



MIGUEL ÁNGEL DEL PRADO MARTÍNEZ

La gestión de la información documental en las organizaciones empresariales

Estudio de caso y lecciones aprendidas

Documentary information management in business organizations

Case study and lessons learned

Miguel Ángel del Prado Martínez

mpradomartinez@gmail.com

Consultor y técnico en gestión documental independiente

Citación: Prado Martínez, Miguel Ángel del (2017). "La gestión de la información documental en las organizaciones empresariales". *Tábula*, n. 20, pp. 311-328

Recibido: 21-06-2017. *Aceptado:* 27-07-2017

Resumen analítico / Analytic summary

El objetivo de este artículo es presentar un estudio de un caso consistente en la descripción y el análisis del proceso de diseño, planificación, implementación, evaluación y mejora del sistema de gestión de la información documental en tres organizaciones empresariales aragonesas. Con él se persigue confirmar la pertinencia de abordar la gestión de la información documental de una manera integral, atendiendo tanto al subsistema de gestión de la documentación informativa como al subsistema de gestión de la documentación de archivo. Así mismo, se intenta corroborar que el diseño e implementación del sistema de gestión de la información documental se debe abordar desde un marco corporativo general que supere el ámbito estrictamente documental, como es el que ofrece un sistema integrado de gestión de la información. Por otra parte, se ha procurado comprobar cómo la gestión por procesos es la que permite alinear el sistema de información documental integrado con los objetivos y las metas de la organización a la que brinda sus servicios. Finalmente, el estudio de caso ha permitido extraer una serie de conclusiones que se presenta en forma de lecciones aprendidas .

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL | SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADA | GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES | ESTUDIOS DE CASO | ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

The purpose of this article is to present a case study consisting in the description and analysis of the design process, planning, implementation, assessment and improvement of the documentary information management systems in three business organizations of Aragon. It is intended to confirm the suitability of addressing documentary information management as a whole, including not only the documentary information management subsystem, but also the archival documentation management subsystem. Moreover, it involves an attempt to reconfirm that the design and implementation of the documentary information management system should be addressed from a general corporative framework, such as an integrated information management system, which goes beyond a strictly documentary scope. Additionally, efforts have been made in order to verify how management by process allows a better alignment between the integrated information management system and the goals of the organization it serves. Finally, the case study has brought some conclusions in the form of lessons learned.

DOCUMENTARY INFORMATION SYSTEMS | INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS | INFORMATION MANAGEMENT (IM) | CASE STUDIES | BUSINESS ORGANIZATIONS

Las organizaciones

para el control y gestión de los documentos y de la información que albergan se han dotado tradicionalmente de una serie de servicios diferentes en virtud de la naturaleza de los propios documentos, de las actividades específicas que sobre ellos se realizan y de la edad o fase en el proceso vital que se encuentran. Estos servicios son archivos de distinta tipología que asumen la responsabilidad de la gestión de la documentación producida por las organizaciones en el desempeño de sus funciones, bibliotecas especializadas o centros de documentación encargados de gestionar la documentación informativa externa, sin olvidar a los servicios administrativos y técnicos encargados de la creación y tramitación de los documentos. Habitualmente estos servicios coexisten en el seno de las organizaciones de forma separada e independiente y con escasa relación entre ellos. No obstante se ha desarrollado entre académicos y profesionales una corriente favorable a la integración teórica y práctica de la gestión de la información documental materializada en distintas propuestas de diferente grado y alcance (Esteban, 2006; Ponjuan, 2007; Gauchi, 2012).

Dentro de este contexto, con este artículo se persigue confirmar la pertinencia de abordar la gestión de la información documental de una manera integral, atendiendo tanto al subsistema de gestión de la documentación de archivo como al subsistema de gestión de la documentación informativa. Así mismo, se intenta corroborar que el diseño e implementación del sistema de gestión de la información documental se debe abordar desde un marco corporativo general que supere el ámbito estrictamente documental, como es el que ofrece un sistema integrado de gestión de la información. Por otra parte, se ha procurado comprobar cómo la gestión por procesos es la que permite alinear el sistema de información documental integrado con los objetivos y las metas de la organización a la que brinda sus servicios.

La investigación se ha basado en el estudio de caso, un método que permite estudiar en profundidad y desde múltiples perspectivas fenómenos que pueden observarse directamente y con el que se pueden lograr diferentes objetivos como hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Yin, 1989; Fidel, 1992; Castro, 2010).

El estudio de caso ha consistido en la descripción y el análisis del proceso de diseño, planificación, implementación, evaluación y mejora del sistema de gestión de la información documental en tres organizaciones empresariales aragonesas de diferente tipología y ámbito territorial de actuación, radicadas en la ciudad de Zaragoza: la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ) www.femz.es, la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME ARAGÓN) www.cepymearagon.es, y la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza (CEPYME ZARAGOZA)¹.

