



## Capítulo 4:

# Evaluación de la gestión documental

## CAPÍTULO 4: Evaluación de la gestión documental

---

### PRIMEROS PASOS

Una vez que haya leído la introducción y el resumen, estará en condiciones de comenzar el proceso de evaluación. Para ayudarle a desarrollar su propia estrategia y a ponerla en práctica, le recomendamos que lea primero todo el capítulo, de modo que pueda familiarizarse con los diferentes destinos y sus etapas. A continuación, podrá decidir por qué destinos conviene que empiece su organización.

Cuando comience la evaluación propiamente dicha, no olvide utilizar la lista de control (**Capítulo 5**) de modo que pueda hacer un seguimiento para cada destino y etapa. Puede consultar periódicamente el mapa de conjunto (**Capítulo 2**), para tener una idea general de todos los destinos y etapas.

Para cada una de las etapas, las acciones que debe emprender para determinar su grado de avance y desarrollar procesos nuevos o diferentes, siguen normalmente el mismo esquema:

- En primer lugar, debe **investigar** la situación de la organización para el objetivo en cuestión: ¿se trata de una acción que la organización ya lleva a cabo o es un área que debe desarrollarse desde cero?
- También debe **analizar** las actividades de organizaciones similares, dentro o fuera de su jurisdicción, para valorar las distintas formas de abordar el mismo objetivo.
- Deberá **consultar** al personal y a los altos directivos para solicitar su opinión a la hora de planificar la ruta a seguir y para dar a conocer el objetivo en cuestión.
- A continuación, puede empezar a **desarrollar un plan** de acción, que puede incluir un caso práctico, un plan estratégico o un plan de proyecto. Es preferible que el plan estratégico que le instamos a preparar (como parte del **Destino 2, Etapa 1**) incorpore acciones para la mayoría de las etapas, o incluso para todas.
- A continuación, **emprenderá las tareas** necesarias para que su grado de avance en esa etapa se acerque lo máximo posible al grado Proactivo; los pasos que deba dar en cada caso variarán en función de la etapa.
- Querrá desarrollar e impartir **formación, orientación y apoyo** al personal para que esté preparado para asumir correctamente nuevos o diferentes procesos de creación o gestión de documentos.
- Deberá seguir **transmitiendo** información sobre sus acciones y decisiones para esa etapa (y para el programa de gestión documental en su conjunto), tanto para los funcionarios como para los altos directivos, para aumentar la sensibilización y buscar apoyo.
- A medida que vaya avanzando en una etapa, es posible que desee **compartir lo aprendido** con colegas o con otras personas bajo su mando o de otros departamentos, para que puedan mejorar sus programas y servicios de gestión documental, tal y como lo ha hecho usted.

Al empezar, recuerde que debe formar un equipo, documentar su investigación, hacer un seguimiento de sus avances, conservar los entregables que genere, como informes, documentos de políticas, procedimientos, planes o herramientas de formación.

Las evidencias que vaya creando y recopilando (los documentos de su proceso de gestión documental) le ayudarán a construir una colección de evidencias básicas que permitan reforzar la planificación estratégica y el crecimiento futuro de su programa de gestión documental: serán su propia *Hoja de ruta*.



## Destino 1: La organización reconoce el valor de una gestión documental eficaz

---

Las organizaciones pueden ser más eficaces cuando todo el mundo, desde la dirección y los responsables de toma de decisiones hasta los agentes de todos los departamentos, comprenden y respetan el valor de una gestión documental eficiente y responsable. Es más fácil apoyar las mejoras en los procesos de creación y gestión de documentos cuando se reconoce la finalidad y las ventajas de las mejores prácticas de gestión documental.

¿Qué importancia tienen los documentos? Los documentos son un rastro de acciones, transacciones y decisiones. Sin documentos, los Gobiernos, organizaciones, empresas, e incluso los individuos, no son capaces de encontrar fuentes de prueba auténticas. Y, sin pruebas, ¿cómo podemos verificar acuerdos, exigir responsabilidades o demostrar derechos? Tanto las organizaciones como los ciudadanos y las personas en general necesitan acceder a fuentes de prueba auténticas, fiables y accesibles, ya sean documentos escritos o datos electrónicos con valor probatorio.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las siguientes etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de **reconocer el propósito y el valor de una gestión documental eficaz**.

	<b>Etapas 1</b>	La organización es <b>consciente del valor</b> de la gestión documental para lograr el éxito de la organización.
	<b>Etapas 2</b>	Los <b>altos directivos</b> apoyan activamente la gestión documental.
	<b>Etapas 3</b>	La organización asocia la gestión documental con <b>los requisitos legales, normativos y estratégicos</b> .
	<b>Etapas 4</b>	La organización colabora con <b>entidades vinculadas</b> para llevar a la práctica un enfoque coordinado de la gestión documental.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 1, Etapa 1

### La organización es consciente del valor de la gestión documental para lograr el éxito de la organización

---

No podemos salir de viaje si nuestro coche no funciona, la carretera está llena de baches o nuestros mapas no están actualizados. Ahora bien, tampoco podemos arreglar solos todos esos problemas. Trabajamos mejor en equipo, con conductores, mecánicos, ingenieros y equipos de reparación que colaboran para lograr un resultado satisfactorio.

La gestión documental también es un esfuerzo de equipo. Si cada agente en una organización crea y gestiona sus propios documentos, sin una coordinación en equipo de los esfuerzos, ¿cómo será posible encontrar evidencias importantes, especialmente si la persona responsable no está ese día en la oficina o ya no trabaja allí?

La gestión documental funciona cuando todos reconocen sus objetivos y sus beneficios. Puede considerarse un éxito cuando un jefe de proyecto guarda los correos electrónicos en nombre del equipo; cuando un director de departamento destruye los borradores de los informes siguiendo el protocolo previsto, y no porque un archivador está lleno; cuando un alto directivo aprueba la creación de un puesto de trabajo destinado a la gestión documental para ayudar a formalizar y orientar las prácticas de creación y gestión de documentos.

