

ACTUACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL CORPORATIVA:

EXPERIENCIA DEL BANCO DE ESPAÑA

María de Inclán

Servicio de Gestión Documental Corporativa, Banco de España
C/ Alcalá, 48. 28014 Madrid
mlinclan@bde.es

Resumen: El presente trabajo, lejos de abordar la problemática desde un punto de vista teórico, pretende describir la experiencia acumulada por el Banco de España en la incorporación de sistemas de gestión documental. En particular se detallan las principales actuaciones necesarias para su implantación, enfatizando algunas de las características críticas para su éxito. Se esbozan algunos aspectos esenciales de la metodología empleada, concretándose en la descripción del proyecto piloto de gestión documental desarrollado en el Banco de España. Para finalizar se detallan aquellos aspectos considerados de especial relevancia y se describe su relación con los resultados alcanzados.

Palabras clave: Sistemas de Gestión Documental, Gestión de documentos, Banco de España, Implantación de proyectos corporativos.

Summary: The following article, far from analyzing the subject in question from a theoretical point of view, was aimed to describe the implementation of “records management system”, based on the past experience of the Banco de España. In particular the document fine points the main steps followed by the Banco de España in order to implement its new records management system and points out some of the critical characteristics key for the success of the project. The paper describes some essential aspects of the methodology used by the Banco de España along with a detail description of the pilot program developed at Banco de España. To conclude, the article provides a description of the key aspects associated to the subject and describes their connection and responsibility with the end results.

Keywords: records management, records system, Banco de España.

1. INTRODUCCIÓN

En los inicios del s. XXI, el objetivo de muchas organizaciones es evitar la generación de documentos en formato papel que se producen en sus actividades diarias de trabajo. Asistimos a una creciente dicotomía, por un lado la vertiginosa digitalización en aquellas organizaciones más innovadoras que se orientan hacia la sociedad del conocimiento. Por otro desgraciadamente coexisten casos patológicos en los que el uso generalizado de ordenadores y nuevas tecnologías, con sus formatos electrónicos fáciles de duplicar, ha provocado un incremento progresivo de documentos en papel. A todo ello se añade el enorme aumento de los contenidos y de la multiplicidad de soportes y por ende de los retos asociados a su gestión, su contextualización, su valor legal o su localización.

Las organizaciones se enfrentan al desafío de ordenar el ingente “conjunto” que podemos llamar “información corporativa” en el que se almacenan documentos en papel, archivos electrónicos, bases de datos o los portales corporativos. Es necesario definir una estrategia global para la gestión integral de la información. En los años 90, en las grandes compañías empezó a desarrollarse lo que se conoció como la gestión del conocimiento, cuya finalidad era medir y conservar, el capital intelectual de las mismas, nos referimos a “activos intangibles” de una organización, fuente principal de sus ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones están compuestas por personas, que contribuyen a su crecimiento y desarrollo. Los documentos que producen reflejan el quehacer diario y permiten mejorar la capacidad de respuesta, innovación y aprendizaje permanente. La clave para la gestión del conocimiento es identificar el conocimiento tácito y explícito, garantizar su captura y almacenamiento estructurado, así como su recuperación, distribución e intercambio donde y cuando sea necesario. A raíz de este planteamiento surgen proyectos de modernización de archivos, gestión documental, portales de conocimiento, comunidades de prácticas, etc. Es decir, proyectos que modernizan la gestión de los “lugares” donde se almacena y describe el conocimiento y que representan un enorme desafío para los profesionales del área.

Los métodos y técnicas tradicionales extendidos en bibliotecas, centros de documentación y archivos, están enfocados al usuario, investigador o al alumno como último eslabón de la cadena. Sufren una constante adaptación a un nuevo tipo de usuario que integra una organización y que debe colaborar con ella, aunque no siempre sea consciente de ello. Algo está cambiando, de unos usuarios pasivos, consumidores de información pasamos a un perfil de usuario más activo, que interactúa desde el primer momento con los documentos; los crea, recibe, gestiona y demanda cantidades crecientes de información.

