
Determinación de alcance de los proyectos de implantación de sistemas de gestión documental

PID_00256741

Carlota Bustelo Ruesta

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**Carlota Bustelo Ruesta**

Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad Complutense (1981) y posgraduada en Archivística y Documentación por el Centro de Estudios Bibliográficos y Documentarios de la Biblioteca Nacional (1982). Tiene más de 25 años de experiencia en la organización de la información y los documentos, tanto en el sector público como en el privado, principalmente en España y Latinoamérica, y se ha especializado en la aplicación de tecnologías informáticas al tratamiento de la información y la documentación. Ha practicado la consultoría independiente en el Gabinete de Asesores Documentalistas, S. A, y en Infórea, de las que fue una de los socios fundadores. Desde principios del 2011 ha iniciado su proyecto en solitario como consultora independiente especializada. Es uno de los profesionales españoles que ha liderado la normalización de la gestión de documentos y sus aplicaciones. Asimismo, tiene experiencia docente tanto en la enseñanza reglada universitaria como en cursos especializados para profesionales.



Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. El diagnóstico y la propuesta.....	7
1.1. Consideraciones terminológicas	7
1.2. Diagnóstico	7
1.2.1. Objetivos del documento de diagnóstico y propuesta ..	8
1.2.2. Estructura	9
1.3. Cómo construir una propuesta	10
1.3.1. Apartados del proyecto	10
1.3.2. Alcance del proyecto	11
2. El alcance holístico: el modelo de gestión documental.....	12
3. El alcance desde las herramientas informáticas: los EDRMS..	15
4. La implantación por procesos o por fases.....	18
4.1. Pasos para definir la implantación de un modelo de gestión documental	18
4.2. Enfoques de la gestión documental	18
Bibliografía.....	21

Introducción

En este módulo aprenderemos cómo debemos centrar el alcance del modelo de gestión documental una vez que hayamos concluido el análisis de contexto. Definir de manera fundamentada el alcance del proyecto nos permitirá construir un proyecto de implantación viable.

También estudiaremos las distintas posibilidades que deben ser aplicadas en los casos concretos, y los distintos aspectos que se deben tener en cuenta al definir el alcance del modelo de gestión documental.

Objetivos

1. Conocer las distintas aproximaciones, ventajas y desventajas del alcance de los proyectos de gestión documental.
2. Saber cómo elaborar los documentos de diagnósticos y propuestas para presentar a la dirección.

1. El diagnóstico y la propuesta

En la mayor parte de los casos prácticos el resultado final del análisis de contexto en una organización desemboca en el establecimiento de un diagnóstico de la situación de la organización y en una propuesta para la implantación o mejora de un modelo, una política, un sistema o un plan de gestión documental.

1.1. Consideraciones terminológicas

Antes de ver cómo elaborar un diagnóstico y una propuesta, vamos a hacer unas puntualizaciones terminológicas.

El uso de una terminología u otra para presentar las propuestas a implantar dependerá en gran medida del uso de la misma en cada organización y también de utilizar la que resulte más significativa para el alcance que se haya definido.

En muchas ocasiones cuando se usa un modelo, un sistema, una política o un plan de gestión de documentos, los términos pueden ser sinónimos de proyectos muy similares. En otras, con una misma terminología podemos encontrar proyectos de alcances muy distintos y con objetivos diferentes dentro de la gestión documental.

Algunos ejemplos de denominaciones de proyectos de implantación son:

- Plan de mejora de la gestión documental
- Modelo de gobierno de la gestión documental
- Sistema integral de gestión de documentos
- Gestión documental corporativa

En muchos casos es muy conveniente encontrar un nombre propio al proyecto, sobre todo si es una práctica habitual en la organización.

La única prevención de carácter general que puede realizarse es que si se utiliza la palabra *sistema*¹ es muy posible que en el 90% de los casos los interlocutores entiendan que estamos hablando de la implantación de un sistema informático.

