

Directrices para estructurar un programa de gestión de documentos en las organizaciones

Carlos Alberto Zapata*

RESUMEN

El artículo trata cinco grandes temas: los síntomas, los problemas y las oportunidades de la administración de documentos en las organizaciones; la evolución y la consolidación de la gestión de documentos; las tendencias emergentes en el manejo de los documentos; los lineamientos básicos; el modelo de gestión documental; la estructura de un programa de gestión documental, así como su implementación y desarrollo. Vale la pena destacar el modelo metodológico que propone para la implementación de un Programa de Gestión de Documentos Administrativos (PGD).

Palabras clave: archivos, Programas de Gestión documental

ABSTRACT

The article treats five great subjects: the symptoms, the problems and the opportunities of the document management in the organizations; the evolution and the consolidation of the document management; the emergent tendencies in the handling of documents; the basic guidelines; the model of documentary management; the structure of a program of documentary management, as well as its implementation and development. It is worth while to emphasize the methodological Model that he proposes for the implementation of a Program of Management of Documents (PMD).

Keywords: archives, Document Management Programs

* Profesor Facultad de Sistemas de Información Universidad de la Salle

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el manejo de los documentos en las organizaciones públicas y privadas ha sufrido una revolución, debido principalmente al cambio evolutivo en las nuevas tecnologías de la información, la introducción del PC en las oficinas y las redes de área local e Internet principalmente; todo lo anterior ha transformado la forma como las empresas crean, distribuyen, utilizan, almacenan y conservan la información de sus negocios, así como la concepción que los administradores y en general los miembros de una organización tienen sobre la importancia de los documentos y la información para el éxito empresarial.

Las nuevas tecnologías ofrecen un amplio horizonte de posibilidades para la gestión de la información empresarial, incluida la producción de documentos como parte del desarrollo de las funciones de negocios, y particularmente gracias a la utilización de las denominadas herramientas ofimáticas para la generación de documentos electrónicos. A partir de la década de los 90, se viene presentando un incremento en la producción de documentos gestionados electrónicamente, así como en los documentos impresos producidos a partir del PC o de redes de área local.

Con algunas excepciones, particularmente en países más desarrollados, el problema de la producción documental no ha sido adecuadamente tratado por las organizaciones, lo que ha generado un incremento en los costos directos e indirectos implícitos en su administración (personal, papel, distribución, almacenamiento, retención, etc.)

Este panorama se debe a varios factores, los cuales se tratan en el presente ensayo, y cuya discusión pretende servir como punto de partida para el

diseño de un Modelo de Gestión de Documentos que permita hacer frente a la creciente masa de documentos que diariamente circulan en nuestras organizaciones.

SÍNTOMAS, PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

La existencia de problemas documentales en cualquier organización suele manifestarse a través de una serie de síntomas que, si son identificados, permiten de entrada, adoptar medidas conducentes a la resolución de los efectos causados por una mala administración de documentos. Algunos de estos síntomas son:

- ◆ Falta de coordinación en la administración de los documentos impresos y los archivos electrónicos.
- ◆ Falta de coordinación entre los sistemas de información y las funciones documentales.
- ◆ Divorcio entre las funciones de las áreas tecnológicas y las áreas responsables del manejo de los archivos y los documentos.
- ◆ Imposibilidad para mantener las especificaciones técnicas de los proveedores de soportes documentales (papel, disquetes, cintas magnéticas, etc.)
- ◆ Pérdida del acceso a documentos necesarios.
- ◆ Lentitud en la difusión de la información a los miembros la organización.
- ◆ Incremento en el uso de los nuevos sistemas de comunicación corporativos.

- ◆ Crecimientos de los medios masivos de almacenamiento (CD, DVD, etc.).
- ◆ Mayor cantidad de tiempo mirando los documentos que usando la información contenida en ellos.
- ◆ Dificultad para seguirle la pista a los documentos generados como resultados de un determinado trámite.
- ◆ Archivos marcados inapropiadamente o sin criterios técnicos.
- ◆ Considerar que la administración de los documentos es responsabilidad de alguien más.

Cuando una organización reconoce o identifica estos síntomas, se puede afirmar que definitivamente tiene problemas con el manejo y administración de sus documentos y por consiguiente requiere con urgencia de un programa de gestión documental, que provea una estructura y control a la administración de su información, y facilite la adecuada toma de decisiones y el direccionamiento organizacional.

Como en todo proceso que podría denominarse evolutivo, cuando las organizaciones no hacen caso de los síntomas enunciados anteriormente, se verán enfrentadas ineludiblemente a un sinnúmero de problemas que pueden ocasionar no solo la pérdida de información sino el incremento de sus gastos, representado en sobrecostos administrativos, pérdida de productividad, brotes de corrupción, etc., y finalmente el resquebrajamiento del negocio. Los problemas más frecuentes en materia de administración de documentos suelen ser:

- ◆ Pérdida de pleitos judiciales por la ausencia de documentos que protejan los intereses de la organización o de sus funcionarios y empleados.

