



ADRIAN CUNNINGHAM

¿Cómo de lleno está el vaso?

Cambios y desafíos para los profesionales de los documentos frente a la transformación digital en la era de los datos

How Full is the Glass?

Changes and Challenges for Records Professionals Facing Digital Transformation in the Age of Data

Adrian Cunningham
XXX@mecd.es
XXX

Citación: Cunningham, Adrian (2021). "¿Cómo de lleno está el vaso? Cambios y desafíos para los profesionales de los documentos frente a la transformación digital en la era de los datos". *Tábula*, n. 24, pp. 21-43

Recibido: 18-2-2021. *Aceptado:* 16-3-2021
DOI: <https://doi.org/xxx>

Resumen analítico / Analytic summary

Este artículo revisa los treinta años de experiencia de los profesionales de los documentos respondiendo al desafío de la transformación digital de los procesos de trabajo, con especial referencia a Australia. Mantiene que el desafío ha demostrado ser un problema perverso, que ha impedido una fácil resolución. Aunque se han identificado algunas estrategias útiles y se han logrado algunos avances, la situación general es que la situación de la gestión de documentos digitales continúa deteriorándose. Se apuntan varias razones para esta aparente falta de progreso, al igual que las tendencias y problemas emergentes, como el *'big data'*. El autor sostiene que no existen soluciones rápidas o “soluciones mágicas” y que deberíamos reducir nuestras expectativas de éxito. Sin embargo, mantiene que ahora existe una gama de buenos estándares, herramientas y modelos que se pueden implementar para tratar de lograr resultados de gestión de documentos ‘suficientemente buenos’, pero que nuestra profesión debe ser resiliente, flexible, realista y decidida a enfrentarse a las inevitables frustraciones y contratiempos.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL | DATOS | AUSTRALIA | GESTIÓN DE DOCUMENTOS DIGITALES

This paper reviews 30 years of experience of records professionals responding to the challenge of digital transformation of work processes, with particular reference to Australia. It argues that the challenge has proved to be a wicked problem, which has defied easy resolution. Although some useful strategies have been identified and some progress has been made, the overall situation is that the state of digital recordkeeping is continuing to deteriorate. Various reasons for this apparent lack of progress are discussed, as are emerging trends and issues, such as *'big data'*. The author argues that there are no quick fixes or *'silver bullet'* solutions and that we should lower our expectations of success. He argues, nevertheless, that there now exists a range of good standards, tools and models that can be deployed to try to achieve *'good enough'* recordkeeping outcomes, but that our profession has to be resilient, flexible, realistic and determined in the face of inevitable frustrations and setbacks.

DIGITAL TRANSFORMATION | DATA | AUSTRALIA | DIGITAL RECORDKEEPING

El tema de este documento, los cambios y desafíos para los profesionales de los documentos relacionados con la transformación digital, es uno con el que nuestra profesión ha estado batallando colectivamente durante más de 30 años. Se podría pensar que todo esto son noticias pasadas: que los problemas y las oportunidades asociados con la revolución digital se habrían resuelto hace mucho tiempo y que nuestras profesiones se habrían transformado digitalmente con éxito. Ciertamente, nuestro trabajo es bastante diferente ahora en comparación con el de hace una generación, aunque tal vez no sea tan distinto como algunos de nosotros imaginamos en los felices días de principios de la década de 1990. Pero el hecho de que nuestros congresos y nuestra bibliografía profesional estén en 2021 lidiando con este asunto sugiere tanto que el problema es un objetivo en movimiento en constante evolución que requiere una reinvencción, innovación y replanteamiento continuos, y que es un problema *'perverso'* que ha desafiado una resolución exitosa.

Mi argumento hoy es que, si bien la transformación digital es un fenómeno interminable y en constante evolución que requiere una vigilancia y un replanteamiento continuo, los desafíos y oportunidades a los que nos enfrentamos hoy en día no son tan diferentes a los de hace treinta años. Tampoco las soluciones y estrategias para abordar la transformación digital son fundamentalmente diferentes hoy a las de hace una generación. La ventaja, o tal vez la cruda realidad, que tenemos, a diferencia de la hace treinta años, es que poseemos 30 años de experiencia bregando con los problemas. Vale la pena reflexionar sobre esta experiencia, que ha tenido un éxito, cuando menos, desigual.

La experiencia australiana

Basándome en mis observaciones en Australia, la realidad es que después de treinta años de lidiar con los desafíos de la transformación digital, la gestión de documentos¹ es casi con certeza peor ahora que entonces. A pesar de todos nuestros proyectos de investigación, creación de estándares, debates en conferencias y esfuerzos heroicos, ahora estamos peor que nunca. Los buenos resultados en la gestión de documentos digitales son más difíciles de alcanzar que nunca. El punto de inflexión que todos esperábamos haber alcanzado hace mucho tiempo no ha llegado, y quizás nunca lo haga.

Parece haber una contradicción obvia en estas dos cosas. Si reducimos nuestros esfuerzos por obtener buenos resultados en la gestión de documentos digitales, ¿cómo puedo argumentar que las soluciones que debemos encontrar ahora son fundamentalmente las mismas que identificamos en la década de 1990? Si nuestras estrategias no tienen un éxito total, ¿por qué persistir en ellas?