⁽¹⁾A lo largo del documento usaremos el término *modelo* para referirnos a las acciones que lleva a cabo una organización para gestionar los documentos.

1.2. Diagnóstico

El diagnóstico de la situación se plasma en un documento que recoge los problemas identificados en la fase de análisis.

Para elaborar un diagnóstico, hay que estudiar toda la información recogida y ser capaces de abstraer y describir los problemas que se generan en la organización. Esta fase es importante porque no se puede hacer un buen diseño sobre un mal diagnóstico.

El diagnóstico suele ir acompañado de unas propuestas generales de actuación orientadas a solucionar dichos problemas. Estas propuestas generales son una especie de boceto inicial del modelo, que tiene que definir claramente el alcance de lo que se propone. Existen varias posibilidades en cuanto al alcance a elegir.

El diagnóstico y las propuestas generalmente van dirigidos a la alta dirección, o al grupo de personas que tiene capacidad para tomar decisiones respecto a las alternativas de solución que se propongan.

1.2.1. Objetivos del documento de diagnóstico y propuesta

De entre los objetivos del documento de diagnóstico señalamos los siguientes:

1) Presentar la situación identificada de forma organizada y con argumentaciones basadas en hechos ciertos.

- Los problemas globales que afectan a toda la organización.
- Los problemas que afectan de manera específica a áreas o funciones concretas de la empresa.

2) Sensibilizar a los directivos sobre los problemas de eficiencia que la falta de una gestión documental adecuada crea en las organizaciones.

La forma más convincente de conseguir la sensibilización de un directivo es ofrecer cifras y ejemplos de situaciones reales.

3) Hacer claras las ventajas de apoyar la introducción de las propuestas que se van a realizar.

4) Introducir a los directivos en algunos conceptos clave de la gestión documental, que es necesario que conozcan para poder tomar determinadas decisiones.

5) Presentar la solución que se propone, identificando el alcance y los beneficios que se pueden obtener. Dependiendo de la organización en esta presentación, deberán incluirse las necesidades de recursos humanos y materiales estimadas para hacer frente al proyecto.

1.2.2. Estructura

Una posible estructura del documento de diagnóstico es la siguiente:

1) Sumario del documento, que señale de forma clara su contenido. Debe actuar como introducción del documento.

2) Presentación a primer nivel. Lo más frecuente es elaborar una presentación en PowerPoint que resalte de forma esquemática los puntos clave de la situación diagnosticada y de las propuestas generales, haciendo especial hincapié en conceptos que sean significativos para entender la propuesta y el alcance.

La visión esquemática es fundamental. Se debe tener en cuenta que los directivos disponen de poco tiempo para leer, y no es habitual que nos vayan a conceder más de dos horas para hacer una presentación.

Es importante separar los apartados de diagnóstico de aquellos donde se presentan las propuestas que hay que llevar a cabo.

La representación gráfica del modelo que se propone es un buen punto de apoyo para defender o presentar las soluciones.

3) Presentación a segundo nivel: requiere describir con detalle cada uno de los puntos descritos en el primer nivel, mediante argumentos, ejemplos de situaciones reales y cifras. Se puede hacer en un documento aparte, o como anexos al documento principal.

Los diagnósticos se enriquecen bastante al incluir cuadros de análisis DAFO, como el que se presenta en la figura 1 a modo de ejemplo.

