

PROYECTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN UN GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LAS TELECOMUNICACIONES

MANAGEMENT RECORDS PROJECT IN A MULTINATIONAL CORPORATION OF THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY

Amérigo Flores, Nuria. Documentalista. At4 Wireless Parque Tecnológico de Andalucía. C/ Severo Ochoa, 21. E-29590 Málaga.

Resumen: Proyecto de gestión documental en un grupo empresarial con oficinas en España, EEUU y Taiwan. Los archivos digitales, su organización y el uso de una herramienta de gestión documental ECM de código abierto. Implantación en la empresa de una cultura en la gestión de la documentación, el impacto en la organización, la formación de usuarios, el mantenimiento del archivo. Aplicación de la norma UNE 15486.

Palabras Clave: Gestión documental. Archivos digitales. ECM. UNE 15486

Summary: Project of Management Records in a multinational group with offices in Spain, USA and Taiwan. The digital files, its organization and the use of an open source ECM management record tool. Implantation in the company of this record culture, impact in the organization, users' training, maintenance of the file (or archive). Application of regulation UNE 15.486.

Keywords: Management Records. Digital Archives. ECM. UNE 15486

1. Introducción

El grupo At4 Wireless es una compañía española, con cerca de 20 años en el mercado de las telecomunicaciones. Tiene su sede central en el Parque Tecnológico de Andalucía, delegaciones en Madrid y Sevilla y filiales en EEUU y Taiwan. Su plantilla actualmente cuenta con 400 empleados, de los cuales el 80% son ingenieros.

A finales de 2007, debido al gran crecimiento de plantilla en la empresa, un 400 %, se produce un crecimiento exponencial en el número de documentos, por lo que surge la necesidad de adoptar soluciones diferentes a las llevadas a cabo hasta ese momento para la gestión de la documentación.

Después de hacer un estudio en profundidad de los problemas y puntos críticos que estaban restando eficacia a la organización, a principios de 2008, se pone en marcha un proyecto en el que se define una estrategia global para la gestión de la documentación, y que incluía a las Divisiones y Dptos. de la empresa, a los documentos en formato papel y electrónico, el más habitual, bases de datos y a cualquier persona con responsabilidad de crear y mantener documentos.

El objetivo del proyecto ha sido mejorar el rendimiento de la gestión documental, incrementando la seguridad de la documentación, punto fundamental en una empresa de I+D+i, conservando y potenciando por otra parte el desarrollo del capital intelectual de la empresa.

En este proyecto se ha integrado la gestión documental y el tratamiento de archivos mediante la utilización de normas (ISO 15489) aplicados en una herramienta de gestión documental (Alfresco), que se ha adaptado para albergar y recuperar la documentación de At4 Wireless, con el fin de acceder rápidamente a los documentos de cualquiera de las filiales mediante búsquedas federadas. Para ello hubo que crear una “cultura de la información” en toda la compañía, comenzando con la organización de los archivos de la Sede Central de Málaga, y después en las oficinas y las filiales.

El proyecto hubo que desarrollarlo en varias etapas, realizándose en ellas distintas actuaciones que se describen a continuación.

2. Fases del proyecto

2.1 Investigación preliminar

En primer lugar había que recopilar información a partir de fuentes documentales y entrevistas al equipo directivo de la empresa, con el objeto de identificar y documentar los fines y cometidos de la organización, su estructura, su entorno legal y normativo, así como los factores críticos y debilidades en relación con la gestión de documentos de archivo. Los puntos críticos encontrados fueron:

- No existía un repositorio común para almacenar la información ni un buscador para recuperarla, los documentos se almacenaban en unidades de disco independientes por Departamento (Dtpo.) y División. Cada uno de ellos tenía su propia organización para la gestión del archivo. La ausencia de un proyecto de archivo había dado lugar a propietarios de documentos, ya que al no existir unas normas definidas, ni un procedimiento detallado, el creador del documento lo almacenaba según su criterio.
- Duplicidad de la documentación (documentos en papel y en formato electrónico, documentos con distintos formatos electrónicos Office y PDF) y documentación de otros departamentos
- En la formación de expedientes participaban distintos usuarios. Esto daba lugar a que estos se fraccionaran y los documentos se dispersaran en varios Departamentos o se duplicaran. La falta de canales de comunicación eficaces, dificultaba el conocimiento entre áreas, con la consiguiente falta de información y duplicidad de esfuerzos.
- Existían distintas nomenclaturas para definir un mismo tipo de documento.
- El Archivo Histórico estaba disperso y descentralizado, la documentación se encontraba repartida en carpetas de obsoletos dentro de los directorios o almacenada en CD's.y en cintas que custodiaba el Dtpo. de Informática. No había cuadros de

valoración que determinarían el tiempo de vida de los documentos. El expurgo y almacenamiento de la documentación se hacía en función del espacio en los servidores para la documentación electrónica y en las estanterías, si se trata de documentación papel.