Diseño, planificación e implantación del sistema de gestión de la información documental

En el año 1999 las organizaciones empresariales FEMZ, CEPYME ARAGÓN y CEPYME ZARAGOZA ante los problemas que sufrían para controlar la documentación que albergaban en sus sedes pusieron en marcha de manera conjunta un Servicio de Documentación y Archivos a cargo de un titulado superior, al que se le encomienda su diseño, planificación e implantación (Prado, 2002).

El proyecto partió de una etapa analítica previa que tuvo por objeto conocer la situación real a la que había que enfrentarse, determinar las necesidades que había que satisfacer, así como las oportunidades que se podían aprovechar.

A continuación se procedió a la definición del contenido y alcance del proyecto, estableciéndose como objetivo general la creación de un sistema de información corporativo que ofreciese a los directivos y a los empleados de las organizaciones una información efectiva y de calidad que les facilitase la toma de decisiones, el diseño de sus estrategias, agilizase la gestión administrativa y la resolución de los asuntos. El sistema debería garantizar el conocimiento y acceso controlado tanto a la documentación interna como a la documentación informativa externa.

El siguiente paso fue el diseño del modelo que había de servir para resolver las necesidades planteadas, concretando su estructura, características y funcionamiento, así como la metodología a seguir. El modelo de sistema propuesto estaría conformado por tres subsistemas: el archivístico, la biblioteca especializada y el centro de documentación de prensa.

En cuanto a la metodología a seguir se consideró que el marco más adecuado era el establecido por las ciencias y técnicas de la documentación al ofrecer

un elevado grado de normalización a la par que el necesario bagaje teórico y conceptual para poder enmarcar la actuación. La distinta naturaleza de los documentos objeto del proyecto hacían aconsejable la aplicación de las metodologías específicas de las distintas disciplinas documentales dependiendo del tipo de documentación tratada.

Tras el diseño se procedió a la planificación del proyecto, especificándose las actividades a realizar, la previsión del tiempo necesario para su ejecución así como de los recursos precisos. Finalmente, se elaboró el plan que se presentó a la dirección para someterlo a su valoración y aprobación.

La puesta en funcionamiento del sistema de información documental se hizo de manera escalable. La primera acción acometida fue la selección de la infraestructura tecnológica que le iba a dar soporte. Para ello se analizaron distintos programas específicos de gestión bibliotecaria y de gestión de archivos. Así mismo se valoraron las potencialidades de Lotus Notes, un programa de trabajo en grupo que reunía una plataforma de gestión de bases de datos documentales, una infraestructura de mensajería, un entorno para el desarrollo de aplicaciones de flujo de trabajo y que permitía una integración total con internet. Finalmente, fueron criterios estratégicos los que hicieron decantarse por Lotus Notes. Dado que el objetivo era desarrollar un sistema de información corporativo, se consideró que la plataforma tecnológica debía estar plenamente integrada en la estructura interna de las organizaciones, y en esos momentos la práctica totalidad de las bases de datos departamentales existentes así como las comunicaciones internas se realizaban a través de Lotus Notes. Además, se contaba con personal informático capacitado para la programación de las bases de datos en este programa. Por todo ello, todas las bases de datos se crearon sobre Lotus Notes.

La catalogación retrospectiva de las publicaciones acumuladas a lo largo de los años y la elaboración de productos que ayudasen a satisfacer las necesidades de información tanto de los usuarios internos como de las empresas asociadas fueron las acciones prioritarias realizadas desde la biblioteca especializada.

La identificación de los fondos documentales, la elaboración de los correspondientes cuadros de clasificación, la valoración de las principales series documentales, seguida de la selección, organización y descripción de la documentación alojada en los depósitos documentales fue la prioridad establecida para poner en marcha el subsistema archivístico. El funcionamiento real de este subsistema se logró cuando se comenzaron a recibir transferencias desde las oficinas productoras. Estas, en un principio, adoptaron un carácter extraordinario recogiendo de modo urgente la documentación que saturaba los archivos de gestión; para ya posteriormente iniciarse las remesas regulares de acuerdo a los plazos y fechas establecidos en el calendario de transferencias. Por su parte, para lograr el correcto funcionamiento de los archivos de gestión de modo que se asegurase un control efectivo de la documentación desde el momento de su creación, se redactaron las

directrices para la formación y ordenación de los expedientes, así como los criterios para su clasificación e instalación.

El principal órgano de gestión de la documentación en las primeras fases de su ciclo vital era el Registro General de Documentación, encargado de registrar y archivar de manera sistemática todos los documentos que entraban y salían. La secuencia cronológica de documentación recibida y enviada conformaba la serie de “correspondencia de entradas y salidas” la más voluminosa de cuantas se producían. El Registro también se responsabilizaba de atender las consultas de esta macro serie documental. Para solventar las ineficiencias identificadas y mejorar su funcionamiento, se puso en marcha el proyecto de transformación y modernización del Registro General de Documentación mediante la informatización de los libros registro y la digitalización de la documentación.