- ◆ Disminución en la productividad, debida a la complejidad de los trámites y el excesivo papeleo, así como ineficiencia administrativa.
- ◆ Decisiones adoptadas sin fuentes documentales adecuadas o cuya información solo resuelve parcialmente las incertidumbres del negocio.
- ◆ Mayores costos en la tramitación de los documentos, así como en su distribución, almacenamiento, recuperación, retención, etc.
- ◆ Mayores costos en la adquisición de los insumos y materiales necesarios para la materialización de las decisiones de la administración.
- ◆ Incremento en el volumen de los documentos utilizados por la administración.
- ◆ Mayor exposición a factores de corrupción y falta de transparencia.
- ◆ Destrucción indiscriminada de documentos que posteriormente son requeridos por la administración para sustentar sus decisiones.
- ◆ Conservación excesiva o inadecuada de documentos innecesarios.
- ◆ Pérdida de la memoria corporativa y del conocimiento de la empresa.

Todo lo anterior, sin embargo, puede ser evitado si la organización asume una actitud proactiva frente al problema documental y reconoce que su resolución depende fundamentalmente de la adopción de una política apropiada, clara y consistente, que garantice la eficiente administración de sus documentos y su información, incluida la protección de los documentos esenciales para la continuidad del negocio y para la preservación de la memoria institucional.

No obstante lo anterior, el entorno de la información imperante en muchas organizaciones, particularmente aquellas que han incorporado nuevas tecnologías de la información (NTI) para la gestión de su información, permiten pensar con optimismo sobre las bondades ofrecidas por las NTI, siempre que en su operación participen de manera activa los profesionales de información, archivistas y bibliotecólogos. Las NTI traen una serie de oportunidades que los especialistas en archivos y manejo de documentos no pueden desaprovechar, por cuanto de su uso adecuado depende buena parte del éxito de un programa de gestión documental moderno.

Estas oportunidades son de dos tipos:

- ◆ **Organizacionales:** las Nuevas Tecnologías de la Información permiten que los miembros de una organización puedan resolver mejor sus propias necesidades de información garantizando la continuidad del negocio, mejorando los niveles de eficiencia y facilitando la toma de decisiones corporativas.
- ◆ **Económicas:** Posibilidad de reducir de manera dramática los costos derivados de la tramitación de papeles, la manipulación y la conservación de documentos cuya información se puede obtener en los sistemas de información, sin necesidad de materializar dicha información en documentos injustificados.

LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS: EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL TÉRMINO.

Para las generaciones modernas de archivistas puede resultar sorprendente que el término gestión de documentos tenga su génesis con posterioridad a la finalización de la segunda guerra mundial.

La evolución del término se puede dividir en tres fases o momentos, cada uno de los cuales implicaron un aporte conceptual al alcance del mismo y permitió llegar a definir una subdisciplina de la archivística con su propio objeto, fin y método de estudio. En una primera fase la gestión de documentos se definió como la parte de la «administración aplicada a la tramitación de los documentos administrativos». Posteriormente, se fueron agregando otros elementos a la definición, que complementaron esta primera visión de la gestión de documentos; así por ejemplo, el Servicio del Archivo Nacional y Documentos de los Estados Unidos - NARA, incluyó dentro de la definición del término, actividades gerenciales como «la planificación, el control, la dirección y la organización a la creación de los documentos, su mantenimiento y uso así como su eliminación» (Ricks, 1976), ampliando la esfera de aplicación del término a todo el ciclo de vida del documento.

EL CICLO DE VIDA DEL DOCUMENTO

El desarrollo del concepto de gestión de documentos, en todas las corrientes analizadas tiene, sin embargo, como común denominador el ciclo de vida del documento como eje central de la gestión documental. Todos los tratadistas coinciden en afirmar que la gestión de documentos se aplica durante todo el ciclo de vida del documento, desde la producción de éste hasta su disposición con fines de conservación permanente o eliminación. Veamos entonces que se entiende en archivística por ciclo de vida del documento.

Con el fin de limitar la discusión acerca del ciclo de vida, solo me referiré a los autores más representativos en España y América Latina, por ser el término Gestión de Documentos una traducción del vocablo en inglés *Record*

Management, el cual no corresponde con la traducción literal al español, de los vocablos que los componen, por cuanto la expresión *record* en inglés corresponde a cualquier registro de información generado en el desarrollo corriente de sus negocios, y abarca tanto los documentos en un sentido estricto (incluidas sus formalidades) así como toda información sin necesidad de que ésta esté limitada a un texto (por ejemplo una carta) o soporte material que la contenga; en este sentido la expresión *record* incluye por ejemplo un correo electrónico, una presentación en *Power Point*, o incluso información de audio o imagen relacionada con la administración del negocio.

BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Entre los principales beneficios que una organización puede esperar una vez implementado un programa de gestión de documentos se pueden identificar:

- ◆ Reducción del volumen documental. Uno de los primeros resultados obtenidos es la disminución en el volumen de documentos que se producen en la organización, en particular aquellos documentos considerados innecesarios o que no aportan ningún valor informativo o de otra naturaleza.
- ◆ Mejoras en la eficiencia administrativa. La revisión de los procesos organizacionales permite reducir procesos redundantes, innecesarios y muy complejos, cuyo desarrollo implica la realización de tareas que solo aumentan los tiempos del proceso y no tienen un objetivo claro dentro del mismo.
- ◆ Incremento de la productividad organizacional. El más significativo beneficio de la gestión de documentos se refleja en el aumento de la productividad de los empleados. Gracias a la

reducción de los documentos, las actividades se vuelven menos dependientes de la producción, consulta, validación, archivo, etc., de documentos y facilitan la dedicación a labores propias del negocio.

- ◆ Reducción de los costos de infraestructura. Con la estandarización del manejo de los documentos se obtiene igualmente una reducción en la infraestructura necesaria para la producción, distribución, utilización, acceso y conservación de los documentos, representados en menor necesidad de equipos, espacio para archivo, mobiliario, tecnología, etc.
- ◆ Aprovechamiento de las tecnologías de la información. La aplicación de los conceptos de gestión documental permite un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información, y en especial al mejor uso de los sistemas de información, la ofimática, la automatización de oficina, etc.
- ◆ De igual forma, la gestión documental permite mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa, por cuanto al reducir costos operativos, se aumenta la disponibilidad de recursos para ser invertidos en áreas claves del negocio, incluida la gestión de información.

Las áreas claves de costos en la implementación de un programa de un programa de gestión documental son:

- ◆ Tecnología (*software* y *hardware*)
- ◆ Tiempo destinado para la búsqueda de información
- ◆ Personal
- ◆ Infraestructura
- ◆ Eficiencia del sistema administrativo
- ◆ Rentabilidad

TENDENCIAS EMERGENTES EN EL MANEJO DOCUMENTAL

La producción de documentos en cualquier organización es inevitable; en el desarrollo habitual de sus actividades y el giro de sus negocios las empresas producen, reciben, tramitan, responden, seleccionan y archivan documentos, con el fin de proveer un soporte no solo para la toma de las decisiones sino para el desarrollo mismo del negocio.

Dentro de toda actividad administrativa existen, inherentes a ella, uno o varios documentos mediante los cuales la organización comunica sus decisiones, registra sus acciones y deja plasmado un testimonio acerca de la forma como la organización y sus funcionarios actuaron frente a determinado trámite. Todo esto es posible gracias a una red de circuitos interminable de operaciones y acciones que se encuentran definidas en los procesos y procedimientos administrativos, cause natural a través del cual una institución desarrolla las funciones que permiten a su vez cumplir con el objeto social para el cual fue establecida.

Para cumplir con ese complejo tejido de circuitos y procedimientos, las organizaciones utilizan diferentes modelos administrativos y tecnológicos, gracias a los cuales es posible el logro de las metas y objetivos corporativos en condiciones adecuadas de eficiencia y economía.

En los últimos tres lustros, organizaciones de todo tipo han venido incorporando nuevos modelos para el manejo de la información necesaria para el desarrollo del negocio; la adquisición y desarrollo de sistemas de información más complejos y versátiles, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en casi todas las actividades organizacionales, la aplicación de herramientas administrativas

orientadas a la obtención de eficiencia y la reducción de costos como el *outsourcing*, han ocasionado una transformación en el valor de la información y el papel que esta juega para la competitividad y la supervivencia de la empresa, en un mundo caracterizado cada vez más por *chips*, enlaces inalámbricos, cables de fibra óptica y dispositivos de almacenamiento y procesamiento de información cuyo tamaño jamás imaginaron los precursores de las computadoras.

Es precisamente gracias a estos adelantos tecnológicos, que la gestión de información se convirtió en un tema obligado de análisis para gerentes, administradores y empleados, toda vez que no es posible garantizar el éxito de una empresa si no se dispone de información oportuna, confiable y acertada en el lugar y momento indicado.

Como resultado de lo anterior, comenzaron a proliferar todo tipo de sistemas de información, en cuyo diseño y planeación participaban de manera exclusiva ingenieros de sistemas y administradores, pero en cuya definición casi nunca se permitió la participación de archivistas y bibliotecólogos. Igual situación se presentó con la adquisición de tecnologías para el tratamiento de datos e información, tales como los sistemas de fax, correo electrónico y digitalización de información, por citar los más habituales.