Una organización reconoce el valor de una gestión documental eficaz cuando todo el mundo:

- comprende la necesidad de la gestión documental para ayudar a la organización a funcionar con eficacia, responsabilidad y transparencia;
- es capaz de gestionar todo tipo de documentos, incluyendo papel, documentos analógicos, multimedia, documentos electrónicos e incluso bases de datos, mensajes de texto o publicaciones en las redes sociales;
- participa activamente en el esfuerzo por garantizar que todas las fuentes de evidencia se gestionan adecuadamente desde el momento en que se crean hasta el momento de su disposición.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 1, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Apoyan los altos directivos las iniciativas de gestión documental en toda la organización?
- ¿Proporciona su organización orientación al personal sobre la forma de gestionar documentos y otras evidencias?
- ¿Tiene su organización un programa formal de gestión documental?
- ¿Ha creado su organización un puesto específico para la gestión documental con la financiación adecuada?

- En caso afirmativo, ¿tiene esa persona, no solo la responsabilidad, sino también la autoridad y los recursos necesarios para definir y llevar a cabo las operaciones de gestión documental en toda la organización?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de la organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no es consciente de la gestión documental o no ha tomado medidas para abordar una gestión documental que apoye las tareas y prioridades de la organización.	 <b>INEXISTENTE</b>
La organización es consciente de la gestión documental de forma general, pero no ha adoptado ninguna medida específica para incorporar a las operaciones una gestión documental que apoye las tareas y prioridades de la organización.	 <b>INICIAL</b>
La organización está planificando o llevando a cabo iniciativas de gestión documental, pero no ha establecido un programa formal y coordinado de gestión documental.	 <b>DEFINIDO</b>
La organización lleva a cabo operaciones específicas de gestión documental para apoyar las tareas y prioridades de la organización y las mantiene de forma coherente.	 <b>IMPLANTADO</b>
La organización destina tiempo de trabajo de su personal y otros recursos a diseñar y mantener un programa de gestión documental que apoye las tareas y prioridades de la organización y supervisa y controla ese programa de gestión documental para identificar cambios clave o nuevas direcciones estratégicas.	 <b>PROACTIVO</b>
<i>Este nivel no es aplicable en este caso. Reconocer la importancia de la gestión documental es beneficioso para el éxito de cualquier organización y debería conducir al desarrollo de un programa de gestión documental sostenible.</i>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, su **equipo** debe ser lo más amplio y diverso posible. Todos los miembros de la organización deben trabajar en equipo para garantizar que la gestión documental se reconoce como un elemento clave del éxito de la organización. En la planificación de esta etapa pueden participar asesores jurídicos, responsables de políticas, responsables de toma de decisiones y personal encargado de planificar o ejecutar tareas y programas en toda la organización que afecten a la creación, gestión y uso de documentos y otras evidencias.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopile y revise ejemplos de recursos de sensibilización sobre la gestión documental, como los que se encuentran en los sitios web de los centros de archivo y documentación o las asociaciones profesionales, para ayudar a planificar su propio programa de gestión documental.</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aproveche estos recursos para desarrollar herramientas de sensibilización para su organización.</li> <li>➤ Póngase en contacto con la institución nacional o estatal de archivo y documentación de referencia o con una institución homóloga para que le asesoren sobre cómo promover la gestión documental en su organización.</li> <li>➤ Inscríbase en las asociaciones de gestión documental y archivística pertinentes o suscríbase a publicaciones, de modo que pueda aprovechar recursos y oportunidades para ampliar sus conocimientos sobre gestión documental.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seleccione al personal que participará en la planificación de la gestión documental para empezar a crear un equipo de gestión documental que pueda desempeñar un papel central en el desarrollo o la ampliación del programa de gestión documental de la organización. (Estos miembros del equipo pueden convertirse con el tiempo en responsables permanentes de los archivos, si es posible en colaboración estrecha con un profesional de la gestión documental cualificado, tal y como aborda el <b>Destino 3</b>).</li> <li>➤ Anime a los miembros de su equipo de gestión documental a participar en conferencias o jornadas profesionales para ampliar sus conocimientos sobre gestión documental.</li> <li>➤ Invite a profesionales de la gestión documental a la organización para que impartan sesiones de sensibilización sobre distintos aspectos de la gestión documental y no olvide invitar a las mismas a los miembros de su equipo de gestión documental para favorecer su crecimiento profesional.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organice actos de sensibilización sobre documentos y archivos para promover la gestión documental.</li> <li>➤ Reconozca formalmente los logros relacionados con la gestión documental en toda la organización.</li> <li>➤ Pida a los miembros de su equipo de gestión documental que desarrollen e impartan sesiones de sensibilización para el personal sobre aspectos relacionados con la gestión documental.</li> <li>➤ Desarrolle y distribuya notas informativas y orientaciones (“elevator speeches”) para informar a los miembros clave de la organización sobre cuestiones de gestión documental de alta prioridad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imparta orientaciones en toda la organización, en especial para la orientación de nuevos empleados o la formación destinada para cambios de funciones o responsabilidades.</li> </ul>

PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Prepare información general y recursos de sensibilización sobre cuestiones específicas de gestión documental, para ayudar al personal a acceder a la orientación y el asesoramiento pertinentes.</li><li>➤ Busque oportunidades de sensibilización o formación fuera de la organización, como presentaciones en congresos, participación grupos de trabajo o compartir recursos de formación, para desarrollar la sensibilización fuera de la organización y ampliar la red de gestión documental</li></ul>
-----------	---



Los **entregables** pueden incluir material de sensibilización y orientación, material de presentación, notas informativas y orientaciones (como “elevator speeches”).



## Destino 1, Etapa 2 Los altos directivos apoyan activamente la gestión documental

---

Cuando viajamos solos, podemos ir donde queramos, dentro de lo razonable. No siempre tenemos la capacidad o los recursos para llegar lejos sin ayuda. La necesitamos para seguir avanzando, desde gasolineras hasta talleres de reparación y equipos de mantenimiento de carreteras.