- Documentación de apoyo informativo: libros, revistas, artículos profesionales...se encontraba dispersa y no se compartía adecuadamente por la ausencia de un canal de comunicación eficaz donde almacenarla y distribuirla, ni una planificación general de las personas a las que debería estar dirigida.



Figura 1. Esquema de los puntos críticos del archivo de At4 Wireless antes de la implantación de un sistema de gestión documental.

2.2 *Análisis de las actividades de la organización*

Era necesario obtener una visión estructurada de las funciones, actividades y operaciones de la organización a través de la creación de taxonomías, elaboradas por los Jefes de Unidad y coordinadas por el servicio de documentación, con el fin de emplear una misma nomenclatura para los documentos, aplicar normas de archivo y darle coherencia a todo el proyecto.

Se trataba de crear un archivo como un servicio único que integrara todo el ciclo de la evolución documental: desde la creación de los documentos o de su recepción en las unidades de negocio y Dptos. hasta que, una vez acabado su ciclo vital, se transfiriera a otras unidades de instalación de archivo para su conservación o eliminación definitiva, y siempre de acuerdo con los criterios técnicos y legales establecidos por la empresa.

Para ello era necesario usar una única clasificación. En esta fase se definieron una serie de tipos documentales a partir de los cuales se fueron desarrollando las taxonomías.

- QUALITY
- TRAINING
- MARKETING
- GENERAL MANAGEMENT DOCUMENTS
- FINANCIAL
- HUMAN RESOURCES
- MANAGEMENT DOCUMENTS
- PROPOSALS
- TECHNICAL DOCUMENTS
- PROJECTS
- SALES
- TECHNICAL SUPPORT
- EXTERNAL DOCUMENTATION
- HISTORICAL

2.3 Diseñar un mapa documental.

Como es sabido los mapas documentales responden a las necesidades de cada organización, por lo que no tienen una estructura fija. En este caso se ha creado un mapa que clasifica y agrupa los documentos, indica cual es su soporte, especifica su valor para la organización y marca políticas de conservación y transferencia documental. Dado el gran número de tipos documentales de la organización, no están descritos con detalle, solo enumerados y agrupados en las taxonomías.

2.4 Crear procedimientos

La siguiente etapa fue el establecimiento de normas y procedimientos para la gestión y mantenimiento con le objetivo de que aseguraran coherencia, sinergias, y rentabilidad de las tareas documentales, en definitiva se trataba de crear un modelo de datos que diera respuesta adecuada a las nuevas necesidades.

Por último, dentro de la definición del modelo, se elaboró el diseño funcional, necesario para su posterior desarrollo en la herramienta informática. En él se especificaron los requisitos y la operativa de funcionamiento, la gestión de los documentos y se definieron las responsabilidades.

2.5 Elección del gestor documental

Era una fase crucial en el proyecto, ya que de una elección correcta dependía la eficacia en el almacenamiento y la captura de información, lo que a su vez condicionaba la percepción que tendrían los usuarios y en último extremo la mejora de la gestión de la información en la empresa.

El principal objetivo fue sido encontrar una aplicación que cumpliera los siguientes requerimientos:

- Almacenar la documentación en un repositorio único
- Reducir los tiempos de búsqueda.
- Automatizar el control de los documentos a través de los ciclos de vida.
- Asegurar el acceso a la última versión del documento y coordinar de modo global los cambios y disponibilidades.
- Compartir la información.
- Mantener la confidencialidad.
- Garantizar la seguridad mediante pistas de auditoria y trazabilidad

La herramienta debía ser intuitiva para que la gestión del archivo no fuera una tarea añadida para el usuario. Era fundamental que permitiera el diseño de un sistema en que los metadatos se incorporan automáticamente a los documentos en el momento de guardarlos en sus carpetas, sin necesidad de entrar en ninguna aplicación. Para eso era necesario que incorporara un sistema virtual de ficheros, que no es otra cosa que la representación gráfica en el explorador de Windows de los directorios que contienen las carpetas en el gestor donde se almacena la información. Para el almacenamiento rápido de la documentación era una magnífica solución ya que simplemente “arrastrando” a una carpeta o “guardando como” tenemos nuestros documentos almacenados con sus metadatos.