2. MOTIVACIÓN DEL BANCO DE ESPAÑA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL CORPORATIVA

En este contexto, se analizarán las actuaciones para la implantación de un Sistema de Gestión Documental Corporativa, SGDC. Las organizaciones toman conciencia de que es preciso ordenar y guardar los documentos de una manera lógica y estructurada tanto para su uso diario como para su posterior recuperación. Además permiten justificar actos legales, contables o administrativos (Caso Enron, Arthur Andersen), y es necesario garantizar su custodia en caso de catástrofe (11S, incendio de la Torre Windsor).

Si se analizan los costes salariales, administrativos y de oportunidad asociados al uso intensivo del papel o la multiplicidad de documentos electrónicos, comprobamos la ineficiencia de la forma de trabajo tradicional. Surge la necesidad de ofrecer soluciones diferentes a la gestión de los documentos y dar una respuesta adecuada a los nuevos tiempos, aprovechando la experiencia que nos brindan tanto las nuevas tecnologías como los profesionales de la documentación.

El objeto de implantar un SGDC en una organización es proporcionar un modelo de gestión de documentos y una herramienta informática que garantice el acceso y la disponibilidad de la información con el fin de mejorar su productividad, su capital intelectual y su conocimiento. Pero ¿en qué favorece a una organización implantar un SGDC? Entre otros puntos:

- Resuelve aquellas dudas o problemas que se plantean a diario con los documentos (¿la versión del documento que estoy consultando es la última?, ¿puedo asegurar la confidencialidad de la información?, ¿por qué nunca encuentro el documento que quiero en el momento preciso?).

- Comparte la información de manera óptima.
- Preserva el conocimiento de la organización.

Conviene resaltar algunos aspectos que es necesario tener en cuenta a la hora de abordar la ejecución de un proyecto de Implantación de un SGDC como puedan ser los recursos humanos disponibles, su formación documental, sus conocimientos informáticos, y los recursos materiales. Otro aspecto importante es la valoración de los costes de la implantación. Es necesario conocer lo que va a costar el software y el hardware que se va a necesitar, los servicios profesionales externos, si fueran necesarios, y no olvidar las horas de dedicación internas de los usuarios finales y de los responsables del proyecto.

En el Banco de España la caracterización de las necesidades planteó diversas soluciones y finalmente fue el departamento de Sistemas de Información el encargado de liderar esta iniciativa y contratar a una consultora el análisis de implantar un SGDC. En este trabajo se propuso un nuevo modelo de gestión de documentos; además se analizaron las diferentes herramientas que cubrían los requerimientos funcionales, técnicos y de integración; se planteó un “plan de acción” y se propuso un “plan de gestión del cambio”, básico y preciso, para los proyectos de estas características. Del estudio del Banco de España señalamos tres decisiones clave:

1. Creación de un Servicio de Gestión Documental Corporativa.
2. Definición e implantación de un proyecto piloto como punto de inicio para la extensión futura al resto de la organización.
3. Selección del software Documentum como base de la aplicación informática de Gestión Documental Corporativa “GDC”.

3. ACTUACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL CORPORATIVA

3.1. Los actores de la gestión documental

La complejidad de un proyecto de estas características se comprende si observamos los actores que forman parte del mismo, la “dirección”, los “documentalistas”, los “informáticos”, los “consultores” y el actor principal, los “usuarios”. A todos ellos hay que sumar el peso de la propia organización con sus virtudes y sus defectos, sus excesos y carencias. La coordinación y colaboración entre todos los actores es básica para el buen desarrollo del proyecto. Desde su principio, se debe definir y asignar las responsabilidades y las competencias vinculadas con su gestión e informar en todo momento a las partes implicadas.

Tanto los hábitos culturales y de trabajo de las organizaciones como sus valores corporativos, son aspectos cruciales para la puesta en marcha de un SGDC. Es muy importante tener en cuenta el factor humano y por tanto la gestión del cambio organizativo. El apoyo, impulso e implicación por parte de **la dirección** de la organización es indiscutible para su desarrollo y garantía de éxito.

