

La norma ISO 15489

un marc sistemàtic de bones pràctiques de gestió documental a les organitzacions

José Alberto ALONSO
Montserrat GARCIA ALSINA
M. Rosa LLOVERAS I MORENO

RESUM: *La norma ISO 15489 se centra en els principis de la gestió de documents i estableix els requisits bàsics perquè les organitzacions pugin establir un marc de bones pràctiques per a millorar de forma sistemàtica i efectiva la creació i manteniment dels seus documents, donant suport a la política i objectius de l'organització. Respon tant a l'evolució dels plantejaments del records management nord-americà i del records-keeping australià com a la necessitat d'integrar la gestió de documents amb l'enfocament basat en processos i les normes de gestió de la qualitat. La norma proposa una metodologia específica per a dissenyar i implementar el sistema de gestió de documents, definir els processos tècnics, elaborar les eines principals (quadre de classificació, calendari de conservació, taula d'accés i seguretat) i establir les activitats d'avaluació, medició i aprenentatge que portin a la millora contínua del sistema. També destaca la importància de les metadades per a la gestió dels documents electrònics i assenyala els requisits que aquests haurien de complir. Com a compendi de bones pràctiques de gestió de documents adoptat a nombrosos països, la norma comporta nous reptes i obre noves perspectives als professionals de la informació. Una de les qüestions pendents encara és el desenvolupament d'indicadors que mesurin el rendiment del sistema de gestió de documents i posin de manifest el valor que aporta a la gestió dels processos de negoci de l'organització.*

MOTS CLAU: ISO 15489, normes i especificacions, gestió de la qualitat, bones pràctiques de gestió de documents, sistemes de gestió de documents, metodologia DIRKS, processos de negoci, professionals de la gestió de la informació, documents electrònics, gestió de la informació i del coneixement, indicadors de rendiment.

José Alberto Alonso. doQ - archivos de empresa. <doqarchivos@tinet.org>

Montserrat Garcia Alsina. Universitat Oberta de Catalunya. Professora dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. <mgarciaals@uoc.edu>

M. Rosa Lloveras i Moreno. Ebla Gestió Documental. <mrloveras@eblagestiodocumental.com>

Article rebut l'abril de 2007; revisat el setembre de 2007.

1 ANTECEDENTS DE LA NORMA ISO 15489

L'any 2001 veu la llum la norma ISO 15489 *Information and documentation-Records Management*, fruit del treball del subcomitè tècnic TC 46/SC 11 *Archives/records management* de l'International Organization for Standardization (ISO). La traducció castellana d'aquesta norma, elaborada pel AEN/CTN 50-*Documentación* de l'Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), es publica l'any 2006.¹ La ISO 15489 constitueix un compendi de bones pràctiques en gestió de documents d'aplicació voluntària per part de les organitzacions i, a dia d'avui, no és una norma de requisits a efectes d'un procés de certificació (com ho és, per exemple, la norma ISO 9001).

La traducció de la norma no ha estat absent de controvèrsia, especialment pel que fa al terme anglès *record*, doncs no existeix un terme equivalent en castellà —com tampoc en d'altres llengües— per a designar els documents que tenen valor probatori o evidencien les activitats d'una organització (*records*), en front dels documents com a simple informació enregistrada en un mitjà de suport (*documents*) i dels documents que tenen un valor patrimonial o històric (*archives*).

L'aparició de la norma ISO 15489 és resultat de dues circumstàncies. D'una banda, en l'àmbit de l'arxivística, la confluència del model nord-americà del *Records Management*, desenvolupat a partir dels anys 30 del segle XX i que té com a nucli el concepte de cicle de vida dels documents (*records lifecycle*), i del model australià del *Recordskeeping*, amb el seu principi de la continuïtat dels documents (*records continuum*) formulat als anys 90 per Frank Upward.² D'altra banda, en l'àmbit de l'organització d'empreses, la progressiva adopció dels principis de la qualitat i la millora contínua que es concreten, entre d'altres, en el model EFQM d'excel·lència i en la família de normes ISO 9000. És precisament la norma ISO 9001:2000, que estableix com a requisit el control dels documents del sistema de gestió de la qualitat, un dels motius que incidirà més directament en el desenvolupament d'una norma específica sobre gestió de documents. De fet, la norma ISO 15489 afirma que «proporciona la gestión de documentos como apoyo de un sistema de calidad que cumpla con la Norma ISO 9001 e ISO 14001» (AENOR, 2006¹, 6).³

1. Seria interessant disposar aviat, gràcies a l'acord de col·laboració signat entre el TERMCAT i AENOR, de la versió oficial en català de la norma ISO 15489. Vegeu: <<http://www.termcat.cat/cooperacio>> [Consulta: 08/10/2007].

2. La norma ISO 15489 té el seu origen en la norma australiana AS 4390 (Australian Standard for Records Management), publicada l'any 1996 i que es presentava en sis parts: 1. Generalitats, 2. Responsabilitats, 3. Estratègies, 4. Control, 5. Valoració i disposició, 6. Emmagatzematge.

3. Tanmateix, per a fer factible una aplicació conjunta i realment coherent de la norma ISO 9001 sobre sistemes de gestió de la qualitat i de la norma ISO 15489 sobre gestió de documents caldria su-

2 ESTRUCTURA I CONTINGUTS DE LA NORMA ISO 15489

La norma ISO 15489 es compon de dues parts:

a) la primera (UNE-ISO 15489-1. *Información y documentación —Gestión de documentos— Parte 1: Generalidades*) és el nucli de la norma i defineix els conceptes bàsics, els principis i els requisits de la gestió de documents a les organitzacions. S'especifiquen els elements que s'han de tenir en compte a fi de garantir que una organització crea i gestiona els documents que necessita. Així, l'enumeració dels capítols de la norma, descomptant els preliminars, ens proporciona una idea de tots els aspectes que s'han de contemplar per tal d'engegar un pla de gestió de documents:

- Beneficis de la gestió de documents.
- Marc reglamentari (entorn legal i normatiu).
- Política i responsabilitats.
- Requisits de la gestió de documents.
- Disseny i implementació d'un sistema de gestió de documents.
- Processos i controls de la gestió de documents.
- Supervisió i auditoria.
- Formació.

b) la segona (UNE-ISO/TR 15489-2. *Información y documentación —Gestión de documentos— Parte 2: Directrices*) és un informe tècnic que proporciona una metodologia d'implementació d'un sistema de gestió de documents d'acord amb els principis definits a la primera part de la norma. Així, s'insisteix especialment en les estratègies i la metodologia de disseny i implementació i s'estableixen directrius addicionals per a definir els processos i les eines principals de gestió de documents (quadre de classificació, calendari de conservació de documents i taula d'accés i seguretat).

perar una ambivalència lèxica que es dona a la ISO 9001. Aquesta norma distingeix entre «documents» (a la versió anglesa *documents*), els documents que defineixen el sistema de gestió de la qualitat (manual, procediments documentats, formularis...), i «registres» (a la versió anglesa *records*), els documents que proporcionen evidències de la conformitat i de l'operació eficaç del sistema (informes d'auditoria i de revisió, relació de no conformitats...). Una interpretació restrictiva de la norma ISO 9001 propiciaria la convivència de tres subsistemes de gestió de documents diferenciats dins de la mateixa organització: dos sota la tutela del sistema de gestió la qualitat (control de documents i control de registres) i un tercer, que seria el sistema de gestió de documents tal com el defineix la norma ISO 15489, que, per exclusió, es faria càrrec de la resta dels documents de l'organització i que no mantindria una relació consistent amb els dos anteriors.

La primera part, amb un enfocament més genèric, està destinada als directius de les organitzacions, als professionals de la gestió de documents, de la informació i les seves tecnologies i a qualsevol persona encarregada de crear i mantenir documents; en canvi, el informe tècnic té un enfocament més sistemàtic, pensat en el seu ús per part dels professionals de la gestió de documents i els responsables de gestionar els documents en les seves organitzacions.

