

La norma ISO 15489: un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones

José Alberto Alonso

doQ · archivos de empresa
doqarchivos@tinet.org

Montserrat Garcia Alsina

Universitat Oberta de Catalunya
mgarciaals@uoc.edu

M. Rosa Lloveras i Moreno

Ebla Gestió Documental
mrlloveras@eblagestiodocumental.com

Resumen

La norma ISO 15489 se centra en los principios de la gestión de documentos y establece los requisitos básicos para que las organizaciones puedan establecer un marco de buenas prácticas que mejore de forma sistemática y efectiva la creación y mantenimiento de sus documentos, apoyando la política y los objetivos de la organización. La aparición de esta norma, y de otras normas complementarias, responde tanto a la evolución de los planteamientos del *records management* norteamericano y del *recordskeeping* australiano, como a la necesidad de integrar la gestión de documentos con el enfoque basado en procesos y las normas de gestión de la calidad. Para desarrollar un plan de gestión de documentos, hay que establecer la política y las responsabilidades de acuerdo con las necesidades de la organización. La norma propone una metodología específica para diseñar e implementar el sistema de gestión de documentos, definir los procesos técnicos, elaborar los instrumentos principales (cuadro de clasificación, calendario de conservación, tabla de acceso y seguridad) y establecer las actividades de evaluación, medición y aprendizaje que conduzcan a la mejora continua del sistema. También destaca la importancia de los metadatos para la gestión de los documentos electrónicos y señala los requisitos que éstos deberían cumplir. Como compendio de buenas prácticas de gestión de documentos que ha sido adoptado en numerosos países, la norma ISO 15489 comporta nuevos retos, a la vez que abre nuevas perspectivas a los profesionales de la información. Una de las cuestiones que todavía se han de explorar y que permitirían hacer más visibles los beneficios que la gestión de documentos, en el ámbito de la gestión de la información y del conocimiento, puede aportar a las organizaciones es el desarrollo de indicadores que midan el rendimiento del sistema de gestión de documentos y pongan de manifiesto el valor que aporta a los procesos de negocio de la organización.

Palabras clave

ISO 15489 / Normas y especificaciones / Gestión de la calidad / Buenas prácticas de gestión de documentos / Sistemas de gestión de documentos / Metodología DIRKS / Procesos de negocio / Profesionales de la gestión de la información / Documentos electrónicos / Gestión de la información y del conocimiento / Indicadores de rendimiento

1 Antecedentes de la norma ISO 15489

El año 2001 ve la luz la norma *ISO 15489 Information and documentation – Records Management*, fruto del trabajo del subcomité técnico TC 46/SC 11 *Archives/records management* de la International Organization for Standardization (ISO). La traducción castellana de esta norma, elaborada por el AEN/CTN 50 - *Documentación* de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), se publica el año 2006¹. La ISO 15489 constituye un compendio de buenas prácticas en gestión de documentos de aplicación voluntaria por parte de las organizaciones y, a día de hoy, no es una norma de requisitos a efectos de un proceso de certificación (como lo es, por ejemplo, la norma ISO 9001).

La traducción de la norma no ha estado ausente de controversia, especialmente con respecto al término inglés *record*, pues no existe un término equivalente en castellano –como tampoco en otras lenguas– para designar los documentos que tienen valor probatorio o evidencian las actividades de una organización (*records*), frente a los documentos como simple información registrada en un medio de soporte (*documents*) y los documentos que tienen un valor patrimonial o histórico (*archives*).

La aparición de la norma ISO 15489 es resultado de dos circunstancias. Por un lado, en el ámbito de la archivística, la confluencia del modelo norteamericano del *Records Management*, desarrollado a partir de los años 30 del siglo XX y que tiene como núcleo el concepto de ciclo de vida de los documentos (*records lifecycle*), y del modelo australiano del *Recordskeeping*, con su principio de la continuidad de los documentos (*records continuum*) formulado en los años 90 por Frank Upward². Por otro lado, en el ámbito de la organización de las empresas, la progresiva adopción de los principios de la calidad y la mejora continua que se concretan, entre otros, en el modelo EFQM de excelencia y en la familia de normas ISO 9000. Es precisamente la norma ISO 9001:2000, que establece como requisito el control de los documentos del sistema de gestión de la calidad, uno de los motivos que incidirá más directamente en el desarrollo de una norma específica sobre gestión de documentos. De hecho, la norma ISO 15489 afirma que “proporciona la gestión de documentos como apoyo de un sistema de calidad que cumpla con la Norma ISO 9001 e ISO 14001” (AENOR, 2006¹, 6)³.

2 Estructura y contenidos de la norma ISO 15489

La norma ISO 15489 se compone de dos partes:

a) la primera (UNE-ISO 15489-1:2006. *Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 1: Generalidades*) es el núcleo de la norma y define los conceptos básicos, los principios y los requisitos de la gestión de documentos en las organizaciones. Se especifican los elementos que se deberían tener en cuenta con el fin de garantizar que una organización crea y gestiona los documentos que necesita. Así, la enumeración de los capítulos de la norma, descontando los preliminares, nos proporciona una idea de todos los aspectos que se han de contemplar para poner en marcha un plan de gestión de documentos:

- Beneficios de la gestión de documentos.
- Marco reglamentario (entorno legal y normativo).

- Política y responsabilidades.
- Requisitos de la gestión de documentos.
- Diseño e implementación de un sistema de gestión de documentos.
- Procesos y controles de la gestión de documentos.
- Supervisión y auditoría.
- Formación.

b) la segunda (UNE-ISO/TR 15489-2: 2006. *Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 2: Directrices*) es un informe técnico que proporciona una metodología de implementación de un sistema de gestión de documentos de acuerdo con los principios definidos en la primera parte de la norma. Así, se insiste especialmente en las estrategias y la metodología de diseño e implementación y se establecen directrices adicionales para definir los procesos y los instrumentos principales de gestión de documentos (cuadro de clasificación, calendario de conservación y tabla de acceso y seguridad).

La primera parte, con un enfoque más genérico, está destinada a los directivos de las organizaciones, a los profesionales de la gestión de documentos, de la información y sus tecnologías y a cualquier persona encargada de crear y mantener documentos; en cambio, el informe técnico tiene un enfoque más sistemático, pensando en su uso por parte de los profesionales de la gestión de documentos y los responsables de gestionar los documentos en sus organizaciones.

En torno a la norma ISO 15489, el subcomité TC 46/SC 11 *Archives/records management* de ISO ha publicado o está elaborando otras normas ISO que afectan directamente a la gestión de documentos:

Norma	Descripción
<p>UNE-ISO 23081-1:2008. Información y documentación – Procesos de gestión de documentos – Metadatos para la gestión de documentos – Parte 1: Principios.</p> <p>UNE-ISO/TS 23081-2:2008. Información y documentación – Procesos de gestión de documentos – Metadatos para la gestión de documentos – Parte 2: Elementos de implementación y conceptuales.</p>	<p>Norma que cubre los principios que sostienen y regulan los metadatos para la gestión de documentos. Estos principios se aplican a lo largo del tiempo a los documentos y sus metadatos, los procesos que los afectan, cualquier sistema en que residan y cualquier organización que sea responsable de su gestión. Es norma española (UNE).</p> <p>Establece un marco para definir los elementos de metadatos consistente con los principios y las consideraciones sobre su implementación esbozados en la primera parte. Es norma española (UNE).</p>
<p>ISO/CD TR 26102. Requirements for long-term preservation of electronic records.</p>	<p>Proyecto de informe técnico que, de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma ISO 15489, especificaría la metodología para desarrollar una estrategia de conservación de los documentos electrónicos a largo plazo, con independencia del hardware, el software y el entorno tecnológico original en que fueron creados.</p>