La Gestión Documental es una “especialidad” relativamente joven en el ámbito de la documentación, motivo por el que las organizaciones no suelen disponer de unidades dedicadas a estas tareas. En algunos casos se asignan estas funciones a unidades o departamentos ya existentes con capacidad para asumirlas como son el centro de documentación, la biblioteca, el archivo, el departamento de calidad o la unidad de procesos, por citar algunos. Otra posibilidad es crear de cero esta unidad con el consiguiente esfuerzo organizativo y presupuestario. Requiere su ubicación dentro del modelo organizativo de la institución la contratación de nuevos empleados y la definición y asignación de funciones.

En el caso del Banco de España la decisión de crear una **Unidad de Gestión Documental Corporativa** desembocó en la introducción de un nuevo servicio, dentro de la Vicesecretaría, dependiente de la Secretaría General. Entre las funciones asignadas a esta nueva unidad está la de dar apoyo y soporte a la gestión de los documentos que se producen en las tareas diarias de trabajo. Por ejemplo, define los criterios corporativos de la gestión de los documentos, establece el conjunto de normas y procedimientos para su gestión, detecta, analiza, diseña e implanta proyectos documentales, coordina la gestión del cambio y atiende las demandas de

usuarios. El perfil profesional de los componentes del servicio es de especialistas y técnicos en gestión documental, con una gran experiencia en el mundo de la documentación y en la implantación de proyectos y sistemas documentales. Se incorporó además a empleados del Banco documentalistas en otras unidades.

Los departamentos de Sistemas de Información son una pieza esencial en el mecanismo de todo el proceso documental, ellos son los responsables de buscar, instalar y mantener la solución tecnológica más apropiada a las necesidades de la organización y de los usuarios. La adecuada selección de una herramienta informática es clave para el correcto funcionamiento de un SGDC. Además debe incluir aspectos sustanciales como funcionalidad y amigabilidad con el usuario final.

El **Departamento de Sistemas de Información y Procesos** del Banco de España, tiene una Unidad de Sistemas Documentales, especializada en productos y software documentales, se encarga de su definición, implantación y mantenimiento. El equipo de Sistemas documentales se ocupó, principalmente, de la realización de las tareas técnicas, como fueron la instalación de productos, su parametrización y adaptación a los criterios del banco, la gestión de infraestructuras, la metodología de desarrollo, la resolución de incidencias técnicas, etc. Su apoyo en la definición del modelo y su funcionalidad fue vital.

Nuestro objetivo último y principal como Servicio de Gestión Documental Corporativa es facilitar la gestión y recuperación de la información que contienen los documentos a los diferentes usuarios, potencialmente cualquier **empleado del banco**. A la hora de implantar un SGDC debemos realizar una reflexión sobre a qué tipo de usuarios se dirigen nuestros servicios, su posible resistencia al cambio o la innovación, los hábitos culturales y de trabajo consolidados a lo largo de los años, su edad media, etc. Debemos observar sus necesidades y su nivel de satisfacción a medida que vamos avanzando en el proyecto y en la implantación. Es esencial que los usuarios comprendan que son los responsables de mantener y gestionar sus documentos, y que el SGDC les sirve de ayuda y garantía en sus tareas.

Muchos proyectos de estas características se contratan a **consultoras**, expertas en la implantación de soluciones estratégicas, de gestión o tecnológicas. Suelen ser las responsables de la planificación, definición y ejecución del proyecto siempre bajo la supervisión de la propia organización y en particular de sus directivos. Este seguimiento es fundamental para asegurar que todas las fases del proyecto se van cumpliendo y cerrando según lo acordado y de manera satisfactoria.

