para evaluar la gestión de las organizaciones, y modelos para evaluar servicios o sistemas de información que pueden servir como base para establecer indicadores para la gestión de documentos. Unos se basan en indicadores económicos y otros tienen en cuenta un mayor espectro de áreas organizativas. Algunos de estos modelos son:

- Modelo EFQM de excelencia
- Cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1997) (*balanced business scorecard*)
- Retorno de la Inversión (*ROI: return on investment*)
- *Total cost of ownership (TCO)*
- *Activity based costing (ABC)*
- *Economic value creation (EVC)*

Una de las metodologías más popularizadas para definir indicadores procede del denominado cuadro de mando integral, de Kaplan y Norton (1997). Este parte de una visión global de la organización y de los objetivos concretos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Por ello, traduce la estrategia en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento. Desglosa cada perspectiva en una serie de objetivos específicos, indicadores, metas y acciones. Esto permite hacer una evaluación de la estrategia organizativa.

## 6.5. Indicadores en un sistema de gestión de documentos

En un sistema de gestión electrónica de documentos, la medición de los indicadores puede efectuarse de forma automatizada en respuesta a eventos precisos que se deben controlar o mediante la utilización de *logs* generados por las aplicaciones de gestión documental. La recopilación de valores de los indicadores y su envío al administrador del sistema deberían ser también automáticos.

A partir de la clasificación de indicadores propuesta por Siminiani (1997), se definen a continuación una serie de aspectos del funcionamiento del sistema que nos puede interesar controlar, y que pueden servir de base para desarrollar indicadores:

### 1) Del sistema

- **Instalación de la aplicación:** desviación de la instalación con respecto al plan previsto; número de fallos en las instalaciones recientes.
- **Calidad del sistema:** número de fallos reportados; resultados de encuestas sobre calidad; número de imágenes de calidad insuficiente.
- **Integridad de la información:** control del relleno de determinados elementos de metadatos; número de solicitudes de información no disponible; número de fallos de enlaces o vínculos entre documentos; número de inconsistencias encontradas en la información descriptiva o de control de los metadatos.
- **Aceptación del sistema:** porcentaje de relleno de determinados elementos de metadatos por los usuarios; resultados de encuestas sobre la eficacia del sistema; número de quejas sobre el sistema; índices de aportación de ideas o sugerencias.
- **Administración del sistema:** número de incidencias o fallos en el funcionamiento del sistema; actuaciones realizadas frente a incidencias o fallos producidos.
- **Falta de amigabilidad** del sistema.
- **Falta de integración** con otras tecnologías existentes.

## 2) De los contenidos

- **Calidad de los contenidos:** número de documentos considerado de calidad insuficiente por los usuarios; retrasos con respecto a las necesidades de disponer de información; número de avisos de discrepancias con el contenido de metadatos descriptivos.
- **Actualización de los contenidos:** número de documentos actualizados por período de tiempo.
- **Número de veces** que no se encuentran documentos.
- **Adecuación de la clasificación** y recuperación de la información de acuerdo a las necesidades de información reportadas.

## 3) Implementación y uso del sistema

- **Formación:** desviación con respecto al plan de formación previsto; resultado de encuestas realizadas a la finalización de las actividades de formación; número de usuarios que utilizan las guías o herramientas de ayuda.

- **Utilización del sistema:** número de usuarios que se conectan al sistema; número de consultas a los nuevos documentos incorporados en la aplicación; número de consultas efectuadas por los usuarios sobre el funcionamiento de la aplicación; resultados de encuestas sobre utilización del sistema.

#### **Lecturas recomendadas**

**John McDonald** (2005). "The wild frontier ten years on". En: Julie McLeod; Catherine Hare (ed.). *Managing electronic records*. Londres: Facet Publishing.

**Public Records Office Victoria** (2010). *Guideline. Key Performance Indicators*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>

**(The) National Archives**. *Complying with Records Management Code: Evaluation Workbook and Methodology. Module 8: Performance measurement*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. Disponible en: <http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/module8.pdf>

**Paula J. Smith** (2006, octubre). "Performance indicators for records management". *Records Management Bulletin* (núm. 134, págs. 25-26).



## Bibliografía

**AASL American Association Of School Libraries** (1998). *Information literacy standards for students learning* [en línea]. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <[http://www.ilipg.org/sites/ilipg.org/files/bo/InformationLiteracyStandards\\_final.pdf](http://www.ilipg.org/sites/ilipg.org/files/bo/InformationLiteracyStandards_final.pdf)>

**Abell, A.** (1999). *Skills for the Knowledge Management: a briefing paper by TFLP*. Londres: TFLP Ltd.

**Abell, A.; Oxbrow, N.** (2001). *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. Londres: Library Association Pub.