<p>ISO/TR 26122:2008. Work process analysis for records.</p>	<p>Informe técnico que proporciona orientaciones sobre el análisis de los procesos de trabajo desde la perspectiva de la creación, captura y control de los documentos. Identifica dos tipos de análisis: 1) análisis funcional (descomposición de las funciones en procesos), y 2) análisis secuencial (investigación del flujo de transacciones).</p>
---	---

Además, existen otras normas ISO destinadas a los sistemas informáticos y las aplicaciones de gestión de documentos, que se deberían tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un sistema de gestión electrónica de documentos:

<p>ISO/TR 15801:2004. Electronic imaging – Information stored electronically – Recommendations for trustworthiness and reliability.</p>	<p>Informe técnico que describe la implementación y operación de sistemas que almacenan información electrónica y para los cuales las cuestiones de la veracidad, fiabilidad, autenticidad e integridad son importantes. Se contempla todo el ciclo de vida de los documentos almacenados electrónicamente desde su incorporación inicial hasta su eventual destrucción. Es proyecto de norma española (PNE).</p>
<p>UNE-ISO/IEC 17799:2002. Tecnología de la Información – Código de buenas prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información.</p>	<p>Norma que establece principios generales y directrices para iniciar, implementar, mantener y mejorar la gestión de la seguridad de la información en una organización. Contiene buenas prácticas de control de las diversas áreas de la gestión de la seguridad de la información (política de seguridad, organización de la seguridad de la información, gestión de activos, seguridad de los recursos humanos, seguridad física y del entorno, gestión de las comunicaciones y las operaciones, control del acceso, adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, gestión de incidentes, gestión de la continuidad del negocio, conformidad). Es norma española (UNE).</p>
<p>ISO/TR 18492:2005. Long-term preservation of electronic document-based information</p>	<p>Informe técnico que proporciona orientaciones metodológicas para la preservación a largo plazo y la recuperación de la información basada en documentos electrónicos cuando su periodo de conservación supera el tiempo previsto de duración de la tecnología (hardware y software) usada para crear y mantener la información. Es proyecto de norma española (PNE).</p>
<p>ISO 19005-1:2005. Document management – Electronic document file format for long-term preservation. Part 1: Use of PDF 1.4 (PDF/A-1).</p>	<p>Especifica la utilización del formato PDF/A para la conservación a largo plazo de los documentos electrónicos. Es proyecto de norma española (PNE).</p>
<p>ISO 32000-1:2008. Document management – Portable document format – Part 1: PDF 1.7.</p>	<p>Proporciona la información esencial que necesitan los desarrolladores de software destinado a crear ficheros PDF o leer ficheros PDF existentes e interpretar su contenido para su visualización e interacción.</p>

Aparte de las normas ISO, encontramos normas o modelos de requisitos producidos por otras organizaciones que establecen un marco de trabajo sobre algún aspecto concreto de la gestión de documentos:

<p>MoReq. Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo.</p>	<p>Especificación elaborada por el DLM-Forum de la Unión Europea que describe un modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo; se centra en los requisitos funcionales de los sistemas de gestión de documentos electrónicos de archivo. Existe traducción al castellano.</p>
<p>ISAD(G). Norma internacional general de descripción archivística.</p>	<p>Norma elaborada por el Consejo Internacional de Archivos (ICA). Constituye una guía general para la elaboración de descripciones archivísticas. Existe traducción al castellano.</p>
<p>ISDF. Norma internacional para la descripción de funciones.</p>	<p>Norma elaborada por el Consejo Internacional de Archivos (ICA). Sirve de guía para elaborar descripciones de funciones de instituciones vinculadas con la producción y conservación de documentos. Existe traducción al castellano.</p>
<p>Principles and Functional Requirements for Records in Electronic Office Environments</p>	<p>Publicados por el Consejo Internacional de Archivos (ICA), su propósito es definir globalmente unos principios y requisitos funcionales armonizados para el software utilizado para crear y gestionar documentos electrónicos en entornos ofimáticos. El objetivo primordial de esta serie de directrices y requisitos es la creación y gestión de los documentos electrónicos. Se compone de tres módulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Overview and Statement of Principles. 2) Guidelines and Functional Requirements for Electronic Records Management Systems. 3) Guidelines and Functional Requirements for Records in Business Systems.

3 Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 15489

La norma ISO 15489 tiene como objeto regular “la gestión de documentos que producen las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con fines externos o internos” (AENOR, 2006¹, 6), de forma que se aplica a la gestión de los documentos, con independencia de su formato o soporte y de las tecnologías utilizadas, creados o recibidos por una organización en el transcurso de sus actividades. Se señala explícitamente que la norma no incluye la gestión de los documentos históricos en el seno de las instituciones archivísticas.

Su propósito es que una organización disponga, en cualquier momento, de los documentos adecuados para:

- llevar a cabo de forma eficaz sus procesos de negocio y actividades;
- cumplir con el marco legal y reglamentario;
- rendir cuentas de sus actividades cuando lo requieran las partes interesadas (clientes, personal, accionistas, socios, proveedores, sociedad...).

Por eso, el sistema de gestión de documentos tiene que garantizar la autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad de los documentos, identificándolos en el contexto de las actividades de la organización.

Desde este punto de vista, la norma ISO 15489 parte de los principios del enfoque basado en procesos y de la mejora continua, que proponen tanto el modelo EFQM de excelencia como la familia de normas ISO 9000, para definir la gestión de documentos en las organizaciones. Todos los elementos básicos del enfoque, el despliegue y la evaluación y revisión del sistema de gestión de documentos se recogen en la norma.

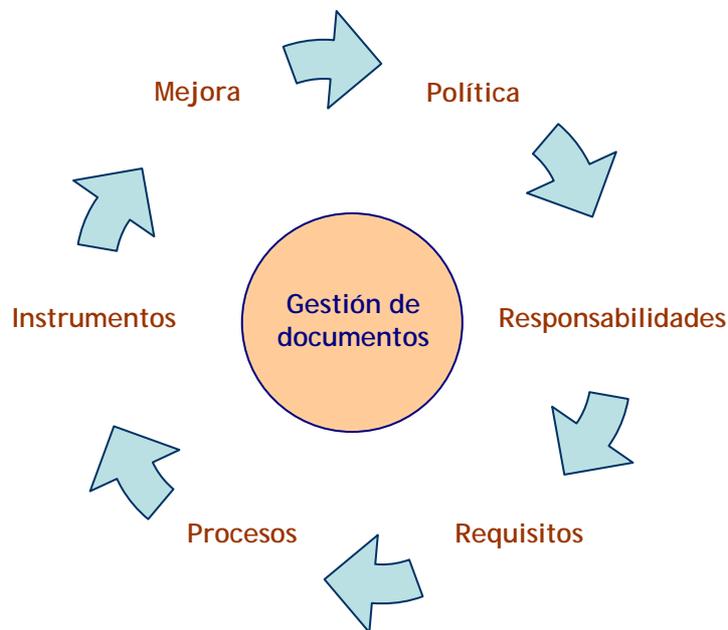


Figura 1. Elementos básicos de un plan de gestión de documentos

4 Visión de la norma ISO 15489 desde el punto de vista estratégico

4.1 Política

Las organizaciones que quieran implantar buenas prácticas de gestión documentos, de acuerdo con la norma ISO 15489, deberían establecer, documentar, mantener y promulgar una política de gestión de documentos, con el fin de asegurar que se cubren sus necesidades de información, evidencia y rendición de cuentas. El objetivo de esta política es la creación y mantenimiento, durante el tiempo que sea preciso, de documentos capaces de respaldar las

actividades de la organización y de probar que éstas se llevan a cabo según los requisitos legales y normativos.

Esta política se tendría que elaborar a partir del análisis de las actividades de la organización y teniendo en cuenta el entorno legal y normativo (legislación, normativas específicas del sector, normas y códigos de buenas prácticas de aplicación voluntaria...), y en el marco de la política global de la organización, de forma que fuera coherente con las demás políticas: calidad, seguridad de la información, responsabilidad social corporativa, entre otras.