Así mismo, el problema del acceso a la información pasó de ser un tema cuyo tratamiento era del resorte exclusivo de bibliotecólogos, archivistas e ingenieros de sistemas, para llegar a ser un tema que debían dominar los directivos y en general todo el personal de una compañía. Sin embargo, con excepción de los profesionales de la información, los demás miembros de una organización no contaban con la formación necesaria para resolver los problemas derivados de la práctica administrativa

tradicional, y que en la mayoría de los casos se limitaba a contar con información oportuna y pertinente para tomar una decisión.

LINEAMIENTOS BÁSICOS

Cualquier Programa de Gestión de Documentos se sustenta en una serie de principios, de cuyo análisis resultan los elementos estructurales para el diseño del PGD. Estos lineamientos se agrupan en tres categorías:

LINEAMIENTO ADMINISTRATIVOS

Se refieren a los principios que desde su origen han marcado la evolución del concepto de *Record Management* y los cuales se encuentran definidos en los planteamientos de Ariel Ricks y que se resumen en la planificación, la dirección, el control y demás actividades administrativas aplicables a la administración de documentos de una entidad para mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

Lo anterior implica de entrada que el objetivo esencial de todo programa de gestión de documentos es el de simplificar todas aquellas operaciones que puedan entorpecer una gestión fluida de las actividades de una organización, aumentando los tiempos dedicados a desarrollarlas o incrementando los costos operativos. Sin el principio de la eficiencia administrativa resulta imposible desarrollar cualquier sistema de gestión documental.

LINEAMIENTOS ECONÓMICOS

Resulta fácil entender que la realización de cualquier actividad organizacional implica un costo; en cuanto hace referencia a la gestión de documentos, aunque las empresas no suelen hacer estudios acerca del costo derivado del papeleo o de la tramitación de sus documentos, las empresas gastan enormes

cantidades de dinero en producir, distribuir, tramitar, utilizar, reproducir, archivar y recuperar sus documentos.

En muchos casos estos costos se asumen como necesarios, en la medida en que las empresas y los funcionarios, bajo una idea errada de seguridad y confianza, liberan cientos de miles de documentos cuyo único valor está dado en la seudoprotección del originador, o en dejar constancia de un hecho, o en últimas en el célebre «por si acaso».

En consideración a lo anterior, tal como lo propusiera la corriente norteamericana de la década de los 70, la gestión de documentos debe estar orientada a obtener economía administrativa, esto es, a reducir cualquier costo innecesario atribuible a la tramitación de los documentos, desde su creación pasando por su conservación hasta su conservación o disposición final.

En un sentido más amplio, Rovergé (1992) define la gestión de documentos como un sistema que tiene como objetivos principales la eficacia y la rentabilidad, lo cual significa que tras de cualquier programa de gestión de documentos, el archivista o el profesional responsable de la gestión documental deben buscar retorno de la inversión, es decir que no solo se busca reducir costos, sino que la reducción obtenida debe ser incluida como un renglón de rentabilidad del negocio, por cuanto esta economía se debe reflejar en mayores niveles de ventas y competitividad así como en el rendimiento de los recursos ahorrados, los cuales se pueden invertir en otras áreas de la organización o del negocio.

LINEAMIENTOS TECNOLÓGICOS

Ya se ha mencionado como la incorporación cada vez más marcada de las nuevas tecnologías en el manejo de la información, trajeron consigo nuevos

problemas para los responsables de administrar los recursos de información en las compañías de todo nivel. Conviene señalar que el uso de estas tecnologías debe estar al servicio de la administración de información y no debe considerarse un fin en sí misma; esto significa que la incorporación y aplicación de nuevas tecnologías debe considerarse dentro de un escenario complejo de operaciones en las cuales la tecnología y particularmente los adelantos informáticos cumplen una función vital, pero limitada y subordinada a la función principal de gestión de información, propia de todo sistema organizacional.

En otras palabras, las tecnologías deben estar subordinadas a un segundo nivel dentro de un ecosistema de información, son simples instrumentos y por lo tanto no deben convertirse en la meta final de la organización. Una clara interpretación de este principio es por ejemplo que los sistemas de información deben diseñarse para gestionar datos, compartirlos, procesarlos, transmitirlos, etc., pero no para producir documentos.

LINEAMIENTOS CORPORATIVOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

La implementación de un Programa de Gestión de Documentos trae consigo grandes implicaciones en la forma como los miembros de la organización perciben el manejo documental. Debido a que normalmente un PGD afecta de manera transversal a toda la empresa, al principio se presentará resistencia por cuanto algunas personas dentro de la organización asumen los efectos del programa como un riesgo a su propio *statu quo*, y aunque en esencia es probable que al rediseñar los procesos documentales y administrativos se reduzcan un sinnúmero de tareas que no aporta valor a la organización, y eventualmente se eliminen cargos

o se redefinan funciones, se debe trabajar intensamente para convencer a los empleados y funcionarios de la bondades de dicho programa.