**AENOR** (2011). *UNE-ISO 30301. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos*. Madrid: AENOR.

**Amérigo Flores, N.** (2009, 19-20 de noviembre). "Proyecto de gestión documental en un grupo empresarial dedicado a las telecomunicaciones". En: *Actas de las XI Jornadas de Gestión de la Información: Servicios polivalentes, confluencia entre profesionales de archivo, biblioteca y documentación* (págs. 67-77). Madrid: SEDIC.

**ANSI/ARMA** (2012). *ANSI/ARMA 19-2012. Policy Design for Managing Electronic Messages*. Overland Park, KS: ARMA International.

**(The) Council for Museums, Archives and Libraries** (2003). *Change management toolkit. Version 2*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/6056931>>

**Dearstyne, B. W.** (ed.) (2009). *Leading and Managing Archives and Records Programs. Strategies for Success*. Nueva York / Londres: Neal-Schuman Publishers, Inc.

**Dirección de Innovación y Administración Electrónica** (2011). *Modelo de Gestión Documental del Gobierno Vasco 2.0*. Gobierno Vasco. Departamento de Justicia y Administración Pública. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <[http://www.zuzenean.euskadi.net/s68-contay/es/contenidos/informacion/modelo\\_gestion\\_documental/es\\_modgesdo/adjuntos/MGD\\_2.0.pdf](http://www.zuzenean.euskadi.net/s68-contay/es/contenidos/informacion/modelo_gestion_documental/es_modgesdo/adjuntos/MGD_2.0.pdf)>

**Federación Española de Municipios y Provincias** (2003). *Procesos de mejora continua*. Madrid: Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP. [Fecha de consulta: 3 de diciembre del 2012]. <[http://www.medioambientecantabria.com/documentos\\_contenidos/14947\\_1.49.pdf](http://www.medioambientecantabria.com/documentos_contenidos/14947_1.49.pdf)>

**Kaplan, R. S.; Norton, D.** (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

**McLeod, J.; Hare, C.** (ed.) (2005). *Managing electronic records*. Londres: Facet Publishing.

ISO/TR 14105:2011. *Document management -- Change management for successful electronic document management system (EDMS) implementation*.

**Jones, P.** (2008). "The role of virtual folders in developing an electronic document and records management system: Meeting user and records management needs". *Records Management Journal* (vol. 18, núm 1, págs. 53-60).

**Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local** (2010). *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid: Diputación de Valladolid.

**Millar, L.** (2009). *Module 2: Planning and Managing an Electronic Records Management Programme*. Londres: International Records Management Trust. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <[http://irmt.org/documents/educ\\_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf](http://irmt.org/documents/educ_training/term%20modules/IRMT%20TERM%20Module%202.pdf)>

**Murdoch University** (2010). *Procedures Manual. Records Management & Archives*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.murdoch.edu.au/vco/secretariat/records/ProceduresManual-Webversion.pdf>>

**(The) National Archives** (2002). "Human Resources in Records Management". Colección *Records Management Guides* (núm. 3). Londres: National Archives. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://collections.europarchive.org/tna/20091205113115/http://nationalarchives.gov.uk/documents/human-resources-records-management.pdf>>

**(The) National Archives** (2011). *HO 421 - Home Office: World Wide Web site: snapshots: Digital Records formerly in HO 415*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.nationalarchives.gov.uk/ero/details.aspx?seriesId=64444&deliverableUnitId=520>>

**(The) National Archives**. *Complying with Records Management Code: Evaluation Workbook and Methodology. Module 8: Performance measurement*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/module8.pdf>>

**Ortoll, E.** (2003). *Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo* [artículo en línea]. UOC. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>>

**Potts, R.; Lamarsh, J.** (2004). *Cómo gestionar el cambio con éxito: implementar el cambio para lograr un crecimiento óptimo y máxima eficacia*. Barcelona: Blume.

**Public Records Office Victoria** (2010). *Guideline. Key Performance Indicators*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>>

**Rodríguez, J. R.** (2005). "Organización del proyecto. Liderazgo y trabajo en equipo. La gestión del cambio". En: *Metodología de gestión de Proyectos Informáticos (MGPI)*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

**Siminiani, M.** (1997). *Intranets, empresa y gestión documental: cómo enfocar en la práctica la tecnología desde la necesidad de eficiencia en todo tipo de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

**Smith, K.** (2007). *Planning and implementing electronic records management a practical guide*. Londres: Facet Pub.

**Smith, P. J.** (2006, octubre). "Performance indicators for records management". *Records Management Bulletin* (núm. 134, págs. 25-26).

**State of New South Wales through the State Records Authority** (2012). *State Records. Guideline 19. Monitoring recordkeeping performance*. [Fecha de consulta: octubre del 2012]. <<http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/government-recordkeeping-manual/guidance/guidelines/guideline-19>>

**Wakeling, I.** (2004). "Preserving the organisation's life-blood: organisational change and the role of records management in the charity sector: a case study of The Children's Society". *Records Management Journal* (vol. 14, núm. 3, págs. 116-123).