Los programas de gestión documental necesitan también ayuda. Ninguna persona puede decidir por sí sola sobre un programa de gestión documental para la organización. Sin la autorización de la jerarquía correspondiente, un miembro del personal no puede comprar en solitario nuevos equipos de gestión documental, ni reorganizar los sistemas de gestión de los documentos, o decidir qué documentos son oficiales y cuáles no. Los altos directivos deben definir cuál es esta jerarquía y luego apoyar la iniciativa. Los altos directivos tienen el poder de decidir si se deben asignar fondos, cuándo y cómo, o cambiar procesos e implantar programas y servicios. Los altos directivos pueden obstaculizar cambios en los programas o pueden defender esos cambios.

¿Qué beneficios tiene el apoyo de los altos directivos?

- Los altos directivos comprenden las necesidades y prioridades de la organización desde una perspectiva más amplia; apoyarán activamente el cambio en cuanto reconozcan los vínculos entre unos protocolos de gestión documental y unas operaciones responsables y transparentes.
- Los altos directivos toman las decisiones: su apoyo es esencial para garantizar que se asignan los fondos y el personal adecuados para una gestión documental eficaz.
- Los altos directivos pueden apoyar mejoras en la gestión de los documentos electrónicos cuando comprenden la estrecha relación que existe entre las evidencias y las tecnologías de la información.
- Cuando los altos directivos comprenden el valor de los documentos y otras evidencias, pueden ayudar a transformar la cultura de la organización apoyando enfoques nuevos y diferentes en la creación y gestión de documentos.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 1, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Reconocen los altos directivos el valor y el cometido de la gestión documental en su organización? De no ser así, ¿por qué?
- ¿Apoyan los altos directivos la asignación de recursos para desarrollar un programa formal de gestión documental? De no ser así, ¿por qué?
- ¿Se ha planteado en el pasado la organización iniciativas nuevas o más amplias de gestión documental? ¿Tuvieron éxito esas iniciativas o no? ¿Por qué?
- ¿Ha trabajado alguna vez su organización en un caso práctico que le permita evaluar los costes, riesgos y beneficios de la gestión documental?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de la organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

## ¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no cuenta con el apoyo de la alta dirección para la gestión documental.	 INEXISTENTE
La organización cuenta con cierto apoyo de la alta dirección, pero este apoyo no es coherente ni concreto.	 INICIAL
La organización cuenta con el apoyo de la alta dirección para la gestión documental, pero este apoyo no se ha traducido todavía en la creación de un programa concreto de gestión documental.	 DEFINIDO
La organización cuenta con el apoyo de la alta dirección para la gestión documental, lo que incluye apoyo para planificación, puesta en marcha y mantenimiento de un programa formal de gestión documental; sin embargo, ese programa todavía no es operativo o está en las primeras etapas de su desarrollo.	 IMPLANTADO
La organización cuenta con el apoyo sólido y formal de la alta dirección, lo que ha permitido establecer y poner en marcha un programa formal de gestión documental, basado en políticas.	 PROACTIVO
<i>Este nivel no es aplicable en este caso. Se aconseja a todas las organizaciones que obtengan un apoyo sólido y comprometido de la alta dirección para lograr un programa formal y sostenible de gestión documental.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a responsables de la toma de decisiones y personas influyentes de toda la organización, especialmente los altos directivos que pueden ayudar a aumentar el apoyo de la organización a la gestión documental, una vez que sean conscientes de la forma en que la gestión de documentos y otras evidencias puede reforzar la responsabilidad y la transparencia. Reuniones periódicas con los principales responsables de la organización ayudarán a sensibilizarlos sobre la importancia de la gestión documental.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Busque en toda la organización ejemplos de cuestiones relacionadas con la gestión documental, tanto positivas como negativas, que los altos directivos deberían conocer.</li> <li>➤ Documente ejemplos concretos de áreas de la creación y mantenimiento de documentos en las que es necesario un cambio.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prepare un caso práctico por escrito para mejorar la gestión documental, explicar los retos a los que se enfrenta la organización e identificar posibles soluciones. El caso práctico debe presentar una justificación que permita considerar la creación o la ampliación de servicios de gestión documental, de modo que la alta dirección pueda entender, no solo los problemas e inquietudes, sino también las posibles soluciones.</li> <li>➤ Informe a los altos directivos más adecuados de la organización sobre cuestiones relacionadas con la gestión documental, para aumentar su sensibilización y solicitar su apoyo. Si fuera posible, identifique a los directivos específicos que, por sus funciones y responsabilidades, sean los más adecuados para ayudar a la planificación de la gestión documental.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle y ponga en práctica un servicio de orientación para algunos cargos que incluya la revisión de casos prácticos y la presentación de ejemplos concretos, para enfatizar la importancia de una gestión documental eficaz, responsable y transparente. Esta orientación podría impartirse en una reunión dedicada a la planificación de la gestión documental o bien dirigirse a los participantes en una reunión anual o en cualquier otro acto de la organización.</li> <li>➤ Comience a reunir recursos para apoyar el desarrollo de un plan estratégico (abordado en el <b>Destino 2, Etapa 1</b>) y comparta esta información con la alta dirección para obtener su apoyo en la formalización de las operaciones de gestión documental.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reúnase regularmente con la alta dirección para mantenerla informada de las actividades y prioridades de la gestión documental.</li> <li>➤ Fomente un apoyo constante de los altos directivos a la gestión documental que incluya el apoyo a los recursos, la infraestructura, el equipamiento, la tecnología y el personal (abordado en el <b>Destino 3</b>).</li> <li>➤ Pida a los altos cargos que participen en las reuniones de personal sobre gestión documental, para que puedan estar al día de los planes y novedades.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga a los altos cargos regularmente informados de las iniciativas de gestión documental, sin abrumarlos con detalles: el objetivo es estén comprometidos y sensibilizados y animarlos a ofrecer orientación, consejo y apoyo.</li> </ul>

	➤ Pida a los altos cargos que participen activamente en presentaciones internas o públicas, formación y otras actividades con el objetivo de mantener su interés en la gestión documental y fomentar su participación en actividades de divulgación, sensibilización e intercambio de información.
--	--



Los **entregables** pueden incluir notas informativas, material de presentación y casos prácticos.