Mi respuesta a esta aparente contradicción es señalar que no hay una “solución mágica” para este reto. Los desafíos que enfrentamos son inmensos y complejos. No se dejen seducir por los vendedores de humo que prometen soluciones simples a problemas complejos y, a menudo, insolubles. La lucha que enfrentamos es interminable. Los éxitos probablemente seguirán siendo superados en número por los fracasos. Abordar el desafío de la transformación digital de los documentos no es un trabajo para los débiles de corazón, o para aquellos que buscan una “solución rápida”. Es una tarea para profesionales decididos y resilientes que estén preparados para remangarse y comprometerse a muchos años de arduo trabajo para hacer todo lo posible para afrontar un problema que entendemos es de vital importancia. Al asumir ese compromiso, debemos estar preparados para sentirnos desanimados y desmoralizados frecuentemente. Experimentaremos frustraciones y contratiempos que harán que nos preguntemos por qué nos molestamos. Pero no podemos abandonar la lucha. Por cada tres fracasos, podemos tener un éxito. Esos éxitos merecen el esfuerzo, porque la lucha es de vital importancia. Hay mucho en juego para que renunciemos a la lucha. Sí, tenemos que aprender de nuestros fracasos y experimentar con diferentes enfoques. Pero mi mensaje para ustedes es que, si bien treinta años de aprendizaje y experimentación nos han dado algunos motivos para el optimismo y algunos casos de éxito, el desafío de la transformación digital de los documentos no se ha superado y probablemente nunca se hará. En retrospectiva, creo que fuimos ingenuos al pensar que alguna vez podríamos lograr el éxito total frente a los complejos desafíos implicados. Los retos nos seguirán importunando. Pero la historia tampoco es de un fracaso total. Hemos tenido algunos éxitos notables. Tenemos que celebrar esos éxitos y aprovecharlos para convencernos de que nuestros esfuerzos no siempre serán en vano. Esos éxitos proporcionan una razón de ser para nuestra profesión

en la era de la transformación digital. Es mejor considerar que el vaso está medio lleno en lugar de medio vacío.

Pido disculpas si mi mensaje es algo deprimente. Pero es una conclusión ineludible a la que he llegado después de treinta fascinantes años en el tajo de la transformación de los documentos digitales. Para mí, esos 30 años han sido una especie de montaña rusa.

Al principio, a comienzos de la década de 1990, la perspectiva de los documentos digitales y todos los cambios que vendrían con ellos parecían significar un desastre para nuestra profesión. Inicialmente, imperaba el pesimismo. Parecía que en poco tiempo nos volveríamos inútiles y redundantes ante un desafío para el que parecíamos no tener respuestas.

Luego llegaron un par de proyectos de investigación muy importantes que parecían ofrecer no solo un rayo de esperanza, sino soluciones viables al problema. Los proyectos de la Universidad de Pittsburgh (University of Pittsburgh School of Information Sciences, 1996) y la Universidad de la Columbia Británica (Duranti y MacNeil, 1996) nos proporcionaron hojas de ruta y un alto grado de confianza en que podíamos alcanzar y superar el desafío de los documentos digitales. Australia, en particular, desarrolló una estrecha afinidad con los principales investigadores de estos proyectos, David Bearman y Richard Cox de Pittsburgh y Luciana Duranti de UBC. Todas estas lumbreras visitaron Australia regularmente durante la década de 1990, participando en intercambios muy entretenidos y mutuamente beneficiosos con los proponentes del entonces del recién surgido Records Continuum de la Universidad de Monash (dirigidos por Frank Upward y Sue McKemmish). En el proceso también nos deleitó el gran deporte que se ve en los debates de “no hacer prisioneros” entre los altamente competitivos egos de David Bearman y Luciana Duranti y sus modelos, filosofías y acólitos competidores (Cunningham, 1996). Fueron días emocionantes y embriagadores. Muchos eligieron un bando, ya sea Bearman o Duranti. Otros, como yo, pudieron ver los pros y los contras de cada enfoque, pero también pudieron ver que los dos modelos competitivos en realidad tenían mucho en común entre sí.

Al mismo tiempo e influenciados por las direcciones esbozadas por los proyectos de Pitt y UBC y el marco intelectual articulado en el modelo del *records continuum*, comenzamos a redactar estándares. Todo comenzó con la publicación en 1996 por Standards Australia de la primera norma nacional del mundo para la gestión documental. Este estándar se adaptó más tarde al estándar internacional para la gestión de documentos, ISO 15489: 2001, abriendo las compuertas para una plétora de estándares nacionales sobre casi todos los aspectos de la gestión de documentos y documentos digitales que puedan imaginar.

Armados con todo este conocimiento y con todas estas herramientas, nos creímos invencibles. No solo sentimos que podíamos conquistar el desafío de los documentos digitales, en Australia también sentimos que podíamos conquistar el

mundo entero con nuestras soluciones iconoclastas e innovadoras para los desafíos más urgentes que enfrenta nuestro sector. Con gran entusiasmo nos dispusimos a implementar las soluciones que habíamos identificado. Sabíamos que se necesitarían varios años para lograr el éxito, ya que el desafío era enorme, pero, no obstante, estábamos absolutamente seguros de que se alcanzaría el éxito.

