



G01/G

Guía de Implementación Gerencial– Política de gestión de documentos y archivos

Modelo de Gestión de Documentos y
Administración de Archivos (MGD) para
la Red de Transparencia y Acceso a la
Información (RTA)

Versión: 1.0

Fecha: diciembre de 2014





Coordinadores

Beatriz Franco Espiño
Ricard Pérez Alcázar

Equipo

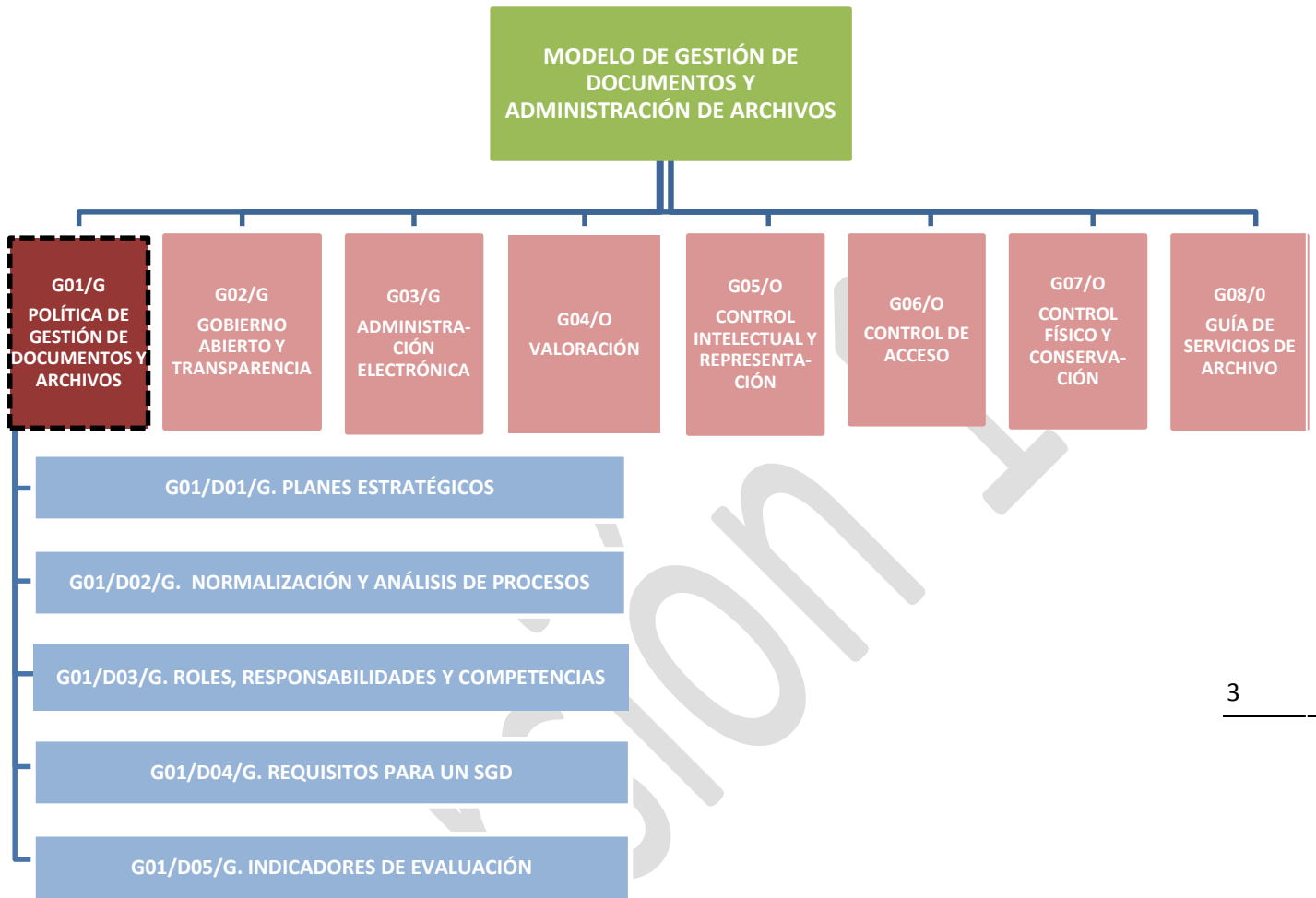
Blanca Desantes Fernández
Francisco Fernández Cuesta
Javier Requejo Zalama

© De los textos: sus autores

Este documento se encuentra en fase borrador. Ni la RTA ni los autores se hacen responsables de un mal uso de esta información



Esta Guía de Implementación se integra en el MGD según se especifica en el siguiente Diagrama de relaciones:





1. Presentación y objetivos
 - 1.1. Breve presentación
 - 1.2. Finalidad
 - 1.3. Destinatarios
 - 1.4. Alcance y contenido
 - 1.5. Documentos relacionados
2. ¿Qué es una Política de gestión de documentos y archivos?
3. Beneficios de una Política de gestión de documentos y archivos
4. Líneas de actuación
 - 4.1. Línea de actuación 1: Nombrar una autoridad que lidere la política de gestión de documentos
 - 4.2. Línea de actuación 2: Estudio Preliminar
 - 4.3. Línea de actuación 3: Análisis de las actividades de la organización
 - 4.4. Línea de actuación 4: Identificación de las estrategias
 - 4.5. Línea de actuación 5: Análisis y normalización de procesos
 - 4.6. Línea de actuación 6: Asignar los roles, responsabilidades y competencias necesarios en esta materia dentro de la organización
 - 4.7. Línea de actuación 7: Identificación de los requisitos
 - 4.8. Línea de actuación 8: Diseño e implementación del sistema de gestión y tratamiento archivístico de los documentos
 - 4.9. Línea de actuación 9: Evaluación, supervisión, revisión y mejora
5. Cuadro de actuaciones
6. Términos y referencias
 - 6.1. Glosario
 - 6.2. Referencias
 - 6.3. Bibliografía



1. Presentación y objetivos

1.1. Breve presentación

La implementación de una Política de gestión de documentos en el seno de nuestra organización es una obligación democrática de nuestras administraciones que debe alinearse con otros objetivos estratégicos de alto nivel político como son la Transparencia, el Acceso a la Información Pública, el Buen Gobierno y la Rendición de Cuentas, ya que los documentos son la base y el fundamento de un gobierno abierto y el soporte de los principios de transparencia, participación ciudadana y colaboración. Los documentos correctamente gestionados son también un valor añadido para las Administraciones Públicas ya que permiten a una organización evaluar el impacto de sus programas, mejorar los procesos de trabajo y compartir conocimientos entre diferentes instancias del gobierno. Además, los documentos protegen los derechos e intereses de los ciudadanos y hacen a los empleados públicos responsables de sus acciones, sin olvidar, que los documentos de conservación permanente van a documentar la historia de nuestra nación.

Esta Guía proporciona una metodología de implementación de los elementos que componen una Política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de una organización y define los resultados que deberían alcanzarse siempre dentro del respeto a las normas, legislación y reglamentos vigentes en los respectivos ordenamientos jurídicos nacionales.

Es de aplicación a las organizaciones que crean, reciben, tratan y custodian documentos, en cualquier formato o soporte en el curso de sus funciones o actividades. Los sistemas de implementación de una Política de gestión de documentos pueden ser manuales o electrónicos y los documentos sobre los que se apliquen pueden estar en soporte papel, analógico o electrónico. También puede ser de aplicación para sistemas y documentos híbridos.

Pretende ser de utilidad para todos los ciclos de vida del documento y por lo tanto para archivos de oficina o gestión, archivos centrales, intermedios e históricos.

1.2. Finalidad

La finalidad de esta Guía es proporcionar líneas de actuación para articular una correcta Política de gestión de documentos y archivos mediante la asignación de responsabilidades, tanto directivas como profesionales, y la definición de objetivos, estrategias, proyectos, programas, procesos, requisitos y controles de evaluación de la gestión de documentos dentro del ámbito competencial de la organización o institución. Su propósito es que sea de utilidad para las organizaciones que necesiten gestionar sus documentos y sistemas de información y proporcionar una visión general de los procesos y factores, que las organizaciones que deseen abordar una Política de gestión de documentos eficiente, deberán tener en cuenta. También es de utilidad para organizaciones o instituciones que deseen rediseñar o mejorar el sistema de gestión de documentos ya existente.