A l'entorn de la norma ISO 15489, el subcomitè TC 46/SC 11 *Archives/records management* d'ISO ha publicat o està elaborant altres normes ISO que afecten directament la gestió de documents:

Norma	Descripció
ISO 19005-1:2005. Document Management - Electronic document file format for long-term preservation. Part 1: Use of PDF 1.4 (PDF/A-1).	Especifica la utilització del format PDF/A per a la conservació a llarg termini dels documents electrònics.
ISO 23081-1:2006. Information and documentation - Records management processes - Metadata for records. Part 1: Principles.	Norma que cobreix els principis que sostenen i regulen les metadades per a la gestió de documents. Està en procés de traducció la versió castellana.
ISO 23081-2:2007. Information and documentation - Records management processes - Metadata for records. Part 2: Conceptual and implementation issues.	
ISO/NP 26102. Requirements for long-term preservation of electronic records.	Proposta d'informe tècnic que, d'acord amb els requisits establerts per la norma ISO 15489:2001, especificarà la metodologia per a desenvolupar una estratègia de conservació dels documents electrònics a llarg termini, amb independència del maquinari, el programari i l'entorn tecnològic original en que van ser creats.
ISO/CD 26122. Work process analysis for records.	Informe tècnic, en fase d'esborrany, que proporcionarà orientacions sobre l'anàlisi dels processos de treball de l'organització (anàlisi del context, anàlisi funcional i anàlisi seqüencial) des de la perspectiva de la gestió de documents. Té el seu origen en la norma australiana AS 5090-2003 Work process analysis for recordkeeping.

A més, existeixen altres normes ISO, destinades als sistemes informàtics i les aplicacions de gestió documental, que cal tenir en compte a l'hora de dissenyar i implementar un sistema electrònic de gestió de documents:

Norma	Descripció
ISO/TR 15801:2004. Electronic imaging—Information stored electronically— Recommendations for trustworthiness and reliability.	Informe tècnic que descriu la implementació i operació de sistemes que emmagatzemen informació electrònica i per als quals les qüestions de la veracitat, fiabilitat, autenticitat i integritat és important. Es contempla tot el cicle de vida dels documents emmagatzemats electrònicament des de la seva incorporació inicial fins a la seva eventual destrucció.
ISO/IEC 17799:2005. Information technology —Security techniques— Code of practice for information security management.	Norma que estableix principis generals i directrius per a iniciar, implementar, mantenir i millorar la gestió de la seguretat de la informació en una organització. Conté bones pràctiques de control de les diverses àrees de la gestió de la seguretat de la informació (política de seguretat, organització de la seguretat de la informació, gestió d'actius, seguretat dels recursos humans, seguretat física i de l'entorn, gestió de les comunicacions i les operacions, control de l'accés, adquisició, desenvolupament i manteniment de sistemes d'informació, gestió d'incidents, gestió de la continuïtat del negoci, conformitat).
ISO/TR 18492:2005. Long-term preservation of electronic document-based information.	Informe tècnic que proporciona orientacions metodològiques per a la preservació a llarg termini i la recuperació dels documents electrònics quan el seu període de conservació supera el temps de previst de durada de la tecnologia (maquinari i programari) usada per a crear i mantenir la informació.

A banda de les normes ISO, trobem normes o models de requisits produïts per altres organitzacions i que estableixen un marc de treball sobre algun aspecte concret de la gestió de documents:⁴

Norma	Descripció
MoReq. Model de requisits per a la gestió de documents electrònics.	Elaborat pel DLM-Forum de la Unió Europea. Especificació que estableix els requisits funcionals per a la gestió de documents electrònics mitjançant aplicacions informàtiques.
ISAF. Norma internacional per a les funcions/activitats de les organitzacions.	Norma, en fase d'esborrany, elaborada pel Consell Internacional d'Arxius (ICA). Proporciona orientacions per a descriure les funcions i activitats d'una organització relacionades amb la creació i manteniment de documents d'arxiu.

3 OBJECTE I CAMP D'APLICACIÓ DE LA NORMA ISO 15489

La norma ISO 15489 té com a objecte regular «la gestió de documents que producen las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con fines externos o internos» (AENOR, 2006¹, 6), de forma que s'aplica a la gestió dels documents, amb independència del seu format o suport i de les tecnologies emprades, creats o rebuts per una organització en el transcurs de les seves activitats. S'assenyala explícitament que la norma no inclou la gestió dels documents històrics en el si de les institucions arxivístiques.

El seu propòsit és que una organització disposi, en qualsevol moment, dels documents adequats per a:

- dur a terme de forma eficaç els seus processos de negoci i activitats;
- complir amb el marc legal i reglamentari;
- rendir comptes de les seves activitats quan ho requereixin les parts interessades (clients, personal, accionistes, socis, proveïdors, societat...).

4. Per tenir una relació completa de totes les normes que afecten el camp de la gestió documental i els arxius, vegeu: http://www.archivistes.org/IMG/RM_Tbl_des_normes_archives.pdf [Consulta: 08/10/2007].

Per això, el sistema de gestió de documents ha de garantir l'autenticitat, fiabilitat, integritat i disponibilitat dels documents, identificant-los en el context de les activitats de l'organització.

Des d'aquest punt de vista, la norma ISO 15489 parteix dels principis de l'enfocament basat en processos i de la millora continua, que proposen tant el model EFQM d'excel·lència com la família de normes ISO 9000, per a definir la gestió de documents a les organitzacions. Tots els elements bàsics de l'enfocament, el desplegament i l'avaluació i revisió del sistema de gestió de documents es recullen a la norma.



Figura 1.

4 VISIÓ DE LA NORMA ISO 15489 DES DEL PUNT DE VISTA ESTRATÈGIC

4.1 Política

Les organitzacions que vulguin implantar bones pràctiques de gestió de documents, d'acord amb la norma ISO 15489, haurien d'establir, documentar, mantenir i promulgar una política de gestió de documents, a fi d'assegurar que es cobreixen les seves necessitats d'informació, evidència i rendició de comptes. L'objectiu d'aquesta política és la creació i manteniment, durant el temps que sigui precís, de documents capaços de donar suport a les activitats de la organització i de provar que aquestes es duen a terme segons els requisits legals i normatius.

Aquesta política s'hauria d'elaborar a partir de l'anàlisi de les activitats de l'organització i tenint en compte l'entorn legal i normatiu (legislació, normatives específiques del sector, normes i codis de bones pràctiques d'aplicació voluntària...), i en el marc de la política global de l'organització, de forma que fos coherent amb la resta de polítiques: qualitat, seguretat de la informació, responsabilitat social corporativa, entre d'altres.

És fonamental que l'aplicació d'aquesta política de gestió de documents sigui recolzada per l'alta direcció i difosa a tots els nivells organitzatius.

Finalment ressenyar que hauria de ser revisada periòdicament per tal de garantir que reflecteix adequadament les necessitats i expectatives de l'organització en tot moment.

4.2. Responsabilitats

La política de gestió de documents també implica assignar clarament les responsabilitats i les competències vinculades amb la gestió de documents. La definició d'aquestes responsabilitats comporta decidir «qui farà què» tenint en compte:

- a) Els professionals de la gestió de documents, que assumeixen la responsabilitat principal de definir, fer el seguiment i millorar els processos i els procediments de gestió de documents, alhora que són els encarregats de dissenyar, implementar i mantenir el sistema de gestió de documents.
- b) Els diferents components de l'estructura organitzativa, que han de desplegar la política o portar a terme activitats i operacions en les quals es fa ús dels documents:
 - la direcció té la missió de garantir l'èxit del pla de gestió de documents i proporcionar els recursos necessaris,
 - els caps de les diferents àrees o unitats de l'organització haurien d'assegurar el compliment dels procediments entre el personal al seu càrrec i coordinar les seves actuacions amb el responsable principal de la gestió de documents,
 - tot el personal que empra documents com a part de les seves tasques diàries és responsable de crear i mantenir documents precisos i complets sobre les seves activitats.

