

# Infor@rea

*Consultores en Información y Documentación*

En: I JORNADAS ANDALUZAS DE DOCUMENTACIÓN (noviembre 1997)

Título de la Comunicación:

El Sistema de Gestión Documental de la Gerencia de Urbanismo de Córdoba

Autoras:

-García-Morales Huidobro Elisa,. Socia Directora de Infor@rea S.L. Consultores en Información y Documentación.

-Ecija, M<sup>a</sup> Victoria, Servicio de Documentación de la Gerencia de Urbanismo de Córdoba

## RESUMEN

La Gerencia de Urbanismo de Córdoba como parte de un proceso de reestructuración, adopta a finales de 1996 la decisión de abordar la implantación un Sistema de Gestión de la Documentación con el objetivo final de obtener una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones. Aunque no finalizado, resulta muy interesante la experiencia del trabajo llevado a cabo hasta el momento, y puede servir de pauta para otros proyectos de ámbito similar.

Se presentan los pasos seguidos para el diseño del sistema documental como una estructura que integra conceptualmente toda la documentación producida, recibida, manejada y emitida por la Gerencia de Urbanismo, y una serie de consideraciones sobre el papel de la gestión de la documentación como elemento integrador de las actividades de una organización y la necesidad para el documentalista de empresa de conocer a fondo las características organizativas y operativas de la misma.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las modernas filosofías y técnicas de gestión empresarial orientadas a la búsqueda de la eficiencia y a la mejora de la calidad de los servicios, están influyendo en la última década definitivamente en la vida de las empresas de nuestro país, y comienzan también a introducirse en los organismos de la Administración Pública.

Ello significa una revisión del concepto del servicio público más orientado al ciudadano, que comienza a ser considerado el cliente de la Administración. Aspectos tales como, la eliminación de trabas burocráticas, aceleración de los tiempos de resolución de tramites administrativos, simplificación de los mismos, acceso más fácil a los servicios a través de las nuevas vías tecnológicas, etc., van quedando plasmados progresivamente tanto en el marco legal,<sup>1</sup> como en la transformación de las propias estructuras organizativas de los distintos entes públicos. Al mismo tiempo que se hace más patente para los gestores de la Administración la necesidad de una mayor eficacia, cobra mayor importancia el papel que juega la información y la documentación en la obtención de mejores cuotas de rendimiento dentro de las organizaciones.

Es evidente, que existen aún grandes diferencias entre unas administraciones y otras en cuanto al grado de obtención de unos parámetros de eficiencia y calidad de servicio, tanto entre las diferentes Comunidades Autónomas como desde la perspectiva sectorial. La mejora de los servicios de la Administración no se puede producir milagrosamente de la noche a la mañana dadas sus peculiares características: inexistencia de fuerzas reales de mercado que ejerzan una presión competitiva, la rigidez de las propias estructuras organizativas, las limitaciones retributivas que afectan a la función pública, y una falta de presión real de la ciudadanía para en sus exigencias de mejora. Sin embargo existen ejemplos claros que demuestran que es posible que Empresas Públicas o Servicios de la Administración funcionen con unos parámetros de calidad comparables e incluso superiores a los que se encuentran en el entorno privado.

Existen distintos planteamientos a la hora de abordar estos proyectos de mejora de los Servicios de la Administración, que principalmente se articulan en torno a tres enfoques estrechamente interrelacionados:

- Desarrollar la planificación e implantación de los sistemas de mejora desde la perspectiva de las nuevas tecnologías: es muy frecuente que tanto en organizaciones públicas como privadas el punto de partida para introducir mejoras en la calidad y la eficiencia se plantee desde la perspectiva tecnológica. En estos casos los departamentos de Sistemas Informáticos de las empresas u organizaciones suelen ser los responsables de liderarlos y llevar a cabo la implantación de los proyectos, a veces con la colaboración de los documentalistas, y con mucha frecuencia sin ella.

-La reestructuración organizativa, con la revisión y rediseño de los procesos de trabajo y el establecimiento de los procedimientos internos de la organización que garanticen el nivel de calidad del resultado final. En estos casos los proyectos suelen estar liderados por los departamentos o personas responsables de organización o gestión de calidad de la empresa o institución pública. La participación de los documentalistas en los mismos se produce en casos excepcionales.

-la implantación de sistemas integrados de información y gestión documental, que implican un análisis y rediseño de las necesidades de información, y de la producción y circulación de los documentos dentro de la organización. Por suerte cada vez son más los ejemplos en que estos proyectos están liderados por

---

<sup>1</sup> Ley de Regimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común

profesionales de la documentación, aunque también es frecuente que estén indistintamente asumidos por los informáticos, responsables de organización, incluso departamentos de ingeniería o marketing.

Lo que es cada vez mas obvio, es que estas tres líneas de actuación están estrechamente interrelacionadas con la obtención de resultados de mejora: el análisis de los procesos de trabajo es necesario para lograr las formas más eficientes de conseguir resultados, paralelamente la plasmación visible de muchos de estos procesos son los documentos que constituyen al mismo tiempo el soporte, la prueba y evidencia del resultado, y sin las adecuadas herramientas informáticas es imposible plantearse la mejora de la eficacia.