Aunque la Política de Gestión de documentos abarca todos los niveles de competencia y responsabilidades de una organización y tiene que contar con el respaldo de la alta dirección,

debe ser de especial utilidad para los profesionales de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos y para aquellas personas encargadas de gestionar documentos en sus respectivas organizaciones y archivos.

1.3. Destinatarios

Las Guías de implementación de políticas o gerenciales tienen como destinatarios principales a la alta dirección y a las personas designadas por la alta dirección para coordinar la implementación del MGD, tanto a nivel gerencial como operacional, y como destinatarios secundarios a los técnicos encargados de la implementación del Modelo.

Los destinatarios principales de esta Guía de implementación de políticas o gerenciales son los especificados en los puntos A y B y los usuarios secundarios son los especificados en el punto C, siguiendo los códigos de destinatarios de la norma ISO 30300 (*Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario*), que se toma como referencia para esta cuestión en este Modelo, tal y como se desarrolla a continuación:

Destinatarios principales

- A. **Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel (ISO 30300:2011, 3.2.5).
- B. **Coordinación de la implementación del MGD:** personas designadas por la alta dirección para coordinar la implementación del MGD, tanto a nivel gerencial como operacional. Ambas responsabilidades pueden concentrarse en una misma persona o grupo.

B.01. Representante de la alta dirección: representante específico de la dirección que lidera y se responsabiliza de la implementación del MGD (ISO 30301:2011, 5.3.2)

B.02. Representante de la gestión documental: persona designada por la alta dirección para implementar el MGD a nivel operacional (ISO 30301:2011, 5.3.3). Incluye a los responsables principales de las instituciones archivísticas.

Destinatarios secundarios

- c. **Técnicos encargados de la implementación del MGD:**

C.01. Profesionales de la gestión de documentos: personas encargadas de establecer las políticas, procedimientos y normas generales, e implementar los procesos y controles de la gestión de documentos (ISO/TR 15489-2:2001, 2.3.2.b)

C.02. Profesionales con obligaciones específicas en relación con los documentos: profesionales de las áreas de gestión de riesgos, auditoría, tecnologías de la información y seguridad de la información (ISO/TR 15489-2:2001, 2.3.2.d; ISO 30301:2011, Introducción)

1.4. Alcance y contenido

Esta Guía de implementación presenta unas líneas generales de actuación que recogen un conjunto flexible de compromisos que pueden ser asumidos por las organizaciones o instituciones según diferentes niveles de mejora.

Estos niveles no implican necesariamente que cada organización deba progresar de forma lineal y a través de cada paso. Lo que se pretende es ofrecer un marco flexible para promover






el diálogo dentro de la organización o institución sobre programas y objetivos y sobre el progreso hacia un mayor nivel de implicación e implementación de una Política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos consistente.






Por lo tanto, los compromisos a cumplir, que conforman una línea general de actuación, no están concebidos necesariamente de un modo lineal. Los compromisos pueden realizarse en diferentes etapas, de forma reiterada, parcial o gradualmente, de acuerdo con las necesidades de la organización, sus requisitos y los cambios que puedan operarse en el entorno de la organización y en su propio ámbito de actuación.

La Guía incluye una tabla que recoge:

- Identificación de las Líneas de Actuación incluyendo un código numérico;
- Los Compromisos que se pueden alcanzar para el cumplimiento de dichas líneas de actuación. Incluye un código numérico que se utilizará en las directrices;
- Diferentes niveles de mejora para la consecución de los citados compromisos, identificados según la siguiente leyenda:

	Líneas de actuación		Nivel inicial
	Nivel intermedio		Nivel avanzado

1.5. Documentos relacionados

	G01/D01/G	Planes estratégicos
	G01/D02/G	Normalización y análisis de procesos
	G01/D03/G	Roles, responsabilidades y competencias
	G01/D04/G	Requisitos para un Sistema de Gestión de Documentos
	G01/D05/G	Indicadores de evaluación

2. ¿Qué es una Política de Gestión de documentos y archivos?

Una Política de gestión de documentos y archivos puede ser definida como una declaración de intenciones en la que se exponen las grandes líneas de actuación y los objetivos que una organización quiere alcanzar en relación a la gestión de los documentos que produce o recibe en el ejercicio de sus funciones y actividades, pudiéndose incluir en la misma, un resumen del plan de actuación y de los procedimientos para conseguirlo.

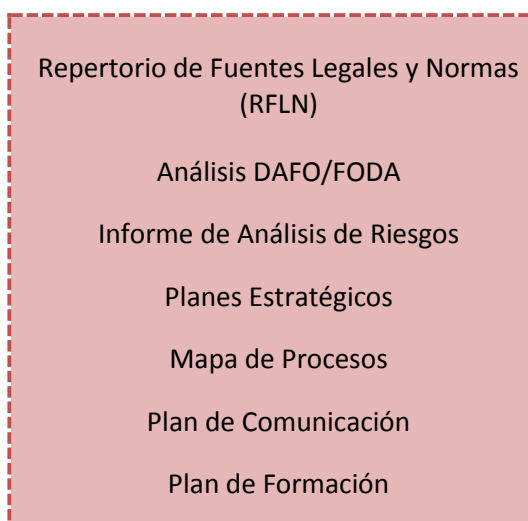
No obstante, una declaración de intenciones no garantiza en sí misma una buena Política de gestión de los documentos y los archivos. Su éxito dependerá fundamentalmente de la aprobación y el respaldo, visible y activo, de la dirección, y de la atribución de los recursos necesarios para llevar a cabo su implementación. Por lo tanto, una Política de gestión de los documentos y archivos precisa de la intención y de directrices generales de la organización en relación con el sistema de gestión de los documentos, expresadas formalmente por la alta dirección de la citada organización.



Una Política de gestión de documentos y archivos debe comprender también las actuaciones necesarias encaminadas a:

- **Entender** el contexto legal, administrativo y social en el que se desarrolla la organización
- **Comprender** la misión, las funciones y actividades de la organización y su estructura jerárquica
- **Diagnosticar** las fortalezas y debilidades de la misma
- **Planificar** estratégicamente los objetivos que se quieren alcanzar
- **Analizar** y normalizar todos los procesos relativos a la gestión documental que se desarrollan en el seno de la misma
- **Asignar** los roles, responsabilidades y competencias de todo el personal de la organización que crea o gestiona documentos o participa en el sistema de gestión de los mismos
- **Comunicar** a todo el personal de la organización la importancia que para la misma tiene una correcta gestión de documentos y archivos
- **Formar** a todo el personal (interno y externo) en materia de gestión de documentos y archivos
- **Identificar** los requisitos funcionales, normativos y administrativos necesarios para una correcta gestión y conservación de los documentos y archivos en un SGD
- **Diseñar e implementar** un Sistema de Gestión de Documentos (SGD) consistente y, en la medida de lo posible, automatizado
- **Evaluar, revisar y mejorar** continuamente todas las actuaciones relativas a la propia Política de gestión de documentos, a todos los procesos identificados en el SGD, así como el propio SGD
- **Documentar** todas las actuaciones realizadas y la propia Política de gestión de documentos.

Las actuaciones anteriormente enunciadas pueden proporcionar un conjunto de **herramientas de alto nivel estratégico** para la organización que van a incidir de manera transversal, continua y directa sobre todos los agentes implicados en el SGD y sobre todos los procesos del sistema. Cabe destacar:



Modelo de Requisitos
Cuadro de Mando Integral

El conjunto de actuaciones, agentes y herramientas estratégicas pueden conformar una Política de gestión de documentos consistente y, por lo tanto, un SGD sólido. La normalización de las políticas y los procedimientos de la gestión de documentos aseguran la adecuada atención y protección de los mismos, permite que la información que contiene y sus valores probatorios puedan ser preservados y recuperados de modo eficiente y más eficaz.