Todos los archivos gubernamentales de Australia (hay nueve, en el caso de que se lo pregunten) revisaron por completo sus regímenes de políticas y estrategias para respaldar la gestión de documentos en sus respectivas jurisdicciones. El ritmo del cambio fue asfixiante, al igual que gran parte de la retórica que lo acompañaba. La valoración se redefinió fundamentalmente como un proceso para determinar sus necesidades documentales antes de que se creen los propios documentos, antes, incluso, de que se desplegara ningún sistema de gestión documental automatizado. El análisis funcional y la clasificación fueron ineludibles. Proliferaron los estándares de metadatos para documentos. El modelo de requisitos funcionales para el software de documental se consideró una panacea universal. DIRKS, el modelo de proceso para “Diseñar e implementar de sistemas de gestión de documentos” que se había desarrollado por primera vez en un taller de David Bearman en la Universidad de Monash en 1993, se convirtió en nuestra biblia (New South Wales State Archives and Records, 2003). Todo tenía perfecto sentido: la lógica indiscutible de nuestros argumentos era tan persuasiva que el fracaso parecía imposible de imaginar. Recuerdo a un visitante describir a mis entonces colegas en los Archivos Nacionales de Australia como fanáticos fervientes y religiosos: soldados justos que se preparaban para asaltar el castillo de la ignorancia documental y la vilipendiada vieja escuela del pensamiento del “ciclo vital”. Estábamos en una misión divina y, sin duda, la razón estaba de nuestra parte.

Por supuesto, no funcionó como esperábamos. Durante los últimos 20 años hemos recibido duros golpes de realidad. El castillo se negó a rendirse. La frontera salvaje se negó a ser domesticada (McDonald, 2005). Además, el fortín no solo perseveró a pesar de nuestros mejores esfuerzos, sino que los problemas inherentes al enemigo continuaron creciendo y adquiriendo nuevas manifestaciones cada vez más siniestras y alarmantes. El caótico mundo de la creación de documentos digitales continuó en su mayor parte resistiéndose a los encantos de nuestras finamente forjadas soluciones y estrategias de gestión de documentos. El mundo de las organizaciones continuó con sus imprudentes maneras, viendo poco o ningún valor, utilidad o necesidad a nuestras intervenciones. DIRKS se convirtió en una mala palabra y fue eliminada de la mayoría de los léxicos. El número de implementaciones en la vida real de nuestros estándares de metadatos se puede contar con los dedos de una mano. Nuestras sabias palabras cayeron en oídos en gran parte sordos.

Empecé a desesperarme. Hubo momentos en que sentí que hubiera sido mejor irme a la playa que ponerme a trabajar como un esclavo en una montaña cada vez mayor de estándares, políticas, pautas y cursos de capacitación de documentos

digitales. Me pregunté si todo había sido una pérdida de tiempo, una ilusión grandiosa y seductora, pero en última instancia vacía.

Australia no estaba sola en nada de esto. Por supuesto, no puedo hablar con ninguna autoridad sobre sus experiencias en España, por lo que puede ser que a su país le haya ido mucho mejor que a Australia. Sin embargo, por lo que puedo conocer, el mundo entero parece haber tenido problemas para implementar soluciones viables para tener buenos documentos digitales. Fíjense, por ejemplo, en el proyecto Ac+ERM (*Accelerating Positive Change in Electronic Records Management*) de la Universidad de Northumbria, dirigido por la profesora Julie McLeod en Inglaterra de 2007 a 2010, que abordó directamente la pregunta: ¿por qué a todos les resulta tan difícil lograr el éxito en la gestión de los documentos digitales? (McLeod, 2014). Recientemente, James Lappin y otros han publicado un artículo fascinante en la revista *Archival Science* que analiza los fracasos de los modelos de Pittsburgh y UBC para lograr el tipo de éxito que prometieron inicialmente (Lappin et al, 2021). El artículo de Lappin contrasta estas luchas con la política ‘Capstone’ de los Archivos Nacionales de los Estados Unidos sobre la retención y selección del correo electrónico, que no es tanto una estrategia de documentos digitales como la admisión del fracaso y una aceptación de la realidad de que a veces lo único a lo que realmente podemos aspirar es a limpiar el desorden de otra persona. O, como solía llamarlo David Bearman, “recoger después de [que jueguen] los niños”.

Pero mientras el mundo entero ha luchado con estos desafíos, los fracasos especialmente se han sentido en Australia. ¡Después de todo, éramos el pueblo elegido por Dios! Estábamos seguros de que teníamos todas las soluciones, por lo que la falta de éxito nos ha hecho mucho daño. Algunos parecen negarlo. Todavía escucho a algunos australianos mayores decir “Estábamos en crisis hasta que llegó David Bearman y nos dio la solución”.