Evaluación del sistema de información documental

En el año 2006 y transcurridos siete años desde el diseño, planificación y puesta en marcha del sistema se consideró que era necesario cerrar un primer ciclo mediante la evaluación de los procesos realizados y de los resultados obtenidos, la identificación de sus problemas y debilidades, y la determinación de las medidas correctoras que serían necesarias aplicar, lo que llevaría a una nueva etapa de planificación. En definitiva se trataba de entrar en un ciclo de mejora continua.

De los diferentes aspectos a evaluar, se consideró prioritario conocer en qué medida el sistema estaba contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, garantizando a sus diferentes miembros el acceso a una información relevante, de utilidad y que por tanto les aportase valor para el desempeño de sus funciones y la consecución de sus objetivos. Para alcanzar este objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos: 1) Analizar las necesidades y usos de la información en el interior de la organización por sus diferentes miembros, vinculándolos a los diferentes procesos de trabajo. 2) Evaluar el sistema de información atendiendo a los requisitos de los usuarios. 3) Identificar posibles mejoras a adoptar. 4) Transformar los descubrimientos resultantes de la investigación en acciones concretas que mejorasen el uso de la información en los procesos de trabajo de la organización.

Por lo que respecta a la metodología empleada, partiendo de dos disciplinas complementarias como son los estudios de usuarios y la auditoría de los recursos de información se consideró necesario aplicar una triangulación tanto teórica como metodológica. La teórica consistiría en la aplicación consecutiva de la perspectiva global centrada en las organizaciones, propia de la auditoría de los recursos de información, y la particular centrada en los individuos, propia de los estudios de usuarios. Una doble perspectiva que permitiría de manera progresiva

obtener el conocimiento organizativo necesario para poder contextualizar y alinear los objetivos del sistema de información con los de las organizaciones empresariales; identificar las situaciones concretas en las que se producen las necesidades y usos de la información, así como quiénes son sus usuarios; y analizar las necesidades y usos de la información por los distintos usuarios en esas situaciones concretas.

Por otra parte, se consideró que la complejidad y multiplicidad de factores implicados en el uso de la información hacían necesario aplicar una triangulación metodológica, recurriendo a diferentes métodos y técnicas, incluyendo el análisis de documentación, los mapas, fichas y diagramas de procesos, los mapas de información, la observación, las encuestas y las entrevistas. La metodología y técnicas aplicadas para la evaluación del sistema fueron presentadas en las *X Jornadas Españolas de Documentación* por Prado, 2007.

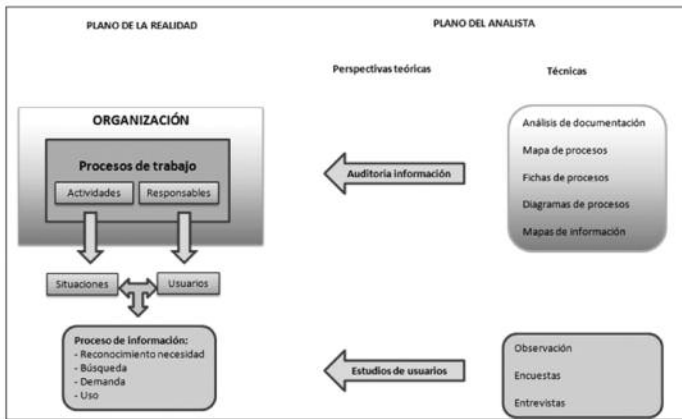


Fig. 1. Triangulación teórica y metodológica para la planificación y evaluación de un sistema de información documental. (Fuente: elaboración propia)

Las actividades que se desarrollaron secuencialmente fueron cuatro: 1) el análisis de la organización y de los procesos que en ella se desarrollan; 2) el análisis de los flujos de información en los procesos; 3) el análisis de necesidades y usos de la información en los procesos; 4) la elaboración de informes de conclusiones.

Adaptación del sistema de información documental a los resultados de la evaluación

Resultado del proceso de evaluación se detectaron una serie de necesidades y oportunidades de mejora, que llevaron a la adopción de acciones concretas para perfeccionar el funcionamiento del sistema.

Mejoras en la gestión y difusión de la documentación informativa

La biblioteca especializada era el eje sobre el que giraba la gestión y difusión de la documentación informativa, por lo que ésta se debía adaptar a los cambios producidos en la generación y uso de la información, y adecuarse a las expectativas y comportamiento de los usuarios. Entre las acciones que se llevaron a cabo para lograr esta adaptación estuvieron la reformulación del plan para la gestión de la colección, el dar acceso al catálogo bibliográfico y a los servicios prestados a través de internet, o la utilización de las herramientas que ofrecía la web social para mejorar la difusión de la información y la comunicación con los usuarios.

Mejoras en la gestión de los proyectos corporativos

La crisis que golpeó a la economía nacional a partir del año 2008 no tardó en hacer sus efectos sobre estas organizaciones. Uno de los efectos que este nuevo contexto económico tuvo para el Servicio de Documentación y Archivos fue la inclusión de su personal dentro de los equipos de trabajo de distintos proyectos corporativos en áreas estratégicas como la prevención de riesgos laborales o las relaciones internacionales.