Esta Guía proporciona orientaciones para conocer y entender nuestra organización mediante un análisis preliminar de su contexto legal y de sus actividades, diagnosticar el estado de la misma y establecer criterios para el desarrollo de las herramientas estratégicas antes mencionadas cuyas pautas metodológicas de elaboración quedarán consignadas en las diferentes directrices en las que se desarrolla esta Guía principal.

La Política de gestión de documentos y archivos regulará las prácticas realizadas por los responsables de su gestión y por cualquier otra persona que genere o use documentos en el ejercicio de sus actividades, por lo tanto la Política de gestión de documentos en una organización también debe incluir:

- El establecimiento de normas y buenas prácticas
- El diseño de procedimientos y directrices
- La prestación de servicios relacionados con su gestión y uso
- La integración del sistema de gestión de documentos en los sistemas y procesos de la organización o institución
- La supervisión y auditoria para la rendición de cuentas

Será, además, una base sólida para la elaboración de procedimientos archivísticos y/o técnicos y de **herramientas operativas y para la transparencia** instrumentos fundamentales en la gestión de los documentos, como cuadros de clasificación funcional de series, tesauros, lenguajes controlados, calendarios de conservación, tablas de acceso, asignación de metadatos, etc.

3. Beneficios de una Política de gestión de documentos y archivos

Los documentos contienen información que constituye un recurso valioso y un activo importante para la organización. La adopción de criterios normalizados y conforme a la legislación en relación a la gestión de documentos resulta esencial para las organizaciones y para la sociedad ya que permite proteger y conservar los documentos como prueba y evidencia de sus funciones, actividades y derechos. Una Política de gestión de documentos que estructure un sistema de gestión de documentos consistente es un instrumento muy útil como fuente de información sobre las actividades de una organización o institución que puede



servir, además, de apoyo a la toma de decisiones y a posteriores actividades, ya que los documentos permiten a las organizaciones y a la sociedad en general:

- Realizar sus funciones y actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable
- Prestar servicios al ciudadano y a otras organizaciones públicas o privadas
- Servir de apoyo y documentar la creación de políticas y la toma de decisiones en los niveles directivos
- Proporcionar consistencia, continuidad y productividad a la gestión y a la administración
- Proporcionar exhaustividad y fiabilidad a la memoria corporativa
- Disponer de los documentos pertinentes para apoyar la toma de decisiones
- Ejecutar más eficazmente las actividades en el seno de la organización o institución
- Evaluar de manera fiable los resultados de la organización
- Garantizar la continuidad en caso de catástrofe
- Cumplir con los requisitos legislativos y normativos, incluidas también todas las actividades y funciones del tratamiento archivístico
- Cumplir con los requisitos de supervisión y auditoría
- Proporcionar protección y apoyo en litigios y tribunales
- Justificar derechos y deberes, tanto de la propia organización como de terceras partes
- Mejorar la seguridad de los documentos y gestionar sólidamente la información sensible de las personas o de carácter confidencial de la propia organización o de terceros
- Eficacia y ahorro en infraestructuras e instalaciones
- Transparencia y acceso a las partes interesadas presentes y futuras
- Aumentar la confianza del cliente y de la sociedad en general en relación a la integridad de la organización
- Proteger los intereses de la organización y los derechos de sus empleados
- Proporcionar pruebas y evidencias sobre actividades personales, culturales y de las organizaciones
- Cubrir las obligaciones que exigen los principios de transparencia y rendición de cuentas
- Proteger, conservar y preservar la memoria corporativa, personal o colectiva
- Identificar los documentos vitales o esenciales para la organización de manera que la organización pueda seguir funcionando en caso de graves alteraciones
- Reducir los riesgos de pérdida de datos o de destrucción de los documentos
- Apoyar y documentar las actividades de investigación presentes y futuras, las realizaciones, los resultados, así como la investigación histórica, etc.

A su vez, la falta de una correcta Política de gestión de documentos y archivos y la ausencia de un sistema de gestión de documentos sólido, puede suponer:

- El incumplimiento de los requisitos legislativos y normativos
- La desacreditación de la institución y daño en su reputación
- Incapacidad para proporcionar prueba de las actividades de la organización y la correspondiente rendición de cuentas
- Pérdida de evidencia de la actividad organizativa

- Duplicación de esfuerzos y mal manejo de recursos y activos
- Eliminación y destrucción ilegal de sus documentos
- Incapacidad para aprovechar plenamente los datos y el conocimiento corporativo así como todo el potencial de información y conocimiento de la organización
- Conducción de los negocios de la organización de manera inconsistente e ineficazmente
- Planificación estratégica deficiente y malas decisiones basadas en una información inexacta
- Pérdida de documentos esenciales o vitales ante desastres o alteraciones, etc.

4. Líneas de actuación

4.1. Línea de actuación 1: Nombrar una autoridad que lidere la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos

El objetivo de esta línea de actuación es establecer una unidad o agencia dentro de la administración, organización o institución en la que se desarrolle y lidere la política de gestión de documentos, lo que permitirá garantizar que las decisiones, las acciones y las actividades de la gestión documental se establezcan conforme al marco legal, y queden debidamente documentadas. La autoridad designada para liderar la política de gestión de documentos, según el ámbito en el que se implemente, podrá ser una unidad de gestión de archivos, una autoridad nacional de registros, organismos regionales o locales, etc.

11

El Consejo Internacional de Archivos auspicia que los archivos nacionales o regionales jueguen un papel fundamental en el apoyo a la gestión documental en las administraciones públicas.



Una declaración efectiva de Política de gestión de documentos asignará previamente a un directivo la responsabilidad principal en materia de gestión de documentos, para una asignación de recursos necesarios, una supervisión de las etapas para su implementación y el plan de actuaciones correspondiente.

La alta dirección de la organización debe designar un representante específico de la dirección quien, al margen de otras responsabilidades, debe ser garante de que la Política y el sistema de gestión de documentos se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos necesarios; debe estar comprometido con la comunicación y concienciación sobre la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos en toda la organización; debe comprometerse para que los recursos técnicos, materiales y humanos sean suficientes; debe ser responsable de que los roles y responsabilidades definidas en la política y en el sistema de gestión de documentos están correctamente asignadas y documentadas y que el personal que realiza estas funciones es competente para ello y recibe la formación necesaria.

Opcionalmente, la alta dirección puede nombrar un representante para la gestión documental y de los archivos a nivel operativo cuando el tamaño y la complejidad de la organización y de sus procesos de gestión documental así lo requieran.



Compromisos a cumplir

1. Plasmar de una manera clara la misión de la alta autoridad designada que permita liderar y dotar con los recursos técnicos y humanos necesarios la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización. En su caso, designar un director operativo para la gestión de la misma

4.2. Línea de actuación 2: Estudio preliminar

El objetivo es el de proporcionar a la organización la comprensión del contexto administrativo, legal y social en el que desarrolla su actividad y poder identificar los factores que influyen en la creación y conservación de los documentos de su competencia.

Proporciona una visión general de las fortalezas y debilidades de la organización o institución y ayuda a definir el alcance y etapas necesarias para la implementación de un SGD. Es imprescindible para tomar decisiones eficaces y establecer estrategias en relación con la gestión de los documentos y punto de partida para recoger información de los procesos basados en las funciones que se reflejarán en la producción documental y en las consiguientes series documentales.

Análisis del marco legal y normativo

El análisis del marco legal y normativo de la organización es un componente de la Política de Gestión de Documentos y Archivos que nos va a permitir entender la organización en su contexto, conocer las normas que le son de aplicación y las funciones y obligaciones que la organización tiene encomendadas en el ejercicio de sus competencias y, por lo tanto, lo que la sociedad y la ciudadanía le demanda.

A partir del estudio del marco legal y normativo de la organización o institución, podremos elaborar un **Repertorio de Fuentes Legales y Normas** que actuará como una de las herramientas estratégicas de incidencia y alcance transversal en toda el Modelo de gestión de documentos y archivos.

Contar con un Repertorio de Fuentes Legales y Normas de la organización nos facilitará y permitirá abordar otras líneas de actuación que se deben contemplar en una gestión de documentos y archivos consistente.