Así pues se deberán tener en cuenta los tres factores: procesos de trabajo, sistemas de gestión de documentos, y sistemas informáticos, para lograr el éxito. Pero la perspectiva desde la que se aborde el proyecto marca unas diferencias claras sobre las que incidiremos en las conclusiones de este documento.

## 2. LA GERENCIA DE URBANISMO DE CÓRDOBA.

La tendencia de los Entes Locales a descentralizar la gestión de parte de sus competencias, como es el caso de los temas urbanísticos, responde a esta idea general de crear estructuras mas flexibles que permitan agilizar los tramites administrativos, y reducir los tiempos de prestación de servicio. La Gerencia de Urbanismo de Córdoba es una empresa pública constituida en 1990 . Hasta 1996 ha asumido competencias exclusivamente relacionadas con del desarrollo del Planeamiento Urbanístico de Córdoba y la tramitación de los expedientes relacionados con el Patrimonio Municipal del Suelo. Durante el año 1997 la Gerencia se ve inmersa en un fuerte proceso de cambio con la aprobación de unos nuevos estatutos que significan la asunción de competencias sobre los servicios de licencias de obras y actividades del Ayuntamiento, disciplina urbanística, vía pública, proyectos municipales etc. Esto va a significar por una lado el traspaso de un considerable volumen de carga de trabajo (que por sus características tiene un fuerte impacto en el ciudadano) con su correspondiente carga de documentos (expedientes en tramitación , y expedientes finalizados necesarios para la búsqueda de antecedentes ), así como un aumento de las necesidades de información tanto técnica como jurídica. Por otro lado la integración de los nuevos servicios procedentes del Ayuntamiento en la nueva estructura de la Gerencia supone e implica un replanteamiento de las necesarias relaciones entre los mismos (en las que interviene de una manera decisiva la circulación de la información y los documentos) en la consecución de un objetivo común de mejora y transparencia de la gestión. Paralelamente se va a producir un cambio de edificio lo cual brinda la oportunidad de proceder a una reorganización espacial y a una dotación de equipamiento e infraestructura mas adecuada con la finalidad de la Gerencia.

El equipo gestor decide pivotar este proceso de cambio sobre el sistema de gestión documental, y para ello contrata a la empresa de consultoría documental Infor@rea, que desde principios de 1997 trabajará en estrecha colaboración con del Servicio de Documentación de la Gerencia.

## 3. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMAS RESPECTO A LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN DE LA GERENCIA DE URBANISMO:

La Gerencia de Urbanismo tiene que atender a los múltiples trámites y consultas derivadas de sus funciones que van dirigidos a unos "clientes " claramente identificados:

-Ciudadanos individuales que desean realizar alguna obra en sus viviendas o edificaciones, o utilizar las mismas para realizar distintas actividades.

- Empresas y comercios de todos los sectores para el desempeño de sus actividades en el entorno urbano.
- Empresas urbanizadoras, Constructoras, Promotores, Técnicos, o ciudadanos individuales etc. que tengan cualquier relación o vinculación con las actuaciones urbanísticas y el desarrollo del Planeamiento de la Ciudad de Córdoba.
- Empresas de suministro e infraestructuras como luz, gas, agua, transporte, basuras , etc.
- El propio Ayuntamiento como propietario de bienes patrimoniales de suelo, dedicado a diferentes usos .
- Otros organismos públicos o privados relacionados con el urbanismo : Junta de Andalucía, distintas instancias administrativas relacionadas con el Patrimonio, Medio Ambiente, Cultura, Transportes, Unión Europea, etc.

Por otro lado existe una estrecha interrelación entre las actividades que se realizan dentro de los diferentes unidades administrativas que anteriormente estaban tanto física como orgánicamente separadas, lo que hace necesario un planteamiento Sistémico para el conjunto de la Gerencia que sienta las bases para crear una verdadera red de relación entre los clientes internos.

El Sistema integrado de Gestión Documental se va a concebir con una clara orientación hacia las necesidades del cliente partiendo de la necesidad de cumplir una serie de requisitos básicos :

*Hacia el cliente externo:*

Proporcionar información rápida y verídica a las consultas de los ciudadanos sobre el estado de tramitación de sus expedientes.

Localizar los expedientes físicamente cuando estos sean solicitados por los ciudadanos

Controlar los plazos de tramitación y resolución a fin de que estos se ajusten a lo establecido en la LPA

Certificar la presentación de documentos a todos los efectos legales establecidos en la LPA

*Hacia el cliente interno:*

Facilitar la elaboración o resolución de consultas de tipo técnico y/o jurídico referidas a los expedientes abiertos en la Gerencia.

Proporcionar apoyo documental en materia urbanística, legislativa, jurídica etc.

Coordinar, actuar de nexo de relación, y controlar las actividades documentales de los distintos departamentos.

Así pues el Sistema de Gestión Documental de la Gerencia de Urbanismo de Córdoba, se debe contemplar como una parte integrante del conjunto de políticas y procedimientos que conforman el modelo de gestión administrativa de la Gerencia.