Figura 1. Ejemplo de análisis DAFO

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de política y modelo de gestión documental explícitos. • Duplicación del sistema de gestión documental: electrónico/ papel • Carencia de criterios comunes de acceso a la información y la documentación • Responsabilidades asignadas de forma consuetudinaria y no explícita • Sistema de valoración documental no desarrollado 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de la gestión documental como un problema exclusivamente técnico • Aislamiento de la gestión documental de los proyectos de reorganización de la organización • Resistencia al cambio no oficialmente reconocida • Riesgo de pérdida de control de información y documentación
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un camino recorrido (Unidad de documentación y archivo, División de tecnologías de información) • Implantación de herramientas tecnológicas avanzadas 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto legislativo favorable: Ley de Administración electrónica, Normas técnicas de interoperabilidad • Inclusión en el plan de modernización de la administración de la norma ISO 15489.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Cómo construir una propuesta

La mejor aproximación para plantear la implantación de un modelo de gestión documental es la presentación en forma de proyecto. No obstante, la función de la gestión documental debería ser algo intrínseco a las organizaciones, igual que lo son otras funciones organizativas, como la función financiera, o la función de gestión de recursos humanos, entre otras.

1.3.1. Apartados del proyecto

Un proyecto se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Tiene un **principio** y un **final**. Por lo tanto, debemos encontrar cuál será el hito que marcará el final del proyecto. Ejemplos de hito final pueden ser el fin del trabajo de implantación, la entrega de documentos, la puesta en marcha de un proyecto piloto, la puesta en producción de una aplicación de gestión documental o la aprobación de la política de gestión documental.
- Está delimitado por un **marco temporal** en el que se desarrolla. La implantación real de modelos de gestión de documentos electrónicos son habitualmente proyectos de largo recorrido, que necesitan su tiempo para consolidarse. No se aconseja en ningún caso pensar en implantaciones milagros que pueden hacerse en unos pocos meses. En cada organización los tiempos deben acompasarse a la realidad existente (un plan estratégico, un período electoral, el mandato de un directivo, etc.).
- Cuenta con una **planificación** de tareas y actividades, en las que se definen unos hitos. Estos permiten comprobar el avance del proyecto y que se presenten pequeños resultados durante el tiempo que dura el proyecto.
- Cuenta con unos **recursos materiales y humanos** mientras dura la ejecución del proyecto.
- Tiene un **jefe de proyecto** responsable de llevar a cabo las acciones pertinentes y coordinar a todas las partes implicadas.
- Puede tener una **fase de mantenimiento postimplantación** que puede convertirse en la operativa normal de la organización.

1.3.2. Alcance del proyecto

En la propuesta debe quedar claro cuál es el alcance del proyecto, en términos de áreas implicadas, procesos, procedencia de los documentos a incorporar en el modelo, formato de los documentos, tipo de documento electrónico, tipo de información que se considera documento, o selección de herramienta tecnológica.

En muchos casos son preferibles alcances reducidos pero viables antes que proyectos macro que nunca acaban de implantarse y que corren el riesgo de quedarse en el camino.

Ved también

En el apartado "El alcance holístico: el modelo de gestión documental" podéis ver algunos de los alcances posibles.

2. El alcance holístico: el modelo de gestión documental

Si consideramos que la gestión documental es el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la gestión de toda la información conservada en la organización, como evidencia y conocimiento de las actividades que lleva a cabo, es posible que lleguemos a una visión de alcance holístico de la gestión documental.

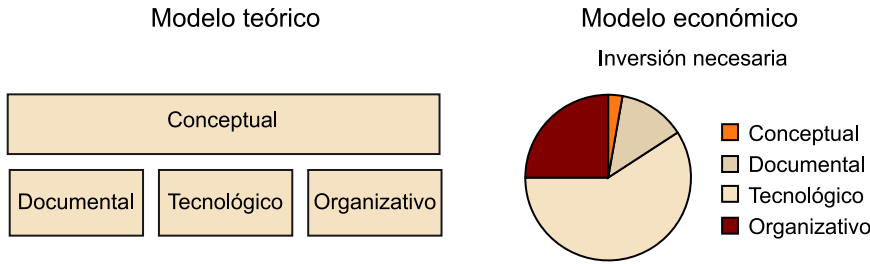
El proyecto incluiría cualquier evidencia independientemente del medio en el que se encuentre: papel, documentos electrónicos, registros de bases de datos, etc. Esta visión global implica que la perspectiva del sistema de gestión documental debería tenerse en cuenta en todas las decisiones de la organización que se relacionaran con información que hubiera de conservarse: el diseño de aplicaciones, la automatización de procesos, los procedimientos vía web, etc.