Es fundamental que la aplicación de esta política de gestión de documentos sea apoyada por la alta dirección y difundida a todos los niveles organizativos.

Finalmente reseñar que tendría que ser revisada periódicamente con el fin de garantizar que refleja adecuadamente las necesidades y expectativas de la organización en todo momento.

4.2 Responsabilidades

La política de gestión de documentos también implica asignar claramente las responsabilidades y las competencias vinculadas con la gestión de documentos. La definición de estas responsabilidades comporta decidir “quién hace qué” teniendo en cuenta:

- a) Los profesionales de la gestión de documentos, que asumen la responsabilidad principal de definir, hacer el seguimiento y mejorar los procesos y los procedimientos de gestión de documentos, al tiempo que son los encargados de diseñar, implementar y mantener el sistema de gestión de documentos.
- b) Los diferentes componentes de la estructura organizativa, que han de desplegar la política o llevar a cabo actividades y operaciones en las cuales se hace uso de los documentos:
 - la dirección tiene la misión de garantizar el éxito del plan de gestión de documentos y proporcionar los recursos necesarios,
 - los jefes de las diferentes áreas o unidades de la organización deberían asegurar que el personal a su cargo cumple los procedimientos y coordinar sus actuaciones con el responsable principal de la gestión de documentos,
 - todo el personal que utiliza documentos como parte de sus tareas diarias es responsable de crear y mantener documentos precisos y completos sobre sus actividades.

5 Visión de la norma desde el punto de vista operativo

La implantación de la norma ISO 15489 en una organización supone llevar a cabo tres tipos de procesos interrelacionados:

- los procesos de diseño y puesta en funcionamiento del sistema de gestión de documentos;
- los procesos de la gestión de documentos;
- los procesos de mejora (actividades de seguimiento y medición y de aprendizaje).

5.1 Diseño y puesta en funcionamiento del sistema de gestión de documentos

La norma ISO 15498 propone la metodología DIRKS (*Designing and Implementing Recordkeeping Systems*), de origen australiano, para el diseño e implementación de un sistema de gestión de documentos. Esta metodología consta de ocho etapas.

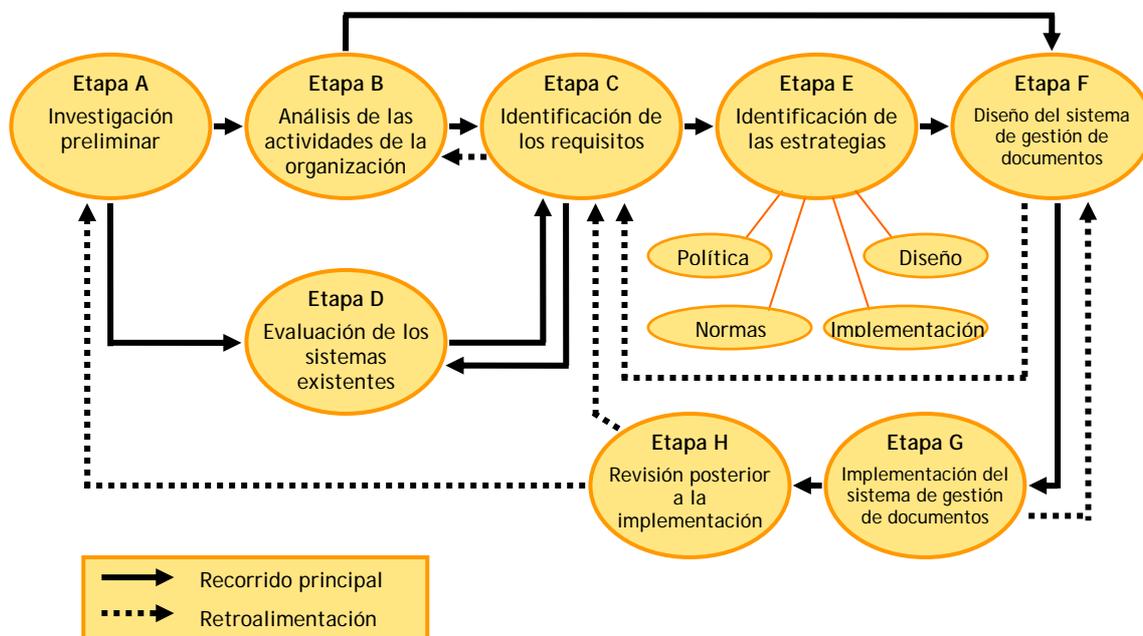


Figura 2. La metodología DIRKS

Etapa	Actividades
A Investigación preliminar	<p>Objetivo: proporcionar la comprensión del contexto en el que la organización desarrolla su actividad, con el fin de identificar los factores que influyen en la necesidad de crear y mantener documentos (administrativos, legales, de negocio y sociales), y conocer las fortalezas y debilidades con respecto a la gestión de documentos.</p> <hr/> <p>Resultados: examen de la misión, visión y valores de la organización, de su política y estrategia, de sus objetivos, de su estructura organizativa, de las regulaciones específicas a las cuales están sometidas sus actividades y de los factores de éxito relacionados con la gestión de los documentos.</p>

<p>B Análisis de las actividades de la organización</p>	<p>Objetivo: desarrollar un modelo conceptual de qué hace la organización y de cómo lo hace, examinando como interactúan los documentos con los procesos y las actividades de la empresa.</p> <p>Se puede proceder a identificar y analizar los procesos y actividades de la organización y examinar los circuitos documentales que se siguen para llevar a cabo estos procesos.</p> <p>Es útil conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – los tipos documentales que produce y utiliza cada unidad; – las atribuciones de cada unidad sobre cada tipo documental (elaboración, revisión, aprobación, control, archivo, etc.); – las aplicaciones informáticas utilizadas para crear y gestionar los documentos; – su soporte y su localización; – sus valores documentales y sus plazos de conservación. <hr/> <p>Resultados: se puede elaborar una primera versión del cuadro de clasificación con el fin de mostrar las funciones, actividades y operaciones que generan documentos. También es útil efectuar un análisis secuencial que describa mediante diagramas de flujo los procesos clave de la empresa (por ejemplo, en el caso de una empresa de edificación y obra civil el proceso que se sigue desde el estudio de la oferta hasta la finalización del periodo de garantía de la obra, pasando por las fases de elaboración del proyecto constructivo, licitación, contratación y ejecución de la obra): los diagramas de proceso permiten visualizar qué documentos se producen en cada parte del proceso, como se transmite la información de una unidad a otra, y quién es responsable en cada momento del manejo y custodia de los documentos.</p>
<p>C Identificación de los requisitos</p>	<p>Objetivo: determinar los requisitos que se tienen que cumplir para crear y mantener documentos que evidencien las actividades de la organización. Estos requisitos se identifican mediante un análisis sistemático de las necesidades de la organización, las obligaciones legales y normativas y la rendición de cuentas, tanto con respecto a partes interesadas internas (dirección, personal) como externas (clientes, accionistas, proveedores, contratistas, administración pública).</p> <hr/> <p>Resultados: se puede redactar una primera versión del calendario de conservación (que determina los plazos durante los cuales se tiene que preservar la documentación) y de la tabla de acceso y seguridad (que establece las condiciones de acceso a los documentos).</p>
<p>D Evaluación de los sistemas existentes</p>	<p>Objetivo: paralelamente a la etapa A, B y C, se analizan el sistema de gestión de documentos y otros sistemas de información relacionados, con el fin de valorar si incorporan y mantienen los documentos necesarios de una manera fiable, íntegra, exhaustiva, sistemática y conforme a los requisitos identificados en la etapa anterior.</p> <hr/> <p>Resultados: como resultado se puede hacer un inventario de los sistemas existentes que evalúe el cumplimiento de los requisitos documentales.</p>