Por otro lado el Sistema de Gestión Documental tiene que dar respuesta a una serie de problemas detectados en el análisis de partida, que se hacen mas acuciantes en el proceso de absorción de los nuevos servicios procedentes del Ayuntamiento. Muchos de los problemas identificados son comunes a numerosas empresas y organismos de la Administración Pública con estructuras documentales poco desarrolladas :

-Desde el punto de vista conceptual se detecta una concepción fuertemente departamentalizada que impide que haya una visión global de las diferentes interrelaciones de la documentación. A ello contribuye también la separación física de los servicios ubicados en distintas oficinas.

La falta de existencia de esta concepción global queda especialmente plasmada en la inexistencia de una denominación normalizada para los emplazamientos de la ciudad, por lo que es difícil es difícil

buscar una correlación entre documentos o expedientes generados por distintos departamentos sobre un mismo emplazamiento.

-Desde el punto de vista organizativo, se constata que no existe ninguna norma que sistematice la gestión documental de la empresa, produciéndose múltiples criterios de clasificación y ordenación de los documentos, duplicaciones, y en general una falta de concepto unitario que incorpore una visión de los documentos como un recurso de información colectivo. En cada servicio y/o unidad se aplican soluciones organizativas más o menos a adaptadas a sus necesidades inmediatas que en principio sirven para cumplir el objetivo básico de que las personas que trabajan con la documentación la encuentren, pero que en la mayoría de las ocasiones generan sistemas totalmente opacos para el resto del personal. No existe por otro lado, una clara asignación de responsabilidades en materia documental, en especial en lo que se refiere a la consulta y devolución de los expedientes, tanto en trámite como finalizados

- Respecto al espacio físico, es un problema que afecta especialmente a los archivos, que se encuentran sobresaturados, en unos casos por falta de regulación de los procesos de transferencia de documentación, en otros por la existencia de duplicaciones innecesarias, o por la falta de una política de expurgo. A ello contribuyen unas instalaciones inadecuadas para dar cabida al volumen de documentación generado por las distintas unidades administrativas. Ello afecta en gran medida a todos los procesos de recuperación de documentos bien sea para proporcionar información a los ciudadanos o para la búsqueda de antecedentes necesarios para la resolución de problemas.

- No existe ningún proceso homogéneo de informatización aplicado a aspectos concretos de control o gestión de la información y documentación. En numerosas dependencias se han desarrollado sus propias "aplicaciones" para llevar un control básico de sus tareas, cada cual según su propio criterio y en distinto soporte informático.

- Además del Registro Oficial, existe una multiplicidad de registros de entrada y salida que generan una gran cantidad de trabajo sin que ello implique necesariamente un mayor control de la documentación. Asimismo los sistemas de registro están en diferentes soportes manuales e informáticos y con diferente estructura de entrada de datos lo que les hace incompatibles entre sí a la hora de integrar la información.

Como se puede observar, la concentración de los problemas afecta especialmente a los que podríamos denominar "documentación interna". En el lado positivo hay que resaltar que se había realizado un magnífico trabajo previo de recopilación de la documentación externa o con cierto Valor Añadido para la Gerencia por parte de la Responsable de Documentación,. Esto que constituye el origen del Centro de Documentación. y cabe resaltar que este hecho ha creado una actitud muy positiva sobre el papel y el valor de la documentación dentro de la empresa.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO:

El desarrollo del proyecto se planteo en 3 fases de trabajo:

FASE 1: Análisis de la situación y Diseño del Sistema de Gestión Documental

FASE 2 :Diseño e implantación de los Subsistemas de Archivo y Registro.

FASE 3 :Rediseño e implantación del subsistema Centro de Documentación.

La FASE 1 se ha finalizado en mayo de 1997 y actualmente nos encontramos en el proceso de implantación de la FASE 2 que se pretende esté concluida en diciembre de 1997. En Centro de Documentación por su parte continúa paralelamente desarrollando sus actividades, aunque su integración definitiva en el sistema se realizará una vez finalizada la implantación de los subsistemas anteriores. La flexibilidad del diseño concebido, permitirá a medio-largo plazo la incorporación de nuevos subsistemas como pueden ser el SIG y la información cartográfica, la Intranet de la empresa, servicios telemáticos de atención al ciudadano, etc.

Nuestro objetivo es presentar a grandes rasgos el trabajo desarrollado hasta el momento, en la consideración de que puede servir de pauta para otras instituciones similares, y extraer una serie de consideraciones sobre el papel que juega la gestión documental en la obtención de mejores cuotas de eficacia por parte de las organizaciones.

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

En esta primera fase se realizaron una serie de entrevistas exhaustivas a todos los integrantes de los servicios (tanto de los ya asumidos por la Gerencia, como los que se iban a incorporar del Ayuntamiento) en las que se recogieron todos los datos relativos a la generación de documentos, los trámites que los originan, las necesidades con respecto a la recuperación de la información interna y externa, la interrelación con otras unidades, la circulación de los documentos, los usos secundarios, los criterios de archivo, ordenación, las disponibilidades de almacenamiento, los niveles de consulta, las exigencias legales con respecto a los mismos, el impacto en el cliente externo e interno de la organización.