La política de gestión de documentos y los procesos en la que se desarrolle deberán reflejar la aplicación del marco regulatorio en sus actividades y negocios. La organización o institución debe probar a través de sus documentos que realiza y realizó su actividad de acuerdo con la normativa vigente en el momento del procedimiento o negocio. El Repertorio de Fuentes Legales y Normas deberá ser tenida en cuenta en todos los procesos y, por lo tanto, es clave al abordar las actuaciones relativas al Análisis y Normalización de los Procesos de la misma.

Estudio del contexto organizativo

El análisis del contexto legal y normativo nos va permitir, además, conocer el **contexto organizativo de la institución** y sobre qué tipo de archivo, o archivos, va a ser de aplicación la Política de gestión de documentos y archivos.

Los archivos se pueden clasificar utilizando diferentes criterios, todos ellos válidos. Por ejemplo, en diferentes taxonomías está consolidado el criterio de titularidad, el criterio del ciclo vital de los documentos o el criterio de tipología.

Se debe, además, identificar si la Política va a ser aplicada sobre todo el ciclo de vida de los documentos que se pretenden gestionar o si se va a implementar exclusivamente en una etapa determinada de dicho ciclo.

Cada organización o Sistema archivístico puede desarrollar según su marco normativo nacional sus propias categorías de archivos diferenciadas.



La Política de gestión de documentos puede, y es recomendable que así sea, abarcar todo el ciclo de vida de los documentos hasta su conservación permanente. El *continuum* documental procura la máxima eficacia en la gestión de los documentos custodiados.

Este aspecto es especialmente relevante para los documentos y expedientes electrónicos.

Análisis DAFO /FODA

Como hemos señalado, uno de los objetivos de la Política de Gestión de documentos y archivos es realizar un diagnóstico claro de la organización, éste puede sustentarse en el análisis de las fortalezas y debilidades existentes en el seno de la organización, también en la identificación de oportunidades y riesgos externos que pueden afectar al ámbito de la gestión de documentos y archivos de la citada organización o institución. Existen diferentes métodos de análisis, siendo muy operativo y extendido el **Análisis DAFO/FODA**. La información previa para proceder al citado análisis puede partir de distintas fuentes, ya hemos señalado el estudio del entorno reglamentario y normativo de la organización, institución o archivo pero también requiere un conocimiento y observación de las prácticas de trabajo en relación a la custodia y gestión de sus documentos y archivos y las cuestiones, limitaciones y/o dificultades que se plantean en este ámbito.

Se debe, además, tener una clara percepción de los recursos tecnológicos, económicos y humanos con los que cuenta la organización para implementar una política de gestión de documentos y archivos que sea eficaz y exitosa.

La información sobre cómo los equipos humanos implicados crean, capturan, gestionan y usan los documento de la organización se puede obtener también mediante encuestas que nos proporcionen información veraz y real que nos ayude a una comprensión mutua de todos los agentes implicados y sobre qué requisitos en materia de gestión de documentos y archivos son prioritarios y el estado de la cuestión en relación a la implicación, capacitación, formación del

personal y cultura de la organización en esta materia. (Véase *G01/D03/G Roles, responsabilidades y competencias*).

Análisis de riesgos

El análisis DAFO/FODA también nos va a permitir incidir en el Análisis de los riesgos y limitaciones del sistema de gestión de documentos y archivos de la organización o, en su caso, de los riesgos derivados de la ausencia de un sistema de gestión de documentos en el seno de la misma. El **Análisis de riesgos** profundizará el diagnóstico que realicemos de nuestra organización e irá acompañado de una identificación de los riesgos, su consecuencia e impacto así como la escala de gravedad y probabilidad en forma de **Informe de Evaluación de Riesgos**.

Toda la labor previa de análisis proporcionará a los mandos de la organización una información muy útil y necesaria para establecer las prioridades, objetivos, estrategias, proyectos y requisitos que nos permitirán la actualización o implementación de una correcta Política de gestión de documentos y archivos y por lo tanto de un SGD coherente.

Compromisos a cumplir

1. Realizar un análisis del marco legal y normativo y del contexto organizativo
2. Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de documentos y archivos de la organización mediante el método DAFO/FODA
3. Analizar los riesgos que pueden afectar al sistema de gestión de documentos y archivos de la organización

4.3. Línea de actuación 3: Análisis de las actividades de la organización

Cualquier Política de gestión de documentos debe partir de un análisis de las actividades de la organización o institución, pública o privada, sobre la que se va a aplicar la Política de gestión de documentos y archivos ya que su objeto es la creación y gestión de documentos auténticos, fiables y recuperables, capaces de respaldar las funciones y actividades de la organización durante todo el tiempo que se precise.

El objetivo de esta línea de actuación es desarrollar un modelo conceptual sobre qué hace una organización y de cómo lo hace. Es una línea de actuación clave porque contribuirá posteriormente a la toma de decisiones acerca de la creación, incorporación, control, almacenamiento, valoración, dictamen de eliminación o conservación y transferencia de los documentos y de su régimen de acceso.



Es especialmente relevante en la gestión de documentos electrónicos porque estos aspectos hay que tenerlos en cuenta en el mismo momento en que el documento o el expediente electrónico son capturados en el sistema de gestión documental con el fin de que se dé continuidad a los vínculos existentes entre los documentos y su contexto dentro de la organización.

Este análisis nos permitirá conocer las funciones, actividades y procesos de la organización y su reflejo documental. Puede generar los siguientes resultados:

- Un **organigrama de la organización** siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas
- Un paquete documental que describa las funciones, actividades y procesos de la organización, subrayando los puntos en los que se producen o reciben los documentos como productos de la actividad de la organización (Se puede presentar opcionalmente en forma de **Mapa de procesos de alto nivel**)
- Un repertorio de series documentales como reflejo de las actividades y funciones de la organización.

Será, además, base para la elaboración de herramientas estratégicas (Mapa de procesos de y Diagramas de flujo) y operativas (Cuadros de clasificación de series) fundamentales en la gestión de los documentos y servirá además para planificar estrategias adecuadas para conformar un SGD adecuado.

Compromisos a cumplir

1. Realizar un organigrama de la organización siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas
2. Articular un paquete documental que describa las actividades, los tipos documentales resultantes de las actividades propias y el flujo de responsabilidad sobre los mismos

4.4. Línea de actuación 4: Identificación de las estrategias

El objetivo de esta línea de actuación consiste en determinar los objetivos, estrategias y proyectos que la organización debería adoptar para asegurar el cumplimiento y desarrollo de todos los procedimientos, procesos, requisitos y mejoras relativos al Sistema de Gestión de Documentos de la organización. Las estrategias se pueden diseñar y aplicar antes de realizar actuaciones decisivas relativas al SGD, para impulsar procesos concretos dentro del SGD, para desarrollar proyectos normativos y planes de alto valor para la organización, etc.

15

Por ejemplo, se pueden diseñar estrategias específicas para:

- La elaboración y aplicación de un Plan de Formación o Comunicación
- La elaboración del Mapa de Procesos
- La elaboración del Modelo de Requisitos del SGD
- El diseño e implementación del propio SGD
- Los procedimientos para mitigar los riesgos y el propio Análisis de Riesgos
- La migración de los documentos a nuevos SGD y la conversión a nuevos formatos y procedimientos de control
- La elaboración de normas y la medición de su grado de cumplimiento y aplicación, etc.



Las estrategias para la implementación de una política de gestión de documentos y archivos deberían documentarse en un **Plan Estratégico** Plurianual para la gestión de documentos, donde se establezcan los objetivos generales a cumplir y los proyectos concretos a abordar anualmente mediante un Plan Operativo Anual que por cada proyecto relacione las actividades que se deben abordar. Este Plan

Estratégico debería estar integrado en el plan estratégico global de la organización.

La planificación estratégica por objetivos y resultados pueden aplicarse a cada uno de los procesos por separado o estableciendo conjuntos, o incluso, conjuntamente. El plan debe definir cada una de las tareas a realizar, el responsable del proyecto y de cada una de las tareas identificadas así como establecer unos plazos de ejecución claros y concretos que afecten al cumplimiento de cada proyecto. El **Plan Estratégico** deberá, asimismo, integrar siempre mecanismos de evaluación y mejora.