Esta nueva posición dentro de los proyectos como un miembro más de los equipos de trabajo nos ofreció la oportunidad de aplicar la técnica de la observación participante para ampliar los conocimientos que ya teníamos sobre las necesidades y usos de la información y la documentación en las distintas actividades desarrolladas, así como de las principales carencias o problemas a los que se enfrentaban en la gestión de los proyectos.

Como resultado de la información recopilada se adoptaron una serie de medidas de mejora de la gestión de la información documental que perseguían centralizar por áreas estratégicas de interés toda la documentación generada y necesitada en la gestión de los proyectos por los distintos equipos de trabajo.

La primera de las medidas tuvo por objeto asegurar que todos los documentos, tanto en soporte papel como digital, resultantes de los distintos trámites realizados por los diferentes miembros de los equipos de trabajo, estuvieran en todo momento localizables y recuperables para su uso. Para ello se estableció la necesidad de crear expedientes digitales, soportados en la base de datos del

archivo, y en los que de manera sistemática se fueran incluyendo todos los documentos conforme se iban generando.

Lugar: ARCHIVO GENERAL CEPYME
 Signatura: 823-1

Fondo: CEPYME ARAGON
 Sección: 2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS
 Subsección: 21. GESTIÓN DE PROYECTOS
 División: 2103. ACCIONES COMPLEMENTARIAS A LA FORMACIÓN
 Serie/Fracción Serie: EXPEDIENTES DE GESTIÓN DE PROYECTOS
 Unidad Documental: CA-2011/13.- Diseño y Experimentación de Dispositivos y Programas de Apoyo en la Extensión de la Formación en las Pequeñas Empresas [Expte.C20110307]

Fecha Inicio: 2011/10/26
 Fecha Final: 2013/01/24

Nivel de Descripción: UNIDAD DOCUMENTAL
 Volumen: 1 Caja

ALCANCE Y CONTENIDO/RESUMEN:
 Acción de apoyo y de acompañamiento a la formación profesional para el empleo en el ámbito estatal que pretende mejorar la eficacia de la formación para el empleo en las pequeñas empresas.
 En concreto los objetivos de este proyecto son:
 1.- Diseñar dispositivos que hagan posible que las empresas objeto de estudio puedan evaluar el impacto de la formación en la competitividad de las mismas.
 2.- Aplicar dicho dispositivo en una muestra de este tipo de empresas para que comprueben por sí mismas el impacto en su competitividad (mejora de resultados) de una formación alineada a su necesidades
 3.- Extender los resultados obtenidos y la aplicación de los dispositivos y programas diseñados al resto de las empresas de este tipo.

CONTENIDO :			
FECHA :	RESUMEN :	SIGNATURA :	DOCUMENTO :
2011/10/26	Solicitud de subvención destinada a la realización de Acciones de Apoyo y Acompañamiento a la Formación Profesional para el Empleo "Diseño y Experimentación de Dispositivos y Programas de Apoyo en la Extensión de la Formación en las Pequeñas Empresas", correspondiente al ejercicio 2011.	823-1/1	389-1af Solicitud.pdf Anexo FORTEC.pdf
2011/10	Memoria descriptiva del proyecto	823-1/1b	MEMORIA.pdf

Fig. 2. Fragmento de un expediente digital de gestión de proyectos

La siguiente medida perseguía tener identificados y fácilmente recuperables todos los productos resultantes de la gestión de los proyectos. Para ello era necesario que todos estos productos (guías, manuales, publicaciones periódicas, aplicaciones informáticas) se incluyesen de manera sistemática en la base de datos de la biblioteca. Para vincular de manera inequívoca estos productos con los proyectos de los que eran resultantes se añadieron una serie de nuevos campos a la base de datos que permitían categorizarlos por área temática, financiador, organización y departamento o servicio.

La tercera medida fue la integración de todos los recursos documentales, con independencia de su naturaleza, desde un único punto de acceso. Para ello desde la plataforma de Lotus Notes se crearon unos espacios temáticos que enlazaban tanto a las bases de datos elaboradas en Lotus Notes como a otros productos elaborados en la web. De manera genérica la estructura dada a estos espacios temáticos es la siguiente: 1) Proyectos, con enlace al conjunto de expedientes digitales del espacio temático correspondiente. 2) Productos elaborados, con enlace

al conjunto de publicaciones, herramientas informáticas, sedes o espacios web resultantes de la gestión de proyectos 3) Recursos informativos con enlace a los recursos bibliográficos, legislativos, y a los eventos correspondientes.