## Destino 1, Etapa 3

### La organización asocia la gestión documental con los requisitos legales, normativos y estratégicos

---

Las normas de tráfico determinan a qué velocidad podemos conducir, si podemos girar a la izquierda en un cruce y cuándo podemos adelantar a otro coche. Estas normas ayudan a que todo el mundo pueda desplazarse y favorecen la seguridad de todos. Todos debemos respetar esas normas; de lo contrario, en el mejor de los casos habrá confusión y, en el peor, crisis.

Los Gobiernos, organizaciones y entidades del sector público establecen otras leyes, normas y políticas para prestar servicios de forma eficaz, obtener resultados y proteger los derechos de los ciudadanos y del público. Algunas leyes o normas limitan quién puede acceder a datos de carácter personal. Otras exigen que las organizaciones conserven la documentación durante un número determinado de años antes de poder destruirla. Las leyes sobre derechos de autor y propiedad intelectual regulan la información que se puede publicar o difundir sin autorización previa y las leyes registrales pueden dictar qué documentos deben conservarse permanentemente para demostrar los cambios en la propiedad de la tierra a lo largo de décadas y de siglos.

Es esencial vincular los requisitos de cada documento con los requisitos legales, normativos y estratégicos. Si un documento va a servir como evidencia útil y auténtica de las acciones, transacciones o decisiones de la organización, debe ser creado y gestionado de acuerdo con la ley.

Reconocer la relación entre la gestión documental y los requisitos legales o normativos supone:

- estudiar todas las leyes, normas, políticas u otros requisitos de la organización que influyan en la creación, uso y conservación de documentos;
- garantizar que la organización crea y gestiona los documentos de acuerdo con dichos requisitos;
- documentar formalmente la relación entre los documentos y la normativa, para reforzar la conformidad;
- definir los términos y conceptos de la gestión documental de forma completa y clara en los instrumentos legales, normativos o estratégicos, para que los términos se usen de forma coherente en toda la organización;
- actualizar la terminología de los instrumentos legales, normativos o estratégicos siempre que sea necesario, especialmente cuando cambien los requisitos legales o las responsabilidades de la organización.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 1, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha documentado su organización los requisitos de la gestión documental en lo que se refiere a leyes, normas o políticas? ¿Se revisan y actualizan periódicamente dichos requisitos?

- ¿Ha analizado su organización los términos utilizados para definir los documentos en los instrumentos legales, normativos o estratégicos, para garantizar que su uso sea coherente en toda la organización?
- ¿Ha implantado su organización procesos que garanticen que los documentos se crean, gestionan y protegen de acuerdo con los requisitos legales, normativos o estratégicos?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de la organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

## ¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no ha investigado o documentado las relaciones entre los documentos y los requisitos legales, normativos o estratégicos.	 INEXISTENTE
La organización ha reconocido que existe una relación entre los documentos y los requisitos legales, normativos o estratégicos que le afecten, pero no ha tomado ninguna medida específica para vincular ambos niveles, ni en las actividades de gestión documental ni en los procesos asociados al cumplimiento de la legislación o a la normativa.	 INICIAL
La organización está planificando iniciativas para vincular los documentos con los requisitos legales, normativos o estratégicos, pero estas iniciativas no se han llevado a cabo de forma coherente en toda la organización.	 DEFINIDO
La organización ha puesto en marcha acciones específicas para garantizar que las operaciones de gestión documental estén vinculadas con los requisitos legales, normativos o estratégicos.	 IMPLANTADO
La organización tiene un compromiso formal de apoyar la relación entre los documentos y los requisitos legales, normativos o estratégicos de la organización y ha puesto en marcha acciones estratégicas para garantizar que los documentos se gestionan de manera acorde con la legislación, la normativa y las políticas estratégicas.	 PROACTIVO
<i>Este nivel no es aplicable en este caso. Se aconseja a todas las organizaciones que vinculen los documentos con los requisitos legales, normativos o estratégicos de la organización, de modo que puedan garantizar que el programa de gestión documental cumple con todos los requisitos legales, normativos o estratégicos.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la gestión legal, normativa y estratégica en toda la organización. Quizá desee involucrar también a los agentes con formación jurídica en el análisis de la legislación existente, identificando requisitos explícitos o implícitos relativos a la creación o gestión de documentos y otras evidencias.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique todas las leyes, normas y políticas de la organización que incorporen requisitos de creación o gestión de documentos, de forma explícita o implícita.</li> <li>➤ Agrupe los resultados en una lista consolidada de leyes, normas y políticas con referencias específicas a las implicaciones que tienen para la gestión documental. Esta herramienta será útil para planificar la gestión documental.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise toda la terminología relacionada con la gestión documental utilizada en leyes, normas y políticas. Por ejemplo, busque todos los usos de términos como “documento”, “información”, “datos”, “archivos” y otros conceptos relacionados con evidencias.</li> <li>➤ Agrupe los resultados de esta búsqueda en una lista consolidada de términos con sus usos. Esta herramienta será útil para actualizar los instrumentos legales o normativos, de modo que reflejen con mayor precisión los requisitos relativos a documentos y otras evidencias.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabaje con los funcionarios de la organización en la identificación de procesos de actualización de los instrumentos legales y normativos para garantizar que la terminología se utiliza de forma coherente y que los instrumentos se actualizan para reflejar los requisitos de creación o mantenimiento de documentos.</li> <li>➤ Desarrolle políticas, procedimientos y procesos que garanticen que los documentos se crean y gestionan de acuerdo con los requisitos legales y normativos vigentes y actualice dichas políticas, procedimientos y procesos cada vez que cambie la legislación.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle e imparta sesiones informativas en toda la organización para sensibilizar sobre las acciones dirigidas a integrar la terminología documental y los requisitos de gestión documental en los requisitos legales, normativos o estratégicos.</li> <li>➤ Informe a la alta dirección sobre los esfuerzos necesarios para vincular los requisitos relativos a la gestión documental con los requisitos legales, normativos y estratégicos, para aumentar su sensibilización.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda material de orientación para ayudar a los funcionarios de toda la organización a comprender cómo pueden garantizar que los programas y servicios de gestión documental cumplen con los requisitos legales, normativos y estratégicos.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Busque oportunidades de divulgación para compartir sus conocimientos y experiencias, con el fin de vincular los requisitos de la gestión documental y los requisitos legales, normativos y estratégicos. El objetivo sería reforzar la sensibilización y el intercambio de información, más allá de su organización.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir una lista de todas las leyes, normas y documentos estratégicos que incluyan obligaciones sobre la creación o gestión de documentos; una lista de las leyes, normas y documentos estratégicos que utilicen los términos “documentos”, “información”, “datos”, “archivos” y otros conceptos relacionados con la creación y gestión de documentos; listas de documentos que es necesario crear y gestionar para cumplir con los requisitos legales, normativos y estratégicos; material de sensibilización y orientación; material de presentación.