Bueno, por mi parte, nunca pensé que Bearman nos hubiera dado una solución total. Pero sí pensé que nos había ayudado a señalar un camino viable a seguir. De hecho, a pesar de todas las frustraciones de los últimos veinte años, creo que mucho de lo que dijo Bearman en la década de 1990 sigue siendo válido. Ciertamente, todavía tengo que escuchar otras estrategias que ofrezcan una alternativa convincente. Los fracasos y frustraciones que todos hemos experimentado son, creo, en parte el resultado de enfoques fallidos para la implementación y en parte un reflejo de la dura realidad de que los documentos digitales plantean un problema perverso que rara vez, si es que alguna vez, podemos esperar resolver de una manera que sea completamente satisfactoria.

En cualquier caso, ¡basta de recordar y desesperar! ¡Necesito llevar esta charla a un espacio más positivo!

Teniendo en cuenta todo lo que he experimentado y aprendido en el viaje que acabo de describir, ¿cuáles son los principales cambios, desafíos y estrategias que enfrentan los profesionales de los documentos en la década de 2020?

¿Qué ha cambiado recientemente?

¿Qué hay de nuevo en el mundo de la transformación digital? ¿Qué ha cambiado recientemente que podría hacernos cuestionar o al menos ampliar algunas de las estrategias aceptadas para tratar con los documentos digitales?

Uno de esos problemas aparentemente nuevos, un tema al que se hace referencia en el ámbito de este congreso, es el surgimiento de big data. Por supuesto, los datos no son nada nuevo. Siempre hemos tenido datos, incluso en el mundo pre-digital. Es más, los “datos digitales” están lejos de ser un tema nuevo para nuestra profesión. En Australia, el primer evento profesional significativo que abordó el tema de la transformación digital fue un seminario celebrado en Sydney en octubre de 1990 con el título “Conservando datos” (*Keeping Data*). (Reed y Roberts, 1991).

Lo que sí parece nuevo sobre los datos en estos días es el hecho de que son “grandes”, hay enormes cantidades de ellos. Pero, de nuevo, tratar con grandes cantidades de información no es un fenómeno extraño para nuestra profesión. Lo que realmente parece ser nuevo es la capacidad que ahora brinda la tecnología para interrogar, analizar, reutilizar y obtener valor añadido de lo que anteriormente podrían haber sido volúmenes abrumadores de datos sin procesar. Este fenómeno claramente tiene nuevas implicaciones para nuestra profesión que debemos considerar, implicaciones que, en mi opinión, deberían hacernos repensar lo que parece haber sido un punto ciego profesional durante demasiado tiempo. Esa es la cuestión de si deberíamos preocuparnos o no por la gestión de datos o si ese desafío en particular es asunto de otros, no el nuestro. A lo largo del camino, también debemos lograr cierta claridad en las definiciones de los puntos en común y las diferencias entre “datos” y “documentos”.

A pesar de que en Australia nuestro primer seminario sobre transformación digital se llamó “Conservando datos”, no transcurrió mucho tiempo antes de que los “datos” pasaron de moda en los círculos documentales de mi país. En un principio, sorprendió el hecho de que los “datos” proporcionaran un punto de referencia para nuestro pensamiento. Después de todo, la mayor parte de la información computarizada en esos días tomaba la forma de datos en bases de datos. Gran parte de ella fue generada por las ciencias y las ciencias sociales, o eran datos financieros que se gestionaron en sistemas financieros automatizados. Ya en la década de 1970 surgió un grupo de archivos de datos específicos, como Archivos de Datos de Ciencias Sociales de Australia (*Australia's Social Science Data Archives*).

Pero nuestro interés por los datos resultó tener un corto recorrido. Una vez más, David Bearman, fue crucial aquí. Recuerdo vívidamente la histórica conferencia de Australia “Playing for Keeps” sobre la gestión de documentos electrónicos en 1994, en la que muchos de los oradores hablaron desde una perspectiva de archivo de datos. En un discurso de clausura, David Bearman destripó

tales perspectivas. Los datos, señaló, cambiaban y se actualizaban constantemente. Los datos en las bases de datos no son documentos, afirmó, porque no son fijos, no son evidencia de eventos, decisiones o actividades. Según Bearman, los datos no eran de nuestra incumbencia y deberíamos dejarlos (Bearman, 1995).

Este discurso tuvo un efecto inmediato en el pensamiento profesional australiano. A partir de entonces, los datos fueron ignorados, incluso menospreciados, como algo por debajo de nuestra dignidad. Así que, recientemente, cuando el big data surgió como algo significativo, nos quedamos cortos. Los gestores de datos, comprensiblemente, nos han visto como irrelevantes para su trabajo. Ahora estamos tratando de ponernos al día en este tema tan importante, después de habernos pasado la mayor parte de los últimos 25 años tratándolo con desdén.