La intranet

El sistema de información documental se vio favorecido por la implantación de una intranet o portal corporativo interno. Con este proyecto se perseguía la difusión eficiente y oportuna de la información y documentación corporativa en el interior de las organizaciones; mejorar la comunicación; dar acceso rápido y controlado a todos los documentos generados y recibidos en el desempeño de sus actividades por los diferentes miembros de las organizaciones; difundir y facilitar el acceso a todos los recursos informativos externos previamente recopilados, organizados y descritos; establecer un lugar preferente de trabajo para todos los empleados, integrando en este espacio digital todas las herramientas y recursos necesarios; establecer un lugar donde realizar diferentes gestiones internas, como las solicitudes de permisos o de material de oficina y fungible. En definitiva, el portal interno se convertirá en el soporte tecnológico del sistema de información corporativo, y desde el que se podrá gestionar tanto la documentación, como la información y los conocimientos de las organizaciones.

La metodología seguida consistió en la identificación, valoración y selección de los recursos a utilizar; la corrección de las redundancias y deficiencias detectadas en los recursos seleccionados; la creación de nuevos contenidos necesarios pero todavía no existentes; la estructuración de los contenidos; desarrollo y puesta en funcionamiento de la intranet.

La estructura final está formada por cinco grandes apartados: 1) Gestión interna: información y aplicaciones que facilitan las gestiones habituales y de carácter general realizadas por los empleados, subdividido en personal, instalaciones, compras y sistemas informáticos. 2) Actividades: espacio de trabajo que integra la información y las herramientas necesarias para desarrollar los distintos procesos de trabajo, subdividido en cartas de servicios, memorias de actividades, asesorías, proyectos, bases de datos departamentales. 3) Comunicación y documentación: espacio que centraliza todos los recursos del sistema archivístico, la biblioteca especializada y el centro de documentación de prensa. 4) Organización corporativa y representativa: información y documentación de más alto rango estratégico. 5) Ayuda.

Adecuación de la gestión de la información a la gestión por procesos

En el año 2009 FEMZ, CEPYME ARAGÓN y CEPYME ZARAGOZA recibieron el certificado AENOR de gestión de la calidad acreditándose el cumplimiento con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001, entre ellos la

observancia del enfoque a procesos en su sistema de gestión, implicando la identificación y gestión sistemática de todos los procesos interrelacionados que se realizan en una organización. Desde un enfoque basado en procesos, el sistema de información documental no podía comprenderse de manera aislada funcionando de manera autónoma en el interior de las organizaciones. Por eso, de manera formal se reconoce su interrelación con el resto de los procesos corporativos, quedando identificado como un proceso transversal dando soporte o apoyo a las tres organizaciones. Por su parte, el análisis individualizado de los procesos corporativos, permitió identificar y reconocer formalmente las interrelaciones del sistema de información documental con las actividades realizadas en las organizaciones.

La gestión por procesos impone que todas las actividades realizadas por el sistema de información documental estén interrelacionadas para la consecución de un objetivo común, evitando las barreras e incomunicaciones entre el subsistema de gestión de documentos de archivo y el de gestión de documentos informativos. En consecuencia el proceso *Documentación y archivos* se reconoce como un macro proceso que tiene como misión “gestionar eficaz y eficientemente los recursos documentales con la finalidad de prestar un apoyo documental adecuado a los miembros de las organizaciones en sus diferentes procesos”. Este macro proceso estará formado por cuatro subprocesos: la gestión del archivo, la gestión del registro general de documentación, la gestión de la biblioteca especializada y la gestión del archivo fotográfico digital.

Desde el punto de vista operativo, la aplicación del enfoque por procesos también tuvo implicaciones para el sistema de información documental. Así, la reorientación del funcionamiento de las organizaciones desde estructuras departamentales con un elevado grado de autonomía hacia una gestión basada en los procesos, dejaba inadecuados los esquemas orgánico/funcionales utilizados hasta entonces en la gestión documental. En consecuencia, para adaptarse a la nueva realidad organizativa y a las necesidades reales de las organizaciones, la gestión documental debería evolucionar hacia esquemas basados en los procesos de trabajo. La transformación de los cuadros de clasificación rígidos por criterios orgánico/funcionales por un único cuadro basado en los procesos corporativos fue la principal actuación acometida. Así, a partir del mapa de procesos se establecieron las categorías clasificatorias principales, es decir las secciones y subsecciones en las que se estructura. Ya dentro de este esquema general se situaron las distintas series documentales, dando como resultado un único cuadro de clasificación que sirve para clasificar la documentación de las tres organizaciones.

Resultados obtenidos

Tras el largo proceso descrito se obtuvo como resultados la creación de un sistema de información documental integral formado por el subsistema de gestión de los documentos de archivo y el subsistema de gestión de documentos informativos; el cual a su vez está integrado como subsistema tanto en la estrategia de la información y del conocimiento corporativo como en la propia organización dentro de sus procesos de trabajo.