Esta visión nos abre varias dimensiones del proyecto de gestión documental en el que la tecnología es simplemente una pieza más del modelo. Dicho modelo sobre la base conceptual podría dividirse en tres partes: la documental, la organizativa y la tecnológica.

Sin embargo, cualquier organización del siglo XXI y cualquier modelo de gestión documental deben tender a la sustitución progresiva de los documentos en papel por documentos electrónicos. Esto supone que se necesitan aplicaciones específicas para la gestión de documentos electrónicos y que la inversión y la implantación de estas tecnologías requerirán gran parte del esfuerzo invertido. En la figura 2 se muestra una representación de cómo se configura un posible modelo de este tipo y de cómo se podría representar en términos económicos o de necesidades de inversión, tal como conocemos hoy en día el estado de las tecnologías.

La experiencia en bastantes proyectos de gestión documental con un alcance amplio es que los procesos de implantación de las herramientas informáticas acaban en muchos casos tomando el protagonismo de toda la implementación. Esta realidad no debe considerarse como algo negativo en principio, pero debe tenerse en cuenta para afrontar los proyectos con realismo.

Figura 2. Ejemplo de configuración de un modelo de gestión de documentos



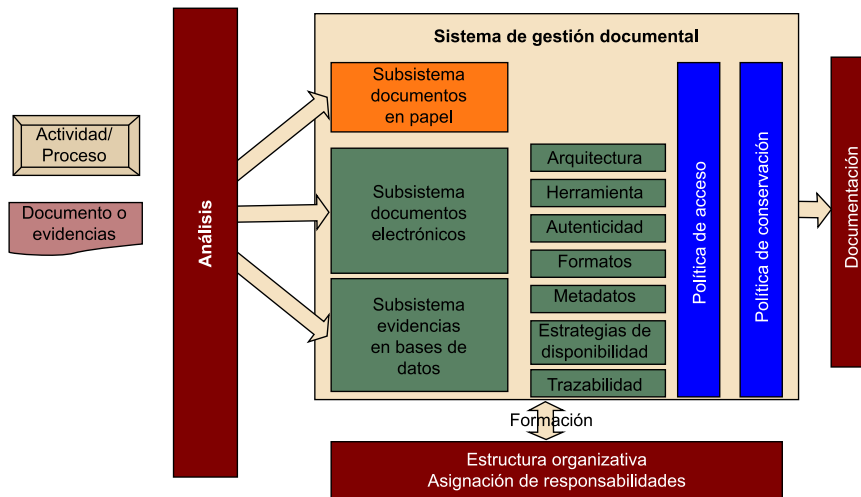
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se escoge el alcance holístico es muy recomendable que establezcamos varios subproyectos que nos permitan delimitar las tareas para la puesta en marcha.

Ejemplo

A continuación se muestra de forma esquemática el modelo de gestión documental con un alcance holístico en un organismo de la Administración pública española.

Modelo de gestión documental holística



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se opta por un alcance de este tipo conviene definir exactamente el tipo de información que se considera documento y por lo tanto, entraría en el alcance del modelo de gestión documental.

Ejemplo

El modelo de gestión documental afecta a toda la información evidencial creada o recibida en la organización, que sea prueba de su actividad y sirva de evidencia ante terceros. Incluye:

- Los documentos en papel y su reflejo en soporte electrónico cuando se han digitalizado.
- Los documentos y expedientes en soporte electrónico generados en la tramitación electrónica de los procedimientos administrativos.
- Las evidencias que se pueden derivar de la información almacenada en las bases de datos corporativas.

- Cualquier información electrónica que la organización considere necesario conservar a largo plazo como prueba de sus actividades o por imperativo legal.
- La información ya existente en papel, la cual será eliminada o almacenada física y digitalmente de acuerdo con los procedimientos que se establezcan.