5 VISIÓ DE LA NORMA DES DEL PUNT DE VISTA OPERATIU

La implantació de la norma ISO 15489 en una organització suposa dur a terme tres tipus de processos interrelacionats:

- el processos de disseny i posada en funcionament del sistema de gestió de documents;
- els processos de la gestió de documents;
- els processos de millora (activitats de seguiment i medicació i d'aprenentatge).

5.1 Disseny i posada en funcionament del sistema de gestió de documents

La norma ISO 15498 proposa la metodologia (Designing and Implementing Recordkeeping Systems), *d'origen australià, per al disseny i implementació d'un sistema de gestió de documents. Aquesta metodologia consta de vuit etapes*

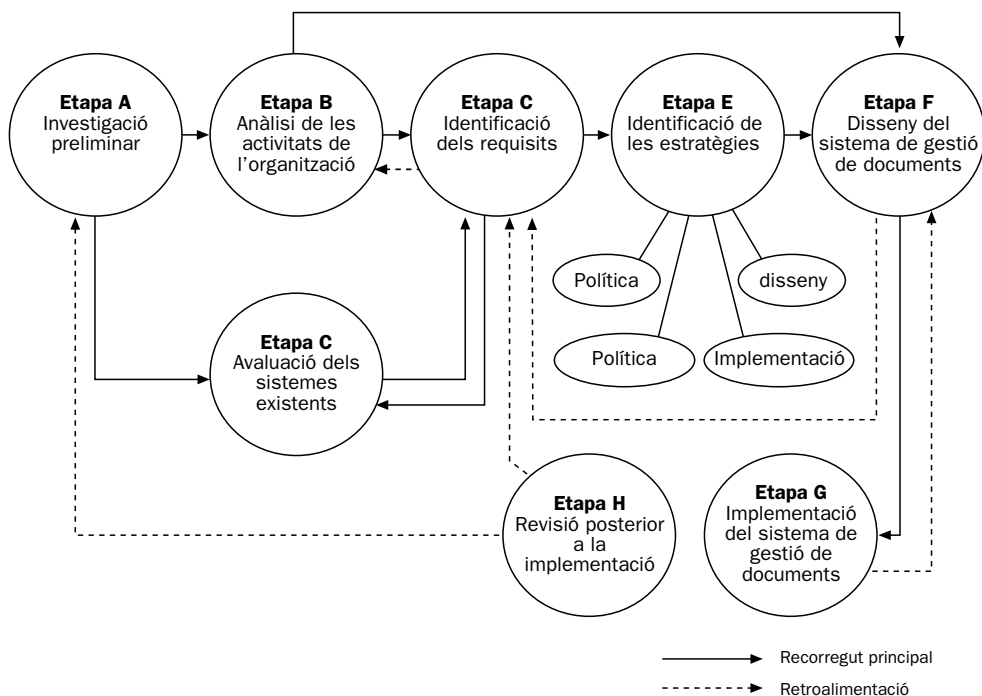


Figura 2. La metodologia de DIRKS

Etapa	Activitats
A Investigació preliminar	<p>Objectiu: proporcionar la comprensió del context en què l'organització desenvolupa la seva activitat, per tal d'identificar els factors que influeixen en la necessitat de crear i mantenir documents (administratiu, legal, de negoci i social), i conèixer les fortaleses i debilitats pel que fa a la gestió de documents.</p> <hr/> <p>Resultats: examen de la missió, visió i valors de l'organització, de la seva política i estratègia, dels seus objectius, de la seva estructura organitzativa, de les regulacions específiques a les quals estan sotmeses les seves activitats i dels factors d'èxit relacionats amb la gestió dels documents.</p>
B Anàlisi de les activitats de l'organització	<p>Objectiu: desenvolupar un model conceptual de què fa l'organització i com ho fa, examinant com interactuen els documents amb els processos i les activitats de l'empresa. Es pot procedir a identificar i analitzar els processos i activitats de l'organització i examinar els circuits documentals que es segueixen per a dur a terme aquests processos. És útil conèixer:</p> <ul style="list-style-type: none">— els tipus documentals que produeix i fa servir cada unitat;— les atribucions de cada unitat sobre cada tipus documental (elaboració, revisió, aprovació, control, arxiu, etc.);— les aplicacions informàtiques emprades per a crear i gestionar els documents;— el seu suport i la seva localització;— els seus valors documentals i els seus terminis de conservació. <hr/> <p>Resultats: es pot elaborar una primera versió del quadre de classificació a fi de mostrar les funcions, activitats i operacions que generen documents. També és útil efectuar una anàlisi seqüencial que descrigui mitjançant diagrames de flux els processos clau de l'empresa (per exemple, en el cas d'una empresa d'edificació i obra civil el procés que es segueix des de l'estudi de l'oferta fins a la finalització del període de garantia de l'obra, passant per les fases d'elaboració del projecte constructiu, licitació, contractació i execució de l'obra): els diagrames de procés permeten visualitzar quins documents es produeixen en cada part del procés, com es transmet la informació d'una unitat a una altra, i qui és responsable en cada moment del maneig i custòdia dels documents.</p>

Etapa	Activitats <i>(continuació)</i>
C Identificació dels requisits	<p>Objectiu: determinar els requisits que s'han de complir per a crear i mantenir documents que evidencin les activitats de l'organització. Aquests requisits s'identifiquen mitjançant una anàlisi sistemàtica de les necessitats de l'organització, les obligacions legals i normatives i la rendició de comptes, tant pel que fa a parts interessades internes (direcció, personal) com externes (clients, accionistes, proveïdors, contractistes, administració pública).</p> <p>Resultats: es pot redactar una primera versió del calendari de conservació (que determina els terminis durant els quals s'ha de preservar la documentació) i de la taula d'accés i seguretat (que estableix les condicions d'accés als documents).</p>
D Avaluació dels sistemes existents	<p>Objectiu: paral·lelament a l'etapa A, B i C, s'analitzen el sistema de gestió de documents i altres sistemes d'informació relacionats, per tal de valorar si incorporen i mantenen els documents necessaris d'una manera fiable, íntegra, exhaustiva, sistemàtica i conforme als requisits identificats en l'etapa anterior.</p> <p>Resultats: com a resultat es pot fer un inventari dels sistemes existents que avalui el compliment dels requisits documentals.</p>
E Identificació de les estratègies per a complir amb els requisits	<p>Objectiu: determinar quines polítiques, normes i procediments s'adoptaran i quines eines, tant informàtiques com documentals, cal dissenyar i implementar per tal d'assegurar la creació i el manteniment dels documents necessaris que reflecteixin l'activitat de l'organització. En aquest sentit, aquestes estratègies poden incloure:</p> <ul style="list-style-type: none">— l'establiment de polítiques, normes o codis de bones pràctiques de gestió;— l'assignació de responsabilitats i competències;— l'elaboració de procediments i instruccions de treball;— el disseny, implementació i administració de nous components dels sistemes o de nous sistemes;— la integració de la gestió de documents en els processos i sistemes de l'organització. <p>Resultats: pot ser convenient presentar un informe, junt amb un resum executiu, adreçat a la direcció en el qual es plantegin les possibles estratègies d'actuació i els beneficis que se n'esperen obtenir.</p>