Sistema de información documental integral

Se ha creado un sistema de información documental único que integra a todo tipo de documentos con independencia de su naturaleza, soporte o edad, y que atiende tanto a la gestión de los documentos internos producidos por las organizaciones empresariales como a los externos recibidos de otras fuentes. Un sistema único que comparte recursos humanos y materiales para la consecución de un objetivo común como es la satisfacción de las necesidades de información y documentación de los miembros y partes interesadas de las organizaciones. Para alcanzar este objetivo, trata la información documental de forma sistemática mediante dos subsistemas interconectados como son el de gestión de los documentos de archivo y el subsistema de gestión de los documentos informativos, superando las incomunicaciones entre unidades y servicios documentales que se producen en otras organizaciones.

El *subsistema de gestión de los documentos de archivo* es el encargado de gestionar los documentos producidos o recibidos por los órganos de gobierno, cargos directivos, servicios y departamentos de las organizaciones empresariales en el desempeño de sus funciones de dirección, representación, asesoramiento o gestión administrativa o en virtud de sus obligaciones legales, con independencia de su formato o soporte y a lo largo de todo su ciclo vital, desde su creación hasta su eliminación o conservación permanente. Realiza un conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar de forma sistemática la organización, almacenamiento, preservación, acceso, difusión y eliminación de los documentos. Gracias a las actividades realizadas se ha conseguido una explotación más eficaz, eficiente y económica de los documentos durante todo el tiempo que son necesarios. Así mismo se ha posibilitado conservar y disponer en cualquier momento de las evidencias de los actos y de las operaciones de las organizaciones lo que les permite llevar a cabo de forma eficaz sus actividades y procesos de trabajo, proteger sus intereses, hacer frente a las obligaciones legales, rendir cuentas a las partes interesadas y mantener su memoria corporativa.

El subsistema de gestión de los documentos de archivo está a su vez constituido por tres subsistemas interrelacionados y encargados de controlar de manera secuencial todo el ciclo vital de la documentación. Así, el registro general

de documentación es responsable del control de las entradas y salidas de todos los documentos que se producen en las organizaciones, de su clasificación, descripción y en su caso digitalización, en un entorno completamente automatizado. También se encarga de su posterior distribución a los interesados, posibilitando además el acceso y recuperación de los documentos ingresados en el sistema al personal autorizado. Por su parte, los archivos de gestión, ubicados en las oficinas del personal administrativo, técnico y directivo, y bajo la responsabilidad de dicho personal, custodian la documentación en fase de tramitación o sometida a continua utilización y consulta. Finalmente, los archivos generales recogen la documentación remitida por los archivos de gestión de acuerdo con los plazos y procedimientos establecidos, y donde se conservan durante todo el tiempo que tienen valor en condiciones que garantizan su integridad y disponibilidad.

El *subsistema de gestión de documentos informativos* es el encargado de satisfacer las necesidades de información documental de los miembros y partes interesadas de las organizaciones, posibilitando el conocimiento, acceso y recuperación de todos aquellos documentos cuyos contenidos informativos puedan resultarles relevantes y de utilidad para la toma de decisiones y la realización de sus trabajos. Está formado a su vez por dos subsistemas: la biblioteca especializada responsable del control, tratamiento y difusión de la colección bibliográfica y el centro de documentación de prensa, encargado del control, tratamiento y difusión de las noticias publicadas en los distintos medios de comunicación.

La formación de una colección de recursos de información precisa, pertinente, ajustada a las necesidades organizativas y de sus miembros, y acomodada a los recursos materiales, espaciales y económicos disponibles es el servicio central de este subsistema. Estos recursos informativos se conservan solamente el tiempo necesario mediante el expurgo sistemático de aquellos que dejan de tener interés. La utilización de esta colección se consigue gracias a un catálogo que incluye la descripción, clasificación y referencia de localización de todos los recursos informativos, y que se encuentra accesible tanto para los usuarios internos como externos. La atención directa de las consultas de los usuarios, la búsqueda y préstamo de los recursos informativos, la elaboración de productos informativos y las acciones de difusión selectiva de información completan la oferta de servicios.

Sistema de información documental integrado en la estrategia de gestión de la información y del conocimiento corporativo

El sistema de gestión de la información documental está integrado dentro de la estrategia global corporativa de gestión de la información y conocimiento. Desde un enfoque que supera el ámbito estrictamente documental, el sistema creado pone su centro de interés en la información de calidad y adecuada a las necesidades de los miembros de las organizaciones y sus partes interesadas, por encima

de su grado de estructuración o de los aspectos formales de sus contendedores. Una información que puede estar en documentos de variada tipología pero que también puede circular por mecanismos informales. El sistema de información realiza una serie de actividades con el fin de controlar, almacenar, organizar, recuperar y distribuir adecuadamente todos los recursos informativos y los conocimientos creados, recibidos o que fluyen en interior de las organizaciones, así como los que se intercambian con su entorno.