<p>E Identificación de las estrategias para cumplir con los requisitos</p>	<p>Objetivo: determinar qué políticas, normas y procedimientos se adoptarán y qué herramientas, tanto informáticas como documentales, hace falta diseñar e implementar con el fin de asegurar la creación y el mantenimiento de los documentos que reflejan la actividad de la organización.</p> <p>En este sentido, estas estrategias pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> – el establecimiento de políticas, normas o códigos de buenas prácticas de gestión; – la asignación de responsabilidades y competencias; – la elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo; – el diseño, implementación y administración de nuevos componentes de los sistemas o de nuevos sistemas; – la integración de la gestión de documentos en los procesos y sistemas de la organización. <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Resultados: puede ser conveniente presentar un informe, junto con un resumen ejecutivo, dirigido a la dirección en el cual se planteen las posibles estrategias de actuación y los beneficios que se esperan obtener.</p>
<p>F Diseño del sistema de gestión de documentos</p>	<p>Objetivo: traducir las estrategias adoptadas en la etapa anterior en un plan de actuación que cumpla con los requisitos identificados en la etapa C y que solucione las deficiencias detectadas en la etapa D. Este plan aporta una visión de conjunto en que se integran los diferentes elementos del sistema.</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Resultados: se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – elaborar los instrumentos del sistema de gestión de documentos: cuadro de clasificación, calendario de conservación, tabla de acceso y seguridad; – definir los requisitos funcionales o diseñar y desarrollar las posibles aplicaciones informáticas; – redactar las primeras versiones de la documentación del sistema de gestión de documentos: manual, procedimientos e instrucciones de trabajo; – establecer una metodología de evaluación del rendimiento del sistema de gestión de documentos y los mecanismos de supervisión y control; – elaborar un calendario de trabajo en el que se programarán las tareas previstas para implementar el sistema.
<p>G Implementación del sistema de gestión de documentos</p>	<p>Objetivo: aplicar el conjunto de estrategias adoptadas poniendo en marcha el plan de actuación diseñado en la etapa anterior, con una alteración mínima de las actividades diarias.</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Resultados: se pueden llevar a cabo las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – revisión y aprobación de los instrumentos del sistema de gestión de documentos; – puesta en marcha, en fase de prueba, de las aplicaciones informáticas; – revisión, aprobación y publicación del manual, los procedimientos y las instrucciones de trabajo; – formación del personal; – reorganización del depósito de archivo.

H Revisión posterior a la implementación	Objetivo: evaluar y medir la eficacia del sistema de gestión de documentos con el fin de corregir las deficiencias detectadas.
	Resultados: se puede entregar a la dirección un informe de revisión en el que se detallarán las discrepancias observadas y se propondrán las acciones adecuadas para corregir las disconformidades que se hayan encontrado y adoptar las oportunidades de mejora que no se hayan previsto en las etapas anteriores.

Desde un punto de vista técnico, la tarea de diseñar un sistema de gestión de documentos comporta, según la norma ISO 15489:

1. **Determinar los documentos que deberían formar parte del sistema.** Consiste en identificar los documentos de la organización que implican una acción o responsabilidad o que proporcionan una evidencia de las decisiones tomadas y de las actividades realizadas. Para ello, es necesario examinar los procesos, las actividades y las operaciones que se llevan a cabo y ver qué tipo de documentación se genera en cada caso. Cada tipo documental debería:
 - estar producido por una actividad concreta;
 - ser el resultado de un mismo proceso o procedimiento;
 - tener una estructura y un contenido informativo homogéneos;
 - identificarse claramente con un nombre breve pero completo.
2. **Determinar los plazos de conservación de los documentos.** Una vez se han identificado los diversos tipos documentales que deberían formar parte del sistema, hay que decidir el periodo de tiempo durante el cual se conservarán. Ésta es una operación básica en el diseño del sistema de gestión de documentos y tiene una doble finalidad:
 - conservar la información que evidencia las actividades y las decisiones pasadas y presentes de la organización, cumpliendo con los requisitos legales y normativos y teniendo en cuenta las necesidades de la organización;
 - eliminar, lo antes posible y de manera segura y sistemática, los documentos que han perdido su utilidad y que carecen de valor para la organización.
3. **Definir los procesos y elaborar los instrumentos de gestión de documentos.** Se deben especificar los diferentes procesos que siguen los documentos desde el momento en que son producidos o recibidos hasta su destino final (estos procesos se describen con más detalle en el apartado 5.2 Procesos de la gestión de documentos). En cuanto a las herramientas principales sobre las cuales se sustentará el sistema de gestión de documentos, la norma ISO 15489 establece tres instrumentos principales:
 - a) **cuadro de clasificación:** representa de forma jerárquica (en diferentes niveles) las actividades de la organización, estructurándolas en clases y grupos según las funciones, actividades y operaciones;
 - b) **calendario de conservación de documentos:** especifica cuanto tiempo tienen que conservarse los documentos y su disposición final (eliminación, conservación permanente, transferencia ...);

- c) **tabla de acceso y seguridad:** identifica los derechos y las restricciones de acceso de los miembros de la organización en relación con los documentos (creación, consulta, modificación, eliminación).

Como instrumentos adicionales para la descripción y recuperación de los documentos se contempla la posibilidad de elaborar vocabularios controlados (tesauros, listas de términos controlados...), además de otros instrumentos que pueden aplicarse a algunas operaciones (descripción de los puestos de trabajo, registro del personal y de los permisos de usuario...).

4. **Documentar los procesos de gestión de documentos.** Se trata de poner por escrito y comunicar a toda la organización el funcionamiento del sistema de gestión de documentos (“qué se hace”, “quién hace qué” y “cómo se hace”). Esta tarea supone redactar el manual de la gestión de documentos, los procedimientos y las instrucciones de trabajo. La formalización de las prácticas de gestión documental permite asegurar que todo el personal actúe con criterios homogéneos y sin incertidumbres.



Figura 3. Sistema de gestión de documentos

5.2 Procesos de la gestión de documentos

Según la norma ISO 15489, el proceso de gestión de documentos se compone de siete fases. Sin embargo, aunque se describen de forma lineal estos procesos, sobre todo en los sistemas electrónicos, pueden realizarse a un mismo tiempo o en un orden diferente; por ejemplo, si se trabaja con una aplicación de archivo electrónico la incorporación (captura) del documento y su registro se tendrán que efectuar simultáneamente.

Los procesos de gestión de documentos son los siguientes:

1. **Incorporación de los documentos.** Los procedimientos de la gestión de documentos tienen que contemplar la forma en que un documento entra a formar parte del sistema, es decir, qué se tiene que hacer cuando se decide archivar o capturar digitalmente un documento. Este proceso comporta seleccionar los documentos que hay que capturar.
2. **Registro.** La finalidad del registro es formalizar la incorporación de un documento –dejar constancia de que un documento ha sido creado o recibido– mediante un identificador único y una breve información descriptiva que facilite su posterior recuperación. Los documentos se han de registrar en el momento de su incorporación, de manera que no puede tener lugar ningún otro proceso documental hasta que no se haya efectuado el registro.
3. **Clasificación.** Se ha de identificar la categoría a la que pertenece un documento, teniendo en cuenta la actividad de la organización con la cual está relacionado y de la cual es evidencia. Este proceso se lleva a cabo concretando el lugar que ocupa cada documento en el cuadro de clasificación. Este instrumento, que normalmente se codifica, debería proporcionar una visión general de todos los procesos y actividades de la organización, de forma que el código de clasificación indique la “dirección” de un determinado documento, especificando su ubicación y facilitando su posterior recuperación.
4. **Almacenamiento.** Este proceso tiene por objeto mantener y preservar los documentos asegurando su autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad durante el periodo de tiempo necesario. Responde a uno de los principios enumerados en la norma ISO 15489 para llevar a cabo un plan de gestión de documentos: garantizar que los documentos se conservan en un entorno seguro. Por eso, hay que controlar las condiciones de almacenamiento y las operaciones de manipulación, a fin de proteger los documentos contra el acceso y la destrucción no autorizados, de prevenir su deterioro o pérdida y de reducir los riesgos ante posibles robos o desastres.
5. **Acceso.** Se ha de regular a quién se permite llevar a cabo una operación relacionada con un documento (creación, consulta, modificación, eliminación...) y en qué circunstancias, aplicando los controles previstos en la tabla de acceso y seguridad. Los derechos de acceso de los usuarios del sistema de gestión de documentos dependerán de los requisitos legales (por ejemplo, la privacidad de los documentos que contienen datos de carácter personal) y de las necesidades de la organización (por ejemplo, la confidencialidad de los documentos con información estratégica o financiera).
6. **Trazabilidad.** Se ha de controlar el uso y movimiento de los documentos de forma que se garantice, por un lado, que únicamente los usuarios con los permisos adecuados llevan a cabo actividades que les han sido asignadas y, por otro lado, que los documentos pueden ser localizados siempre que se necesiten. El seguimiento del “rastros” de un documento permite mantener un control adecuado de los procesos documentales desde que es incorporado al sistema de gestión de documentos hasta que se aplica la disposición final.
7. **Disposición.** Agotado el plazo de conservación establecido para un documento determinado, se aplica la disposición prevista en el calendario de conservación (eliminación, conservación permanente, transferencia a otro sistema archivístico). No se debería llevar a cabo ninguna acción de disposición sin autorización y sin haber comprobado previamente que el documento ya no tiene valor para la organización, que no queda ninguna tarea pendiente y que no existe ningún pleito o investigación en curso que implique la utilización del documento como prueba.