Bearman tenía razón, por supuesto, al decir que los datos que no son fijos no son un documento. Pero se equivocó al dar a entender (si es que tenía la intención de hacerlo) que aquellos tipos de negocios que generan datos en constante cambio en bases de datos no necesitan tampoco pruebas fijas o soluciones de documentos digitales que involucren esos datos. Por supuesto que suelen hacerlo. Desde el principio, deberíamos haber estado trabajando con gestores de datos y los responsables de negocios para ofrecer y desarrollar soluciones documentales aprovechando los sistemas de gestión de datos que se estaban implementando. Fue una oportunidad perdida. Pero no es muy tarde. Las organizaciones todavía necesitan soluciones de evidencia que involucren datos y big data, pero tenemos que reparar algunos puentes y que corregir años de mensajes contradictorios e impresiones falsas.

Uno de los problemas que nos atormenta aquí es conceptual y definitorio. ¿Cuál es exactamente la relación entre datos y documentos? Los profesionales de las tecnologías de la información hacen una distinción entre datos estructurados y no estructurados. En la medida en que se cree que los documentos encajan en el universo de los datos, generalmente se trata de datos no estructurados. Los correos electrónicos y los documentos de procesadores de texto son buenos ejemplos de datos no estructurados, a pesar del hecho de que ambas formas de datos están realmente muy estructuradas. Los denominados datos “estructurados” normalmente se encuentran en tablas en bases de datos. Cuando la gente habla de datos y big data, generalmente es a eso a lo que se refieren. Entonces, ¿solo nos interesan los datos no estructurados? Para nada. Los datos estructurados también se pueden capturar como evidencia fija del negocio y, a menudo, existen razones de peso por las que es necesario hacerlo. En tales casos, nuestras habilidades especiales deberían ser de un valor crucial.

Entonces, todos los datos son potencialmente de interés para nosotros. Pero es un interés que tenemos que compartir con los gestores de datos. No es, ni es probable que lo sea nunca, nuestra competencia exclusiva. Necesitamos tener una comprensión compleja y matizada de los puntos en común, las diferencias

y las interdependencias entre los datos y los documentos. Sobre este tema, le recomiendo encarecidamente un capítulo de un reciente libro del profesor inglés Geoffrey Yeo. El libro de Yeo, *Records, Information and Data: Exploring the role of record-keeping in an information culture* (Yeo, 2018), es un lugar maravilloso al que acudir cuando se sienta confundido por la cuestión de cómo se relacionan los documentos con sus primos cercanos de la información y los datos. Su capítulo 5, “Documentos y datos”, es una lectura obligada y le dice todo lo que necesita saber sobre la naturaleza de la simbiosis entre estos dos conceptos complicados, pero de vital importancia.

Aparte del surgimiento (o resurgimiento) de los datos y el big data como algo que importa para nuestra profesión, ¿qué más es nuevo y significativo en el mundo de la transformación digital?

La aparición de la “nube” y el crecimiento asociado de los enfoques “como servicio” para la provisión de soluciones digitales a las organizaciones es de particular importancia. Algunos comentaristas y profesionales de los documentos se inclinan a ver estas cuestiones como una amenaza fundamental para nuestra misión. De hecho, si las organizaciones gestionan mal su uso de la nube y otras soluciones “como servicio”, los resultados documentales sufrirán sin duda como consecuencia. Existen importantes riesgos de caída asociados con esa posible mala gestión. Pero lo mismo puede decirse de cualquier transformación digital. Las soluciones en la nube y “como servicio” no son más que la última versión de la subcontratación. Las organizaciones utilizan servicios subcontratados cuando sienten que dichos servicios son más baratos y sostenibles, o ambos, que hacer lo mismo con el personal y las instalaciones internas. No hay ninguna razón para que las soluciones en la nube y “como servicio” bien gestionadas no puedan proporcionar resultados de gestión de documentos superiores a los que de otro modo se podrían lograr con los recursos internos. Pero tales soluciones requieren mucha atención y participación activa por parte de los profesionales de los documentos. No podemos permitirnos dejar documentos digitales en la nube únicamente en manos de nuestros colegas de Tecnologías de la Información. Afortunadamente, tenemos a nuestra disposición los resultados del más reciente proyecto de investigación global InterPARES dirigido por Luciana Duranti de la Universidad de British Columbia. El proyecto InterPares Trust estudió cómo ofrecer soluciones de documentos confiables en entornos de nube. Los resultados se pueden encontrar en el libro de reciente publicación *Trusting Records in the Cloud*, editado por Luciana Duranti y Corinne Rogers (Duranti y Rogers, 2019).

Otro cambio notable en los últimos años ha sido la aparición de las redes sociales en línea y un cambio importante hacia la interactividad dinámica en tiempo real en los flujos e intercambios de información en línea, a menudo caracterizados por el uso de dispositivos móviles. A su vez, la gran cantidad de datos generados por estas interacciones en plataformas proporcionadas por terceros

es una fuente importante del llamado “big data” que ya he comentado. El principal desafío de la gestión de documentos asociado con este fenómeno se relaciona con cómo las organizaciones pueden capturar, controlar y administrar los documentos necesarios² creados por el personal que utiliza dichas plataformas cuando los documentos en sí son propiedad y están controlados por los proveedores de los servicios de redes sociales en cuestión. No obstante, existen estrategias y aplicaciones que se pueden implementar para garantizar que las copias de dichos documentos se puedan capturar en los sistemas de gestión de documentos de la organización. La principal barrera aquí, sin embargo, como suele ser el caso de los documentos digitales, es más cultural y de comportamiento que técnica. El personal debe comprender que están creando documentos organizacionales cuando usan las redes sociales con fines organizacionales y luego tomar medidas para garantizar que los documentos relevantes se capturen en los sistemas corporativos, en lugar de dejarlos a merced del proveedor de la plataforma.