La consecución de esta línea de actuación proporcionará una propuesta planificada, sistemática y apropiada en relación con la creación, incorporación, mantenimiento, uso y conservación de documentos en el SGD así como para cada uno de los procesos técnicos y proyectos normativos que se quieran emprender y para el propio diseño e implementación del SGD o el rediseño y mejora del sistema ya existente.

Compromisos a cumplir

1. Integrar el Plan Estratégico de gestión documental en el Plan Estratégico General y global de la organización
2. Elaborar el Plan Estratégico General plurianual de cumplimiento de objetivos para la gestión y tratamiento archivístico de los documentos
3. Elaborar el Plan Operativo Anual de aplicación del Plan Estratégico
4. Realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades
5. Realizar la evaluación de los resultados de las estrategias planificadas

4.5. Línea de actuación 5: Análisis y normalización de procesos

La **Gestión por procesos** en una organización nos va a proporcionar una serie de herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar los flujos de trabajo dentro de la misma con el objetivo de hacer a la organización más eficiente y adaptable a las exigencias y necesidades de sus usuarios y grupos de interés.

Para ello es pertinente procurar **la normalización de todos los procesos** identificados dentro de la organización relativos a la gestión de documentos y archivos con el objetivo de simplificar su funcionamiento al mismo tiempo que se ajusta su eficacia. La normalización de los procesos se debe entender como un proceso dinámico por el cual se documentan todas las actividades y tareas a realizar y los recursos a utilizar en los procesos de una organización proporcionando una mejora continua para lograr objetivos eficientes.

La normalización de procesos de una organización se puede aplicar en tres fases o niveles:

- Normalizar el flujo de actividades de un proceso
- Normalizar el desempeño de un proceso
- Normalizar la propia gestión del proceso

La gestión por procesos se puede representar gráficamente a través de una herramienta estratégica de gestión conocida como **Mapa de procesos**. Para representar los procedimientos relativos a gestión de documentos y archivos recogidos en esta línea de actuación conviene descender a un nivel de detalle suficiente como para representar las diversas actividades y tareas que se desarrollan a lo largo de cada proceso determinado mediante un Mapa de procesos de Diagramas de flujo



Es operativo y recomendable diseñar un **Mapa de procesos de diagramas de flujo** donde se articulen, estructuren y relacionen todos los procesos mencionados anteriormente que se consideran claves para una correcta política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos y elaborar una ficha por cada uno de los procesos identificados dentro de la organización.

Los procesos y sus actividades deben relacionarse de una manera clara con la determinación y asignación de competencias y responsabilidades de todo el personal implicado en la gestión y tratamiento de los documentos de la organización o la institución.

El diseño de procesos normalizados y su representación en forma de Mapa de procesos puede realizarse en diferentes fases, gradual o parcialmente, de acuerdo con las prioridades, necesidades y funciones de la organización. El Mapa de Procesos y sus diagramas de flujo son una herramienta estratégica para la organización y para establecer los requisitos necesarios para la implementación del SGD.

Compromisos a cumplir

1. Diseñar, implementar y documentar los procesos en materia de política de gestión de documentos y archivos
2. Diseñar un mapa de procesos que articule, estructure y relacione los procesos de gestión y tratamiento archivístico
3. Elaborar diagramas de la arquitectura y componentes del sistema
4. Establecer una metodología de normalización para todos los procesos
5. Relacionar los procesos normalizados y sus actividades con la asignación de competencias y responsabilidades entre el personal implicado en la gestión de documentos

4.6. Línea de actuación 6: Asignar los roles, responsabilidades y competencias necesarios en esta materia dentro de la organización

La asignación de responsabilidades debe realizarse apropiadamente a todo el personal de la organización en los niveles y funciones pertinentes, en particular, la alta dirección, los mandos y gestores intermedios, los profesionales de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos, los profesionales de las tecnologías de la información y el conocimiento y todos aquellos que crean y controlan documentos como parte de su trabajo.

La definición de roles, responsabilidades, competencias y sus interrelaciones debería conducir a la aplicación de prácticas normalizadas o reglas de la organización que deben ser claras, y:



- Exigir a los empleados que documenten correctamente las actividades de la organización en las que están implicados.
- Garantizar la transparencia de los procesos documentales y la idoneidad de los sistemas de gestión de documentos a lo largo de su vida activa y que luego se mantengan, almacenen y conserven durante el tiempo que sean útiles para la organización y, más tarde, para entidades externas como instituciones archivísticas, investigadores, ciudadanos y auditores.
- Requerir de los empleados que la destrucción de documentos sólo se realice de forma reglada y de conformidad con un proceso previo de valoración y tras el dictamen preceptivo elaborado por el órgano responsable de conformidad con los instrumentos legales autorizados.

Una correcta Política de gestión de documentos y archivos debe planificar, desarrollar y proporcionar la información y la formación necesaria con el fin de garantizar que el personal implicado en todos los niveles de la organización, ya sea personal interno como externo, entiende sus obligaciones en relación a la custodia de los documentos así como la política y los procesos de gestión de los mismos.

Además, se debe comunicar, implicar y concienciar (**Plan de Comunicación**) a todo el personal de la organización sobre la importancia que para la misma tiene una correcta gestión de documentos y archivos y garantizar que sus decisiones y acciones estén debidamente documentadas, son conformes a las leyes y llegan a toda la organización

No hay que olvidar que una política de gestión de documentos debe estar correctamente fundamentada, dotada y sustentada por un personal con la cualificación, capacitación, formación y experiencia adecuada (**Plan de Formación**).

Compromisos a cumplir

1. Definir, asignar y documentar claramente los roles, responsabilidades y competencias del equipo humano, tanto interno como externo, para una correcta planificación y gestión de documentos y archivos dentro de la organización
2. Comunicar, implicar y concienciar a todo el personal de la organización sobre la importancia que para la misma tiene una correcta gestión de documentos y archivos y garantizar que sus decisiones y acciones estén debidamente documentadas, son conformes a las leyes y llegan a toda la organización
3. Comunicar la misma a otros grupos de interés
4. Formar a todo el personal, ya sea interno o externo, en materia de gestión de documentos y archivos.
5. Evaluar la capacitación y formación del personal con responsabilidades en la gestión de documentos y archivos y la adecuación del Plan de Formación Continua

4.7. Línea de actuación 7: Identificación de los requisitos

El objetivo de esta línea de actuación es establecer las actuaciones necesarias con el fin de que el SGD que se va a diseñar e implementar sirva de soporte a documentos que tengan las



características de ser auténticos, fiables, íntegros y que estén disponibles. A su vez un SGD deberá presentar las características de fiabilidad, integridad, conformidad, exhaustividad y ser sistemático en sí mismo. Por lo tanto, habrá que identificar los requisitos que ha de cumplir el SGD de la organización al crear, recibir, mantener, tratar y conservar los documentos reflejo de su actividad o responsabilidad y documentar dichos requisitos de una forma estructurada y fácil de mantener.

En primer lugar, y antes del proceso de sistematización de los requisitos, se deberá analizar y utilizar los resultados de herramientas estratégicas, previamente elaboradas, que nos van a proporcionar información fundamental para el diseño de los mismos:

- Los resultados del Análisis DAFO/FODA realizado previamente y especialmente el Análisis de Riesgos nos ayudará a identificar requisitos obligatorios o prioritarios.
- El Mapa de Procesos y sus diagramas nos proporciona procesos altamente estructurados con operaciones bien definidas en relación a la gestión de documentos y archivos y su reflejo en los documentos y por lo tanto en los requisitos del sistema.
- Los resultados de la investigación preliminar del contexto administrativo, legal, operacional y social en el que se desarrolla nuestra organización nos proporcionará información sobre los requisitos legales y reglamentarios y de demanda de la sociedad, relacionados con el mantenimiento, conservación y acceso de los documentos.