5.3 Procesos de mejora

La norma ISO 15489 prevé que las organizaciones que implanten un sistema de gestión de documentos lleven a cabo actividades de supervisión y control y actividades de formación. La calidad y la mejora continua del sistema de gestión de documentos dependen, por un lado, del seguimiento y la medición de los resultados obtenidos, que permiten evaluar la eficacia y la eficiencia del sistema, y, por otro lado, de las actividades de aprendizaje, que se han de utilizar para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Respecto a la supervisión y el control, la norma ISO 15489 señala que se debería establecer un control periódico para comprobar que los procesos y los procedimientos del sistema de gestión de documentos son conformes a la política y los requisitos de la organización y que se obtienen los resultados previstos.

Desde este punto de vista, las actividades de supervisión y control responden a tres finalidades:

- a) garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la organización: la “auditoria de cumplimiento” tiene por objeto evaluar la conformidad del sistema de gestión de documentos, proporcionando evidencias de que se comprende la naturaleza de los documentos, se toman las medidas de seguridad adecuadas y se aplican adecuadamente la política, los procesos y los procedimientos que la organización ha adoptado;
- b) garantizar que los documentos tienen valor probatorio: se ha de poder demostrar el cumplimiento por parte de la organización de la legislación mediante el mantenimiento de documentos íntegros y auténticos;
- c) mejorar el rendimiento de la organización: la supervisión del rendimiento requiere que la organización establezca indicadores que midan cuantitativa y cualitativamente los procesos documentales, que evalúen el ejercicio de las competencias de los diferentes responsables y que verifiquen la seguridad e integridad del sistema de gestión de documentos.

En relación con la formación, la norma ISO 15489 indica que se debería establecer un plan de formación continua sobre los requisitos de la gestión documental y su aplicación práctica, que abarque las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la organización. Se distinguen dos tipos de formación:

- la formación del personal, que incluye acciones específicas destinadas a los directivos, los jefes de las diferentes áreas o unidades de la organización, las empresas que prestan servicios externalizados y todos los empleados que, como parte de sus tareas, son responsables de crear y mantener documentos;
- la formación de los profesionales de la gestión de documentos, que han de estar capacitados para gestionar el plan de gestión de documentos y llevar a cabo trabajos especializados como el diseño del sistema de gestión de documentos o la elaboración del cuadro de clasificación o el calendario de conservación.

La evaluación y revisión de las actividades de aprendizaje en materia de documentos debería servir para mejorar el sistema de gestión de documentos, valorando su utilización en las diversas unidades organizativas y la competencia del personal implicado.



Aportaciones más significativas de la norma ISO 15489

Hoy en día, la gestión de los procesos y actividades de las organizaciones implica cada vez más la necesidad de documentar el intercambio de información entre las diferentes áreas y unidades de la organización, así como las transacciones con los clientes o usuarios y con otras partes interesadas. A esta realidad hay que añadir la exigencia de cumplir con el entorno legal y normativo y con los requisitos de los diversos sistemas de gestión –por ejemplo, la gestión de la calidad y del medio ambiente (ISO 9001 e ISO 14001)–, que obligan a definir adecuadamente procedimientos que garanticen un control eficaz de los documentos.

La gestión de documentos es un proceso que tiene como finalidad asegurar una atención apropiada a los documentos creados o recibidos por una organización como prueba de las actividades realizadas y preservarlos durante el tiempo que sean necesarios. Por eso, un sistema de gestión de la organización que no contemple la gestión de los documentos quedará incompleto, por cuanto deja de lado un activo fundamental para cualquier organización.

Por esta razón, la publicación de la norma ISO 15489 ha suscitado una enorme expectación ya que representa un esfuerzo internacional de estandarización para definir las estrategias más adecuadas para abordar la gestión de los documentos, desde una visión global de la organización⁴.

En este sentido, hay una serie de cuestiones en las que la norma aporta planteamientos interesantes que hay que destacar o que dan lugar a nuevos enfoques en el ámbito de la gestión de documentos.

6.1 Ventajas para las organizaciones

La norma ISO 15489 estandariza la gestión de documentos, indicando los requisitos básicos que ha de tener en cuenta una organización para crear y mantener de forma sistemática los documentos derivados de sus procesos de negocio y poder así documentarlos con fiabilidad.

Cada vez más, las empresas son conscientes de que hay que garantizar el valor de prueba de los documentos corporativos mediante buenas prácticas de gestión de documentos. En esta línea, son significativas las conclusiones a que llega el grupo norteamericano de abogados, juristas y expertos en leyes antimonopolio, litigios de gran complejidad y derechos de la propiedad intelectual The Sedona Conference Working Group Series en su documento *The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age*. A modo de ejemplo, la primera directriz es bastante esclarecedora: “An organization should have reasonable policies and procedures for managing its information and records” (Working Group Series, 2005, 10). A menudo estas directrices aluden a la norma ISO 15489 como modelo internacional de buenas prácticas de gestión de documentos.

Aunque preservar el valor probatorio de los documentos ante posibles litigios es un requisito que debería contemplar cualquier organización, ésta no es la única ventaja que la gestión de documentos tiene para las organizaciones. La propia norma enumera una serie de beneficios de la gestión de documentos para las organizaciones (AENOR, 2006¹, 9):

- realizar sus actividades de una manera más ordenada, eficaz y responsable;
- prestar servicios de un modo coherente y equitativo;

- respaldar y documentar la creación de políticas y la toma de decisiones a un nivel directivo;
- proporcionar coherencia, continuidad y productividad a la gestión y a la administración;
- facilitar la ejecución eficaz de actividades en el seno de la organización;
- garantizar la continuidad en caso de catástrofe;
- cumplir con los requisitos legislativos y reglamentarios, incluidas las actividades archivísticas, de auditoría y de supervisión;
- proporcionar protección y apoyo en los litigios, incluyendo la gestión de los riesgos en relación con la existencia o ausencia de evidencia de las actividades realizadas por la organización;
- proteger los intereses de la organización y los derechos de los empleados, los clientes y las partes interesadas presentes y futuras;
- apoyar y documentar las actividades de investigación y desarrollo presentes y futuras, las realizaciones y los resultados, así como la investigación histórica;
- proporcionar evidencia acerca de actividades personales, culturales y de las organizaciones;
- establecer una identidad personal, cultural y de la organización;
- mantener la memoria corporativa, personal o colectiva.