3. El alcance desde las herramientas informáticas: los EDRMS

Cualquier modelo de gestión documental tiene un componente importante de implantación de aplicaciones informáticas para la gestión documental. Esto lleva a que en muchos casos estos proyectos se lideren por parte del Departamento TIC. Entonces el alcance está perfectamente delimitado a la implantación de la herramienta informática.

Sin embargo, la implantación de la herramienta no es suficiente para implantar el modelo, por lo que es necesario acompañarla de aspectos organizativos de métodos, definiciones, procedimientos y responsabilidades que la hacen funcionar.

Ejemplo

Descripción de los elementos de un sistema de gestión documental en un proyecto orientado a la implantación de una herramienta ECM en una organización.

El sistema de gestión documental se compone de:

- La infraestructura informática:
 - aplicación de software de gestión documental con sus correspondientes personalizaciones y desarrollos (herramienta de gestión documental);
 - la infraestructura de hardware y software de sistema que permite el funcionamiento del mismo.
- Los documentos que describen el funcionamiento del sistema. Estos documentos comprenden:
 - la descripción del modelo de gestión documental;
 - los procedimientos generales y específicos de gestión documental, y
 - las instrucciones para el uso de las herramientas informáticas.
- Las responsabilidades asignadas sobre el sistema de gestión documental a las distintas unidades de la organización.

En el estado de la tecnología actual, lo más habitual es encuadrar las herramientas de gestión documental dentro de la categoría conocida en inglés con las siglas *EDRMS* (*electronic document and records systems*). Estas normalmente están integradas en las *suites* conocidas como *ECM* (*enterprise content management*). Todos los programas de esta categoría se basan en un repositorio común de objetos digitales sobre el que se aplican las distintas funcionalidades. Los objetos digitales se asocian a ficheros informáticos en distintos formatos que serían los documentos electrónicos.

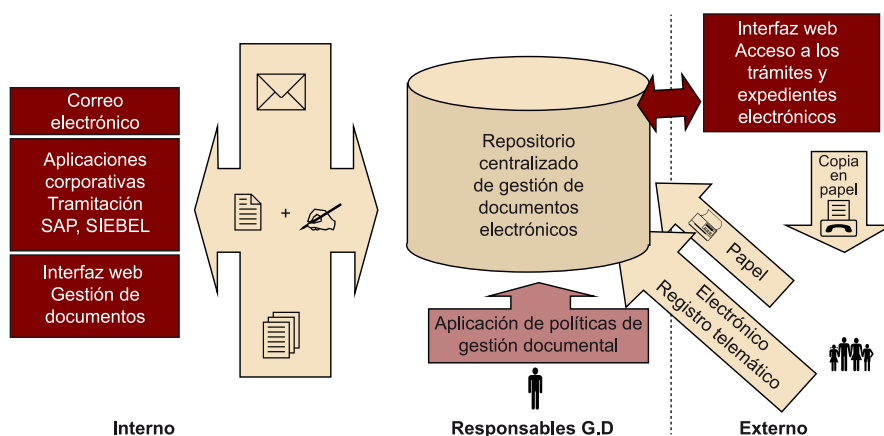
Esta aproximación tiene la ventaja de limitar el alcance del modelo a implantar a un determinado tipo de documento electrónico: los que puedan ser capturados en un objeto digital o fichero electrónico, que pueda ser tratado de forma independiente. De esta forma los modos y los tipos de formatos para incorporar los documentos son de dos tipos:

1) Los **documentos en papel** se incluyen en el sistema mediante la **digitalización** de los mismos y su conversión en objetos digitales.

2) Los **documentos en forma de datos** que residen en aplicaciones de gestión solo se tratan cuando la información puede ser **extraída de las aplicaciones y fijada en un objeto digital** (por ejemplo, cuando se hace un factura en PDF con los datos del programa de facturación).