La intranet es el soporte tecnológico del sistema integrado de información desde el que se gestiona tanto la documentación, como la información y los conocimientos de las organizaciones. A través de este medio se canaliza y mantiene constantemente actualizada la información y los documentos necesarios para las actividades de los empleados: directorios, organigramas, calendarios laborales, procedimientos, planes de acción, material de formación...; se establecen los canales de comunicación interna que posibilitan y mejoran la colaboración y el intercambio de la información y los conocimientos, como el sistema de correo o mensajería interna, las agendas de actividades, el tablón de anuncios o el “buzón” para recoger las sugerencias y peticiones de los empleados. La intranet también da acceso controlado a todas las bases de datos que soportan el sistema de información documental, lo que permite difundir y facilitar el acceso controlado tanto a los documentos generados o recibidos en el desempeño de sus actividades por los diferentes miembros de las organizaciones empresariales, como a todos los recursos informativos externos previamente recopilados, organizados y descritos.

Sistema de información documental integrado en la organización y dentro de los procesos de trabajo

El sistema de información documental resultante está completamente integrado y alineado con las estrategias de las organizaciones a las que sirve, siendo su finalidad última tributar a la consecución de los objetivos corporativos, garantizando a sus diferentes miembros el acceso a información relevante, de utilidad y que les aporte valor para el cumplimiento de sus funciones y el desempeño de sus actividades. La metodología aplicada para alcanzar este alineamiento consiste en el análisis sistemático de las necesidades y usos de la información en el interior de las organizaciones por sus diferentes miembros, vinculándolas a los diferentes procesos de trabajo, seguido de la transformación de los descubrimientos obtenidos en acciones concretas para mejorar el uso de la información en dichos procesos.

El sistema de información documental tiene reconocida formalmente su interrelación con el resto de los procesos corporativos como un proceso transversal que da soporte a las organizaciones.

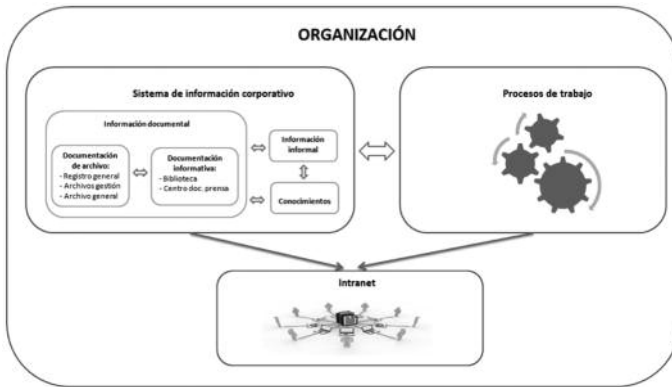


Fig. 3. Modelo de sistema integrado de la gestión de la información documental implantado en las organizaciones empresariales CEPYME ARAGÓN, CEPYME ZARAGOZA Y FEMZ (Elaboración propia)

Lecciones aprendidas

A lo largo del proceso de diseño, implantación, evaluación y mejora del sistema integrado de gestión de información documental en las organizaciones empresariales nos hemos enfrentado de manera reiterada a una serie de situaciones similares, lo que nos ha permitido su análisis y comparación en el tiempo. De este modo hemos aprendido una serie de lecciones, que queremos presentar a modo de conclusiones:

1. El modo en el que la información se obtiene, valida, analiza, almacena, accede y distribuye es fundamental para la supervivencia y rentabilidad de una organización. La estrategia de gestión de la información en una organización puede ser considerada uno de sus principales activos, y su ausencia uno de sus déficits más limitantes. Así mismo, en esta gestión están obligados a atender toda tipología de información, ya sea interna o externa.
2. Todo el personal de las organizaciones con independencia de su nivel o ámbito funcional es consumidor, productor y gestor de documentación e información, por lo que el sistema de información tiene que atender a las necesidades de todos ellos y contar con su cooperación para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente.
3. La implantación de un sistema de información documental en una organización requiere de liderazgo al más alto nivel, con un compromiso

efectivo y demostrable por parte de la alta dirección que deberá avalar y hacer propios los objetivos del sistema de información documental, asignar los recursos materiales y humanos necesarios y establecer de manera clara las responsabilidades y roles de todos los niveles de la organización. Del grado de implicación de la alta dirección va a depender el alcance del proyecto.

4. A través del apoyo de la alta dirección y en base a una correcta planificación, el sistema de información documental deberá disponer de los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento en la cantidad y calidad precisa. En todo caso, el sistema de información documental deberá ajustar sus objetivos a los recursos disponibles, ya que los voluntarismos o actitudes basadas en deseos más que en las posibilidades reales están condenadas al fracaso.
5. La complejidad y coste que implica la correcta planificación y puesta en marcha de un sistema de información documental, o en su caso la evaluación de su funcionamiento, unido a la habitual limitación de recursos humanos disponibles, obliga a que los esfuerzos que se realicen estén perfectamente orientados y planificados. La utilización de una metodología ya contrastada evitará los derroches de tiempo en ensayos metodológicos. Por todo ello es necesario disponer de un modelo que pueda orientar la planificación, puesta en marcha y evaluación de un sistema de información documental, lo que permitirá que con menos recursos se puedan alcanzar mejores metas. En este sentido puede resultar de utilidad el modelo propuesto por Prado y Esteban, 2016.
6. Un sistema de información documental para que sea eficaz y efectivo debe estar alineado con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización a la que sirve, y orientado a la satisfacción de las necesidades reales de información de sus usuarios. Esto obliga a la comprensión global de la organización, de sus miembros y partes interesadas, así como del contexto en el que ejercen sus actividades, para identificar los factores internos y externos y los requisitos de negocio, legales o reglamentarios y de cualquier otra índole a los que el sistema tiene que atender. Solo de este modo podrá prestar servicios a la medida de sus usuarios.
7. Las organizaciones necesitan disponer de información de calidad, adecuada a sus intereses, veraz y constantemente actualizada, una información que puede estar depositada en documentos de variada tipología pero también circular por mecanismos informales. Por lo tanto, para poder satisfacer todas las necesidades de información de los miembros y partes interesadas de una organización, su sistema de información debe atender a la gestión integral de todo tipo de recursos informativos con independencia de su