Finalmente, otro aspecto fundamental es que la norma ISO 15489 se adapta fácilmente al modelo de gestión por procesos ya que propone “la integración de la gestión de documentos en los sistemas y los procesos de la organización” (AENOR, 2006¹, 9). En este sentido, uno de los principios de un plan de gestión de documentos consiste en que se determinen los documentos que deberían ser creados en cada proceso de negocio y la información que es necesario incluir en los mencionados documentos. Así, la vinculación entre procesos y documentos es clara: “Los sistemas de información, las aplicaciones de negocio y los sistemas de comunicación, así como los procesos de negocio que éstos respaldan, se deberían diseñar, modificar o revisar para que la creación e incorporación de los documentos apropiados sea una tarea habitual dentro de las actividades de la organización” (AENOR, 2006¹, 13), de manera que el sistema de gestión de documentos apoye y no dificulte los procesos de negocio.

6.2 Retos y oportunidades para los profesionales de la gestión de la información

La norma ISO 15489 especifica las competencias de los profesionales de la gestión de documentos, como responsables técnicos de diseñar, implementar y administrar el sistema de gestión de documentos. No se concreta ningún perfil profesional específico ya que la norma tiene un alcance internacional y tiene que responder a diferentes realidades locales. Sin embargo, la segunda parte, que es un informe técnico, va dirigida a los responsables de establecer políticas y buenas prácticas de gestión de documentos, incluyendo gestores de documentos, archiveros, bibliotecarios especializados, profesionales de la gestión del conocimiento, consultores en gestión documental, administradores de bases de datos, etc.

Los profesionales de la gestión de documentos, que responden a un perfil interdisciplinario, deberían disponer de las competencias apropiadas para:

- a) Identificar los requisitos (necesidades y expectativas) de la organización. En este sentido, es importante que el profesional de la gestión de documentos identifique los procesos de negocio y su interacción con los documentos, colaborando en el diseño de los diagramas de proceso y haciendo el seguimiento de los circuitos documentales.
- b) Diseñar, implementar y administrar el sistema de gestión de documentos, de acuerdo con los requisitos y las estrategias definidas en el plan de gestión de documentos. Esto comporta dominar tanto las técnicas archivísticas –identificación y valoración de los documentos, elaboración de los instrumentos de gestión de documentos (cuadro de clasificación, calendario de conservación)– y documentales –elaboración de vocabularios controlados– como las aplicaciones informáticas –bases de datos, intranets documentales, sistemas de gestión de contenidos, etc.–.
- c) Coordinar sus actividades con otros profesionales de la organización, especialmente los responsables de procesos y organización, de los sistemas informáticos y de los sistemas integrados de gestión (calidad, seguridad y medio ambiente). Es misión del profesional de la gestión de documentos participar en la implantación de sistemas de gestión electrónica de los documentos (GED), planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con clientes (CRM), gestión de la cadena de suministro (SCM), gestión de contenidos (CMS) o gestión de procesos de negocio (BPMS), ya que todos estos sistemas implican de alguna forma la gestión de documentos que evidencian las actividades de la organización.
- d) Formar a los miembros de la organización sobre la política y las buenas prácticas de gestión de documentos.
- e) Realizar auditorías de cumplimiento según la norma ISO 15489, demostrar el valor probatorio de los documentos y hacer el seguimiento de los indicadores del proceso de gestión de documentos, proponiendo acciones correctivas y preventivas.
- f) Identificar oportunidades encaminadas a mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos y sistemas de la organización, mediante una gestión de documentos de calidad.
- g) Definir medidas de contingencia con el fin de evitar situaciones de riesgo y participar en la elaboración del plan de gestión de desastres, especificando los documentos vitales para la continuidad de las actividades de la organización.

Estas competencias del profesional de la gestión de documentos deberían estar contempladas en los planes de estudios universitarios⁵.

6.3 Hacia la gestión electrónica de documentos

Aunque la norma ISO 15489 señala que hace referencia a la gestión de documentos, con independencia del formato o soporte de los documentos y de las tecnologías utilizadas, se hace patente la importancia concedida a la gestión de los documentos electrónicos. Así, se alude a menudo al uso de los metadatos (datos que describen el contexto, el contenido y la estructura de los documentos y su gestión a lo largo del tiempo), que se desarrolla adicionalmente y con más amplitud en la norma ISO 23801.

En este sentido, entre los principios para elaborar un plan de gestión de documentos, la norma ISO 15489 especifica que “se determinen los metadatos que deberían crearse junto al documento y a lo largo de los procesos relacionados con el mismo y cómo se vincularán y

gestionarán dichos metadatos a lo largo del tiempo” (AENOR, 2006¹, 11). La gestión de los metadatos debería contemplarse en los procedimientos que regulan todos los procesos de negocio en los cuales se requiere una evidencia de las actividades de la organización.

Los documentos electrónicos han de ir asociados a los metadatos necesarios –su cantidad dependerá de la complejidad del sistema de gestión de documentos y de los requisitos derivados de las actividades y responsabilidades de la organización– para describir:

- a) el contenido del documento;
- b) la estructura del documento: su formato y las relaciones entre los elementos que lo integran;
- c) el contexto en que fue creado, recibido y utilizado (incluyendo el proceso de negocio del cual forma parte, la fecha de producción y los participantes);
- d) la vinculación entre documentos simples cuando se combinan para dar lugar a una unidad documental compuesta (por ejemplo, un expediente).

Por otra parte, en la descripción de los procesos de gestión de documentos de la norma ISO 15489 se especifican algunas medidas que hay que tener en cuenta cuando se trata de documentos electrónicos. Por ejemplo, el hecho de dar suficiente entidad al acceso y la trazabilidad de los documentos indica claramente que se tienen en cuenta las particularidades de la gestión de los documentos electrónicos. En cuanto a las menciones concretas de la norma a los procesos de gestión de documentos, los que pueden presentar una casuística propia, diferenciada de la de los documentos en soporte papel, son los siguientes:

- **Incorporación** (del inglés *capture*): este proceso puede realizarse mediante la asignación de metadatos incrustados en el documento o asociados al mismo.
- **Registro**: supone la introducción de un identificador único para cada documento y una breve información descriptiva. Además, en los sistemas electrónicos el registro puede incluir la clasificación, las condiciones de acceso y la identificación del tipo de disposición final.
- **Almacenamiento**: los sistemas de gestión de documentos electrónicos deberían diseñarse de forma que los documentos permanezcan accesibles, auténticos, fiables y utilizables durante todo su periodo de conservación, con independencia de cualquier cambio operado en el sistema (por ejemplo, la migración a otro software). Por ello, el almacenamiento de documentos en formato digital requiere planes y estrategias complementarias para prevenir posibles pérdidas.
- **Acceso**: garantiza que sólo los usuarios con los permisos adecuados realizan tareas para las cuales han sido autorizados.
- **Trazabilidad**: es necesaria para supervisar el uso de los documentos y mantener un “rastros” de las operaciones realizadas con un documento desde su incorporación hasta la aplicación de la disposición prevista en el calendario de conservación. Este proceso es fundamental en el caso de migraciones entre sistemas o de conversión a otros formatos o soportes.
- **Disposición**: cuando se proceda a la eliminación de los documentos, todas las copias (copias de conservación, copias de seguridad informática...) deberían ser destruidas.

7 Perspectivas abiertas por la norma ISO 15489

7.1 La adopción de la norma ISO 15489 por las organizaciones

Aunque ahora hace siete años que fue publicada la norma ISO 15489 y que la han ido adoptando los organismos de normalización de diversos países como norma propia (Francia, Gran Bretaña, Alemania, Holanda, Australia, EEUU, etc.) todavía no se conocen suficientes estudios de caso de organizaciones que la hayan implantado como modelo de buenas prácticas de gestión de documentos. La mayor parte de las experiencias que se pueden encontrar pertenecen al sector público. Uno de los casos más significativos es el de los EEUU, donde *The US National Archives and Records Administration* (NARA) ha decidido emplear la norma como base para la gestión de documentos en los departamentos gubernamentales y las agencias federales. Así consta en una de las líneas estratégicas adoptadas por este organismo:

National Archives and Records Administration. ***NARA's Strategic Directions for Federal Records Management: Status Report*** (2004)

5. Our approach to records management will be based on the ISO Records Management Standard 15489. We will focus on the importance of trustworthy records, and we will stress the concepts of authenticity, reliability, integrity, and usability found in the ISO Standard. We will stress that records management processes occur throughout the records lifecycle rather than in a fixed, sequential manner. In developing regulations, policies, and guidance, NARA will stress the importance of agencies documenting their business processes, assessing the value of their information assets, and using risk assessment to determine appropriate records management approaches.