Además debía permitir que si el usuario deseaba compartir documentos, moverlos a otras carpetas crear nuevas versiones, hacer un dossier, exportar a Excel, convertir a PDF, poner notas, hacer búsquedas, modificaciones, abrir expedientes etc....., pudiera hacerlo de una forma cómoda y sencilla tanto en la aplicación como a través del sistema virtual de ficheros. La inversión del tiempo en tareas de archivo de los usuarios debía ser mínima y las prestaciones máximas.

La elección de un gestor documental no era fácil ya que el mercado no ofrece muchos productos y la última generación de estos, llevaba en aquel momento (año 2007) uno o dos años en el mercado, por lo que no había referencias suficientes que ayudaran en la toma de la decisión.

La herramienta escogida, después de probar otros gestores de compañías con más años de trayectoria en el mercado, fue Alfresco, una empresa fundada en el año 2005 y que en el 2006 había creado un sistema ECM de fuentes abiertas. Desde el principio nos pareció un producto dinámico, versátil, de manejo sencillo, con una interfaz amable y con un precio muy competitivo.

Pero lo que nos decidió a adquirirla fue su flexibilidad, que permitía su desarrollo a través de diferentes fuentes de colaboración ya que tenía la posibilidad adaptarse a cualquier entorno. Por otra parte cumplía sobradamente con nuestras expectativas y los requerimientos de nuestro archivo.



Figura 2. Esquema del acceso a los documentos en Alfresco.

La imagen muestra la interfaz de usuario de Alfresco. En la parte superior, se ve el navegador con la URL 'My Alfresco' y el menú de navegación con opciones como 'Empresa', 'Personal' y 'Espacio de Invitado'. El título principal es 'My Alfresco Dashboard'.

El contenido principal está dividido en secciones:

- Getting Started:** Incluye enlaces para 'Alfresco', 'Demonstration', 'Feature Tour' y 'Online Help'.
- Common Tasks:** Incluye 'Browse items in your home space', 'Create a space in your home space', 'Add content to your home space' y 'Create content in your home space'.
- My Tasks To Do:** Una tabla que muestra las tareas pendientes.

Descripción	Tipo	Id	Creado	Due Date	Status	Priority	Acciones
revisar y aprobar prueba	Approved	28	14 diciembre 2008 12:13		Completed	3	
tarea pooled	Rejected	21	14 diciembre 2008 12:06		Completed	3	
Review	Review	4	5 diciembre 2008 00:52		Not Yet Started	2	

En la parte inferior de la tabla, se indica 'Página 1 de 1'.

Figura 3. Página de inicio de Alfresco.

2.6 Implantación del gestor documental

Una vez tomada la decisión de la incorporación de Alfresco al proyecto, el personal de At4 Wireless y el proveedor trabajaron conjuntamente para definir los requerimientos hardware y posteriormente en la instalación del programa. También se encargaron algunos desarrollos a la medida para adaptar la herramienta a las necesidades de la empresa, entre ellos, un programa de emergencia para poder restaurar en un servidor los directorios que se crearan en la aplicación si en algún momento el programa dejaba de funcionar y no permitía acceder a la información.

En este proceso se hicieron continuas pruebas de calidad y auditorias que continuaron conforme se incorporaban usuarios y documentos.

Apenas hubo problemas y los usuarios colaboraron activamente en la detección de errores y aportaron muchas ideas para mejorar el rendimiento. Una de ellas fue la sincronización de carpetas ya que una parte significativa del personal necesitaba trabajar sin conexión a la red, (viajes, reuniones.....), con los documentos que se encuentran en el gestor documental. Era un problema actualizar los datos sin que se perdiera información, gracias al sistema virtual de ficheros se podía hacer con una opción del explorador de Windows que permite sincronizar posteriormente las carpetas. Se configura de una forma muy sencilla y actualiza los datos rápidamente. No es algo novedoso pero la suma de estas y otras ideas que se aplicaron inmediatamente, contribuyeron a implicar a los usuarios y mejoraron algunos aspectos de la gestión de documentos.

2.7 Formación de usuarios

Era fundamental para que los usuarios conocieran el proyecto y supieran manejar la herramienta, en definitiva crear una “cultura de la información” en toda la compañía. Aunque, dependiendo de su implicación, todo el personal estaba informado de la nueva política de gestión de la documentación y los objetivos que se querían cubrir, realmente era el primer contacto en profundidad que tenían con el proyecto.