Etapa	Activitats	<i>(continuació)</i>
F Disseny del sistema de gestió de documents	<p>Objectiu: traduir les estratègies adoptades en l'etapa anterior en un pla d'actuació que compleixi amb els requisits identificats en la etapa C i que solucioni les deficiències detectades en l'etapa D. Aquest pla aporta una visió de conjunt en què s'integren els diferents elements del sistema.</p> <p>Resultats: es poden dur a terme les següents accions:</p> <ul style="list-style-type: none">— elaborar les eines del sistema de gestió de documents: quadre de classificació, calendari de conservació, taula d'accés i seguretat;— definir els requisits funcionals, dissenyar i desenvolupar les possibles aplicacions informàtiques;— redactar les primeres versions de la documentació del sistema de gestió de documents: manual, procediments i instruccions de treball;— establir una metodologia d'avaluació del rendiment del sistema de gestió de documents i els mecanismes de supervisió i control;— elaborar un calendari de treball en què es programaran les tasques previstes per a implementar el sistema.	
G Implementació del sistema de gestió de documents	<p>Objectiu: aplicar el conjunt d'estratègies adoptades posant en marxa el pla d'actuació dissenyat en l'etapa anterior, amb una alteració mínima de les activitats diàries.</p> <p>Resultats: es poden dur a terme les següents actuacions:</p> <ul style="list-style-type: none">— revisió i aprovació de les eines del sistema de gestió de documents;— posada en marxa, en fase de prova, de les aplicacions informàtiques;— revisió, aprovació i publicació del manual, els procediments i les instruccions de treball;— formació del personal;— reorganització del dipòsit d'arxiu.	
H Revisió posterior a la implementació	<p>Objectiu: avaluar i mesurar l'eficàcia del sistema de gestió de documents amb el fi de corregir les deficiències detectades.</p> <p>Resultats: es pot lliurar a la direcció un informe de revisió en què es detallaran les discrepàncies observades i es proposaran les accions adients per a esmenar les disconformitats que s'hagin trobat i adoptar les oportunitats de millora que no havien estat previstes en les etapes anteriors.</p>	

Des d'un punt de vista tècnic, la tasca de dissenyar un sistema de gestió de documents comporta, segons la norma ISO 15489:

1. Determinar els documents que han de formar part del sistema.

Consisteix en identificar els documents de l'organització que impliquen una acció o responsabilitat o que proporcionen una evidència de les decisions preses i de les activitats realitzades. Per fer això, és necessari examinar els processos, les activitats i les operacions que es duen a terme i veure quin tipus de documentació es genera en cada cas. Cada tipus documental hauria de:

- estar produït per una activitat concreta;
- ser el resultat d'un mateix procés o procediment;
- tenir una estructura i un contingut informatiu homogenis;
- identificar-se clarament amb un nom breu però complet.

2. Determinar els terminis de conservació dels documents. Una vegada s'han identificat els diversos tipus documentals que han de formar part del sistema, cal decidir el període de temps durant el qual es conservaran. Aquesta és una operació bàsica en el disseny del sistema de gestió de documents i té una doble finalitat:

- conservar la informació que evidencia les activitats i les decisions passades i presents de l'organització, complint amb els requisits legals i normatius i tenint en compte les necessitats de l'organització;
- eliminar, el més aviat possible i de forma segura i sistemàtica, els documents que han perdut la seva utilitat i que manquen de valor per a l'organització.

3. Definir els processos i elaborar les eines de gestió de documents.

Assenyalar els diferents processos que segueix un document des del moment en què es produït o rebut fins a la seva destinació final (aquestes processos es descriuen amb més detall a l'apartat 5.2. Processos de la gestió de documents). En quant a les eines principals sobre les quals es sustentará el sistema de gestió de documents, la norma ISO 15489 estableix tres instruments principals:

- a) quadre de classificació: representa de forma jeràrquica (en diferents nivells) les activitats de l'organització, estructurant-les en classes i grups segons les funcions, activitats i operacions;

- b) calendari de conservació de documents: especifica durant quant de temps han de conservar-se els documents i la seva disposició final (eliminació, conservació permanent, transferència...);
- c) taula d'accés i seguretat: identifica els drets i les restriccions d'accés (creació, consulta, modificació, eliminació) que els membres de l'organització tenen envers els documents.

Com a eines addicionals per a la descripció i recuperació dels documents es contempla la possibilitat d'elaborar vocabularis controlats (tesaures, llistes de termes controlats...), a més d'altres eines que poden aplicar-se a algunes operacions (descripció dels llocs de treball, registre del personal i dels permisos d'usuari...).

4. **Documentar els processos de gestió de documents.** Es tracta de posar per escrit i comunicar a tota l'organització el funcionament del sistema de gestió de documents («què s'ha de fer», «qui ha de fer què» i «com s'ha de fer»). Aquesta tasca suposa redactar el manual de la gestió de documents, els procediments i les instruccions de treball. La formalització de les pràctiques de gestió documental permet assegurar que tot el personal actuï amb criteris homogenis i sense incerteses.

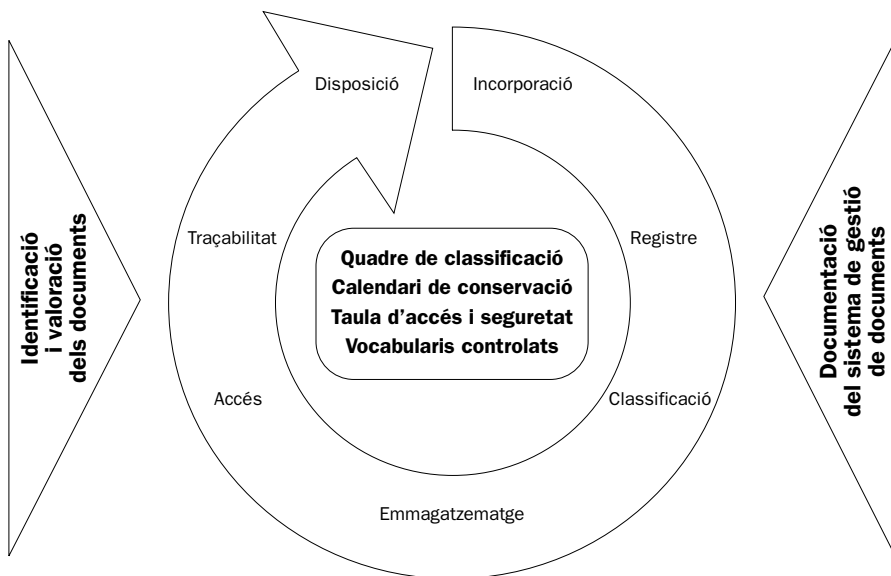


Figura 3. Sistema de gestió de documents

5.2 Processos de la gestió de documents

Segons la norma ISO 15489, el procés de gestió de documents es compon de set fases. Tanmateix, encara que es descriuen de forma lineal, aquests processos, sobre tot en els sistemes electrònics, es poden realitzar alhora o en un ordre diferent; per exemple, si es treballa amb una aplicació d'arxiu electrònic la incorporació (captura) del document i el seu registre s'hauran d'efectuar simultàniament.

Els processos de gestió de documents són els següents:

1. **Incorporació dels documents.** Els procediments de la gestió de documents han de contemplar la forma en què un document entra a formar part del sistema, es à dir, què s'ha de fer quan es decideix arxivar o capturar digitalment un document. Aquest procés comporta seleccionar els documents que cal capturar.
2. **Registre.** La finalitat del registre és formalitzar la incorporació d'un document —deixar constància que un documento ha estat creat o rebut— mitjançant un identificador únic i una breu informació descriptiva que faciliti la seva posterior recuperació. Els documents s'han d'enregistrar en el moment de la seva incorporació, de manera que no pot tenir lloc cap altre procés documental fins que el registre no ha estat efectuat.
3. **Classificació.** S'ha de identificar la categoria a la que pertany un documento, tenint en compte l'activitat de l'organització amb la qual està relacionat i de la qual és evidència. Aquest procés es porta a terme concretant el lloc que ocupa cada document en el quadre de classificació. Aquesta eina, que normalment es codifica, hauria de proporcionar una visió general de tots els processos i activitats de l'organització, de forma que el codi de classificació indiqui «l'adreça» d'un determinat document, especificant la seva ubicació i facilitant la seva recuperació posterior.
4. **Emmagatzematge.** Aquest procés té per objecte mantenir i preservar els documents assegurant la seva autenticitat, fiabilitat, integritat i disponibilitat durant el període de temps necessari. Respon a un dels principis enumerats en la norma ISO 15489 per a dur a terme un pla de gestió de documents: garantir que els documents es conserven en un entorn segur. Per això, cal controlar les condicions d'emmagatzematge i les operacions de manipulació, a fi de protegir els documents contra l'accés i la destrucció no autoritzats, de prevenir el seu dete-

riorament o la seva pèrdua i de reduir els riscos davant robatoris o desastres.