Por lo tanto, es necesario que las directivas de la organización y los responsables del diseño, implementación y dirección del programa de gestión documental, asuman un liderazgo asertivo, el cual se debe traducir en un programa de sensibilización y acompañamiento corporativo, cuyo desarrollo debe estar a cargo de profesionales en psicología organizacional y manejo del cambio; este programa debe iniciarse de preferencia con anterioridad a la implementación del PGD para asegurar las condiciones necesarias que favorezcan su éxito y reduzcan la resistencia.

EL MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL

EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

Resulta imposible asumir hoy por hoy la Gestión de Documentos como un simple concepto auxiliar de la archivística. Al revisar la evolución del término se puede encontrar que la expresión original que dio origen al término en español, aunque mantiene los elementos estructurales básicos, hoy en día es más un conjunto de actividades administrativas orientadas a conseguir economía y eficiencia en la organización. De acuerdo con Robergé (1992) la gestión de documentos se deben entender como un sistema que tiene como objetivos principales la eficacia y la rentabilidad.

El mismo autor en su obra *La Gestion des Documents Administratifs*, expone las bases que han regido la implementación de sistemas de gestión documental en la mayor parte de los archivos administrativos y agrega que el sistema de gestión de documentos se define al conjunto de las operaciones y de las técnicas relativas a la

concepción, el desarrollo, la implantación y la evaluación de los sistemas administrativos necesarios, desde la creación de los documentos hasta su destrucción o su transferencia al archivo permanente.

Robergé, sin embargo, limita la gestión documental a una serie de operaciones y técnicas, lo cual por supuesto es discutible; sin embargo, uno de los principales aportes que hace a la concepción moderna del término es la evaluación de los sistemas administrativos de la organización, lo que se puede entender como la revisión integral del negocio, incluidas las funciones, sus procesos y procedimientos y por supuesto la estructura administrativa misma.

2 EL SUBSISTEMA DE CALIDAD

Resulta sorprendente analizar las similitudes existentes entre los conceptos de gestión de documento y gestión de calidad, no solamente desde la perspectiva de sus objetivos, sino además desde el análisis de sus componentes, el establecimiento de las políticas que los orientan y los modelos para su implementación. Puede definirse la gestión de documentos como la «actividad gerencial orientada a la evaluación de procesos documentales, con el objeto de racionalizar los recursos invertidos en la gestión de información empresarial, buscando la eficiencia y la economía administrativas» (Zapata, 2001); en otro sentido podemos decir que la gestión de documentos es la esfera de la gestión de información que se dedica a lograr tres objetivos: la reducción de costos mediante la aplicación de principios de planeación en la producción de documentos, la obtención de niveles adecuados de eficiencia a partir de la revisión y simplificación de los procesos y el incremento en los niveles de utilización de los documentos, y por consiguiente de la información, conservados en los archivos

administrativos, durante todo el ciclo vital del documento.

Mientras tanto, Chain Navarro (2001) define la calidad como el «conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas». Complementando esta idea, Oakland (1999) sostiene que para tener éxito en fomentar la eficiencia y la efectividad de los negocios, se deben aplicar el concepto de Calidad Total en toda la organización, comenzando por los niveles gerenciales hasta llegar a los niveles más operativos o de apoyo. Todo lo anterior se puede lograr si las organizaciones trabajan con calidad en todos sus procesos.

En el contexto organizacional moderno, resulta prácticamente imposible que las empresas hayan dejado de preguntarse como hacer para mejorar sus niveles de calidad y de administración de sus documentos, a partir de principios de efectividad, eficiencia y productividad. De hecho el concepto de calidad, así como el de documento están presentes en todo tipo de organización, independientemente que se trabaje técnicamente con dichos conceptos. Para la adecuada implementación de un Programa de Gestión de Documentos así como de un Programa de Calidad, se debe partir de la formulación de una serie de preguntas que al ser resueltas permite determinar que tanto requiere una organización de ambos tipos de sistemas.

EN CUANTO A LA CALIDAD

- ¿Se ha hecho algún intento por evaluar los costos derivados de errores, defectos, desperdicios, quejas de los clientes, ventas perdidas, etc.?
- ¿Es adecuada la norma de aplicación de administración de la calidad y se ha hecho

esfuerzos para garantizar que la calidad reciba la importancia debida?

- ◆ ¿Están debidamente documentados y descritos los sistemas de calidad de la organización?
- ◆ ¿El personal ha recibido capacitación sobre la reducción de errores y como enfrentar los problemas de calidad?
- ◆ ¿Las instrucciones de trabajo contienen elementos de calidad necesarios, que se actualicen y se apliquen sistemáticamente?
- ◆ ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para lograr que los empleados hagan bien su trabajo desde la primera vez?
- ◆ ¿Cuántos errores y defectos se presentaron en el último año?. ¿Existe una tendencia a incrementarse?