La formación se hizo en grupos reducidos de 15 a 25 personas según su rol dentro del Sistema de Gestión Documental y el Dpto. o División al que pertenecieran.

En una empresa como At4 Wireless, grande y diversificada, con empleados que viajan constantemente y que trabajan con plazos de entrega a clientes muy ajustados, se disponía de poco tiempo para formarlos y cambiar su forma de trabajo. En solo un curso de tres horas hubo que conseguir muchas cosas, por lo que previamente el proyecto tuvo que estar muy bien estructurado, perfectamente definidas las competencias en el archivo, las taxonomías y los procedimientos. Todo esto se explicó de manera clara y amena para captar su interés e implicar a los usuarios en el proyecto. Era una de las fases más críticas, ya que si el equipo no comprendía bien el proyecto, difícilmente podía llegar a buen término.

La gestión del cambio de un sistema a otro debe hacerse de la forma menos traumática posible para el usuario. Desde el primer día debe percibir que el tiempo de adaptación al

nuevo sistema y el aplicar unas normas básicas de archivo le va a revertir rápidamente en eficacia y comodidad en su trabajo diario. Por otra parte hay que transmitirle confianza, proporcionando ayuda inmediata ante los problemas y dudas que tendrá principalmente en las primeras semanas.

Por último las herramientas clásicas de apoyo a los usuarios como son: manuales, procedimientos y la documentación del curso, se han hecho a medida, con un diseño muy intuitivo, consistente en poco texto y mucha imagen, para que sean fáciles de comprender y rápidas de consultar.

2.8 Proyecto Piloto

Un cambio crítico en la gestión, como el que planteaba este proyecto, debían llevarse a cabo con la mayor seguridad. Por ello lo primero que se hizo, aun antes de la formación, fueron numerosos ensayos de funcionamiento de aplicación con diversos tipos de documentos.

Una vez superada esta fase, se implantó un proyecto piloto con varios grupos de usuarios pertenecientes a distintos Dptos. para identificar buenas y malas prácticas y depurar fallos. En él se desarrollaron la mayor parte de las tareas derivadas de una implantación de estas características y se probaron repetidamente antes de extenderlo a toda la organización.

Esto permitió asegurar que el modelo documental era el óptimo, la herramienta informática seleccionada la adecuada, y que se estaban llevando a cabo correctamente las estrategias de gestión del cambio (comunicación y formación), esenciales para vencer el rechazo de los usuarios finales y eliminando, por otra parte, la ansiedad que provocan los cambios. En este proceso se detectaron pocos errores y estos se solventaron rápidamente, pudiendo avanzar con la planificación que nos habíamos marcado.

2.9 Incorporación de los datos.

En el gestor documental se incluyó exclusivamente la documentación viva, compuesta por la documentación electrónica generada en 2008-2009 y aquellos documentos que siguen vigentes. No está previsto incorporar al gestor documental la documentación retrospectiva que no está en uso. Se está archivando, previo etiquetado, en cintas y DVDs, referenciándose su contenido y localización en una base de datos.

Los documentos se fueron incorporando por Dptos y Divisiones en varias fases a lo largo de 6 meses. Para garantizar que el cambio de los documentos de un repositorio a otro se había hecho bien, se auditó cada traslado y se implicó a los responsables de los distintos departamentos para comprobar que todo se había hecho correctamente.

En cuanto a la documentación en formato papel, dado que es minoritaria en la empresa y que pertenece en su mayoría al Dpto. de Administración y no tiene especiales problemas de clasificación y recuperación, se abordará en una fase posterior junto con las bases de datos.

2.10 Valoración archivística

Era importante decidir el tiempo que debían permanecer los documentos en el archivo de gestión y en el intermedio, y cuando se tenían que migrar a otros formatos de conservación. Dentro del propio gestor se ha creado un archivo intermedio (Historical en la taxonomía) para trasladar la documentación que ya se ha tramitado pero que todavía se consulta con frecuencia. De esta forma no ocupa espacio en el archivo de gestión pero está accesible. El sistema de gestión documental conservará los documentos electrónicos durante el tiempo que sea necesario. Mientras puedan conservarse en su sistema originario no se van a adoptar medidas especiales, pero está previsto que la conservación final de los documentos será independientemente de los sistemas en que se produjeron, pues la duración de aquellos es siempre mayor.