Las entrevistas fueron completadas con una recogida de datos visual sobre los diversos archivos y lugares de depósito de la documentación urbanística.

De las conclusiones extraídas del análisis documental se elaboró una propuesta global en la que se establecían las líneas conceptuales del Sistema de Gestión Documental

El Sistema propuesto se articula como una unidad organizativa que se responsabilice de todas las funciones encaminadas a canalizar, organizar y prestar servicios de información documental a la Gerencia. El ámbito de aplicación del SGD abarca tanto a la documentación recibida del exterior, como a la generada para el funcionamiento interno de la organización, y a aquella producida por la empresa para el exterior. El Sistema se compondrá de una serie de Subsistemas con un conjunto de funciones y actividades diferenciadas que se presentan como algo flexible y/o ampliable en función de la evolución de las necesidades.

El sistema diseñado se orienta a la consecución de los siguientes objetivos:

. Obtener un mayor aprovechamiento de los recursos de información :

- Mediante la identificación clara de todos los recursos de información de la empresa.
- Definiendo claramente todas las actividades relacionadas con el control y la gestión de la documentación.
- Proporcionando una estructura unitaria para el conjunto de la información de la empresa de forma que se evite la tendencia al "territorialismo" .
- Sentando las bases para la obtención de una verdadera "red de información compartida" dentro de la Gerencia de modo que se pueda sacar el máximo rendimiento a la información existente haciéndola disponible al conjunto de la empresa.
- Mediante un sistema abierto y flexible que permita incorporar en el futuro nuevos subsistemas derivados de las actividades de información de la empresa.

. Permitir un acceso más rápido a la información existente :

- Mediante el conocimiento de los documentos que se producen : su proceso de generación, composición, localización , ordenación y circulación.
- Mejorando los tiempos de recuperación de la información y de los trabajos de archivado mediante la normalización de los sistemas de organización y clasificación empleados y la incorporación de una aplicación informática.
- Estableciendo directrices para la transferencia ordenada y expurgo de la documentación, en base a la vigencia de los documentos y su valor para la historia, así como las garantías adecuadas para el uso y conservación de dicha documentación.

-Proporcionar un mejor servicio en la gestión y acceso a los expedientes

- -A través de un mayor control de las situaciones de la tramitación, proporcionado por la aplicación informática de gestión documental
- -Facilitando la búsqueda de antecedentes y comprobación de datos necesarios para la resolución de los trámites administrativos.
- -Evitando la "pérdida" o "estancamiento" de los expedientes en los distintos procesos en los que tienen que circular entre unas unidades u otras.
- -Mediante una conexión real y efectiva entre el servicio de atención al público y el proceso de gestión de los documentos.

. Controlar la correspondencia y gestionar mejor los canales de circulación de la misma:

- Mejorando el proceso de registro y archivo con la incorporación de un sistema informático que permita el acceso a la información por parte de los usuarios interesados.
- Controlando las entradas, y salidas así como la distribución de la correspondencia en el interior de la Gerencia.
- Evitando las duplicaciones innecesarias mediante la atribución de responsabilidades concretas de archivo.

.Controlar canalizar y difundir la información corporativa y técnica necesaria para la empresa:

- Gestionando la documentación con "valor añadido" (documentación técnica, de formación, publicaciones periódicas, libros, informes externos e internos etc.) a través de un Centro de Documentación que se encargue de su conveniente difusión dentro de la empresa, utilizando para ello las tecnologías informáticas más adecuadas.
- Mejorando el conocimiento sobre las posibilidades que puede ofrecer a la empresa el acceso y utilización de fuentes de información externa en soporte electrónico a través de las redes de comunicaciones existentes.
- Manteniendo permanentemente actualizados y organizados los ejemplares de los procedimientos internos de trabajo, así como los formularios o modelos de impresos normalizados vigentes
- Manteniendo un sistema de archivo y control sobre la documentación e información que difunde la Gerencia hacia el exterior (memoria, imagen en medios de comunicación, publicaciones o conferencias de sus miembros, etc).

La estructura general del Sistema de Gestión Documental de la Gerencia de Urbanismo de Córdoba (ver gráfico 1) se compondrá de los siguientes subsistemas cuyas responsabilidades funcionales recaerán en la Unidad de Archivo Documentación y Biblioteca:

*Subsistema de Archivo:* Servirá para controlar la organización de la documentación, los trasposos a los archivos inactivos, localizar los expedientes en cualquier estadio de su tramitación, y dar servicio de préstamo de los documentos transferidos al archivo central una vez finalizada su tramitación.