Este problema cultural y de comportamiento en la gestión de documentos no es nuevo en el contexto de más de treinta años de transformación digital. De hecho, diría que los cambios más importantes que podemos presenciar en el área de la transformación digital son de larga duración. Quizás el más importante de ellos sea el de los cambios constantes en los procesos de trabajo (habilitados por el cambio tecnológico), muchos de los cuales otorgan mayor poder y flexibilidad a los encargados de tareas concretas sobre cómo gestionan (o no, según sea el caso) los documentos digitales de sus acciones e interacciones. La gran velocidad y frecuencia de tales cambios a menudo supera la capacidad de respuesta de los profesionales de los documentos, y los documentos se resienten como si fueran daños colaterales en la incesante marcha del cambio tecnológico y de los procesos de trabajo. La consecuencia de esto, y una de las principales razones de los errores en la gestión de documentos descritas anteriormente en mi exposición, es una creciente anarquía de datos en las organizaciones, donde grandes cantidades de datos y documentos se acumulan en sistemas de información en gran parte incontrolados, no gestionados y mal documentados.

Desafíos

Dejando a un lado las novedades que supone el mundo de la transformación digital y los documentos, me gustaría ahora resumir los desafíos a los que se enfrentan actualmente los profesionales de los documentos al luchar con esta transformación. Ninguno de los desafíos que puedo identificar es especialmente nuevo. Todos han estado con nosotros desde que existen los documentos digitales. Por su naturaleza, ninguno de estos desafíos puede ser simplemente superado y luego olvidarse. Más bien, son desafíos perennes que requieren una diligencia y

una atención constantes. Los enumeraré, pero ninguno de ellos debería sorprender a alguno de ustedes:

- El cambio es constante, por lo que nunca se puede dar el lujo de relajarse. Vivimos en el mundo de la “beta perpetua”.
- Garantizar la seguridad de los datos, manteniéndolos a salvo de los hackers y de personas malintencionadas. Afortunadamente, existe toda una profesión de expertos en seguridad digital en quienes podemos confiar para abordar este problema, pero nuestro trabajo como controladores de documentos es garantizar que el problema siempre se aborde y que nuestros documentos no sean vulnerables.
- Privacidad: un tema que no es exclusivo de los documentos digitales, pero que es de creciente importancia.
- Asegurar la confiabilidad de los documentos digitales.
- Ganar terreno en las cuestiones de documentos digitales con los altos directivos y los distribuidores de los recursos. Incluso lograr que esas personas reconozcan que los documentos digitales existen puede ser un desafío.
- Trabajar con sistemas heredados mal diseñados y los documentos conservados en ellos. Por mucho que pretendamos ejercer una influencia positiva en la fase de diseño / adquisición de sistemas, a menudo no es posible. Sin embargo, se espera que gestionemos a posteriori las consecuencias para la gestión de documentos del software y de los sistemas deficientemente diseñados, generalmente en el momento del desmantelamiento de esos sistemas.
- Transformar los sistemas de creación de documentos en sistemas de gestión de documentos no es una tarea fácil. Tampoco es fácil convencer a los responsables de los negocios de esos sistemas qué tal transformación es necesaria o deseable. Aquí les recomiendo encarecidamente la segunda edición recientemente publicada del conjunto de normas ISO 16175: 2021, titulada *Procesos y requisitos funcionales para software para gestionar documentos*.
- Implementar los resultados de la valoración de documentos conservados en aplicaciones y sistemas comerciales deficientes, donde los metadatos pueden ser muy insuficientes, ha demostrado ser un reto considerable. Pronto tendré más que decir sobre este tema.
- Los buenos datos y los buenos documentos digitales requieren buenos metadatos, pero la implementación de un régimen sólido de metadatos sigue siendo un gran desafío en la práctica.
- Recapacitar al personal de documentos, que a menudo se siente aún más cómodo con los documentos analógicos.