En segundo lugar, llevaremos a cabo un análisis de otra información relevante contenida en fuentes (internas y externas) y en la propia información que nos pueda proporcionar todo el personal de la organización implicado en la gestión de documentos y en el SGD. La recopilación de este estudio previo nos proporcionará datos seguros sobre:

- Las necesidades de la organización
- Las obligaciones legales y reglamentarias de la organización o institución que custodia los documentos
- Responsabilidades de carácter general que la organización o institución tenga que asumir ante la sociedad
- Los riesgos de la falta de tratamiento y conservación de los documentos
- Las razones para la creación, gestión, tratamiento y conservación de los documentos que serán la base del diseño de los sistemas de gestión.

A su vez un SGD deberá contar con las funcionalidades necesarias para llevar a cabo los procesos técnicos pertinentes de la correcta gestión de documentos y archivos, tales como:

- Determinación de los documentos que deberán incorporarse al sistema
- Incorporación de los documentos al sistema estableciendo una relación entre el documento, su productor y el contexto en el que se generó y asociarlo a otros documentos.
- Incorporar los procesos de registro al sistema de gestión
- Atribución de números y códigos
- Clasificación de las actividades de la organización y cuadros de clasificación funcional de sus series documentales
- Determinación de los plazos de conservación de los documentos

- Vocabularios controlados y sistemas de indización
- Almacenamiento y manipulación
- Acceso, controles de acceso mediante niveles de acceso y permisos de usuarios
- Trazabilidad de las acciones y de la ubicación de los documentos que forman parte del sistema de gestión.
- Calificación (valoración y dictamen de eliminación o conservación permanente).
- Transferencia dentro de la organización o a una autoridad archivística externa, etc.

Los requisitos funcionales, legales y administrativos conformarán una lista de requisitos sobre la que se podrán establecer taxonomías, categorizaciones y jerarquías. A su vez, sobre cada requisito, se podrán identificar atributos relativos a su condicionalidad, niveles de obligación y prioridad. Se debe, por lo tanto, aplicar una metodología para la elaboración de requisitos relevantes, pertinentes y acordes a las necesidades de la gestión documental de la organización para generar un **Modelo de Requisitos** consistente. El desarrollo de los requisitos funcionales y no funcionales se hará en sinergia con las normas nacionales e internacionales y para su elaboración es recomendable el estudio de Modelos de Requisitos ya existentes.

El Modelo de Requisitos es una herramienta estratégica que nos va a permitir diseñar e implementar un SGD adecuado y definir entre las funcionalidades del sistema los requisitos necesarios para salvaguardar la autenticidad, fiabilidad, integridad y la accesibilidad a largo plazo de los propios archivos y documentos, el contexto de producción de los documentos y de los metadatos necesarios asociados a los mismos.



Las organizaciones deberán elaborar requisitos con el fin de diseñar un SGD capaz de crear, mantener, tratar y conservar documentos que sean auténticos, fiables, disponibles y proteger la integridad de los mismos durante todo su ciclo de vida. Los documentos deben estar protegidos frente a cualquier adición, supresión, eliminación no reglada, modificación u ocultación no autorizada.

Compromisos a cumplir

1. Recopilar y analizar la información previa necesaria en relación a los requisitos pertinentes para la correcta implementación de un SGD
2. Establecer una metodología para la sistematización y estructuración de los requisitos funcionales y no funcionales necesarios para los documentos y el SGD
3. Materializar un documento formal o Modelo de Requisitos en el que se articulen las especificaciones y los requisitos necesarios respecto al mantenimiento, tratamiento y conservación de los documentos y respecto al propio SGD

4.8. Línea de actuación 8: Diseño e implementación del sistema de gestión de documentos y archivos

Las decisiones relativas al diseño e implementación de un sistema de gestión de documentos según la Norma ISO 15489-1: 2001 deben basarse en:

- Documentación de las operaciones relacionadas con los documentos
- Soporte físico de almacenamiento y protección
- Gestión distribuida
- Conversión y migración
- Acceso, recuperación y uso
- Conservación y dictamen

El Modelo de Requisitos elaborado y/o testado nos va a permitir el Diseño e implementación del SGD y cada organización deberá ponderar y adoptar las decisiones pertinentes en relación a:

- Si el SGD se integra en el Sistema de Información de la organización, si se articula como un Sistema separado o si se combinan ambos enfoques.
- Si solo es necesario mejorar un SGD ya existente en la organización
- Cómo interrelacionar en el SGD la gestión de documentos convencionales, híbridos y electrónicos
- La elección de un software libre, propietario o el desarrollo de un software *ex novo*.

También es conveniente realizar una **valoración de otros sistemas de información existentes** para evaluar si dichos sistemas cumplen con los requisitos que se han establecido, mediante:

- Un inventario de los sistemas ya existentes en la organización
- Un informe en el que se indique en qué medida estos sistemas cumplen con los requisitos acordados por la organización en materia de gestión de documentos
- Un informe sobre otros sistemas externos a la organización que podrían cumplir los requisitos necesarios.



Es importante que en esta línea de actuación participen profesionales de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos y TICs y que se implique a los usuarios del sistema para que se implementen los requisitos en materia de documentos de la forma más adecuada y se garantice que los usuarios sientan como propio el SGD, lo entiendan y lo usen adecuadamente.

La implementación debe garantizar que los requisitos funcionales se vean reflejados en el diseño de sistemas, tanto existentes como previstos, así como en las siguientes fases del ciclo de desarrollo de sistemas (por ejemplo: prueba, implementación, producción, evaluación).

Se tendrán en cuenta los procedimientos y los controles esenciales de captura, conservación a largo plazo y accesibilidad a la hora de introducir nuevos sistemas TIC y la adopción de sistemas y formatos de código abierto y tecnología neutra en el contexto de la conservación y el acceso a largo plazo de documentos y expedientes electrónicos.



En todo momento se debe procurar que el sistema de gestión de documentos y archivos apoye y no dificulte las funciones y actividades de la organización que lo implementa. La implementación de un SGD debería realizarse de forma sistemática, planificando el proyecto evaluando su viabilidad y sostenibilidad y utilizando la metodología adecuada para cada situación. Se puede ponderar la creación de un Proyecto Piloto.

Compromisos a cumplir

1. Análisis y evaluación de los SGD existentes y de otros Sistemas de Información
2. Adoptar decisiones sobre cómo implementar el SGD o cómo mejorar el sistema existente.
3. Adoptar decisiones para la elección de los formatos y el software del SGD automatizado

4.9. Línea de actuación 9: Evaluación, supervisión, revisión y mejora

El objeto de esta línea de actuación es garantizar que los procedimientos, procesos, actividades, personal implicado (ya sea externo o interno), plan de formación y comunicación, las herramientas elaboradas (estratégicas, para la transparencia y operativas), los proyectos incluidos en el Plan Estratégico General y en los Planes Operativos Anuales en materia de gestión de documentos y archivos y el propio SGD son conformes con las políticas y necesidades de la organización o institución y que se obtienen los resultados previstos mediante evaluaciones y controles periódicos, internos y externos, de los mismos.

22

El compromiso de calidad y mejora continua de la organización debe ser acompañado de una estrategia que favorezca la formación continua y la capacitación adecuada del personal de la organización. Los proyectos, actividades y resultados de los Planes Operativos Anuales y del PEG, deben ser revisados y evaluados. La propia filosofía de la planificación estratégica incorpora, como elemento esencial a la misma, una fase de evaluación de los resultados de la gestión de los proyectos y actividades que se van alcanzando por las diferentes unidades que integran la organización, a través de los indicadores seleccionados previamente.

A su vez, la documentación de los procesos de gestión de documentos y las propias herramientas estratégicas, para la transparencia y operativas elaboradas son necesarias para poder realizar tareas de evaluación y auditoría de los procesos de gestión de documentos que conforman la Política de Gestión de documentos de la organización o institución.

Cuando sea necesario, esta documentación junto con los instrumentos de gestión elaborados, debería presentarse a una instancia externa (autoridad archivística, auditores, etc.) para obtener la aprobación correspondiente. Se deberá documentar la auditoría o supervisión externa y conservar los informes resultantes. La supervisión de una autoridad externa contribuye a dotar al sistema de gestión de documentos de consistencia jurídica y legal.

La evaluación interna de la propia organización y las auditorías o supervisiones externas, permitirán la mejora continua de la Política y de la gestión de documentos y archivos de la organización.