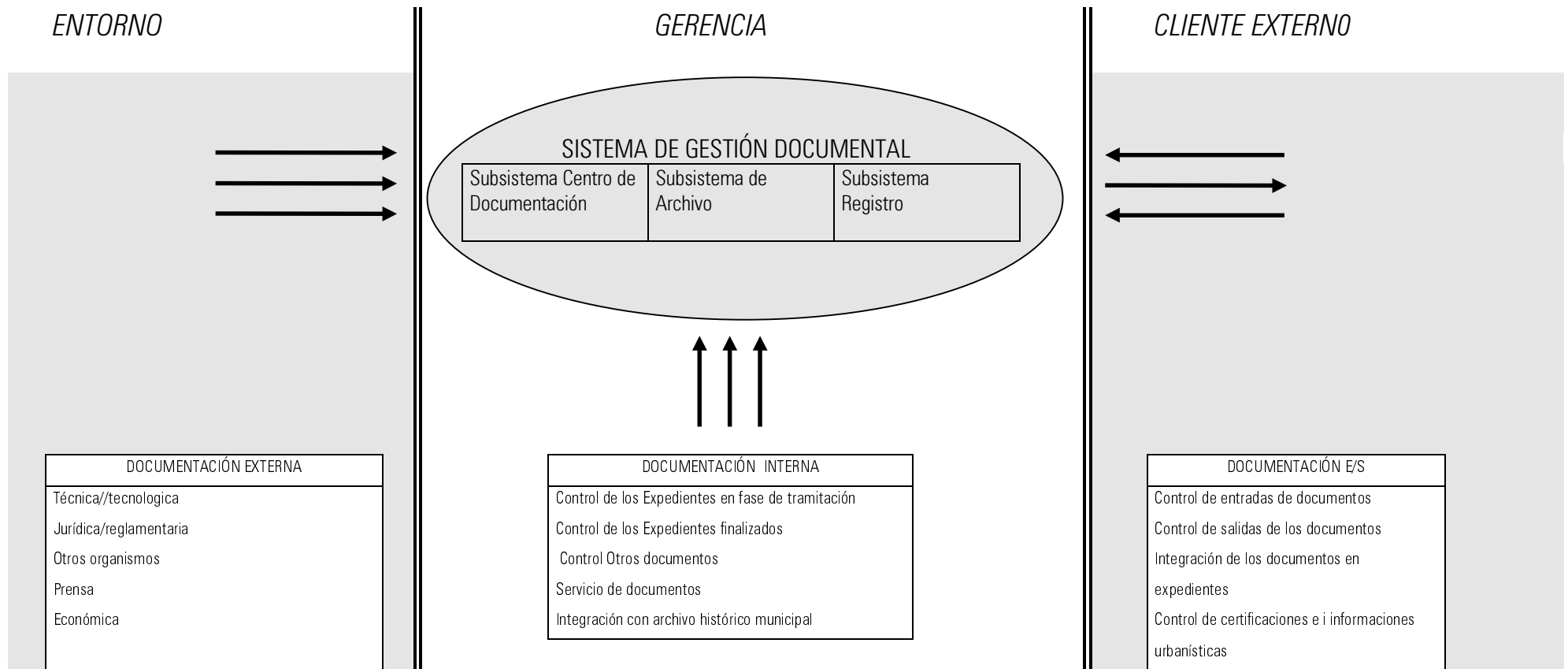
*Subsistema de Registro:* Se propone la implantación de un registro único para toda la Gerencia en el que a través de la red informática se pueda asentar la recepción de los documentos por parte de cada una de las unidades. El registro estará estrechamente conectado con el subsistema de Archivo.

*Subsistema Documentación y Biblioteca:* Su finalidad es proporcionar a las distintas Unidades de la Gerencia el acceso a las fuentes de información externas necesarias para el desempeño de sus actividades.

A través de esta estructura se pretende dar solución a los problemas generales identificados en la Gerencia de Urbanismo. Cada uno de los subsistemas contará con un procedimiento específico de funcionamiento. El Sistema estará apoyado en una infraestructura informática cuya funcionalidad debe ser garantizada por quien asuma dicha responsabilidad dentro de la Gerencia



GRÁFICO 1: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA GERENCIA DE URBANISMO DE CÓRDOBA





## 4.2. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE ARCHIVO Y REGISTRO

Las soluciones adoptadas respecto al diseño e implantación de los subsistemas de archivo y registro se recogen en los siguientes puntos:

*-la creación de los instrumentos metodológicos necesarios para la normalización del archivo:*

Desarrollados con una metodología estrictamente archivística, se han apoyado en la información recopilada en la fase de análisis y en los estudios de tipología documental elaborados por el Grupo de Archiveros Municipales de Madrid. También se ha contado con la valiosa colaboración de la archivera del Ayuntamiento de Córdoba para establecer las pautas de funcionamiento con respecto a la documentación municipal necesaria como antecedente para la gestión de expedientes y la política de transferencia de fondos a la etapa de archivo histórico.

Los instrumentos que dan cuerpo al sistema de archivo son el cuadro de clasificación de fondos, que identifica las series documentales producidas por la Gerencia y sus procesos de tramitación, el cuadro de transferencia de la documentación, las normas particulares de ordenación y organización de las series documentales, y el sistema de ficha única de gestión de expedientes que contiene las instrucciones y herramientas para la normalización de la gestión documental.