5. **Accés.** S'ha de regular a qui està permès dur a terme una operació relacionada amb un document (creació, consulta, modificació, eliminació...) i en quines circumstàncies, aplicant els controls previstos en la taula d'accés i seguretat. Els drets d'accés dels usuaris del sistema de gestió de documents dependran dels requisits legals (per exemple, la privacitat dels documents que contenen dades de caràcter personal) i de les necessitats de l'organització (per exemple, la confidencialitat dels documents amb informació estratègica o financera).
6. **Traçabilitat.** S'ha de controlar l'ús i moviment dels documents de forma que es garanteixi, d'una banda, que únicament els usuaris amb els permisos adients duen a terme activitats per les que han estat assignades i, d'altra banda, que els documents poden ser localitzats sempre que es necessitin. El seguiment del «rastre» d'un document permet mantenir un control adequat dels processos documentals des de que es incorporat al sistema de gestió de documents fins que s'aplica la disposició final.
7. **Disposició.** Esgotat el termini de conservació establert per a un document determinat, s'aplica la disposició prevista al calendari de conservació (eliminació, conservació permanent, transferència a un altre sistema arxivístic). No s'hauria de dur a terme cap acció de disposició sense autorització i sense haver comprovat prèviament que el document ja no té valor per a l'organització, que no queda cap tasca pendent i que no existeix cap plet o investigació en curs que impliqui la utilització del document com a prova.

5.3 Processos de millora

La norma ISO 15489 preveu que les organitzacions que implantin un sistema de gestió de documents duguin a terme activitats de supervisió i control i activitats de formació. La qualitat i la millora contínua del sistema de gestió de documents depenen, d'un banda, del seguiment i medició dels resultats obtinguts, que permeten avaluar la eficàcia i l'eficiència del sistema, i, d'altra banda, de les activitats d'aprenentatge, que s'han d'emprar per a identificar millors pràctiques i oportunitats de millora.

Pel que fa a la supervisió i control, la norma ISO assenyala que s'hauria d'establir un control periòdic per tal de comprovar que els processos i els procediments del sistema de gestió de documents són conformes a la política i els requisits de l'organització i que s'obtenen els resultats previstos.

Des d'aquest punt de vista, les activitats de supervisió i control responen a tres finalitats:

- a) garantir el compliment dels procediments establerts per l'organització: l'«auditoria de compliment» té per objecte avaluar la conformitat del sistema de gestió de documents, proporcionant evidències de què es comprèn la natura dels documents, es prenen les mesures de seguretat adients i s'apliquen adequadament la política, els processos i els procediments que l'organització ha adoptat;
- b) garantir que els documents tenen valor probatori: s'ha de poder demostrar el compliment per part de l'organització de la legislació mitjançant el manteniment de documents íntegres i autèntics;
- c) millorar el rendiment de l'organització: la supervisió del rendiment requereix que l'organització estableixi indicadors que mesurin quantitativament i qualitativament els processos documentals, que avaluin l'exercici de les competències dels diferents responsables i que verifiquin la seguretat i integritat del sistema de gestió de documents.

En relació amb la formació, la norma ISO 15489 indica que s'hauria d'establir un pla de formació continuada sobre els requisits de la gestió documental i la seva aplicació pràctica, que abasti les funcions i responsabilitats de tots els membres de l'organització. Es distingeixen dos tipus de formació:

- la formació del personal, que inclou accions específiques destinades als directius, els caps de les diferents àrees o unitats de l'organització, les empreses que presten serveis externalitzats i tots els empleats que, com a part de les seves tasques, són responsables de crear i mantenir documents;
- la formació dels professionals de la gestió de documents, que han d'estar capacitats per a gestionar el pla de gestió de documents i dur a terme feines especialitzades com el disseny del sistema de gestió de documents o l'elaboració del quadre de classificació o el calendari de conservació.

L'avaluació i revisió de les activitats d'aprenentatge en matèria de documents hauria de servir per a millorar el sistema de gestió de documents, valorant la seva utilització en les diverses unitats organitzatives i la competència del personal implicat.

6 APORTACIONS MÉS SIGNIFICATIVES DE LA NORMA ISO 15489

Avui en dia, la gestió dels processos i activitats de les organitzacions implica cada vegada més la necessitat de documentar l'intercanvi d'informació entre les diferents àrees i unitats de l'organització, així com les transaccions amb els clients o usuaris i amb altres parts interessades. A aquesta realitat cal afegir-hi l'exigència de complir amb l'entorn legal i normatiu i amb els requisits dels diversos sistemes de gestió —per exemple, la gestió de la qualitat i del medi ambient (ISO 9001 i ISO 14001)—, que obliguen a definir adequadament procediments que garanteixin un control eficaç dels documents.

La gestió de documents és un procés que té com a finalitat assegurar una atenció apropiada als documents creats o rebuts per una organització com a prova de les activitats realitzades i preservar-los durant el temps que siguin necessaris. Per això, un sistema de gestió de l'organització que no contempli la gestió dels documents restarà incomplet, perquè deixa de costat un actiu fonamental per a qualsevol organització.

Per aquesta raó, la publicació de la norma ISO 15489 ha suscitat una enorme expectació ja que representa un esforç internacional d'estandardització per a definir les estratègies més adequades per tal d'abordar la gestió dels documents, des de una visió global de l'organització.⁵

En aquest sentit, hi ha una sèrie de qüestions en què la norma aporta plantejaments interessants que cal destacar o que donen lloc a nous enfocaments en l'àmbit de la gestió de documents.

6.1 Avantatges per a les organitzacions

La norma ISO 15489 estandarditza la gestió de documents, indicant els requisits bàsics que ha de tenir en compte una organització per a crear i mantenir de forma sistemàtica els documents derivats dels seus processos de negoci i poder així documentar-los amb fiabilitat.

La importància del valor afegit d'una adequada gestió de documents per a la direcció ho demostren fets recents com els escàndols d'Enron Corporation

5. Algunes associacions de professionals de la gestió documental i d'arxiviers han començat a crear grups i comissions de treball per tal d'abordar l'aplicació de la norma ISO 15489. Entre elles, es poden destacar les iniciatives de l'associació americana ARMA Internacional —vegeu: <<http://www.arma.org/index.cfm>> [Consulta: 08/10/2007]— o de l'Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation (ADBS) —vegeu: <<http://www.records-management.fr>> [Consulta: 08/10/2007]—.

i Arthur Andersen o el cas Gescartera. Cada cop més, les empreses són conscients de que cal garantir el valor de prova dels documents corporatius mitjançant bones pràctiques de gestió de documents. En aquesta línia, són significatives les conclusions a què arriba el grup nord-americà d'advocats, juristes i experts en lleis antimonopoli, litigis de gran complexitat i drets de la propietat intel·lectual The Sedona Conference Working Group Series en el seu document *The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age*. A tall d'exemple, la primera directriu és prou aclaridora: «An organization should have reasonable policies and procedures for managing its information and records» (Working Group Series, 2005, 10). Sovint aquestes directrius fan referència a la norma ISO 15489 com a model internacional de bones pràctiques de gestió de documents.