En nuestro entorno se deben reseñar los esfuerzos de implantación de la norma ISO 15489 por parte de la Generalitat de Cataluña. La Dirección General de Innovación y Organización de la Administración ha incluido entre sus proyectos la adopción de la norma ISO 15489 como modelo para definir los requisitos de la gestión documental en la administración catalana. Para ello, se ha escogido como prueba piloto la implantación de la norma en la Agencia Catalana del Agua.

Actualmente, este proyecto se encuentra en la segunda fase de la implantación, en el marco de la administración electrónica. Se dispone de un plan de mejora que permitirá a la entidad abordar con seguridad los requisitos planteados por la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. El plan de mejora se desarrollará hasta el año 2010, fecha límite que marca esta ley para que el acceso a la administración por parte del ciudadano pueda realizarse de manera totalmente electrónica.

En la misma línea, en el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat se ha establecido un plan piloto para la implantación de un modelo de gestión documental integral basado en la metodología de la norma ISO 15489. Este plan contempla las siguientes fases: desarrollo de las funcionalidades específicas de la plataforma de gestión integral; integración con las herramientas de tramitación; formación de usuarios del sistema; implantación progresiva del cuadro de clasificación en todos los ámbitos del ayuntamiento; elaboración o revisión de procedimientos; elaboración de fichas descriptivas; revisión o elaboración de formularios, plantillas y documentos administrativos; control y evaluación del sistema de gestión documental.

7.2 La gestión de los documentos en el entorno de la gestión de la información y del conocimiento

La norma ISO 15489 está dedicada a la gestión de los documentos que respaldan las actividades de la organización, a fin de que la evidencia y la información que contienen puedan ser recuperadas de manera más eficiente y eficaz utilizando prácticas normalizadas. Así, “los documentos contienen información que constituye un recurso valioso y un activo importante de la organización” (AENOR, 2006, 9). Por eso, la norma indica que las estrategias de la gestión de documentos tendrían que documentarse en un plan estratégico (por ejemplo, un Plan Estratégico de Gestión de la Información) que formaría parte de la política y objetivos de la organización.

Desde este punto de vista, los documentos no sólo han de ser gestionados porque prueban las actividades desarrolladas por la organización, ante posibles litigios o para la rendición de cuentas a las partes interesadas, sino también porque contienen parte del conocimiento organizativo. Si los documentos son como un envase que contiene información y conocimiento explícito sobre las actividades de la organización, es evidente que son una vía esencial para capturar el conocimiento tácito de las personas y ponerlo en circulación mediante el acceso compartido a los documentos.

La vinculación de la gestión de documentos con la gestión de la información y del conocimiento se hace patente en la relación que mantiene con la política, la estrategia y los procesos de negocio de la organización. Sin embargo, con excepción de algún caso aislado, se constata que las organizaciones, cuando analizan sus procesos y actividades, no tienen en cuenta que la disponibilidad y el acceso a los documentos facilita a la dirección y al personal realizar sus tareas y tomar decisiones de manera eficaz mejorando la ejecución de las actividades en el seno de la organización, además de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y normativos y de las políticas de la organización.

Así, si se toma como punto de partida el modelo EFQM sobre la gestión de la información y del conocimiento, se puede comprobar que la gestión de documentos forma parte intrínseca del subcriterio 4e. Gestión de la información y del conocimiento, aunque no se mencione explícitamente. Entre las acciones que se pueden emprender para gestionar los recursos de información y conocimiento, se enumeran las siguientes:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
- Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.

Como se ha visto anteriormente, el enfoque que da la norma ISO 15489 a la gestión de documentos responde claramente a la aproximación que hace al modelo EFQM a la gestión de la información y del conocimiento. En este sentido, esta norma debería permitir hacer visible la gestión de documentos dentro de las organizaciones, con el fin de darle el peso específico que realmente tiene.

7.3 Desarrollo de indicadores para evaluar los procesos de gestión de documentos

El seguimiento, medición y análisis del sistema de gestión de documentos ha de incluir la supervisión de su rendimiento y, por lo tanto, el establecimiento de indicadores que evalúen tanto la eficacia (grado de obtención de los resultados planificados) como la eficiencia (relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados) de los procesos de gestión de documentos. En esta línea, el modelo EFQM de excelencia distingue entre indicadores de rendimiento (mediciones que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados de un proceso) y medidas de percepción (mediciones que se obtienen de la percepción de las partes interesadas). La causa de la evolución de los indicadores de rendimiento se ha de encontrar mediante el análisis de las medidas de percepción (por ejemplo, una evolución negativa sobre pérdidas y extravíos de documentos debidos a una deficiente clasificación de los documentos puede examinarse teniendo en cuenta que el personal que maneja documentos, o bien desconoce o no aplica el procedimiento establecido, o bien no ha recibido la capacitación apropiada).

En estos momentos se detecta la necesidad de establecer indicadores para valorar los sistemas de gestión de documentos y han surgido algunos grupos de trabajo que han empezado a trabajar en esta cuestión. En primer lugar, el Grupo de Trabajo 4 “Indicadores y evaluación del rendimiento” del Subcomité I “Gestión de documentos y aplicaciones” (AEN/CTN 50 “Documentación” de AENOR). Otro grupo de trabajo interuniversitario –formado por docentes e investigadores de la Universidad Carlos III, la Universidad de Extremadura y la Universidad de Salamanca–, está desarrollando un modelo de indicadores para la gestión de documentos. También el Grupo de trabajo de Gestión documental y archivos del Colegio Oficial de Bibliotecarios-Documentalistas de Cataluña tiene como una de sus líneas de actuación estudiar los indicadores de proceso y de resultados que midan y evalúen la gestión de documentos en las empresas, con el objetivo de mostrar cómo este área sirve para crear valor dentro de las organizaciones.

Actualmente existen modelos de gestión de las organizaciones o modelos para evaluar servicios o sistemas de información y documentación que pueden servir de base para establecer esquemas de indicadores para la gestión de documentos:

- Modelo EFQM de Excelencia.
- Balanced Business Scorecard, de Kaplan y Norton.
- Retorno de la inversión (*Return on Investment*, ROI).
- Coste total de propiedad (*Total Cost of Ownership*, TCO).
- Costes basados en la actividad (*Activity Based Costing*, ABC).
- Creación del Valor Económico (*Economic Value Creation*, EVC).

- Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos (MoReq).
- Indicadores de rendimiento bibliotecario (ISO 11620:2003, UNE-ISO/TR 20983:2006 IN).

En estos momentos este planteamiento es incipiente y todavía falta una propuesta estructurada de modelo de indicadores para evaluar un sistema de gestión de documentos. Sin embargo, con el fin de hacer “visible” ante la dirección la gestión de documentos como proceso de negocio, es importante establecer indicadores que permitan medir y evaluar su eficacia y eficiencia, así como calcular el retorno de la inversión, mejorar el funcionamiento del sistema de gestión de documentos y aplicar de forma continua mecanismos de aprendizaje, innovación y mejora.