*-la creación de un sistema de registro único.*

El sistema de registro único se concibe como un instrumento común para toda la Gerencia, cuyas funciones serán: permitir el control de las entradas y salidas de documentos que se producen en la Gerencia, editar los libros de registro que establece obligatoriamente la legislación vigente, permitir el control de la distribución de los documentos recibidos en la Gerencia a las distintas unidades de trabajo, permitir la localización física de los documentos en sus correspondientes expedientes y permitir la edición de certificados y listados de solicitudes de información no contestadas

Este subsistema se soporta sobre una base de datos compartida en red que permitirá tanto la gestión del registro de entrada y salida como el control de la distribución interna de la documentación.

*-la elaboración de las especificaciones y requerimientos para el desarrollo de la aplicación informática que sustente ambos subsistemas.*

En base a los datos recopilados en la fase de análisis sobre necesidades respecto al acceso y recuperación de la información por parte de las distintas unidades de la gerencia y al diseño conceptual adoptado, se establecen las especificaciones que debe cumplir el sistema informático respecto a: estructura de las bases de datos, formularios o pantallas de entradas de datos, modificaciones, tablas de ayuda, consultas, tiempos de respuesta, volumen de carga de datos prevista, requerimientos de seguridad, etc.

La aplicación informática se convierte así en la herramienta al servicio de la obtención de los objetivos propuestos en el sistema y no en un fin en si misma.

*-la obtención de un consenso por parte de los implicados en la actividad de la Gerencia sobre el nuevo sistema.*

Esto se ha realizado mediante una segunda ronda de conversaciones con todas las Unidades de la Gerencia involucradas, a fin de que analizaran tanto las propuestas globales respecto a los nuevos subsistemas como los aspectos puntuales que afectan concretamente a sus departamentos. Estas reuniones han servido para introducir una serie de modificaciones en algunos de los puntos del

proyecto, pero el logro más importante, es que ha servido para que todo el personal comprenda el proyecto, lo entienda como una mejora, se involucre en el mismo de forma positiva, y en definitiva se consiga la aceptación necesaria para que sea adoptado.

Esta es a nuestro juicio una parte fundamental de la fase de implantación (que muchas veces se olvida), en la cual radica gran parte del secreto del éxito de un proyecto: si las personas que van a intervenir en él no se lo creen o no lo entienden, será siempre muy difícil ponerlo en práctica y que funcione. No se trata pues de negociar un visto bueno o una aprobación y una orden de ejecución (que evidentemente debe estar dado por las autoridades pertinentes), sino romper las resistencias al cambio mediante el diálogo y el convencimiento.

#### *-la redacción de los procedimientos generales de archivo y registro.*

Los procedimientos de trabajo constituirán los documentos que normalicen la actividad de la Gerencia con respecto a ambos subsistemas. En ellos se establece el detalle de los procesos a llevar a cabo con respecto al archivo y al registro en cada una de las etapas y niveles establecidos, así como la asignación clara de responsabilidades respecto a los mismos. Los documentos se han elaborado siguiendo las pautas habitualmente empleadas para la elaboración de la documentación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, y su objetivo es que sean una herramienta de guía, consulta y apoyo para todo el personal de la Gerencia en materia de documentación.

#### *-la planificación y dotación del equipamiento y espacio físico necesario para el funcionamiento del sistema*

Previamente al proceso de reunificación de los nuevos servicios y traslado a la nueva sede se ha realizado un informe sobre el espacio de almacenamiento físico para el subsistema de archivo, que prevé las necesidades de equipamiento y metros tanto en instalaciones de oficina como en instalaciones para depósito. Asimismo se han determinado las necesidades respecto al equipamiento informático y de telecomunicaciones necesario para soportar la aplicación informática. Es necesario resaltar que, la existencia prevista inicialmente de dos emplazamientos de trabajo diferentes para las distintas dependencias de la Gerencia ha significado la introducción de ciertos "ajustes" al modelo propuesto.

#### *- la asignación de funciones y recursos a la Unidad de Documentación de La Gerencia de Urbanismo.*

El mantenimiento del sistema documental requiere por una parte que estén claramente definidas las funciones que debe realizar la Unidad de Documentación con respecto a cada uno de los subsistemas propuestos. Estas, que ya aparecen a grandes rasgos recogidas en el nuevo Reglamento de la Gerencia, han quedado claramente especificadas en el proyecto de trabajo. Las responsabilidades sobre las tareas concretas a desempeñar por la Unidad quedan asimismo establecidas en los procedimientos de trabajo elaborados.

Por otra parte se ha realizado una estimación en base a las futuras cargas de trabajo previsibles, de las necesidades de personal de dicho Servicio.

#### *-la implantación*

A fin de coordinar las actividades a llevar a cabo en el proceso de incorporación y traslado de los nuevos servicios, (que implican la realización de obras, el traslado físico del mobiliario, las personas y los documentos, la instalación de la herramienta informática que soporten el sistema, la carga de los datos y la formación), se elaboró un cronograma de implantación que establecía las secuencias de actividades a desarrollar en el tiempo y la interrelación de las mismas. (ver gráfico 2). Las secuencias punteadas con, el mismo color significan un camino "crítico" o una sucesión de pasos que se deben dar para llegar al resultado final. Los puntos marcados con una X en negro, indican la situación actual.