Encara que preservar el valor probatori dels documents davant possibles plets és un requisit que hauria de contemplar qualsevol organització, aquest no és l'únic avantatge que la gestió de documents té per a les organitzacions. La pròpia norma enumera tot un seguit de beneficis de la gestió de documents per a les organitzacions:

- realitzar les seves activitats d'una manera més ordenada, eficaç i responsable;
- prestar serveis d'una forma coherent i equitativa;
- recolzar i documentar la creació de polítiques i la presa de decisions a un nivell directiu;
- proporcionar coherència, continuïtat i productivitat a la gestió i l'administració;
- facilitar l'execució eficaç d'activitats al si de l'organització;
- garantir la continuïtat en cas de catàstrofe;
- complir amb els requisits legislatius i reglamentaris, incloses les activitats arxivístiques, d'auditoria i de supervisió;
- proporcionar protecció i suport en els litigis, incloent-hi la gestió dels riscos en relació amb l'existència o absència d'evidència de les activitats realitzades per l'organització;
- protegir els interessos de l'organització i els drets dels empleats, els clients i les parts interessades presents i futures;
- donar suport i documentar les activitats d'investigació i desenvolupament presents i futures, les realitzacions i els resultats, així com la investigació històrica;
- proporcionar evidència quant a activitats personals, culturals i de les organitzacions;

- establir una identitat personal, cultural i de l'organització;
- mantenir la memòria corporativa, personal o col·lectiva.

Finalment, un altre aspecte fonamental és que la norma ISO 15489 s'adapta fàcilment al model de gestió per processos ja que proposa «la integració de la gestió de documents en los sistemas y los procesos de la organización» (AENOR, 2006¹, 9). En aquest sentit, un dels principis d'un pla de gestió de documents consisteix en què es determinin els documents que haurien de ser creats en cada procés de negoci i la informació que és necessari incloure en els esmentats documents. Així, la vinculació entre processos i documents és clara: «Los sistemas de información, las aplicaciones de negocio y los sistemas de comunicación, así como los procesos de negocio que éstos respaldan, se deberían diseñar, modificar o revisar para que la creación e incorporación de los documentos apropiados sea una tarea habitual dentro de las actividades de la organización» (AENOR, 2006¹, 13), de manera que el sistema de gestió de documents recolzi i no dificulti els processos de negoci.

6.2 Reptes i oportunitats per als professionals de la gestió de la informació

La norma ISO 15489 especifica les competències dels professionals de la gestió de documents, com a responsables tècnics de dissenyar, implementar i administrar el sistema de gestió de documents. No es concreta cap perfil professional concret ja que la norma té un abast internacional i ha de respondre a diferents realitats locals. Tanmateix, la segona part, que és un informe tècnic, es dirigeix cap als responsables d'establir polítiques i bones pràctiques de gestió de documents, incloent-hi gestors de documents, arxiviers, bibliotecaris especialitzats, professionals de la gestió del coneixement, consultors en gestió documental, administradors de bases de dades, etcètera.

Els professionals de la gestió de documents, que responen a un perfil interdisciplinari, haurien de tenir les competències apropiades per tal de:

- a) Identificar els requisits (necessitats i expectatives) de l'organització. En aquest sentit, és important que el professional de la gestió de documents identifiqui els processos de negoci i la seva interacció amb els documents, col·laborant en el disseny dels diagrames de procés i fent el seguiment dels circuits documentals.

- b) Dissenyar, implementar i administrar el sistema de gestió de documents, d'acord amb els requisits i les estratègies definides al pla de gestió de documents. Això comporta dominar tant les tècniques arxivístiques —identificació i valoració dels documents, elaboració de les eines de gestió de documents (quadre de classificació, calendari de conservació)— com les aplicacions informàtiques —bases de dades, intranets documentals, sistemes de gestió de continguts, etc.—.
- c) Coordinar les seves activitats amb altres professionals de l'organització, especialment els responsables de processos i organització, dels sistemes informàtics i dels sistemes integrats de gestió (qualitat, seguretat i medi ambient). És missió del professional de la gestió de documents participar en la implantació de sistemes de gestió electrònica dels documents (GED), planificació de recursos empresarials (ERP), gestió de relacions amb clients (CRM), gestió de la cadena de subministrament (SCM), gestió de continguts (CMS) o gestió de processos de negoci (BPMS), ja que tots aquestes sistemes suposen d'alguna forma la gestió de documents que evidencien les activitats de l'organització.
- d) Formar als membres de l'organització sobre la política i les bones pràctiques de gestió de documents.
- e) Realitzar auditories de compliment segons la norma ISO 15489, demostrar el valor probatori dels documents i fer el seguiment dels indicadors del procés de gestió de documents, proposant accions correctives i preventives.
- f) Identificar oportunitats encaminades a millorar l'eficàcia i l'eficiència dels processos i sistemes de l'organització, mitjançant una gestió de documents de qualitat.
- g) Definir mesures de contingència per tal d'evitar situacions de risc i participar en l'elaboració del pla de gestió de desastres, especificant els documents vitals per a la continuïtat de les activitats de l'organització.

Aquestes competències del professional de la gestió de documents haurien d'estar contemplades en els plans d'estudis universitaris.⁶

6. En aquest sentit, el Llibre Blanc del Títol de grau en Informació i Documentació planteja quatre orientacions professionals possibles, una de les quals és la d'arxius. A més, preveu la introducció de més continguts teòrics i pràctics relacionats amb la gestió tècnica de documents d'arxiu, i recull les competències específiques dels professionals de la informació i la documentació.

6.3 Vers la gestió electrònica de documents

Encara que la norma ISO 15489 assenyalava que fa referència a la gestió de documents, amb independència del format o suport dels documents i de les tecnologies utilitzades, es fa palesa la importància de la gestió dels documents electrònics. Així, s'al·ludeix sovint a l'ús de les metadades (dades que descriuen el context, el contingut i l'estructura dels documents i la seva gestió al llarg del temps), que es desenvolupa addicionalment i amb més amplitud a la norma ISO 23801.

En aquest sentit, entre els principis per a elaborar un pla de gestió de documents, la norma ISO 15489 especifica que «se determinen los metadatos que deberían crearse junto al documento y a lo largo de los procesos relacionados con el mismo y cómo se vincularán y gestionarán dichos metadatos a lo largo del tiempo» (AENOR, 2006¹, 11). La gestió de les metadades s'hauria de contemplar als procediments que regulen tots els processos de negoci en els quals es requereix una evidència de les activitats de l'organització.

Els documents electrònics han d'anar associats a les metadades necessàries —la seva quantitat dependrà de la complexitat del sistema de gestió de documents i dels requisits derivats de les activitats i responsabilitats de l'organització— per a descriure:

- a) el contingut del document;
- b) l'estructura del document: el seu format i les relacions entre els elements que l'integren;
- c) el context en què fou creat, rebut i utilitzat (incloent-hi el procés de negoci del qual forma part, la data de producció i els participants);
- d) la vinculació entre documents simples quan es combinen per a donar lloc a una unitat documental composta.

D'altra banda, en la descripció dels processos de gestió de documents de la norma ISO 15489 s'especifiquen algunes mesures que cal tenir en compte quan es tracta de documents electrònics. Per exemple, només el fet de donar suficient entitat a l'accés i a la traçabilitat dels documents, indica clarament que es tenen en compte les particularitats de la gestió dels documents electrònics. Sobre les mencions concretes de la norma als processos de gestió de documents, els que poden presentar una casuística pròpia, prou diferenciada a la dels documents en suport paper, són els següents:

- Incorporació (de l'anglès *capture*): aquest procés pot ser realitzat mitjançant l'assignació de metadades incrustades en el document o associades al mateix.
- Registre: suposa la introducció d'un identificador únic per a cada document i una breu informació descriptiva. A més, en el sistema electrònic el registre pot incloure la classificació, les condicions d'accés i la identificació del tipus de disposició final.
- Emmagatzematge: els sistemes de gestió de documents electrònics s'hauran de dissenyar de forma que els documents romanguin accessibles, autèntics, fiables i utilitzables durant tot el seu període de conservació, amb independència de qualsevol canvi operat en el sistema (per exemple, la migració a un altre programari). Per això, l'emmagatzematge de documents en format digital requereix plans i estratègies complementàries per a prevenir possibles pèrdues.
- Accés: garanteix que només els usuaris amb els permisos adequats realitzen tasques per a les quals han estat autoritzats.
- Traçabilitat: és necessària per a supervisar l'ús dels documents i mantenir un «rastre» sobre les operacions relacionades amb un document des de la seva incorporació fins a l'aplicació de la disposició prevista al calendari de conservació. Aquest procés és fonamental en el cas de migracions entre sistemes o de conversió a altres formats o suports.
- Disposició: quan es procedeix a l'eliminació dels documents, totes les còpies (còpies de conservació, còpies de seguretat informàtica...) haurien de ser destruïdes.