## Destino 1, Etapa 4

### La organización trabaja con entidades vinculadas para llevar a la práctica un enfoque coordinado de la gestión documental

---

Los viajes son mucho más agradables (y a menudo más rápidos) si viajamos juntos. Los programas de gestión documental son más sólidos cuando las organizaciones trabajan con instituciones aliadas que prestan servicios relacionados con la gestión documental, como gestión de archivos, administración del acceso y la privacidad, gestión de la seguridad de la información. (La gestión de las tecnologías de la información se aborda en el **Destino 4**)

Una **institución archivística**, como los servicios de archivos nacionales, estatales, municipales, empresariales o comunitarios tiene la finalidad de adquirir, preservar y poner a la disposición de los usuarios las evidencias documentales de Gobiernos, organizaciones, asociaciones, agrupaciones e individuos de la sociedad. Las instituciones archivísticas, normalmente creadas por ley, son los “guardianes de las evidencias” de la sociedad.

Una **institución de acceso y privacidad**, conocida a veces como comisionado de información, o también oficina de la libertad de información, o de la privacidad, tiene como cometido desarrollar, coordinar y poner en marcha políticas, procedimientos y sistemas destinados que la información de una organización, lo que incluye documentos, esté disponible para el público, al tiempo que se protege la privacidad de los individuos identificados en dichos documentos. Los requisitos de acceso y privacidad suelen estar regulados por leyes y normas.

Una **agencia de seguridad de la información** protege los documentos y datos sensibles o confidenciales de un Gobierno o una organización del sector público para reducir el riesgo de divulgación inapropiada. Por ejemplo, los documentos relacionados con operaciones militares o comercio internacional suelen estar sujetos a requisitos de seguridad de la información.

Una colaboración sólida con este tipo de instituciones ayuda a las organizaciones a garantizar el respeto de los derechos de acceso y la privacidad, mantener los requisitos de seguridad de la información y proteger y preservar los documentos con valor perenne. Estas alianzas también pueden ayudar a reducir los solapamientos o lagunas en los servicios, aumentando la eficiencia.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 1, Etapa 4**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha identificado su organización alguna institución de su jurisdicción responsable de la gestión de archivos, la gestión del acceso y la privacidad o la gestión de la seguridad de la información?
- ¿Ha entrado en contacto su organización con este tipo de instituciones para abordar los problemas y requisitos de la gestión documental?

- ¿Ha entrado su organización en relación con instituciones de este tipo que puedan reforzar la gestión de documentos y otras evidencias?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no conoce la existencia o el cometido de organismos aliados, como las administraciones de archivos nacionales o regionales o los organismos responsables del acceso, la privacidad o la seguridad de la información.	 <b>INEXISTENTE</b>
La organización es consciente de la existencia de los organismos pertinentes, pero no se ha puesto en contacto con ellos para requerir apoyo, coordinación o colaboración.	 <b>INICIAL</b>
La organización está en contacto con los organismos pertinentes para apoyar y coordinar las necesidades y prioridades en materia de gestión documental y así como las necesidades y prioridades de la gestión de acceso, privacidad y seguridad, pero no se han llevado a cabo acciones formales.	 <b>DEFINIDO</b>
La organización ha colaborado con los organismos pertinentes para llevar a cabo acciones específicas de apoyo y coordinación de la gestión documental, archivos y de las necesidades y prioridades de acceso, privacidad y seguridad.	 <b>IMPLANTADO</b>
La organización mantiene una colaboración formal y continua con los organismos pertinentes para apoyar y coordinar la gestión documental, los archivos y las necesidades y prioridades de acceso, privacidad y seguridad.	 <b>PROACTIVO</b>
<i>Podría aplicarse el grado “irrelevante” si la organización es totalmente independiente, o si los organismos mencionados en este apartado no existen en su jurisdicción. En tal caso, la organización puede necesitar sus propios servicios de archivo, acceso, privacidad o seguridad, o puede necesitar identificar otra entidad dentro de su jurisdicción que la ayude en sus esfuerzos para proteger los documentos y otras evidencias.</i>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal de la organización que supervisa las decisiones sobre la identificación o la gestión de los archivos, la administración de los requisitos de acceso o de privacidad o los requisitos de seguridad. Su equipo también podría contar con las aportaciones de los representantes de entidades vinculadas, que le asesorarían sobre sus servicios o le ayudarían a determinar la naturaleza y el alcance de las relaciones que se pudieran establecer.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue las actividades de gestión documental, requisitos de acceso, privacidad, archivo o las operaciones de seguridad de la información en otras jurisdicciones para recopilar información comparativa que ayude a identificar los problemas y las prioridades de su organización.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique los organismos aliados en su gobierno o las organizaciones que se ocupan de la gestión de archivos, requisitos de acceso, privacidad o seguridad; recopile información sobre sus funciones, responsabilidades y servicios.</li> <li>➤ Reúnase con los representantes de estas entidades para exponer su situación en materia de gestión documental y abordar las formas de compartir información y colaborar.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organice una o más sesiones de planificación con las entidades vinculadas para estudiar una colaboración más formal.</li> <li>➤ Busque el apoyo de los altos directivos de su organización para formalizar o ampliar las relaciones con estos organismos.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan formal para trabajar en colaboración con estas agencias, coordinando su programa de gestión documental con las operaciones de estas agencias.</li> <li>➤ Considere la posibilidad de crear un comité permanente o un grupo de trabajo interinstitucional que se reúna periódicamente para compartir información sobre las actividades y cuestiones de actualidad, para reforzar la comunicación y la colaboración.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produzca y difunda información que destaque la relación entre su programa y sus servicios de gestión documental y el trabajo realizado por esos organismos. Comparta esta información con los altos directivos y el personal de toda la organización, para dar a conocer esta colaboración y estas iniciativas.</li> <li>➤ Lleve a cabo iniciativas de colaboración con estos organismos para aumentar la cooperación.</li> </ul>
 <b>IRRELEVANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Póngase en contacto con el organismo de su jurisdicción que tenga autoridad sobre los documentos y otras evidencias, como el Tribunal Supremo o cualquier otra institución responsable de velar por las leyes y la justicia para identificar los requisitos legales y normativos.</li> <li>➤ Póngase en contacto con los organismos correspondientes de otras jurisdicciones para identificar ejemplos de enfoques de mejores prácticas en materia de archivos, derechos de acceso y privacidad o seguridad de la información.</li> <li>➤ Planifique un enfoque estratégico para aumentar la capacidad de la organización sobre la base de su comprensión de los requisitos y opciones legales y normativos.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir comunicaciones con entidades vinculadas; propuestas y planes de proyecto; acuerdos formales o informativos; material de sensibilización y orientación; material de presentación. Si la organización va a prestar estos servicios por sí misma, necesitará planes estratégicos y de proyecto, políticas y procedimientos, material de sensibilización y orientación, material de presentación y otros productos.