Si alguno de los interrogantes anteriormente planteados es respondido afirmativamente o no fue posible su solución, significa que la organización requiere implementar un sistema de gestión de la calidad aplicado al manejo de los documentos.

En cuanto a los documentos

- ◆ ¿Se ha hecho algún intento por evaluar los costos derivados de la creación, conservación, organización, acceso y eliminación de los documentos, etc.?
- ◆ ¿Son adecuadas las normas de aplicación de administración documental y se han hecho esfuerzos para garantizar que ésta reciba la importancia debida?
- ◆ ¿Están debidamente documentados y descritos los procesos de la organización?

◆ ¿El personal ha recibido capacitación sobre la reducción de errores en el diligenciamiento de formas y documentos, la duplicación de documentos y como enfrentar los problemas documentales?

◆ ¿Las instrucciones de trabajo relativas al manejo de los documentos (creación, diligenciamiento, archivo, etc.) contienen los elementos necesarios para su manejo, se actualizan periódicamente y se aplican sistemáticamente?

◆ ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para lograr que los empleados asuman una actitud activa frente a la creación de documentos, reduciendo errores y evitando el desperdicio?

◆ ¿Cuántos errores y malas decisiones se presentaron en el último año, por documentos extraviados, destruidos o localizados tardíamente? ¿Existe una tendencia a incrementarse?

Si alguna de las anteriores preguntas fue respondida afirmativamente o no fue posible su solución, la organización requiere con entonces implementar un Programa de Gestión de Documentos de manera prioritaria.

Siguiendo con los planteamientos de Chain Navarro, la gerencia de la calidad «implica una nueva forma de entender las organizaciones, donde los objetivos de la calidad no pueden estar separados de los objetivos de la institución». De igual forma, no es posible implementar un Programa de Gestión de Documentos si el mismo no responde a los objetivos y metas institucionales así como al plan estratégico de la organización. Sin embargo, ambos conceptos resultan abstractos si no se incorporan a la organización, mediante la aplicación de un enfoque sistémico, en el cual diferentes elementos contribuyen a la obtención de metas corporativas

superiores. Estas dos estructuras sistemas son, respectivamente, los sistemas de gestión de calidad y los sistemas de gestión documental. De acuerdo con lo anterior, existe una estrecha relación entre los SGC y los SGD. Veamos por qué: un sistema de gestión de calidad (SGC) se puede entender como «el conjunto de la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo una gestión de calidad que proporcione confianza» (Chain, 2001). Estos elementos son:

- ◆ La política y los objetivos de calidad.
- ◆ Una estructura organizativa clara.
- ◆ Definición de forma explícita de responsabilidades y alcance de la autoridad de todo el personal.
- ◆ El equipamiento y recursos humanos apropiados.
- ◆ Los documentos que describen el sistema de calidad.

Por su parte el Sistema de Gestión Documental (SGD) se puede entender como el «conjunto de los procesos, recursos y la tecnología que se establecen para lograr un proceso fluido de documentos en una organización, desde su creación, pasando por su utilización y conservación, hasta su destino final, con el fin de garantizar a los diferentes niveles de la empresa, información confiable y oportuna para la toma de decisiones, además de garantizar la conservación de su memoria institucional como recurso indispensable para la gestión del conocimiento». Estos elementos son:

- ◆ Las políticas (directrices y normas) y los objetivos del sistema.
- ◆ Una estructura organizativa clara.
- ◆ Definición de forma explícita de responsabilidades y alcance de la autoridad de todo el personal en cuanto a la gestión de documentos.

- ◆ La tecnología, el equipamiento y los recursos humanos apropiados.
- ◆ Los procedimientos que describen adecuadamente el sistema de gestión documental.

Otro de los aspectos en los que coincide la gestión de documentos y la gestión de calidad, es que su aplicación se da a partir de los procesos y no de las funciones de una organización. De igual forma, para que sea posible lograr niveles óptimos de aplicación, los SGC y los SGD deben considerar, antes que nada, las necesidades del negocio, lo que supone que estén alineados con los objetivos y metas corporativos, ya que es desde allí donde se estructura. Para lograr lo anterior, se debe partir de la determinación de las necesidades de los usuarios o clientes, la definición de la misión, objetivos y planes estratégicos de la empresa y el conocimiento a profundidad del negocio.

Igualmente, los principios de la gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9000 son también aplicables a la gestión de documentos. Veamos como:

El principio de enfoque al cliente implica que los responsables de diseñar un Sistema de Gestión de Documentos estructurado en diferentes programas, deben antes todo comprender las necesidades de sus clientes, a fin de satisfacer sus requisitos y expectativas.