La evaluación de la calidad del SGD proporcionará, a su vez, información necesaria para la toma de decisiones de los altos responsables de la organización sobre la revisión, modificación y mejora de la Política de gestión de documentos, de la gestión documental y del propio SGD para identificar los proyectos estratégicos que es prioritario abordar.

La evaluación deberá tener en cuenta el rendimiento y eficacia de los procesos, del personal implicado, de los planes de formación y comunicación, de los objetivos y proyectos estratégicos de la organización, así como de la satisfacción del usuario interno y externo del sistema de gestión de documentos y archivos. Los sistemas de gestión de documentos y archivos así como los procesos relacionados con los mismos y la capacitación del personal implicado en gestión de documentos y archivos, deberán modificarse y mejorarse en el caso de considerarse que son inapropiados, ineficaces o ineficientes.

Además, el sistema de gestión de documentos y archivos y los procesos relacionados, deberán ser adaptados a los cambios normativos (internos o externos) o de funciones y responsabilidades que sufran la organización o parte de la misma con el fin de hacer consistente el SGD con el marco legal existente.



La Política de gestión de documentos deberá implantar la realización periódica, según intervalos acordados en la organización, de supervisiones y evaluaciones de todos o parte de los procesos de gestión de documentos como un compromiso de calidad y mejora continua.

La supervisión externa y la evaluación interna del rendimiento requiere que la organización establezca indicadores, acordados, previstos o exigidos externamente, en relación a la responsabilidad sobre los procedimientos, la cantidad y la calidad del trabajo producido, y la seguridad e integridad del sistema y de los procesos.

La organización elegirá los **indicadores de evaluación** pertinentes para las evaluaciones internas o externas en materia de gestión de documentos y archivos, teniendo en cuenta su morfología, naturaleza, objeto, ámbito de actuación o tipo de información que los citados indicadores suministran.

La organización debe diseñar un sistema de indicadores de evaluación e identificar los indicadores relevantes que conforman el **Cuadro de Mando Integral** de la organización en materia de gestión de documentos y archivos que será utilizado como herramienta estratégica de control, dirección y toma de decisiones de la misma.

En consecuencia, el funcionamiento y la consistencia de la Política y del sistema de gestión de documentos y archivos deberán ser medidos periódicamente y habitualmente en relación con dichos indicadores para conseguir una mejora continua en materia de gestión de documentos y archivos.

Compromisos a cumplir

1. Elaborar calendarios de evaluación interna para la gestión de calidad de:
 - Los procesos normalizados en materia de política de gestión de documentos y archivos







- La capacitación y formación del personal en gestión de documentos y archivos
 - Los resultados de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico General y en los Planes Operativos Anuales.
2. Elegir los indicadores pertinentes para las evaluaciones internas o externas, teniendo en cuenta su morfología, naturaleza, objeto, ámbito de actuación o tipo de información que los citados indicadores suministran
 3. Solicitar auditorías externas periódicas de los procesos normalizados en materia de política de gestión de documentos y archivos para mejorar su ejecución
 4. Conservar los informes resultantes de evaluaciones internas y de auditorías o supervisiones externas
 5. Diseñar un sistema de indicadores e identificar los indicadores más relevantes que conforman el Cuadro de Mando Integral de la organización en materia de gestión de documentos y archivos.
 6. Elaborar la documentación requerida para la acreditación de los sistemas de calidad







5. Cuadro de actuaciones

En este cuadro se recogen:

- Las líneas de actuación, identificadas mediante su código numérico
- Los compromisos a alcanzar para el cumplimiento de dichas líneas de actuación, con un código numérico que se recupera en el cuadro de compromisos de las directrices
- Los diferentes niveles de mejora para la consecución de los compromisos

Legenda:  Líneas de actuación
 Nivel inicial  Nivel intermedio  Nivel avanzado

Línea de Actuación	Compromisos a cumplir	Nivel
1	Nombrar una autoridad que lidere la política de gestión de documentos	
1.1	Plasmar de una manera clara la misión de la alta autoridad designada que permita liderar y dotar con los recursos técnicos y humanos necesarios la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización. En su caso, designar un director operativo para la gestión de la misma	
2	Estudio preliminar	
2.1	Realizar un análisis del marco legal y normativo y del contexto organizativo	
2.2	Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de documentos y archivos de la organización mediante el método DAFO/FODA	
2.3	Analizar los riesgos que pueden afectar al sistema de gestión de documentos y archivos de la organización	

 Nivel inicial  Nivel intermedio  Nivel avanzado



3		
Análisis de las actividades de la organización		
3.1	Realizar un organigrama de la organización siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas	
3.2	Articular un paquete documental que describa las actividades de la organización, los tipos documentales resultantes de las actividades propias y el flujo de responsabilidad sobre los mismos	
4		
Identificación de las estrategias para cumplir los requisitos		
4.1	Integrar el Plan Estratégico de gestión documental en el Plan Estratégico General y global de la organización	
4.2	Elaborar el Plan Estratégico General plurianual de cumplimiento de objetivos para la gestión y tratamiento archivístico de los documentos	
4.3	Elaborar el Plan Operativo Anual de aplicación del Plan Estratégico	
4.4	Realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades	
4.5	Realizar la evaluación de los resultados de las estrategias planificadas	
5		
Análisis y normalización de procesos		
5.1	Diseñar, implementar y documentar los procesos en materia de política de gestión de documentos y archivos	
5.2	Diseñar un mapa de procesos que articule, estructure y relacione los procesos de gestión y tratamiento archivístico	
5.3	Elaborar diagramas de la arquitectura y componentes del sistema	
5.4	Establecer una metodología de normalización para todos los procesos	



Nivel inicial



Nivel intermedio



Nivel avanzado



	5.5	Relacionar los procesos normalizados y sus actividades con la asignación de competencias y responsabilidades entre el personal implicado en la gestión de documentos	
6 Asignar los roles, responsabilidades y competencias necesarios en esta materia dentro de la organización			
	6.1	Definir, asignar y documentar claramente los roles, responsabilidades y competencias del equipo humano, tanto interno como externo, para una correcta planificación y gestión de documentos y archivos dentro de la organización	
	6.2	Comunicar, implicar y concienciar a todo el personal de la organización sobre la importancia que para la misma tiene una correcta gestión de documentos y archivos y garantizar que sus decisiones y acciones estén debidamente documentadas, son conformes a las leyes y llegan a toda la organización Comunicar la misma a otros grupos de interés	
	6.3	Formar a todo el personal, ya sea interno o externo, en materia de gestión de documentos y archivos	
	6.4	Evaluar la capacitación y formación del personal con responsabilidades en la gestión de documentos y archivos y la adecuación del Plan de Formación Continua	
7 Identificación de los requisitos para un SGD			
	7.1	Recopilar y analizar la información previa necesaria en relación a los requisitos pertinentes para la correcta implementación de un SGD	
	7.2	Establecer una metodología para la sistematización y estructuración de los requisitos funcionales y no funcionales necesarios para los documentos y el SGD	
	7.3	Materializar un documento formal o Modelo de Requisitos en el que se articulen las especificaciones y los requisitos necesarios respecto al mantenimiento, tratamiento y conservación de los documentos y respecto al propio SGD	
 Nivel inicial Nivel intermedio Nivel avanzado			



8		
Diseño e implementación del sistema de gestión de documentos		
8.1	Análisis y evaluación de los SGD existentes y de otros Sistemas de Información	
8.2	Adoptar decisiones sobre cómo implementar el SGD o cómo mejorar el sistema existente	
8.3	Adoptar decisiones para la elección de los formatos y el software del SGD automatizado	
9		
Evaluación, supervisión, revisión y mejora		
9.1	<p>Elaborar calendarios de evaluación interna para la gestión de calidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos normalizados en materia de política de gestión de documentos y archivos ▪ La capacitación y formación del personal en gestión de documentos y archivos ▪ Los resultados de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico General y en los Planes Operativos Anuales 	
9.2	Elegir los indicadores pertinentes para las evaluaciones internas o externas, teniendo en cuenta su morfología, naturaleza, objeto, ámbito de actuación o tipo de información que los citados indicadores suministran	
9.3	Solicitar auditorías externas periódicas de los procesos normalizados en materia de política de gestión de documentos y archivos para mejorar su ejecución	
9.4	Conservar los informes resultantes de evaluaciones internas y de auditorías o supervisiones externas	

■ Nivel inicial
 ■ Nivel intermedio
 ■ Nivel avanzado



	9.5	Diseñar un sistema de indicadores e identificar los indicadores más relevantes que conforman el Cuadro de Mando Integral de la organización en materia de gestión de documentos y archivos	
	9.6	Elaborar la documentación requerida para la acreditación de los sistemas de calidad	



Nivel inicial



Nivel intermedio



Nivel avanzado

Version 1

6. Términos y referencias

6.1. Glosario

Análisis DAFO: Metodología de estudio de la situación de una organización, parte de ella, de un proceso, proyecto, etc., analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El término proviene de la traducción de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

Análisis de riesgos: proceso sistemático que permite entender la naturaleza y deducir el nivel de los riesgos identificados. Proporciona las bases para una correcta evaluación de riesgos y para la toma de decisiones sobre el tratamiento de los mismos.