## Destino 2: El programa de gestión documental de la organización se gestiona de manera estratégica

---

Para las organizaciones es bueno contar con un programa de gestión documental estratégicamente planificado, guiado por políticas formales y respaldado por procedimientos y directrices. También es positivo definir las responsabilidades del personal en la gestión documental y realizar revisiones y auditorías periódicas para garantizar que se cuenta con un programa eficaz, eficiente, responsable y transparente.

Ninguna organización compleja puede funcionar eficazmente si no tiene un enfoque global de sus metas y objetivos. ¿Cómo puede saber una organización cómo gestionar los documentos y otras evidencias si no sabe cómo (y por qué) quiere capturar y acceder a esas evidencias de cara al futuro? La planificación estratégica ayuda a convertir un enfoque en resultados asequibles.

Las políticas y procedimientos ayudan al personal a entender cómo hacer bien su trabajo. La incorporación de las responsabilidades de gestión documental en la descripción de los puestos de trabajo del personal confirma las responsabilidades y la autoridad de cada cual para llevar a cabo las tareas de gestión documental. Mediante la supervisión y la auditoría de las operaciones de gestión documental, la organización puede hacer un seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo. En algún momento, los resultados de la supervisión y la auditoría pueden sugerir que es necesario un cambio. Se trata de una información muy valiosa que ayudará a la organización a planificar un nuevo futuro y a actualizar sus planes estratégicos. ¡Y el ciclo comienza de nuevo!

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las siguientes etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de **gestionar el programa de gestión documental de manera estratégica**.

	<b>Etapas 1</b>	La organización cuenta con un <b>plan estratégico</b> para la gestión documental.
	<b>Etapas 2</b>	La organización sigue <b>políticas y procedimientos</b> formales de gestión documental.
	<b>Etapas 3</b>	La organización designa las <b>responsabilidades</b> de gestión documental de <b>todo el personal</b> .
	<b>Etapas 4</b>	La organización <b>supervisa y audita</b> los programas y servicios de gestión documental.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 2, Etapa 1 La organización cuenta con un plan estratégico para la gestión documental

---

Tenemos que planificar los viajes, de lo contrario nos podríamos perder. ¿Cómo podemos saber dónde vamos si no conocemos nuestro destino? También es necesario planificar un programa de gestión documental. ¿Qué servicios debe prestar la organización? ¿A qué evidencias necesitan acceder los ciudadanos y el público al que servimos? ¿Dónde queremos que esté nuestro programa de gestión documental el año que viene, dentro de cinco años, dentro de diez años?

Un plan estratégico describe la forma en que la organización desea orientar un programa como el de gestión documental. Un plan estratégico es un documento estratégico en el que se establece por escrito una visión de futuro y luego se determina cómo se alcanzará ese futuro. Un plan estratégico ayuda a las organizaciones a definir destinos, etapas e indicadores de progreso. Las etapas de esta *Hoja de ruta* son similares a los resultados estratégicos que la mayor parte de las organizaciones pueden tratar de alcanzar para mejorar sus operaciones de gestión documental.

Un plan estratégico eficaz suele incluir: una declaración de misión y su articulación con los valores de la organización, una evaluación de la situación existente (el entorno) de la organización y una descripción de los objetivos a largo plazo (¿qué debería cambiar en los próximos cinco o diez años?) y a corto plazo (¿qué habría que hacer este año o el año que viene para impulsar el cambio?)