Cada uno de los actores anteriores cumple una función dentro del proyecto de implantación, su importancia relativa dependerá del momento en el que nos encontremos de su desarrollo. Sus relaciones y compromisos conforman la red del cambio, a la que más tarde nos referiremos. Todos son necesarios y del grado de implicación y coordinación de los mismos, dependerá el mayor o menor nivel de cumplimiento de objetivos alcanzados y, por lo tanto, el éxito del proyecto.

3.2. Proyecto Piloto de Gestión Documental Corporativa

El éxito de la gestión de cualquier proyecto reside en que se alcance su objetivo en el tiempo preestablecido, ajustado al presupuesto, y de acuerdo con los estándares de calidad acordados. Ya hemos mencionado que la implantación de un SGDC en grandes organizaciones es más compleja de lo que a priori pudiera parecer. Hablamos de cientos o miles de empleados, decenas de departamentos, diferentes sedes geográficas y objetivos y métodos de trabajo heterogéneos. Implantar una solución corporativa que de respuesta a las necesidades de “todos” es difícil. Los resultados son en general visibles a largo plazo, lo que puede provocar el cansancio y rechazo por parte de los usuarios finales y por ende de la propia organización.

Es recomendable abordar, como primera fase de la implantación, la definición de un **proyecto piloto** en un ámbito reducido, donde se puedan desarrollar todas las tareas derivadas de una implantación de estas características y analizar las buenas y malas prácticas para la extensión futura del mismo. Permite asegurar que el modelo documental es el óptimo, la herramienta informática seleccionada la adecuada, y que se están llevando a cabo correctamente las estrategias de gestión del cambio (comunicación y formación), esenciales para vencer la amenaza del rechazo al reto “tecnológico” y ayudar a dominar la ansiedad que provocan los cambios.

Los objetivos del proyecto piloto, siguiendo la teoría más habitual de la gestión de proyectos, deben ser:

- Concretos, para conseguir que cualquier persona que participe en él sea capaz de comprenderlo.
- Mensurables, para saber si lo estamos consiguiendo.
- Consensuados, para que nuestros usuarios estarán conformes con el resultado final.
- Realistas, para conseguir nuestro objetivo sin olvidar nuestros recursos.
- Ajustados en el tiempo, para poner una fecha real al final del proyecto.

En el caso del Banco de España el proyecto piloto se inició en marzo de 2004 y terminó a finales del 2005. El alcance del proyecto se desarrolló en tres ámbitos.

- La implantación de gestión documental general en cuatro unidades piloto: Economía y Relaciones Internacionales, Información Financiera y Central de Riesgos, Secretaría General y la Dirección General de Supervisión.
- En cinco comités y grupos de trabajo internacionales.
- Se desarrollaron unas funcionalidades específicas para las Comunicaciones Interiores, medio de comunicación oficial entre unidades administrativas del Banco.

Sin pretender ser exhaustivos se enumeran a continuación algunas de las principales normas a tener presentes en la implantación de un SGDC. La Norma UNE-ISO 15489-1:2006 Información y Documentación. Gestión de documentos; la Norma ISO 23081-1:2006 Metadata for Records Management; la Especificación MoReq; el Real Decreto Legislativo 1/1999 de 12 de abril por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual; la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de datos de carácter personal; la Norma UNE en ISO 9001- 2000 y por último las normas de descripción internacional ISAD(g).

3.3. Fases del proyecto piloto

(1) La **planificación** y **seguimiento** de un proyecto es la fase que permite definir su contenido, determinar su organización, asignar los recursos disponibles, programar las acciones a realizar y dar paso a los preparativos necesarios para su comienzo. Las técnicas de planificación nos ayudan a descomponer cada fase en sus diferentes actividades, determinar su orden de ejecución y sus dependencias, asignar recursos a cada actividad (personas, costes, responsabilidades, plazos, etc.), definir normas y procedimientos de control y especificar medidas correctoras para posibles desviaciones.