La clave del éxito del proceso de implantación radicaré, a nuestro juicio, en una buena formación del personal tanto en el manejo de la solución informática adoptada, como en la comprensión y adopción de los nuevos criterios organizativos que van a suponer la obtención de los objetivos de mejora propuestos y la creación de una verdadera red de información compartida.

## CONCLUSIONES

De la experiencia obtenida hasta el momento en el desarrollo de este proyecto se pueden extraer una serie de consideraciones valiosas para el conjunto de nuestra profesión:

a) la necesidad de pensar y planificar antes de actuar: esta consideración no es una novedad pero con mucha frecuencia se olvida por completo. Es muy frecuente encontrar organizaciones que se "embarcan" en la implantación de proyectos de gestión documental sin establecer objetivos, sin valorar o considerar las dimensiones, los tiempos y la cantidad de elementos simultáneos que hay que poner en juego para obtener el éxito. El resultado suelen ser los parches y los fracasos de dichos proyectos. Posiblemente los profesionales de la documentación no valoramos suficientemente la implicación que esto tiene en la visión del documentalista dentro de las organizaciones, la creación de esa especie de sentimiento colectivo de "esto no sirve para nada" de la que luego nos quejamos amargamente.

b) el diseño de un buen sistema requiere un buen proceso de análisis: los sistemas de gestión documental son complejos ya que en ellos intervienen múltiples factores (tanto organizativos como tecnológicos) y numerosas interrelaciones entre las personas. Sin llegar hasta el fondo en la detección de las necesidades y los problemas derivados de los resultados de la gestión documental, y sin una comprensión real de la actividad de la organización y de las personas es muy difícil llegar a buenos planteamientos. Las técnicas documentales son nuestras herramientas para hacer "trajes a medida" que se adapten a las peculiaridades, características y objetivos de cada organismo. Ello implica para el profesional de la documentación trabajar con una mentalidad abierta, multidisciplinar y predispuesta a la colaboración, con una verdadera orientación de servicio a las necesidades reales de las empresas.

GRÁFICO 2 : CRONOGRAMA DE ACTUACIÓN

		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
FASE PRE-VIA	Aprobación de los procedimientos	o	X										
	Aprobación de la opción informática	o	X										
	Decisiones respecto a la mudanza	o	X										
FASE PRE-PARACIÓN	Contratación personal archivo				o								
	Formación personal archivo						o o						
	Desarrollo de la aplicación informática		o	X									
	Volcado/grabación emplazamientos					o							
	Acondicionamiento del Cuartel		o	X									
	Compra e instalación de estanterías					o							
	Redacción de protocolo de mudanza					o							
	Compra de material normalizado					o							
	Compra e instalación de equipo informático y comunica.				o	X							
	Mudanza							o					
Implantación aplicación informática							o						
I. REGIS TRO	Formación aplicación registro							o					
	Puesta en marcha registro único (volcado)							X					
II. LIC. PROY. V. PUB.	Volcado datos Licencias, Proyectos y Vía Pública							o					
	Formación Licencias, Proyectos y Vía Pública							o					
	Comienzo aplicación informática Lic., Proyec. y V.Pub.							X					
	Reorganización a. gestión Licencias, Proyec y V. pública								o o o o	o			
	Organización Archivo Administrativo Central (Cuartel)								o o o o	o			
III. PLANEAMIENTO	Volcado datos Planeamiento									o			
	Formación Planeamiento									o			
	Comienzo aplicación informática Planeamiento.									X			
	Reorganización A. gestión Planeamiento									o o o o	o		
	Organización Archivo Administrativo Central ( P.Colón)									o o o o	o		
IV. PATRIMONIO	Volcado datos Patrimonio y Servicios generales										o		
	Formación Patrimonio y Servicios generales										o		
	Comienzo aplicación informática Patrimonio y S. Gen										X		
	Reorganización a. gestión Patrimonio y S. Gen											o o o o	

c) el éxito en la implantación de sistemas de gestión documental, no radica en la elaboración de normas, herramientas, aplicaciones o instrucciones documentales e informáticas, El secreto estriba en que las personas adopten con pleno convencimiento las fórmulas que se les proponen y que reciban la formación adecuada para comprender el sistema y realizar las tareas necesarias para su funcionamiento . Para ello es necesario que el profesional de la documentación desarrolle al máximo sus capacidades de comunicación y de convicción, argumentos sólidos para defender las cualidades de su proyecto y suficiente flexibilidad para aceptar o debatir las correcciones u objeciones que los interesados presenten al mismo.