- Asociarse con el personal de tecnologías de la información es una necesidad absoluta, pero a menudo difícil de lograr. Ser capaces de demostrar nuestro valor, ser flexibles y abiertos a la innovación y no ser demasiado rígidos o retorcidos con los procesos documentales es esencial.
- Garantizar la longevidad de los documentos digitales que deben conservarse más tiempo que la vida útil de las aplicaciones de software en las que se crean, es decir, todo el ámbito de la preservación digital.
- Diseñar sistemas y procesos de trabajo que faciliten a los productores de documentos la creación y el mantenimiento de buenos documentos es vital, pero sumamente desafiante en la práctica. Esto requiere habilidades de ingeniería de sistemas de alto nivel junto con una sólida comprensión de los requisitos de gestión documental, procesos de trabajo y comportamiento humano.
- Por último, a pesar del hecho de que ha existido durante mucho tiempo, el correo electrónico sigue siendo un problema perverso que se interpone en el camino para lograr buenos resultados en la gestión de documentos. El problema fundamental es que, a diferencia de los tradicionales sistemas de correspondencia analógica que tienen una buena funcionalidad documental incorporada en su diseño, las aplicaciones de correo electrónico no están diseñadas para proporcionar un control corporativo fácil de los documentos de correo electrónico. Por lo general, no hay otra opción que trasladar los documentos de correo electrónico de su aplicación nativa a sistemas completamente diferenciados que tienen mejores funciones y controles documentales. Esto no es algo óptimo y conlleva un alto riesgo. Requiere un esfuerzo adicional por parte de un personal frecuentemente muy ocupado y, por lo tanto, que se descuida a menudo. Además, la experiencia muestra que los encargados de las propias tareas u otras personas responsables de seleccionar los correos electrónicos para su captura separada no son a menudo muy buenos identificando qué correos electrónicos importantes deben archivarse por separado del volumen mucho más grande de correos electrónicos irrelevantes o de bajo valor.

Frente a todo lo que he descrito hasta ahora, necesito concluir con algunas reflexiones finales sobre las principales estrategias que deberíamos seguir. No prometo que ninguna de estas estrategias generará un nirvana en la gestión de documentos. No obstante, si se llevan a cabo de forma inteligente y flexible, les permitirá ofrecer mejoras en los resultados de la gestión de documentos digitales. De hecho, mi primer consejo es que reduzcan sus expectativas. No se preocupen por conseguir las mejores prácticas en la gestión de documentos digitales. Dadas las duras realidades que he descrito en este artículo, creo firmemente que en los documentos digitales. lo “perfecto” es enemigo de lo “bueno”. Les recomendaría que

procuren una gestión de documentos “lo suficientemente buena” en lugar de tener “las mejores prácticas de gestión de documentos digitales “. Si logran documentos digitales lo suficientemente buenos, habrá hecho su trabajo exitoso y justificado su existencia y su salario.

Mi segundo consejo clave es tener un conocimiento profundo de sus requisitos de gestión de documentos; estos incluyen sus necesidades comerciales para los documentos, los requisitos legales de los documentos y una conciencia de lo que la comunidad en general espera de su organización en relación con la gestión de los documentos. Esto es lo que llamamos valoración. Afortunadamente, ahora tenemos un Informe Técnico ISO sobre cómo realizar una valoración archivística - ISO / TR21946: 2018. A diferencia de la práctica tradicional, en la que la valoración es algo que se hace a posteriori sobre un conjunto de documentos ya existente, la valoración debería ser de hecho lo primero que debe hacerse, mucho antes de que se creen documentos e incluso antes de que se diseñe o implemente cualquier sistema de documentos. Esto se debe a que una buena comprensión de sus necesidades documentales y los riesgos asociados con no crear ciertos documentos y los riesgos relacionados con gestión de documentos deficiente, debe informar todo lo que haga posteriormente.

Anteriormente mencioné el desafío a menudo inevitable de tratar a posteriori con documentos mal descritos y controlados que se han acumulado en una aplicación corporativa deficiente. En tales casos, puede ser posible implementar herramientas basadas en reglas para seleccionar documentos importantes para su transferencia y conservación continua. Por ejemplo, se pueden utilizar varias herramientas inteligentes de descubrimiento electrónico que se han desarrollado para ayudar a las organizaciones a lidiar con litigios ante los tribunales.

Más comúnmente, sin embargo, sospecho que las decisiones de retención y eliminación en tales circunstancias deberán tomarse a nivel de todo el sistema en lugar de seleccionar documentos individuales o grupos de documentos dentro de esos sistemas. Aunque esto pueda llevar al mantenimiento de una gran cantidad de documentos de bajo valor que normalmente no se conservarían, tiene la gran ventaja de mantener la integridad orgánica de todo el sistema de documentos.

Mi siguiente consejo es adoptar una política de documentos de lo “nacido digital, permanezca digital”. Me sorprende que en la década de 2020 todavía veamos organizaciones que imprimen documentos digitales en papel para archivarlos en un sistema de documentos tradicional, perdiendo así toda la utilidad, capacidad de reutilización y de búsqueda de los documentos digitales en favor de sustitutos de papel de calidad inferior. Esto puede suceder porque las personas aún no confían en los documentos digitales o porque puede haber alguna necesidad residual de firma manuscrita tradicional. Con mayor frecuencia, sucede porque las organizaciones en cuestión no han podido implementar sistemas de gestión de documentos digitales confiables para reemplazar sus sistemas de papel heredados.

Aún más loco es el hecho de que a menudo estas copias en papel de los documentos digitales se digitalizan posteriormente, devolviendo así los documentos a la forma digital, pero como sustitutos de tercera generación muy inferiores. Cualquier documento que se cree en forma digital (y en estos días son casi todos los documentos) solo deberían mantenerse en formato digital.