En la figura 3 podemos ver un ejemplo de diagrama de cómo se integra el repositorio con otros sistemas dentro de la organización.

Figura 3. Integración del repositorio de gestión documental en otros sistemas



Fuente: Elaboración propia.

Si la organización desea gestionar documentos en papel mediante un EDRMS, hemos de tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Muchas de las aplicaciones conocidas como EDRMS ofrecen funcionalidades para la gestión de documentos en papel, reconociendo que en muchos casos los entornos híbridos existen. Sin embargo, estas funcionalidades se limitan a ofrecer una infraestructura de objetos digitales que no tiene un fichero electrónico asociado, sino un atributo que indica una localización física del documento en papel. En la mayor parte de los casos, estas funcionalidades son muy cortas para la gestión de los archivos en papel, especialmente para la gestión de depósitos, espacios y préstamos.
- Cuando en el alcance de la implantación de un EDRMS incluimos la gestión de los documentos en papel, corremos el riesgo de que la gestión de los documentos en papel requiera un esfuerzo en recursos que iguale al necesario para la gestión de los documentos electrónicos.

Ved también

En la asignatura *Selección de las herramientas de implementación*, en la segunda parte de este posgrado, se estudian en detalle los criterios para seleccionar herramientas tecnológicas de gestión de documentos electrónicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, también es importante, a la hora de delimitar el alcance, establecer los límites en cuanto a la procedencia de los documentos, y en cuanto a los distintos estados de la documentación (lo que en muchos casos se llama el ciclo de vida de los documentos).

Ejemplo

Delimitación de la documentación que abarca la implantación de un EDRMS

El repositorio documental corporativo incluirá:

- Todos los expedientes administrativos –y los documentos que los integran– generados y/o tramitados por la organización, así como sus sucursales o red de oficinas. No se incluyen los expedientes y documentos generados o recibidos por las filiales, que contarán con sus propios repositorios, construidos en base al mismo modelo de gobierno de la gestión documental.
- Todos los documentos no integrados en expedientes que son evidencia de la actuación de la organización y por tanto deben ser gestionados y conservados cumpliendo los requerimientos legales establecidos. Se incluye aquí todo el conjunto de documentos que constituyen las políticas y procedimientos de la organización.
- El modelo de gestión documental abarca temporalmente la vida de la documentación desde su generación y durante su vigencia administrativa. No comprende las tareas específicas derivadas de la gestión de archivo histórico de la documentación.

4. La implantación por procesos o por fases

Los proyectos de implantación de un modelo de gestión documental suelen ser proyecto de medio-largo plazo. Este se debe fundamentalmente a que tienen un gran componente de cambio cultural, que obliga a una implantación escalonada que vaya afirmando cada uno de los hitos conseguidos.

Por lo tanto, además de plantear la implantación del modelo de gestión documental como un proyecto, es necesario también elegir cuál es el enfoque de implantación.

4.1. Pasos para definir la implantación de un modelo de gestión documental

- 1) Elegir el enfoque primero.
- 2) Plantear la implantación como un proyecto o proyectos.
 - Delimitar el alcance.
 - Descomponer el proyecto en tareas que permitan descomposición en niveles inferiores.
 - Indicar hitos, plazos y recursos necesarios.
 - Delimitar el principio y fin del proyecto.
 - Seleccionar una herramienta de evaluación.

4.2. Enfoques de la gestión documental

Para abordar un proyecto de gestión documental existen al menos tres tipos de enfoque de implantación. Cada enfoque tiene sus ventajas e inconvenientes y, por lo tanto, lo que puede ser válido para una organización puede no serlo para otra.

Podemos distinguir los distintos enfoques de esta forma:

- **Global o lineal:** El plan implica a toda la organización y los elementos se definen para toda la organización. El orden de implementación es análisis-diseño-implementación.
- **Por procesos:** Se divide la organización por procesos o partes de la organización. Los elementos se definen para cada proceso. El orden de implementación es por procesos.