Por último, con referencia a lo planteado en la introducción de este documento relativo a las diferentes formas de abordar proyectos de mejora por parte de las empresas y organismos públicos, queremos resaltar los valores que presenta la opción de actuar a partir de la implantación de un SGD :

-Como hemos visto la actuación sobre el sistema de gestión documental requiere un minucioso proceso de recogida de información. Aunque evidentemente ésta está orientada a analizar las necesidades de información, la circulación y recuperación de los documentos, etc. también es necesario conocer como se llevan a cabo los distintos procesos de trabajo relacionados con los documentos. Por ello el documentalista cuenta con una base informativa sobre la organización, sus relaciones y sus procesos de trabajo importantísima para suministrar información en la toma de decisiones de gestión (aunque evidentemente, éstas nunca serán competencia del departamento de documentación).

- La mentalidad abierta a la colaboración y a la formación interdisciplinar se hace cada vez más patente en el perfil del profesional de la documentación. Es necesario tener claro que estos tres caminos son completamente dependientes en la consecución del objetivo común de mejorar la eficacia de las organizaciones, y desde la posición del documentalista debemos ser conscientes de que difícilmente se pueden mejorar muchos procesos de gestión documental sin introducir cambios en el procedimiento de trabajo o sin aplicar las adecuadas herramientas informáticas. Por ello es necesario unos conocimientos esenciales sobre estos aspectos, especialmente cuando se actúa en ocasiones como interlocutor de las distintas unidades involucradas.

-El análisis del sistema documental y del sistema de circulación de la información existente revela con toda claridad los puntos débiles y fuertes de una organización, ya que es el reflejo más palpable de los comportamientos de la organización. Y no solamente desde el punto de vista de los procesos de trabajo, sino también la distribución de las cargas de trabajo, las relaciones entre las personas, las actitudes hacia la organización y la visión de la misma por parte de sus integrantes. Esto un conocimiento de gran valor dentro de una organización , que los profesionales debiéramos explotar mucho mejor si queremos llegar a jugar un papel importante en esa cultura informacional de la empresa.

- Si alguna ventaja clara ofrece abordar un proceso de mejora partiendo de la concepción del sistema de gestión documental, es que la intervención del profesional de la documentación causa mucho menos recelo que la de los otros profesionales (a los que el personal puede considerar menos "neutrales"). Esto significa que es mucho más fácil conseguir información completa y verídica de las personas involucradas porque no se activan inmediatamente sus mecanismos de defensa ante al cambio. Por ejemplo es completamente distinta la postura que adopta un interlocutor ante la pregunta por parte de un consultor de organización -explícame lo que haces- (en el interlocutor implica rápidamente la finalidad de reorganizar el trabajo), de un informático -explícame como lo haces-(implica rápidamente la finalidad de reorganizar el método ) o de un consultor en documentación -explícame los documentos que produces o manejas y su sentido dentro de tu actividad-(que implica la finalidad de reorganizar los resultados) .

- Por otro lado el análisis documental es claramente interjerárquico en el sentido de que todos los niveles de la organización tienen de una forma u otra relación con él: desde los niveles superiores, que son claramente conscientes de que sus decisiones dependen en muchos casos de que se les

proporcione la información o los documentos adecuados, pasando por los niveles administrativos que sufren la lucha diaria con la organización, clasificación y búsqueda de documentos, hasta los ordenanzas que transportan los documentos. Frente a ello el análisis organizacional suele basarse en el conocimiento de las opiniones o visiones de los niveles superiores de las unidades, y el análisis informático suele pecar de escasa comprensión de los problemas del usuario final.

-Por último, el sistema documental proporciona un alto grado de versión sistémica a las organizaciones. Por ser la documentación algo más tangible que los procesos de trabajo es una buena vía para introducir esos principios de funcionamiento antidepartamentalizado, que requieren de una visión colectiva más global de las organizaciones.

Todas estas consideraciones, no significan que si las actuaciones se realizan a instancias de los responsables de organización o de los informáticos no se pueda llegar al éxito. Pero por desgracia en muchos casos la visión sesgada de cada uno de los profesionales (incluidos los propios documentalistas) conduce a proyectos de gran diseño informático pero poca operatividad práctica, o cambios en los procedimientos de trabajo sin cambios paralelos en los procesos de gestión de los documentos, o a diseños de mucha técnica documental con poco diseño informática, o a tratar de implantar sistemas de gestión documental sin intervenir en los procesos de trabajo lo cual en definitiva es una puerta casi segura al fracaso.

## REFERENCIAS

- Alberch, Ramon: *La organización de documentos en los archivos de oficina*. XI jornadas de Archivos Municipales, Aranjuez, 1996
- Grupo de trabajo de Archiveros Municipales de Madrid.
- Manual de Tipología documental de los municipios* 1. Madrid. Consejería de Cultura, 1988
- Tipología Documental Municipal* 2. Arganda del Rey, Ayuntamiento 1992
- Tipología Documental Municipal* 3. El Escorial, Ayuntamiento, 1995
- Tecnimap 95. V Jornadas sobre tecnologías de la información para la Modernización de las Administraciones Públicas. MAP, 1996
- Llanso i Sanjuan, Joaquim: *Gestion de documents. Definición y análisis de modelos*. Bergara, IRARGI. 1995
- Roberge, Michel: *La gestión de l'information administrative*. La Pocatière: Documentor, 1992