7 PERSPECTIVES OBERTES PER LA NORMA ISO 15489

7.1 L'adopció de la norma ISO 15489 a les organitzacions

Malgrat que ara fa sis anys que va ser publicada la norma ISO 15489 i que l'han anat adoptant els organismes de normalització de diversos països com a norma pròpia (França, Gran Bretanya, Alemanya, Holanda, Austràlia, EUA, etc.) encara no es coneixen masses casos d'organitzacions que l'hagin implantat com a model de bones pràctiques de gestió de documents. La major part de les experiències que es poden trobar pertanyen al sector públic. Un dels casos més significatius són els dels EUA, en què *The US National Archives and Records Administration* (NARA) ha agafat la norma com a base per la gestió de documents a les agències federals.

NARA. *NARA's Strategic Directions for Federal Records Management (2003).*
III: *Strategies.*

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

A casa nostra ressenyar el projecte d'implantació de la norma ISO 15489 a l'administració de la Generalitat de Catalunya. Així, dins el punt de *Millora de l'atenció al ciutadà, eficàcia i transparència e la Gestió Pública* del *Pla de Govern 2004-2007*, s'ha escollit com un dels cinc projectes preferents el pla pilot d'implantació de la norma ISO 15489 a l'Agència Catalana de l'Aigua. Aquest projecte el desenvolupen conjuntament, a més de l'Agència, la Direcció General d'Innovació i Organització de l'Administració i la Direcció General del Patrimoni Cultural i té com a objectiu final l'extensió de la norma al conjunt d'organismes de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Generalitat de Catalunya. *Memòria del Departament de Governació i Administracions Públiques 2005.*

ADOPCIÓ DELS ESTÀNDARDS I REQUERIMENTS DE GESTIÓ DOCUMENTAL (INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ) PER A L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT (ISO 15489/2001)

- Anàlisi i estudi dels requeriments i bones pràctiques proposades a la Norma ISO 15489/2001.
 - Inici de la prova pilota l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA) per adoptar les bones pràctiques i els estàndards i requeriments de gestió documental (informació i documentació) per a l'Administració de la Generalitat (ISO 15489/2001). Realització de la prova pilot a l'ACA.
 - Identificació dels punts del sistema de gestió documental que cal adequar i adaptar per complir amb els estàndards i requeriments de gestió documental que promou la norma ISO 15489.
 - Identificació dels requeriments del sistema de gestió documental d'acord amb les disposicions de bones pràctiques que recull la Norma ISO 15489/2001.
 - Iniciació de la fase d'elaboració i presentació dels resultats obtinguts en la prova pilot de l'ACA.
-

Assenyalar finalment que una bona mostra de l'especial significació que està tenint la norma 15489 en el sí del sector públic és la seva presència als temaris d'oposicions.

RESOLUCIÓ GAP/358/2006, de 14 de febrer, per la qual s'aprova i es fa pública la part específica dels temaris de les proves selectives per a l'accés al cos de titulació superior de la Generalitat, arxivers, biòlegs, enginyers forestals, geofísics, pedagogs, planificació lingüística, químics i veterinaris, i al cos de diplomatura de la Generalitat, assistents socials, bibliotecaris i enginyers tècnics forestals. (Pàg. 8971).

Tema 34

Principis i processos per a la implantació d'un sistema de gestió documental a les administracions públiques. La norma ISO 15.489.

7.2 La gestió dels documents a l'entorn de la gestió de la informació i el coneixement

La norma ISO 15489 està dedicada a la gestió dels documents que donen suport a les activitats de l'organització, per tal que l'evidència i la informació que contenen puguin ser recuperades d'una forma més eficient i més eficaç emprant pràctiques normalitzades. Així, «los documentos contienen información que constituye un recurso valioso y un activo importante de la organización» (AENOR, 2006, 9). Per això, la norma indica que les estratègies de la gestió de documents haurien de documentar-se en un pla estratègic (per exemple, un Plan Estratègic de Gestió de la Informació) que formaria part de la política i objectius de l'organització.

Des d'aquest punt de vista, els documents no només han de ser gestionats perquè proven les activitats desenvolupades per la organització, davant possibles litigis o per a la rendició de comptes a les parts interessades, sinó també perquè contenen part del coneixement organitzatiu. Si els documents són com un envàs que conté informació i coneixement explícit sobre les pràctiques de l'organització, és evident que són una via essencial per a capturar el coneixement tàcit de les persones i posar-lo en circulació mitjançant l'accés compartit als documents.

La vinculació de la gestió de documents amb la gestió de la informació i del coneixement queda palesa en la relació que manté amb la política i estratègia i els processos de negoci de l'organització. Tanmateix, amb excepció d'algun cas aïllat, es constata que les organitzacions, quan analitzen els

seus processos i les seves activitats, no tenen en compte que la disponibilitat i l'accés als documents facilita a la direcció i al personal realitzar les seves tasques i prendre decisions de manera eficaç millorant l'execució de les activitats al si de l'organització, a més de garantir el compliment dels requisits legals i normatius i de les polítiques de l'organització.

Així, si es pren com a punt de partida la visió que dona el model EFQM sobre la gestió de la informació i del coneixement, es pot comprovar que la gestió de documents forma part intrínseca del subcriteri 4e. Gestió de la informació i del coneixement, encara que no es mencioni explícitament. Entre les accions que es poden emprendre per a gestionar els recursos d'informació i coneixement, s'enumeren les següents:

- desenvolupar una estratègia de gestió de la informació i el coneixement que doni suport a la política i estratègia de l'organització;
- identificar els requisits d'informació i coneixement de l'organització;
- recollir, estructurar i gestionar la informació i el coneixement en suport de la política i estratègia;
- proporcionar a usuaris interns i externs un accés adequat a la informació i coneixement rellevants;
- utilitzar la tecnologia de la informació per a donar suport a la comunicació i informació interna i la gestió del coneixement;
- garantir i millorar la validesa, integritat i seguretat de la informació;
- tractar d'adquirir, incrementar i utilitzar el coneixement de forma eficaç;
- generar en l'organització un clima d'innovació i creativitat mitjançant l'ús dels recursos adequats d'informació i coneixement.

Com s'ha vist abans, l'enfocament que dona la norma ISO 15489 a la gestió de documents respon clarament a l'aproximació que fa el model EFQM a la gestió de la informació i del coneixement. En aquest sentit, aquesta norma hauria de permetre fer visible la gestió de documents dins de les organitzacions, a fi de donar-li el pes específic que realment té.

7.3 Desenvolupament d'indicadors per a avaluar els processos de gestió de documents

El seguiment, medició i anàlisi del sistema de gestió de documents ha d'incloure la supervisió del seu rendiment i, per tant, l'establiment d'indicadors que avaluin tant l'eficàcia (grau d'obtenció dels resultats planificats) com l'efi-

ciència (relació entre els resultats assolits i els recursos utilitzats) dels processos de gestió de documents. En aquesta línia, el model EFQM d'Excel·lència distingeix els indicadors de rendiment (medicions que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar els resultats d'un procés) i mesures de percepció (medicions que s'obtenen de la percepció de les parts interessades). La causa de l'evolució dels indicadors de rendiment s'ha de trobar mitjançant l'anàlisi de les mesures de percepció (per exemple: una evolució negativa sobre pèrdues i extraviaments de documents degudes a una deficient classificació dels documents pot examinar-se tenint en compte que el personal que maneja documents desconeix o no aplica el procediment establert o que no té una formació apropiada).