3. Normativa aplicada al archivo de At4 Wireless para la gestión de documentos

Se han seguido las indicaciones de la norma UNE-ISO 154895, ya que proporciona estrategias y metodología para el diseño e implantación de sistemas de gestión de documentos y constituye una referencia fundamental para la implantación de buenas prácticas y el establecimiento de una política corporativa de gestión de los documentos.

4. Responsabilidades

Si algo caracteriza a la gestión documental es la transversalidad en toda una organización, puesto que implica a todos los productores/consultores de documentos con distintos grados de responsabilidad según el ciclo vital de los documentos, desde su creación a su eliminación o conservación permanente, y esto en cualquier soporte (papel - digital).

En el caso de At4 Wireless se ha hecho de la siguiente manera: Dirección General – Lidera el proyecto. Directores de División y Departamento – Validan las propuestas de los jefes de unidad en materia de taxonomías, permisos, workflow, transferencias y expurgo. Jefes de unidad – Definen las taxonomías, pueden dar permisos de acceso a las carpetas de las que son responsables, controlan que la documentación se clasifica adecuadamente, establecen los plazos de transferencia y expurgo con el servicio de archivo. Jefes de proyecto – Transmiten a los jefes de unidad sugerencias, necesidades y mejoras del sistema que les hace llegar su equipo de trabajo. Controlan que la documentación se clasifica adecuadamente. Dpto. de informática - Se responsabiliza del correcto funcionamiento de los servidores, de las copias de seguridad, y hacer desarrollos a medida en función de la evolución el Sistema de Gestión Documental. Servicio de documentación – Propone estrategias, es administrador de la herramienta de gestión documental, responsabilizándose de su adaptación y actualización, aplica las normas de archivo, imparte la formación, supervisa las transferencias al archivo intermedio e histórico, coordina las tareas del personal con responsabilidades en el archivo y por último detecta los problemas y atiende las

demandas de usuarios. Todo personal es responsable de la correcta clasificación, conservación y uso de documentación que genera y recibe.

5. Servicio post-implantación

Es una parte fundamental del proyecto en el que tiene que colaborar activamente toda la empresa. Consiste en auditar el uso correcto del gestor documental, hacer un seguimiento del proyecto mediante reuniones con los Jefes de Unidad, auditorías de usuarios, control de incidencias e incorporación de procesos de mejora. Además se ha creado un documento compartido que a modo de magazín se actualiza trimestralmente con información relativa al Sistema de Gestión Documental



Figura 4. Esquema del servicio de post-implantación

6. Conclusiones

Afrontar la gestión documental en la empresa privada es un reto, ya que cada proyecto hay que diseñarlo a medida, se dispone de un tiempo limitado y además no se puede entorpecer ni paralizar el trabajo diario. Por otra parte la gestión del cambio debe alterar lo menos posible las labores de los usuarios ya que el tiempo es caro y valioso, más en este caso en el que los empleados son productores y usuarios de los documentos e interactúan constantemente entre departamentos. Por lo tanto la planificación previa de las actuaciones y la forma en la que se llevaron a cabo fue determinante en el éxito del proyecto.

La implantación del proyecto de un Sistema de Gestión Documental ha supuesto para At4 Wireless, un cambio sustancial respecto su la anterior situación, desde el momento en que se ha aplicado una normativas para que su archivo no sea un conjunto de documentos agrupados en directorios (digital) o en carpetas (papel), distribuidos por diversos equipos y

con duplicidades, sino documentos únicos que se sabe donde están y que hay que conservar clasificados y ordenados. Los documentos ya no se agrupan siguiendo criterios personales, sino mediante una clasificación aprobada y consensuada, no se conservan o eliminan arbitrariamente, sino con unos criterios únicos de conservación, transferencia y eliminación.

Ya no existe dificultad para encontrar y consultar un documento porque se realiza de forma inmediata a través de una herramienta de gestión documental, parametrizada a medida del archivo y de las necesidades de la empresa.

La aplicación de las normas de archivo y el uso de una herramienta de gestión documental ha convertido la documentación que genera At4 Wireless en el desarrollo de su actividad, en un archivo en el que se respeta el ciclo de vida de los documentos, el origen de procedencia, y que asegura por una parte la disponibilidad real de la información y los documentos, por otra la localización adecuada de estos, y finalmente mejora la eficacia y preserva el patrimonio documental de la organización. Por último es importante tener en cuenta que el culminar con éxito un proyecto de gestión documental supone, además de un cambio sustancial en la forma de trabajo de la empresa, la integración de un documentalista/archivero en el entramado de la organización como referente en el desarrollo y en la sostenibilidad del proyecto.