El principio de liderazgo orienta el SGD hacia toda la organización (y no solamente hacia el archivo), a partir de la definición de objetivos de dirección acordes con los objetivos corporativos.

El principio de participación del personal por cuanto la gestión de documentos afecta de manera transversal a toda la organización, y por lo tanto es

preciso motivar a todo el personal involucrado, para obtener su compromiso en el desarrollo y consolidación del SGD.

El principio de enfoque basado en proceso ya que un resultado en materia de gestión de documentos se alcanza más eficientemente si las actividades y los recursos se gestionan desde los procesos.

El principio de enfoque sistémico, en la medida en que los documentos se producen como resultado de una red interminable de procesos, los cuales se gestionan como un sistema cuyos componentes contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

El principio de mejora continua, que se sustenta en la necesidad de mejorar global y sistemáticamente el desempeño en el manejo de los documentos de toda la organización.

El principio o enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, por cuanto las decisiones eficaces se deben apoyar en documentos e información confiable, oportuna y pertinente.

Y finalmente, el principio de las relaciones con los proveedores, ya que los procesos de relacionados con información requieren de la participación de los proveedores del papel, los medios de registro, las tintas, etc.

De otro lado, se busca hacer énfasis en algunos de los errores que frecuentemente se cometen cuando los responsables de implantar sistemas de calidad centran su atención exclusivamente en los denominados registros de calidad y en las listas maestras de documentos, como sustituto de los cuadros de clasificación y las tablas de retención, pretendiendo en ambos casos que así resuelven los problemas derivados de una mala administración de documentos. Así mismo, se busca que los

responsables de diseñar e implantar sistemas de gestión de documentos se apoyen en los principios de la calidad anteriormente enunciados, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad en el desarrollo de los sistemas documentales.

EL MODELO METODOLÓGICO

A continuación se presentan los elementos básicos que deben tenerse en cuenta en la implementación de un Programa de Gestión de Documentos Administrativos.

1. PRINCIPIOS RECTORES DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS

El desarrollo de un Programa de Gestión de Documentos se debe sustentar en los siguientes principios:

Principios administrativos: se refieren a las consideraciones administrativas de la gestión de documentos en aspectos como la transparencia de la administración, la simplificación y la eficiencia de la administración

Principios económicos: hacen relación a las consideraciones de tipo económico de la gestión de documentos como, por ejemplo, la reducción de costos derivados del papeleo, la racionalización de los recursos destinados para la gestión del documento, etc.

Principios archivísticos: considerados la base del programa; se refieren a los principios consignados en la Ley 594 de 2000 y en la teoría sobre la gestión de documentos. Estos son: el concepto de archivo total, el ciclo vital del documento, el respeto de la procedencia y el orden natural.

2. ESTRUCTURA BÁSICA DEL PGD

Se recomienda estructurar el Programa de Gestión de Documentos en tres subprogramas, siguiendo las directrices de la UNESCO: Producción y Elaboración de Documentos, Utilización y Conservación; Evaluación y Disposición. Antes de desarrollar estos tres subprogramas, se debe contar con un órgano coordinador de la gestión de documentos y un conjunto de directrices que faciliten el planeamiento de la documentación.

Órgano coordinador: es preciso que la gestión de documentos, para que sea efectiva, cuente con un órgano coordinador que garantice su adecuado desarrollo y a través del cual se definan las políticas generales de la gestión documental en cada organización.

Planeamiento de la documentación: conjunto de directrices administrativas para garantizar una adecuada gestión de los documentos en la entidad.

Producción y elaboración de documentos: directrices relativas a la producción y recepción del documento: gestión de correspondencia, gestión del correo, gestión de informes, etc.

Conservación y utilización de los documentos: directrices relativas a la adecuada conservación de los documentos, su forma de almacenamiento, condiciones de uso, privacidad de la información, etc.

Evaluación y disposición: directrices sobre la valoración de los documentos con miras a su eliminación sistemática y periódica o su conservación definitivas con fines históricos y culturales.

3. REQUERIMIENTOS DEL PGD

El diseño e implementación de un PGD precisa de una serie de requisitos que garanticen su éxito y continuidad. Estos requisitos se dividen en: requisitos técnicos, funcionales, de infraestructura y de normatividad.

Requisitos técnicos: se refieren a las condiciones técnicas previas para iniciar un PGD, como la necesidad de contar con tablas de retención aprobadas o en etapa de elaboración, existencia de archivos en las diferentes fases del ciclo vital, etc.

Requerimientos funcionales: hacen relación a la necesidad de integrar el PGD con todas las funciones administrativas de la entidad, así como con los sistemas de información y aplicaciones corporativas.

Requerimientos de infraestructura: corresponden a los requerimientos relacionados con instalaciones, tecnología, presupuesto, personal, etc.

Requerimientos normativos: la existencia de un cuerpo normativo en materia de archivo es parte esencial para iniciar un PGD.