En aquests moments es detecta la necessitat d'establir indicadors per valorar els sistemes de gestió de documents i han sorgit alguns grups de treball que han començant a treballar en aquesta qüestió. En primer lloc, el Grup de treball 4 «Indicadors i avaluació del rendiment» del Subcomitè 1 «Gestió de documents i aplicacions» (CTN 50 «Documentación» d'AENOR). Un altre grup de treball interuniversitari —format per docents i investigadors de la Universidad Carlos III, la Universidad de Extremadura y la Universidad de Salamanca—, està desenvolupant un model d'indicador per a la gestió de documents. També el Grup de treball de Gestió documental i arxius del Col·legi de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya té com una de les seves línies d'actuació estudiar els indicadors de procés i de resultats que mesurin i avaluin la gestió de documents a les empreses, amb l'objectiu de mostrar com aquesta àrea serveix per a crear valor dins de les organitzacions.

Actualment existeixen models de gestió de les organitzacions o models per a avaluar serveis o sistemes d'informació i documentació que poden servir de base per a establir esquemes d'indicadors per a la gestió de documents:

- Model EFQM d'Excel·lència.
- Balanced Business Scorecard, de Kaplan i Norton.
- Retorn de la inversió (Return on Investment, ROI).
- Cost total de propietat (Total Cost of Ownership, TCO).
- Costos basats en l'activitat (Activity Based Costing, ABC).
- Creació del Valor Econòmic (Economic Value Creation, EVC).
- Model de requisits per a la gestió de documents electrònics (MoReq).
- Indicadors de rendiment bibliotecari (ISO 11620, ISO/TR 20983...).

En aquests moments aquest plantejament és incipient i encara manca una proposta estructurada de model d'indicadors per a avaluar un sistema de ges-

tió de documents. Tanmateix, és important, a fi de fer «visible» davant de la direcció la gestió de documents com a procés de negoci, la necessitat d'establir indicadors que permetin mesurar i avaluar la seva eficàcia i eficiència, així com calcular el retorn de la inversió, millorar el funcionament del sistema de gestió de documents i aplicar de forma contínua mecanismes de aprenentatge, innovació i millora.

8 CONCLUSIONS

La norma ISO 15489 serveix de guia i proporciona directrius per a orientar a totes aquelles organitzacions que persegueixen la millora de la seva gestió documental i que volen desenvolupar un sistema de gestió de documents eficaç, eficient i de qualitat. Aquest compendi de bones pràctiques de gestió de documents ajuda a planificar la gestió de documents, proporcionant una visió global que parteix de l'enfocament basat en processos, ja que requereix definir una política clara al respecte i establir directrius i pràctiques de gestió dels documents integrades amb els processos empresarials, els procediments de l'organització i la resta dels sistemes de gestió. També proposa una metodologia de treball per al disseny i implementació d'un sistema de gestió de documents, assenjala els processos que cal definir, des de la incorporació del document fins a la seva disposició final, i estableix els instruments principals de la gestió de documents. Aquesta norma presenta clars avantatges per a les organitzacions, públiques o privades, ja que proposa un marc per a sistematitzar la gestió de documents alhora que suposa un repte per als professionals de la gestió de la informació. Un aspecte que cal destacar és la seva utilitat per al tractament específic dels documents electrònics. Tot i que aquesta norma ha començat les seves primeres passes al nostre país, ja s'estan portant a terme experiències que l'utilitzen com a model. Tanmateix, seria convenient que es fes més visible la particularitat de la gestió dels documents dins de l'àmbit de la gestió de la informació i del coneixement a les organitzacions. Una eina molt adient per a posar de manifest la importància de la gestió de documents són els indicadors de rendiment, que permetrien concretar el valor que els documents aporten a les organitzacions i demostrar com constitueixen un factor d'èxit per al desenvolupament dels processos de negoci.

BIBLIOGRAFIA

- AENOR (2000). *UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Madrid: AENOR.
- (2006). *UNE-ISO 15489-1. Información y documentación —Gestión de documentos— Parte 1: Generalidades*. Madrid: AENOR.
- (2006). *UNE-ISO/TR 15489-2. Información y documentación —Gestión de documentos— Parte 2: Directrices*. Madrid: AENOR.
- AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (2005) [en línea]. *Libro Blanco del Título de grado en Información y Documentación*. <http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_jun05_documentacion.pdf> [Consulta: 08/10/2007].
- ALONSO, José Alberto (2005) [en línea]. «Elementos claves para la implementación de la norma ISO 15489». En: Jornada sobre «Las normas, normativa y legislación en gestión de documentos (Records Management) en España» (novembre 2005: Madrid). <<http://www.fesabid.org/federacion/gtrabajo/aenor/jornada281105/jalonso.pdf>>. [Consulta: 08/10/2007].
- (2006). «Diseño e implementación de un sistema de gestión de los documentos de archivo en una empresa constructora: un caso práctico». En: Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (10as: 2004: Barcelona), pp. 73-91. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- CATALUNYA. Departament de Governació i Administracions Públiques (2005) [en línea]. *Memòria del Departament de Governació i Administracions Públiques 2005*. <http://www.gencat.net/governacio-ap/publ/sumaris/mem_gri_2005.pdf> [Consulta: 08/10/2007].
- CERMENO I MARTORELL, Lluís (2005). «Una primera visió sobre la normativa internacional en gestió de documents». *Arxius*, núm 42, pp. 2-5. Barcelona: Subdirecció general d'Arxius. <<http://cultura.gencat.net/arxius/butlleti/hemeroteca/docs/arxius42.pdf>> [Consulta: 08/10/2007].
- CRUZ MUNDET, José Ramón (2006). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- CIDEM (2003) [en línea]. *Guía per a una gestió basada en processos*. <http://www.cidem.com/cidem/binaris/gestioprocessos_tcm48-6315.pdf> [Consulta: 08/10/2007].
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de Excelencia: versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado*. Bruselas: EFQM.
- FLORESNA ORTIGA, Heribert; LORENTE LÓPEZ, Anna (2004). «El Sistema de Gestió Documental: una responsabilitat compartida». *Lligall*, núm. 22, pp. 421-445. Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya.

- GARCIA ALSINA, Montserrat (2006). «Gestió documental i arxiu en una empresa: disseny i implantació del sistema de gestió». En: Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona), pp. 93-112. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- GROUPE MÉTIERS AAF-ADBS «Records Management» (2005) [en línia]. *Comprendre et pratiquer le records management. Analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises*. <http://www.archivistes.org/IMG/GRRM_Analyse_ISO_15489_v2_08_04_2005_signet-2.pdf> [Consulta: 08/10/2007].
- LLOVERAS I MORENO, M. Rosa (2006). «La norma ISO 15489, nucli dels sistemes de gestió integrats d'una organització». En: Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (10as: 2006: Barcelona), pp. 131-140. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- MORO CABALLERO, Manuela (2004). «Gestión del conocimiento en archivos y calidad en el universo ISO 15489». En: Jornadas Online de Gestión de Calidad Documental ISO 15489. Docuimag.
- NARA (2003) [en línia]. *NARA's Strategic Directions for Federal Records Management*. <<http://www.archives.gov/records-mgmt/initiatives/strategic-directions.html>> [Consulta: 08/10/2007].
- NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA (2007) [en línia]. *Part One: The DIRKS methodology - A users guide*. <http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part1_tcm2-935.pdf>. [Consulta: 08/10/2007].
- (2007) [en línia]. *Part Two: Step by step through the DIRKS methodology*. <http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part2_tcm2-956.pdf>. [Consulta: 08/10/2007].
- PALMA, Maria del Valle (2004). «Los records electrònics y la ISO 15489». En: Jornadas Online de Gestión de Calidad Documental ISO 15489. Docuimag.
- ROBERGE, Michel (2006). *Lo esencial de la gestión documental*. Québec: Gestar, 2006.
- WORKING GROUP SERIES (2005). *The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age*. Sedona: The Sedona Conference.