- naturaleza, origen, soporte o edad, ya sean internos producidos por la organización o externos recibidos de otras fuentes.
8. Todos los procesos de trabajo realizados en una organización precisan y generan información y documentación de diferente tipo, por lo que son el marco idóneo para lograr su necesaria integración. Así mismo, los procesos de trabajo son el contexto adecuado para identificar los requerimientos que debe satisfacer un sistema integrado de gestión de la información documental, y para evaluar el grado de cumplimiento de dichos requisitos. La integración de los procesos documentales con los corporativos aumenta la eficiencia tanto para las actividades documentales como para las de negocio. Pero para poder alcanzar estos beneficios las organizaciones deben tener una gestión orientada a procesos.
 9. El sistema de información documental se debe adecuar a los valores, normas, actitudes y comportamientos que orientan la conducta de los miembros de la organización, es decir a la cultura corporativa, y muy especialmente a la cultura informacional o conjunto de motivaciones, conflictos, gustos, valores y frenos en torno al uso de la información y el conocimiento.
 10. La puesta en funcionamiento del sistema de información documental debe ser escalable, marcando objetivos a corto y medio plazo. De esta manera se aliviará la tensión entre la necesidad de obtener resultados visibles que permitan valorar su utilidad sin demasiadas demoras y la necesidad de construir un sistema sólidamente fundamentado lo que obligatoriamente implica esfuerzo y tiempo. Así mismo, estos objetivos escalables se deben adecuar al grado de madurez de la organización en la gestión de la información y la documentación, ya que estos no podrán ser iguales para una organización sin preocupación por el mantenimiento y control de sus documentos e informaciones que para otra que ya tenga definidas políticas y procedimientos mínimos o esenciales. Por lo tanto habrá que posibilitar una evolución no traumática que contrarreste la natural resistencia al cambio que generalmente se produce en todos los procesos innovadores.
 11. Las tareas de marketing y relaciones públicas son fundamentales. Hacer un buen trabajo no es suficiente si no se puede mostrar a los que toman las decisiones el valor y la importancia del sistema de información documental, así como los beneficios de sus servicios. Por lo tanto, es necesario establecer una estrategia de marketing con acciones dirigidas a aumentar la conciencia del valor que el sistema de información documental aporta a la organización así como lograr que los usuarios conozcan y accedan a los productos y servicios ofertados.

Bibliografía

- CASTRO MONGE, Edgar (2010). “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”. *Revista Nacional de administración*, vol.1, n. 2, p. 31-54.
- ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel (2006b). “La Gestión de los documentos en las organizaciones y la norma ISO 15489”. En: *Tendencias de investigación en documentación digital*. Gijón: Trea, p. 179-210.
- FIDEL, Raya (1992). “The case study method: a case study”. En: J.D. Glazier, R. Powell, *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited, p. 37-50.
- GAUCHI RISSO, Verónica (2012). “Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento”. *Revista española de documentación científica*, vol. 35, n.4, p. 531-554.
- PONJUÁN DANTE, Gloria (2007). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Gijón: Trea.
- PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del (2002). “El servicio de documentación en las organizaciones empresariales”. *Scire*, vol. 8, n. 2, p. 173-188.
- PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del (2007). “Los usuarios de la información en las organizaciones empresariales: un estudio de caso”. En *E-información: integración y rentabilidad en un entorno digital :X Jornadas Españolas de Documentación*. FESABID, p. 241-249.
- PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del (2015). *Planificación, diseño y evaluación de sistemas de información documental en las organizaciones empresariales*. Director Miguel Ángel Esteban Navarro. Tesis doctoral inédita. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- PRADO MARTÍNEZ, M. A. del; ESTEBAN NAVARRO, M. A. (2016) “Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones”, En: *Revista General de Información y Documentación* vol. 26, n. 2, p. 387-415.
- YIN, Robert K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.

Notas

¹ La descripción detallada del estudio de caso y de las técnicas complementarias, junto con una presentación y análisis de los datos parciales obtenidos con cada una de ellas, se encuentra en Prado, 2015.