4. PLANEACIÓN DEL PGD

El diseño y desarrollo de un PGD, debe obedecer a un plan de acción con líneas concretas que facilite su implementación de manera efectiva. El PGD debe corresponder a un plan discriminado a corto, mediano y largo plazo, el cual debe estar discriminado en etapas para garantizar el logro de los objetivos generales y específicos.

Para desarrollar el PGD se debe establecer un Plan General que a su vez esté constituido en programas

y proyectos específicos dentro de cada programa. De igual forma deben establecerse estrategias generales y acciones específicas las cuales deben convertirse en acciones concretas dentro de la organización

5. GESTIÓN

La gestión debe ser considerada la parte más importantes del PGD, por cuanto es la que le da cohesión al plan escrito y a las directrices formuladas. Implica el seguimiento sobre el logro de los objetivos, el cumplimiento de las fechas, la gestión de los recursos y todas las actividades administrativas de dirección del PGD, así como la adopción de los correctivos y medidas conducentes para reorientarlo en caso de incumplimiento de las metas fijadas.

En este apartado se deben indicar los elementos más importantes de la gestión de un PGD, los cuales se dividen en:

- ◆ Definición del órgano de coordinación del PGD.
- ◆ Conformación de un comité de seguimiento.

- ◆ Equipo de trabajo.
- ◆ Contratación de una consultoría externa.

VI. IMPLEMENTACIÓN

Se refiere a las fases necesarias para poner en marcha el PGD. La implementación es la parte final del PGD, y se constituye en el prerrequisito para que las entidades puedan convertirlo en una actividad permanente de la administración.

La implementación significa la asignación de responsabilidades dentro de la organización, la definición de roles y el establecimiento de objetivos a corto mediano y largo plazo.

- ◆ Instalación del sistema informático, de comunicaciones y de seguridad para el PGD.
- ◆ Implementación de los programas y subprogramas.
- ◆ Refinación: puesta a punto.
- ◆ Mantenimiento y evaluación.
- ◆ Documentación de los programas y subprogramas.

BIBLIOGRAFIA

- BRUMM, Eugenia K. Administración de la documentación en las normas ISO 9000: producción y manejo de los documentos resultantes de la implementación de las ISO 9000. Bogotá: Rojas Eberhard Editores, 1999.
- CHAIN NAVARRO, Celia. Técnicas de Gestión de Calidad en Instituciones Documentales. Murcia: DM, 2001.
- CHAIN NAVARRO, Celia. Gestión de Información en las organizaciones. Murcia: Universidad de Murcia, 2000.
- CRUZ MUNDET, José Ramón. La Gestión de Documentos en el Estado Español. En: <http://www.uv.es/cde/mei/mei17/pag28.html> [consultado el 12 de julio de 2003]
- DAVENPORT. Thomas. Ecología de la información: porqué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. Oxford: University Press, 1999.
- DAVIDSON. James Dale. Sovereign Individual: mastering the transition to the information age. New York: Touchstone Book, Simon & Schuster, 1999.
- GONZALEZ RIERA. BORJA. Inteligencia competitiva y gestión del conocimiento. En Boletín SEDIC [junio 2002: Nº 4].
- HEREDIA HERRERA. Antonia. El debate sobre la gestión documental en España. Fuente: <http://eprints.rclis.org/archive/00001742/01/1998-22-30.pdf> [consultado el 5 de enero de 2005]
- LLANSO I SANJUÁN. Joaquín. Gestión de Documentos y Análisis de Modelos. Bergara: Centro de Patrimonio Documental, 1993.
- MARTINEZ. Blanca. Introducción a la gestión de documentos administrativos. [Documento bajado del sitio Web de la Universidad Pompeu Fabra, el 20 de agosto de 2002]
- OAKLAND. John. Administración por la Calidad. México: Compañía Editorial Continental. 1999.
- RICKS. Ariel. La administración de documentos como función archivística. En: Boletín Interamericano de Archivos. Córdoba, CIDA, 1976.
- RHOADS, James. La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información. Bogotá; Archivo General de la Nación: UNESCO, 1995.
- Randolph A Kahn **Records Management & Compliance: Making the Connection**. En: Information Management Journal. Lemexa: May/Jun 2004. Tomo38, Nº 3; pg. 28.
- ROBERGE. Michele. L'agestion de l'information administrative. Application globale, systémique et systématique. La pacatiere : Documentor, 1992.
- ROS GARCIA. Juan. Y CAYERO. Maria Esther. De la Gestión de Información a la gestión del conocimiento. En. Revista Investigación Bibliotecológica. V. 17, Nº 34, Enero-Junio de 2003. Pág. 54-69
- ZAPATA CARDENAS, Carlos. Gerencia de Información Empresarial. Bogotá: Universidad Javeriana, 2001. [Apuntes de clase].