Conclusiones

La norma ISO 15489 sirve de guía y proporciona directrices para orientar a todas aquellas organizaciones que persiguen la mejora de su gestión documental y que quieren desarrollar un sistema de gestión de documentos eficaz, eficiente y de calidad. Este compendio de buenas prácticas de gestión de documentos ayuda a planificar la gestión de documentos, proporcionando una visión global que parte del enfoque basado en procesos, ya que requiere definir una política clara al respecto y establecer directrices y prácticas de gestión de los documentos integradas con los procesos empresariales, los procedimientos de la organización y el resto de los sistemas de gestión. También propone una metodología de trabajo para el diseño e implementación de un sistema de gestión de documentos, señala los procesos que hay que definir, desde la incorporación del documento hasta su disposición final, y establece los instrumentos principales de la gestión de documentos. Esta norma presenta claras ventajas para las organizaciones, públicas o privadas, ya que propone un marco para sistematizar la gestión de documentos a la vez que supone un reto para los profesionales de la gestión de la información. Un aspecto que hay que destacar es su utilidad para el tratamiento específico de los documentos electrónicos. Aunque esta norma está dando sus primeros pasos en nuestro país, ya se están llevando a cabo experiencias que la utilizan como modelo. Sin embargo, sería conveniente que se hiciera más visible la particularidad de la gestión de los documentos dentro del ámbito de la gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones. Una herramienta muy adecuada para poner de manifiesto la importancia de la gestión de documentos son los indicadores de rendimiento, que permitirían concretar el valor que los documentos aportan a las organizaciones y demostrar cómo constituyen un factor de éxito para el desarrollo de los procesos de negocio.

**Artículo publicado originalmente en *Item*, nº 47 (setiembre-diciembre 2007).
Revisado en julio de 2008.**

Bibliografía

- AENOR (2000). *UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Madrid: AENOR.
- AENOR (2006). *UNE-ISO 15489-1. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 1: Generalidades*. Madrid: AENOR.
- AENOR (2006). *UNE-ISO/TR 15489-2. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 2: Directrices*. Madrid: AENOR.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005) [en línea]. *Libro Blanco del Título de Grado en Información y Documentación*.
< http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_jun05_documentacion.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- Alonso, José Alberto (2005) [en línea]. “Elementos claves para la implementación de la norma ISO 15489”. En: Jornada sobre “Las normas, normativa y legislación en gestión de documentos (Records Management) en España” (noviembre 2005: Madrid).
< <http://www.fesabid.org/federacion/gtrabajo/aenor/jornada281105/jalonso.pdf> > [Consulta: 15/07/2008].
- Alonso, José Alberto (2006). “Diseño e implementación de un sistema de gestión de los documentos de archivo en una empresa constructora: un caso práctico”. En: *Jornades Catalanes d’Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona)*, pp. 73-91. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- Cermeno i Martorell, Lluís (2005). “Una primera visió sobre la normativa internacional en gestió de documents”. *Arxius*, nº 42, pp. 2-5. Barcelona: Subdirecció general d’Arxius.
< <http://cultura.gencat.net/arxius/butlleti/hemeroteca/docs/arxius42.pdf> > [Consulta: 15/07/2008].
- Cruz Mundet, José Ramón (2006). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- CIDEM (2003) [en línea]. *Guia per a una gestió basada en processos*.
< http://www.cidem.com/cidem/binaris/gestioprocessos_tcm48-6315.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de Excelencia: versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado*. Bruselas: EFQM.
- Floresna Ortiga, Heribert; Lorente López, Anna (2004). “El Sistema de Gestió Documental: una responsabilitat compartida”. *Lligall*, nº 22, pp. 421-445. Barcelona: Associació d’Arxivers de Catalunya.
- Garcia Alsina, Montserrat (2006). “Gestió documental i arxiu en una empresa: disseny i implantació del sistema de gestió”. En: *Jornades Catalanes d’Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona)*, pp. 93-112. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.

- Generalitat de Catalunya (2005) [en línia]. *Memòria del Departament de Governació i Administracions Públiques 2005*.
 < http://www.gencat.net/governacio-ap/publ/sumaris/mem_gri_2005.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- Groupe métiers AAF-ADBS “Records Management” (2005) [en línia]. *Comprendre et pratiquer le records management. Analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises*.
 < http://www.archivistes.org/IMG/GRRM_Analyse_ISO_15489_v2_08_04_2005_signet-2.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- Lloveras i Moreno, M. Rosa (2006). “La norma ISO 15489, nucli dels sistemes de gestió integrats d’una organització”. En: *Jornades Catalanes d’Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona)*, pp. 131-140. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- Moro Caballero, Manuela (2004). “Gestión del conocimiento en archivos y calidad en el universo ISO 15489”. En: *Jornadas Online de Gestión de Calidad Documental ISO 15489*. Docuimag.
- National Archives and Records Administration (2004) [en línia]. *NARA's Strategic Directions for Federal Records Management: Status Report*. < <http://www.archives.gov/records-mgmt/initiatives/strategic-directions-status-sept2004.html> > [Consulta: 15/07/2008].
- National Archives of Australia (2003) [en línia]. *Part 1 – The DIRKS methodology: a users guide*. < http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part1_tcm2-935.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- National Archives of Australia (2003) [en línia]. *Part 2 – Two: Steps A-H*. < http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part2_tcm2-956.pdf > [Consulta: 15/07/2008].
- Palma, Maria del Valle (2004). “Los records electrónicos y la ISO 15489”. En: *Jornadas Online de Gestión de Calidad Documental ISO 15489*. Docuimag.
- Roberge, Michel (2006). *Lo esencial de la gestión documental*. Québec: Gestar, 2006.
- Working Group Series (2005). *The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age*. Sedona: The Sedona Conference.

Notas

- 1 En julio de 2008 se presenta la versión catalana de la norma ISO 15489, en el marco de la colaboración institucional que mantienen AENOR y el TERMCAT (Centre de Terminologia) de Cataluña.
- 2 La norma ISO 15489 tiene su origen en la norma australiana AS 4390 (Australian Standard for Records Management), publicada el año 1996 y que se presentaba en seis partes: 1. Generalidades, 2. Responsabilidades, 3. Estrategias, 4. Control, 5. Valoración y disposición, 6. Almacenamiento.
- 3 Sin embargo, para hacer factible una aplicación conjunta y realmente coherente de la norma ISO 9001 sobre sistemas de gestión de la calidad y de la norma ISO 15489 sobre gestión de documentos habría que superar una ambivalencia léxica que se da en la ISO 9001. Esta norma distingue entre “documentos” (en la versión inglesa *documents*), los documentos que definen el sistema de gestión de la calidad (manual, procedimientos documentados, formularios ...), y “registros” (en la versión inglesa *records*), los documentos que proporcionan evidencias de la conformidad y de la operación eficaz del sistema (informes de auditoría y de revisión, relación de no conformidades...). Una interpretación restrictiva de la norma ISO 9001 propiciaría la convivencia de tres subsistemas de gestión de documentos diferenciados dentro de la misma organización: dos bajo la tutela del sistema de gestión la calidad (control de documentos y control de registros) y un tercero, que sería el sistema de gestión de documentos tal como lo define la norma ISO 15489, que, por exclusión, se haría cargo del resto de los documentos de la organización y que no mantendría una relación consistente con los dos anteriores.
- 4 Algunas asociaciones de profesionales de la gestión documental han empezado a crear grupos y comisiones de trabajo con el fin de abordar la aplicación de la norma ISO 15489. Entre ellas, se pueden destacar las iniciativas de la asociación norteamericana ARMA International –véase: <http://www.arma.org/standards/index.cfm> [Consulta: 15/07/2008]– o de L’association des professionnels de l’information et de la documentation (ADBS) –véase: <http://www.records-management.fr> [Consulta: 15/07/2008]–.
- 5 En este sentido, el Libro Blanco del Título de Grado en Información y Documentación plantea cuatro orientaciones profesionales posibles, una de las cuales es la de archivos. Además, prevé la introducción de más contenidos teóricos y prácticos relacionados con la gestión técnica de documentos de archivo, y recoge las competencias específicas de los profesionales de la información y la documentación.