Archivo central: centro de archivo responsable de custodiar y procesar los documentos remitidos desde los archivos de oficina, una vez que el uso de los mismos por parte de las unidades productoras es esporádico. En él se aplican los procedimientos de valoración y eliminación reglada de aquella documentación que habiendo perdido completamente su valor y utilidad administrativos, no tiene valor histórico que justifique su conservación permanente. El plazo de custodia hasta su transferencia al archivo intermedio vendrá fijado en los correspondientes calendarios de conservación.

Archivo intermedio: centro de archivo responsable de la custodia masiva y, en general, a bajo coste, de documentos procedentes de los archivos centrales ya valorados o que van a ser objeto de valoración, liberando a los organismos remitentes de documentos que ya no tienen un uso frecuente y evitando el colapso de los archivos históricos. Los plazos de eliminación o transferencia al archivo histórico vendrán fijados para cada serie documental en el respectivo calendario de conservación.

Archivo de concentración: véase *Archivo intermedio*.

Archivo periférico: véase *Archivo central* y *Archivo intermedio*.

Archivo histórico: centro de archivo responsable de conservar, procesar y difundir aquellos documentos considerados históricos o de conservación permanente en atención a sus valores secundarios, de conformidad con las reglas establecidas en el calendario de conservación de la organización.

Archivo de oficina: conjunto de documentos recibidos o generados por una determinada oficina o unidad administrativa en el ejercicio de su actividad, durante la fase inicial o activa de su ciclo de vida (etapa de creación y tramitación). Se custodian en las instalaciones propias de la unidad administrativa, bajo su responsabilidad y manejo directo (de ahí la denominación de archivo de oficina) una vez concluida su tramitación, hasta su transferencia al archivo central, trascurrido el plazo fijado para cada serie en el calendario de conservación.

Archivo de gestión: véase *Archivo de oficina*.

Ciclo de vida de los documentos: expresión que ilustra el tránsito de los documentos a lo largo de las fases de actividad, semiactividad e inactividad. Cada una de las fases del ciclo encuentra su plasmación en un tipo de archivo.



Cuadro de mando: conjunto seleccionado de indicadores que reflejan las principales variables de una organización y que se utiliza como herramienta de control y dirección de la misma.

Indicador: unidad de medida que permite realizar el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización.

Informe de evaluación de riesgos: información recogida en forma de tabla o de mapa en el que se incluirá por cada uno de los riesgos identificados, sus consecuencias, escala de gravedad y de probabilidad o frecuencia, su impacto y posible tratamiento.

Mapa de procesos: representación gráfica y funcional de una organización en la que se sitúan todos los procesos y sus relaciones entre sí en un único entramado que facilite su comprensión y asimilación por parte de todas las personas que componen la organización.

Modelo de requisitos: documento estructurado en el que se articulan especificaciones y requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento de un sistema.

Organigrama: en un contexto institucional, representación gráfica de la estructura de la organización, de manera sencilla de utilizar y fácil de entender. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización, desempeñando un papel informativo porque puede presentar todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos. El tipo de representación puede ser vertical, horizontal, mixta, circular, escalar y tabular.

Plan estratégico: en el ámbito de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos, es el documento de alto nivel que proporciona relaciones concretas entre la Política de gestión de documentos y las directrices estratégicas de la organización y de su situación económica. También puede ser aplicado para cualquier otro proceso de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos que se pretenda abordar.

Política de gestión de documentos: intención y directrices generales de una organización en relación con el sistema de gestión para los documentos, formalmente expresado por la alta dirección.

Sistema de archivos: marco en el que se definen, planifican, implantan, desarrollan y evalúan los principios metodológicos, técnicas y herramientas archivísticas que sirven de base a la definición de políticas y normas que rigen la gestión y el tratamiento documental de la organización. Por lo tanto, los elementos claves que deben configurar un sistema de archivos son: una legislación específica; unos órganos ejecutivos y/o asesores; unos centros adscritos, un programa definido de actuación archivística y recursos humanos y presupuestarios.

Sistema de gestión de documentos: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en lo relativo a los documentos. Es un sistema de información que permite incorporar, gestionar y facilitar el acceso a los documentos a lo largo del tiempo. En sentido amplio, engloba tanto a las personas y procesos encargados de la gestión, como a las herramientas y la tecnología necesarias para llevarla a cabo.



6.2. Referencias

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010a. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 5. Record Management Strategy* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g5.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010b. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 6. Records and Risk Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g6.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2013. *PROS 10/10 Strategic Management - Specification 1: Strategic Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010s1.pdf>

AUSTRALIA. QUEENSLAND STATE ARCHIVES. 2010. *Strategic Recordkeeping. Implementation Plan Workbook* [en línea]. Version 2. Brisbane: Queensland State Archives. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.archives.qld.gov.au/Recordkeeping/GRKDownloads/Documents/IS40WorkbookSRIP.pdf>

COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Programa de Gestión Documental. En: ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN [sitio Web]. Bogotá: Archivo General de la Nación. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.archivogeneral.gov.co/pgd>

COLOMBIA. CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. 2013. *Programa de gestión documental de la UAE Contaduría General de la Nación* [en línea]. Versión 2. Bogotá: Contaduría General de la Nación. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/65155c34-4a85-4096-a06a-47b53b6b42e0/GESTION+DOCUMENTAL+VERSI%C3%93N+2.pdf?MOD=AJPERES>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2001a. *ISO 15489-1:2001. Information and documentation. Records Management. Part I: General*. Ginebra: ISO.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2001b. *ISO/TR 15489-2:2001. Information and documentation. Records Management. Part II: Guidelines*. Ginebra: ISO.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2011a. *ISO 30300:2011. Information and Documentation. Management system for records. Fundamentals and vocabulary*. Ginebra: ISO.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2011b. *ISO 30301:2011. Information and Documentation. Management system for records. Requirements*. Ginebra: ISO.



INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2014. *ISO/TR 18128:2014 - Information and documentation – Risk assessment for records processes and systems*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español: AENOR. 2014. *ISO/TR 18128:2014. Información y Documentación. Identificación y evaluación de riesgos para sistemas de documentos*. Madrid: AENOR].

6.3. Bibliografía

BUSTELO RUESTA, C. 2011. *Serie ISO 30300: sistema de gestión para los documentos. Documentos de Trabajo*. Primera revisión Madrid: SEDIC Asociación Española de Documentación e Información. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.sedic.es/DT-n2-SEDIC-ISO30300.pdf>

CRUZ MUNDET, J. R. 2006. *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

LLANSÓ, J.; COSTANILLA, L.; GARCÍA, O.; ZABALZA, I. 2013. *Buenas prácticas en gestión de documentos y archivos. Manual de normas y procedimientos archivísticos de la Universidad Pública de Navarra*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

PERERO GONZÁLEZ, G. I. 2013. *Modelo de un sistema de gestión documental para el manejo de archivos administrativos, dirigido al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de José Luis Tamayo, provincia de Santa Elena, año 2013* [en línea]. G. MOSQUERA SORIANO, tutor. Trabajo de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/977>