El seguimiento operativo del proyecto piloto es crucial para la implantación de un SGDC. Las reuniones de seguimiento son clave para controlar los plazos, comparar lo planificado con lo realizado, analizar las desviaciones, realimentar el proceso, controlar las especificaciones acordadas, y seguir económicamente la marcha del proyecto. En nuestro caso, el Banco de España realizó sus tareas de seguimiento mediante dos tipos de reuniones: Las del Comité Operativo del Proyecto, con carácter semanal y las del Comité de Avance del Proyecto, con carácter mensual.

(2) En la segunda fase se **diseña el Modelo documental**. Su principal misión es definir los criterios de organización de la documentación a aplicar en cualquier proceso del Banco. La información necesaria para el diseño queda recogida mediante entrevistas, toma de datos y análisis de las actividades de la organización. En el Banco de España, una vez seleccionadas las unidades piloto y los comités y grupos de trabajo, se iniciaron las tareas de recogida de información mediante reuniones, entrevistas con interlocutores y usuarios, visitas y recopilación de documentos. Los equipos eran mixtos formados por empleados del Banco y consultores y el número de entrevistas vino determinado por la complejidad de los procesos documentales tratados en cada unidad.

El análisis de los datos permite obtener, en primer lugar, un **inventario** de la documentación que se completa con la elaboración de un **mapa** sistemático de tipología documental. El mapa documental es una fotografía de los documentos que se producen y reciben en la organización, en el que se establecen las pautas que van a regir para los distintos tipos de documentos durante su ciclo de vida. Los mapas documentales

responden a las necesidades de cada organización por lo que no tienen una estructura fija. El mapa del Banco de España identifica las funciones a las que pertenece los documentos, los clasifica y los agrupa, indica cuál es su soporte, señala su relación con las aplicaciones informáticas, especifica su valor para la organización y marca políticas de conservación y transferencia documental.

Una vez procesada y examinada la información, en el Banco de España se procedió a la elaboración del mapa. Primero se elaboró el inventario de tipos documentales. Se delimitó un tipo de clasificación funcional para la estructura del mapa y se procedió a desarrollar los diferentes apartados que lo componen: ficha de cada serie documental, diagramas de flujo...

La siguiente etapa es el establecimiento de **normas y procedimientos** del SGDC que faciliten su gestión, mantenimiento y mejora continua, para que aseguren la necesaria coherencia, sinergias, rentabilidad de tareas documentales y den respuesta adecuada a nuevas necesidades.

Por último dentro de la definición del modelo se elabora el **diseño funcional**, necesario para su posterior desarrollo en la herramienta informática. En él se dibujan los requisitos funcionales y por ende la operativa de funcionamiento, cómo vamos a gestionar los documentos, quién se va a encargar de ello, cómo los vamos a recuperar y ver.

(3) Pasamos ahora a describir la fase más tecnológica, **la selección y adaptación de la aplicación informática**. Una vez conocidos los requerimientos, el acierto en la elección de la herramienta condicionará de forma sustancial los resultados. Hoy en día existe una gran oferta de aplicaciones por lo que debemos plantear claramente cuáles son nuestros requisitos. Para el Banco de España la aplicación debía permitir, entre otras cosas:

- Almacenar cada tipo de documentación en soportes óptimos.
- 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 (soportar variedad de formatos).
- Garantizar la seguridad mediante pistas de auditoría y trazabilidad.
- Simplificar la integración con la Ofimática, herramienta de correo y otras aplicaciones.



- Generar informes automáticos.

Figura 1. Aplicación "GDC", presente en todo el ciclo de vida de los documentos

Dentro de estos requisitos, las herramientas seleccionadas y analizadas por el Banco fueron varias. Después de su análisis se consideró que **Documentum** era la herramienta más adecuada y ha sido el software de base para el desarrollo de la aplicación informática “Gestión Documental Corporativa”, **GDC**, desarrollada en cliente Web y parametrizada según los requisitos funcionales y técnicos especificados.