Un plan estratégico es un documento visionario, pero también es una herramienta práctica. Ayuda a la organización a llevar a cabo cambios importantes de forma planificada y estructurada. Un buen plan estratégico ayuda a todos a trabajar en equipo para alcanzar una visión compartida.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 2, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha desarrollado su organización un enfoque estratégico para la gestión documental?
- ¿Puede basarse en ese enfoque para establecer un nuevo plan estratégico o necesita definir un nuevo enfoque?
- ¿Han incorporado o se plantean incorporar los requisitos legales, normativos o estratégicos de su organización al plan estratégico, para garantizar que las responsabilidades de la gestión documental estén claramente articuladas?
- ¿Puede dedicar el tiempo y los recursos necesarios para poner en práctica el plan estratégico de manera que tenga éxito? De no ser así, ¿cómo puede aplicar el plan para que sea útil?
- ¿Ha establecido un proceso de revisión de su enfoque estratégico y de su plan estratégico, quizá cada 3-5 años, para garantizar que siga siendo pertinente y útil?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no tiene un enfoque estratégico formal para la gestión documental.	 INEXISTENTE
La organización es consciente de la necesidad de enfoque estratégico para la gestión documental, pero no ha tomado ninguna medida específica para desarrollar una declaración formal o un plan estratégico.	 INICIAL
La organización está planificando o desarrollando un plan estratégico formal para la gestión documental, pero todavía no ha completado o aplicado dicho plan.	 DEFINIDO
La organización ha elaborado y aplicado un plan estratégico de gestión documental, pero no lo ha revisado recientemente.	 IMPLANTADO
La organización ha dedicado tiempo del personal y otros recursos a poner en marcha, mantener, revisar y actualizar su plan estratégico de gestión documental de una manera coherente y sostenible.	 PROACTIVO
<i>Este nivel no es aplicable en este caso. Aconsejamos a todas las organizaciones que formalicen y documenten un enfoque estratégico y que lo utilicen como base para un plan estratégico escrito de gestión documental, que debería revisarse y actualizarse periódicamente.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal responsable de la planificación estratégica de la organización. También puede incluir a representantes de unidades que hayan tenido éxito con la planificación estratégica en sus propias áreas de trabajo, aunque no estén directamente relacionadas con la gestión documental; estos representantes podrían ofrecer ideas útiles sobre su propia experiencia con el proceso de planificación estratégica. Algunas organizaciones contratan los servicios de consultorías de gestión documental para que las ayuden a desarrollar un plan estratégico, ya que los consultores pueden ofrecer una nueva perspectiva sobre el estado y la posible dirección futura de la gestión documental para la organización.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forme un equipo que incluya a los miembros de su actual equipo de gestión documental para investigar el estado de la gestión documental en la organización. Sus hallazgos darán lugar a una exploración del entorno o a una evaluación de las condiciones existentes, que podrá incorporar a su plan estratégico.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reúna a los principales representantes de la organización, desde los altos directivos a los empleados, para identificar los problemas y los retos que supone la gestión documental. Incorpore sus aportaciones al análisis del entorno.</li> <li>➤ Recopile ejemplos de planes estratégicos de gestión documental de organizaciones similares y revíselos para buscar ejemplos o ideas útiles.</li> <li>➤ Aproveche estas diferentes aportaciones e investigaciones internas y externas para preparar un análisis del entorno en el que se describa el estado de la gestión documental en la organización y se identifiquen los puntos fuertes y débiles, las carencias y los riesgos.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establezca un marco y un calendario de proyecto para desarrollar un plan estratégico formal.</li> <li>➤ Busque el apoyo de la alta dirección para el desarrollo del plan.</li> <li>➤ Redacte un enfoque estratégico con las acciones recomendadas y revise estos borradores con los representantes y altos directivos que corresponda de la organización.</li> <li>➤ Reúnase periódicamente con estos representantes para abordar los problemas y las prioridades de la gestión documental y confirme las prioridades para el desarrollo de su plan estratégico.</li> <li>➤ Finalice el plan estratégico y busque la aprobación de la dirección para el mismo.</li> <li>➤ Una vez aprobado el plan, aplíquelo según los plazos establecidos.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervise los avances en las etapas y plazos del plan estratégico.</li> <li>➤ Informe periódicamente al personal y a la dirección sobre los avances del plan estratégico y solicite su opinión.</li> <li>➤ Documente los avances en la aplicación del plan, así como los comentarios del personal y de la dirección.</li> <li>➤ Ajuste las expectativas, los plazos y las prioridades en función de las necesidades para garantizar que la organización sigue avanzando de acuerdo con su enfoque estratégico.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comparta su experiencia de planificación estratégica con los altos directivos para sensibilizarlos sobre el proceso o los problemas y retos que se supone.</li> <li>➤ Comparta su experiencia con colegas de otros organismos, para fomentar el intercambio de información y la colaboración.</li> </ul>

	➤ Investigue los cambios en las prioridades de la gestión documental, como inteligencia artificial o necesidades derivadas del trabajo a distancia, para incorporarlos a los planes nuevos o revisados.
--	---



Los **entregables** pueden incluir una evaluación ambiental o una evaluación de las condiciones existentes; borradores y versiones finales de planes estratégicos; documentos de planificación de proyectos e informes de progreso; material de sensibilización y orientación para apoyar la comunicación sobre el plan estratégico.



## Destino 2, Etapa 2

### La organización sigue políticas y procedimientos formales de gestión documental

---

Un viaje debe tener un destino, por eso el plan estratégico es tan importante. Y en ese viaje, es necesario que todo el mundo siga las “reglas del juego” establecidas. ¿Cómo sabemos por qué lado de la carretera debemos circular? ¿Cómo podemos saber que no se puede conducir a 120 km/hora en una zona en la que la velocidad máxima es de 50 km/hora? No son cosas que decidamos por nosotros mismos, sino que aceptamos unas normas que permiten proteger la seguridad de todos.

Las políticas y procedimientos de gestión documental son esas “reglas del juego” para la creación y el mantenimiento de documentos y otras evidencias. Ayudan a todos los miembros de la organización a crear, gestionar, compartir y almacenar documentos y otras fuentes de evidencia de forma segura, para que esas fuentes se sigan considerando auténticas y fiables mientras la organización y el público las necesiten, ya sea hoy o dentro de un siglo.