- **Por fases u oleadas:** Se divide cada elemento en distintas capas. Cada capa se desarrolla sobre la siguiente. Se definen las fases u oleadas con capas de cada elemento.

Enfoque	Aplicabilidad	Ventajas	Inconvenientes
Lineal	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones medianas • Visión holística de la gestión documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre procesos. Cohesión organización • Concentración de recursos en cada fase 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados visibles se alargan en el tiempo
Por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones grandes • Gestión orientada a procesos • Despliegue de la e-administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos delimitados • Alineación con otros proyectos • Algo que presentar antes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento • Encarecimiento • Peligro de quedarse en un proceso
Por fases	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no se puede decidir ninguno de los modelos anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones pequeñas con visión global 	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de quedarse en la primera fase

Cada organización que diseña su sistema de gestión documental y quiere realizar una implantación efectiva tiene que decidir y documentar cuál es el alcance del proyecto.

Fracaso de los modelos

En los últimos años se han acumulado algunos fracasos en la implementación de modelos o aplicaciones de gestión documental. En la mayoría de los casos podemos encontrar alcances no claramente definidos, y enfoques no adecuados a las necesidades y requisitos de la organización (la mayor parte de las veces demasiado ambiciosos).

Bibliografía

- Bailey, S.; Vidyarthi, J.** (2010). "Human-computer interaction: the missing piece of the records management puzzle?". *Records Management Journal* (vol. 20, núm. 3, pág. 279-290).
- Di Biagio, M. L.; Ibiricu, B.** (2008). "A" balancing act: learning lessons and adapting approaches whilst rolling out an EDRMS". *Records Management Journal* (vol. 18, núm. 3, pág. 170-179).
- Goldschmidt, P.; Joseph, P.; Debowski, S.** (2012). "Designing an effective EDRMS based on Alter's Service Work System model". *Records Management Journal* (vol. 22, núm. 3).
- Gunnlaugsdottir, J.** (2008). "As you sow, so you will reap: implementing ERMS". *Records Management Journal* (vol. 18, núm. 1, pág. 21-39).
- Gunnlaugsdottir, J.** (2009). "The human side of ERMS: an Icelandic study". *Records Management Journal* (vol. 19, núm. 1, pág. 54-72).
- Hase, S.; Galt, J.** (2011). "Records management myopia: a case study". *Records Management Journal* (vol. 21, núm. 1, pág. 36-45).
- Johnston, G. P.; Bowen, D. V.** (2005). "The benefits of electronic records management systems: a general review of published and some unpublished cases". *Records Management Journal* (vol. 15, núm. 3, pág. 131-140).
- 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, pág. 53-60).
- Katuu, S.** (2012). "Enterprise content management (ECM) implementation in South Africa". *Records Management Journal* (vol. 22, núm. 1, pág. 37-56).
- Lappin, J.** (2010). "What will be the next records management orthodoxy?". *Records Management Journal* (vol. 20, núm. 3, pág. 252-264).
- Larrañaga, A.** (2012). Resumen de artículos publicados sobre DOKUSI". Disponible en: <http://pip.blog.euskadi.net/?p=3023> [Consulta: 15 de octubre de 2012].
- Luyombya, D.** (2011). "ICT and digital records management in the Ugandan public service". *Records Management Journal* (vol. 21, núm. 2, pág. 135-144).
- Wilhelm, P.** (2009). "An evaluation of MoReq2 in the context of national EDRMS standard developments in the UK and Europe". *Records Management Journal* (vol. 19, núm. 2, pág. 117-134).
- Wilkins, L.; Swatman, P. M. C.; Holt, D.** (2009). "Achieved and tangible benefits: lessons learned from a landmark EDRMS implementation". *Records Management Journal* (vol. 19, núm. 1, pág. 37-53).