(4) La **gestión del cambio** es la actuación permanente y más determinante del proyecto, comprende el conjunto de actividades encaminadas a integrar y capacitar a los usuarios del SGDC, maximizando el nivel de aceptación. Es necesario recordar que uno de los principales objetivos de la gestión del cambio es recalcar la importancia de un **compromiso corporativo** frente a los intereses aislados de los usuarios.

La gestión del cambio está integrada por la comunicación y la formación. Antes de pasar a hablar de ellas, es imprescindible que identifiquemos los grupos que forman la **red del cambio**, pilar fundamental en todo el proceso. Los patrocinadores, promotores y, sobre todo, los interlocutores constituyen dicha red. Son los encargados de liderar (patrocinadores), coordinar y llevar a ejecución las distintas fases del proyecto (promotores) y canalizar la información (interlocutores) entre los gestores del proyecto y los usuarios finales y sus mandos. El nombramiento de interlocutores tiene que venir avalado por un responsable de unidad que deposite en él su confianza para el buen desarrollo del proyecto.

Con la **comunicación** mantenemos informados a todos los actores que intervienen en el proyecto desde su inicio hasta su término, haciendo especial hincapié en el colectivo de usuarios. Contribuir y fomentar la libre expresión de los usuarios, recoger sus sugerencias, aclarar dudas y solventar inquietudes minimiza la resistencia al cambio. Para conseguir una comunicación efectiva, se debe diseñar un "plan de comunicación" que detecte las barreras comunicacionales que pudieran existir y planifique estrategias. Informar de los objetivos del proyecto, de sus ventajas, de los aspectos corporativos del SGDC, de las funcionalidades disponibles, los plazos de realización, etc. son aspectos que debe recoger el plan. Identificar el mensaje, saber el colectivo de personas al que va dirigido, elegir el momento adecuado y utilizar el canal de información correcto para su difusión conforman las piezas fundamentales que se deben analizar en el momento de comunicar.

El Banco de España realizó un estudio previo para conocer el nivel de comunicación existente entre sus empleados entre todos los niveles de responsabilidad y competencias y poder identificar la incidencia de la comunicación horizontal y vertical, ascendente o descendente con el fin de establecer los mecanismos que rompieran las posibles barreras informativas. A lo largo del proyecto se identificó el mensaje a transmitir, los usuarios destinatarios y se utilizaron todos los canales disponibles para su difusión. Con cierta asiduidad se recurrió a la intranet corporativa “*bdenred*”, a presentaciones presenciales y a artículos en la revista del Banco “*nuevo Entorno*”.

En la **formación** el usuario toma por primera vez contacto con la aplicación de la que alguna vez han oído hablar; por su parte los formadores reciben las primeras impresiones directas de los propios usuarios. Al impartir la formación hay que contemplar el número de usuarios a formar y su perfil, el grado de aceptación al cambio, su peso estratégico en la organización por las funciones que desempeñen o por los trabajos asignados, sus conocimientos informáticos... Con estas premisas se diseña el “plan de formación” donde se establece el contenido de los módulos, su modo de impartición, el número máximo de usuarios por grupo, etc.

El Banco de España, estableció módulos formados por un número reducido de empleados atendiendo al rol que iban a desempeñar en la aplicación GDC y de la unidad organizativa a la que perteneciesen, la mayor parte de la formación se impartió de forma presencial y en fechas próximas a la entrada en producción del SGDC. Además se establecieron refuerzos formativos con material publicado en la intranet corporativa y una formación on-line para las funcionalidades relativas al envío y recepción de Comunicaciones Interiores.

Una vez implantado el SGDC se debe continuar atendiendo aspectos relevantes para su seguimiento y correcto uso, hablamos de la **post-implantación**. La atención de incidencias y la respuesta adecuada en el tiempo fue de vital importancia, especialmente, durante los primeros días. En un segundo momento, cuando los usuarios conocieron el SGDC, plantearon mejoras que el Servicio de Gestión Documental Corporativa y la Unidad de Sistemas Documentales, analizó para su posible implementación. La unidad documental tiene la

obligación de medir el grado de satisfacción de los usuarios y el grado de usabilidad del SGDC. El seguimiento se hace mediante reuniones, estadísticas de uso de la herramienta, auditorías de usuarios, etc. Los procesos de mejora continua contribuirán a mejorar el uso de la aplicación.