Y no olvide los metadatos. Los sistemas de gestión de documentos son sistemas de metadatos. Cuanto mejores sean sus metadatos, mejores documentos digitales tendrá. El conjunto de directrices ISO 23081 sobre metadatos para la gestión documental sigue siendo un secreto bien guardado, pero les recomiendo encarecidamente que lo conozcan y empiecen a utilizarlo.

Finalmente, les insto a que estén atentos a las posibilidades que ofrece la tecnología blockchain. Las tecnologías de registros distribuidos que pueden garantizar de forma independiente la autenticidad de los documentos digitales tienen un claro potencial en nuestro campo. Se está realizando un trabajo interesante en la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre este tema a través de un grupo de trabajo conjunto que involucra tanto a expertos en documentos como en blockchain. Dado la talla de las personas que dirigen ese trabajo, tengo la esperanza de que surjan algunas posibilidades interesantes a su debido tiempo (Lemieux et al, 2020).

Les pido disculpas por no ofrecer soluciones emocionantes y rápidas para los desafíos de los documentos digitales, pero realmente creo que simplemente no existen. Estamos en una lucha a largo plazo y no tenemos más remedio que remangarnos y comprometernos con el arduo trabajo de perseguir pequeñas victorias y mejoras incrementales en la búsqueda de una gestión de los documentos digitales “suficientemente buena”. Les deseo a todos éxitos en estos esfuerzos de vital importancia.

Bibliografía

- BEARMAN, David. 1995. Archival Issues in a Computing Environment. In YORKE, Stephen (ed.), *Playing for Keeps: The Proceedings of an Electronic Records Management Conference hosted by the Australian Archives, Canberra, Australia, 8-10 November 1994*. Australian Archives, 233-255.
- CUNNINGHAM, Adrian. 1996. Journey to the End of the Night: custody and the dawning of a new era on the archival threshold. *Archives and Manuscripts: Journal of the Australian Society of Archivists*. 24(2), 312-321.
- DURANTI, Luciana and MacNEIL, Heather. 1996. The Protection of the Integrity of Electronic Records: An Overview of the UBC-MAS Research Project. *Archivaria*. 42, 46-67.
- DURANTI, Luciana and ROGERS, Corinne (eds). 2018. *Trusting Records in the Cloud*. London, Facet.

- LAPPIN, James, et al. 2021. Rival records management models in an era of partial automation. *Archival Science*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10502-020-09354-9>
- LEMIEUX, Victoria, et al. 2020. Caught in the Middle? Strategic Information Governance Disruptions in the Era of Blockchain and Distributed Trust. *Records Management Journal*. 30(3), 301-324.
- McDONALD, John. 2005. The wild frontier ten years on. In McLEOD, Julie and HARE, Catherine (eds), *Managing Electronic Records*, London, Facet. 1-17.
- McLEOD, Julie. 2014. Reinventing archival methods: reconceptualising electronic records management as a wicked problem. *Archives and Manuscripts: Journal of the Australian Society of Archivists*. 42 (2), 193-196.
- NEW SOUTH WALES STATE ARCHIVES AND RECORDS. 2003. *Strategies for documenting government business: The DIRKS Manual*. Available at: https://www.records.nsw.gov.au/sites/default/files/Recordkeeping/DIRKS_Manual.pdf
- REED, Barbara and ROBERTS, David (eds). 1991. *Keeping data: papers from a workshop on appraising computer-based records presented by the Australian Council of Archives and the Australian Society of Archivists Incorporated on 10-12 October 1990 at the State Office Block Theatre*. Australian Society of Archivists.
- UNIVERSITY OF PITTSBURG SCHOOL OF INFORMATION SCIENCES. 1996. *Functional requirements for evidence in recordkeeping*. Available at: <https://www.archimuse.com/papers/nhprc/>
- YEO, Geoffrey. 2018. *Records, Information and Data: Exploring the role of record-keeping in an information culture*. Facet, London.

Notas

¹ NdT: el término *recordkeeping*, tan frecuente en la bibliografía profesional australiana, no tiene un equivalente claro en castellano. Generalmente se traduce como gestión de documentos (*records management*), dado que incluso en la doctrina australiana se emplean en muchas ocasiones ambos términos como equivalentes. Dado que “[r]ecordkeeping, en acepción australiana, es una disciplina global que estaría mucho más cerca de la concepción española de la disciplina archivística abarcando todas las edades de los documentos, que de la concepción norteamericana del *records management*”, se ha optado por traducirlo como “gestión de documentos”, entendiendo que se refiere también a la gestión archivística de estos. En algún caso se ha empleado el término “gestión documental” para distinguir mejor las referencias explícitas al *records management*. Véase Delgado-Gómez, A. 2016. La indeterminación de la traducción archivística. *El Profesional de la Información*, 16(1), 39-46. <https://doi.org/10.3145/epi.2007.ene.04>

² NdT: una traducción directa como “documentos vitales” puede ser problemática, ya que se podría identificar con el concepto de “documentos esenciales” (llamados también “vitales”), cuando el autor no parece referirse a ellos sino a aquellos que son necesarios para la organización y, por tanto, debería capturar y gestionar. Más adelante habla de “documentos relevantes”.