El análisis de las actuaciones realizadas en el proyecto piloto es decisivo para abordar la extensión del SGDC al resto de la organización, se deberán potenciar y fomentar los aspectos clave que han contribuido a conseguir su éxito y corregir y evitar aquellas actuaciones erróneas.

4. CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías enriquecen cada vez más nuestro abanico de posibilidades, procesos mejorados y servicios innovadores son la meta diaria para el documentalista. En este contexto la metodología empleada para la implantación de un SGDC, habitualmente basada en la gestión tradicional de proyectos, debe inevitablemente orientarse a la satisfacción de la organización y por consiguiente de los usuarios que la integran. El papel de estos debe acomodarse hacia un rol más activo, cobrando especial relevancia su participación e iniciativa. La organización debe posibilitar este movimiento mediante una adecuada implantación, en este sentido la política de formación y comunicación son críticas para concienciar al usuario de que es él la pieza clave en el SGDC.

Se describe la resistencia al cambio como la principal dificultad con que se encuentran muchas organizaciones a la hora de rediseñar su cultura documental. Dicho problema es inherente al proceso de transformación, que realiza cambios graduales pero tan profundos en los usuarios como puedan ser la incorporación de nuevos conocimientos, nuevas formas de trabajo, nuevos estilos de gestión, nuevas competencias y en definitiva, una nueva cultura documental.

Dos aspectos son esenciales para garantizar el éxito en la implantación de un SGDC. Primero, una sólida definición del Sistema y del Proyecto, para de esta manera optimizar y automatizar el tratamiento de aquellos documentos clave para los procesos de negocio. Y segundo, la importancia que para la consecución de los objetivos tiene el apoyo de la dirección. Los proyectos de SGDC deben ser incorporados a la visión estratégica de la organización lo que dotará a sus actuaciones de la fuerza necesaria para ofrecer **soluciones corporativas reales**.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALBERCH FUGUERAS, R. y CRUZ MUNDET, J. R.: *¡Archívese! Los documentos del poder. El poder de los documentos*, Alianza Editorial, Madrid, 1999.

BUSTELO RUESTA, C.: "Gestión Documental en las Empresas: Una aproximación práctica". En: <http://www.inforarea.es/Documentos/fesabid.pdf#search=%22carlota%20bustelo%22> [consultado 22 septiembre 2006].

BUSTELO RUESTA, C.: "Gestión de documentos: enfoque en las organizaciones", en *El profesional de la Información*, v. 15, núm. 1, enero - febrero 2006, págs. 4-5.

D'ALOS-MONER, A.: "La gestión documental: aspectos previos a su implementación", en *El profesional de la Información*, v. 15, núm. 3, mayo - junio 2006, págs. 222-226.

"Documentos de Archivo en la Administración electrónica: necesidad de un modelo de gestión integrada", en *Actas de las Jornadas FESABID 2005*, Madrid, 2005, págs. 341-359.

DUPLÁ DEL MORAL, A.: *Manual de Archivos de Oficina para Gestores. Comunidad de Madrid*, Marcial Pons, Madrid, 1997.

“Formas y Reformas de la Nueva Economía”, en *Madrid+d Revista de investigación e información tecnológica*, Madrid, 2001.

Harvard Business Review: Gestión del conocimiento, Deusto, Bilbao, 2000.

Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

LODOLINI, E.: *Archivística principios y problemas*, Anabad, Madrid, 1993.

SANZ MARTOS, S.: “Comunidades de Práctica: el papel del gestor de información como moderador”, en *Actas de las Jornadas FESABID 2005*, Madrid, 2005, págs. 223-237.

STUEART, R. D. y MORAN, B. B.: *Gestión de bibliotecas y centros de información*, Pages Editors, Barcelona, 1998.