Las políticas y procedimientos más eficaces se basan en las mejores prácticas. Las normas de transporte e ingeniería proporcionan la base fáctica para saber cuándo es seguro conducir a 120 km/hora o a 50 km/hora, cuántos pasajeros pueden viajar con seguridad en un autobús o qué resistencia debe tener un puente para que los coches, los camiones y los autobuses puedan cruzarlo con seguridad. De la misma forma, las normas de gestión documental proporcionan una base para gestionar los documentos que tienen valor de evidencia. Cuando esas normas se incorporan a las políticas y procedimientos podemos saber, por ejemplo, cuándo hay que crear documentos y por qué, qué información descriptiva (metadatos) es necesaria para que los documentos se puedan localizar fácilmente, por qué es tan importante almacenar los documentos en un entorno físico seguro.

Las organizaciones deben investigar sobre las mejores prácticas y luego convertir las orientaciones en políticas y procedimientos, que pueden abordar temas como: qué títulos asignar a cada documento, qué documentos son transitorios y se pueden destruir de inmediato y cuáles deben conservarse durante más tiempo, qué correos electrónicos deben conservarse y cómo y cuánto tiempo deben guardarse los borradores una vez terminado un documento. (Otros instrumentos estratégicos son los sistemas de clasificación, los calendarios de conservación y las reglas de disposición, tal y como se describen en el **Destino 7**.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 2, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Conoce su organización las normas internacionales o nacionales de gestión documental y las utiliza?
- ¿Ha desarrollado su organización alguna política o procedimiento de apoyo a la gestión documental?

- ¿Se basan esas políticas y procedimientos en las normas y directrices de mejores prácticas?
- ¿Se utilizan estas políticas y procedimientos de forma coherente en toda la organización?
- ¿Se actualizan periódicamente las políticas y procedimientos y se forma al personal en su uso?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no cuenta con políticas o procedimientos para apoyar la gestión documental	 INEXISTENTE
La organización ha establecido orientaciones básicas para apoyar la gestión documental, pero solo las aplica esporádicamente y no ha dado a esta orientación la forma de políticas o procedimientos aprobados.	 INICIAL
La organización está planificando el desarrollo de políticas y procedimientos de gestión documental, pero todavía no ha puesto en marcha o implementado políticas y procedimientos específicos ni ha abordado de forma coherente el desarrollo de políticas.	 DEFINIDO
La organización ha desarrollado políticas y procedimientos escritos de gestión documental basados en normas y los está aplicando de forma planificada y coordinada, aunque el trabajo no ha concluido.	 IMPLANTADO
La organización ha dedicado tiempo de su personal y recursos a desarrollar, aplicar y mantener un conjunto coordinado de políticas y procedimientos escritos y formalizados para apoyar la gestión documental.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que establezcan y apliquen políticas y procedimientos formales y escritos de gestión documental, basados en las mejores prácticas. Se anima a todas las organizaciones a mantener y actualizar periódicamente las políticas y los procedimientos.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a representantes de unidades que hayan tenido éxito con el desarrollo de políticas sus propias áreas de trabajo, aunque no estén directamente relacionadas con la gestión documental; estos representantes podrían ofrecer ideas útiles sobre su propia experiencia. Algunas organizaciones contratan servicios de consultoría en gestión documental para que las ayuden a desarrollar políticas y procedimientos. No obstante, también es importante involucrar a los responsables de la toma de decisiones para que aprueben las iniciativas de gestión documental, de modo que puedan entender y apoyar la aplicación de políticas y procedimientos.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopile ejemplos de políticas y procedimientos de gestión documental de organizaciones similares y revíselos para buscar ejemplos o ideas útiles.</li> <li>➤ Identifique y revise las normas internacionales y nacionales o locales para comprender los requisitos de mejores prácticas para la gestión documental.</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aproveche la investigación realizada para la planificación estratégica y para identificar los problemas de gestión documental que podrían apoyarse en políticas y procedimientos.</li> <li>➤ Revise esta <i>Hoja de ruta</i> para obtener sugerencias sobre las principales prioridades de políticas y procedimientos: muchas de las etapas que encontrará en esta herramienta son más eficaces cuando se apoyan en instrumentos estratégicos formales.</li> <li>➤ Aproveche estas diferentes aportaciones para elaborar una lista de políticas y procedimientos ideales y a continuación determine las prioridades de acción.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establezca un marco y un calendario de proyecto para desarrollar o reforzar políticas y procedimientos.</li> <li>➤ Busque el apoyo de los altos directivos para el desarrollo de políticas, lo que incluye la compra de normas de mejores prácticas, según sea necesario.</li> <li>➤ Empiece a redactar o revisar las políticas y procedimientos.</li> <li>➤ Reúnase regularmente con los miembros del equipo y otros representantes para revisar los borradores.</li> <li>➤ Establezca directrices, recursos de formación y herramientas de apoyo para ayudar al personal a aplicar y adoptar políticas y procedimientos de forma eficaz y eficiente.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervise los avances en el uso de políticas y procedimientos, lo que incluye reuniones regulares con el personal para identificar y abordar los retos y los cuestionamientos.</li> <li>➤ Establezca un procedimiento formal de revisión de políticas y procedimientos, para garantizar políticas y procedimientos actualizados y útiles.</li> <li>➤ Amplíe las directrices y los recursos de formación en función de las necesidades.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amplíe las políticas y los procedimientos según sea necesario para abordar cualquier novedad o modificación en las prioridades o en las tecnologías de la información, de modo que los requisitos de la gestión documental siempre coincidan con las prácticas de trabajo en un momento dado.</li> <li>➤ Comparta sus experiencias con la dirección para que esté informada de las prácticas existentes de gestión documental y seguir contando con su apoyo.</li> <li>➤ Comparta su experiencia con colegas de otros organismos, para fomentar el intercambio de formación y la colaboración.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir una lista de normas clave; listas de políticas y procedimientos teóricos y prácticos desarrollados; documentos de planificación del proyecto; políticas y procedimientos finales de gestión documental; directrices, orientación, sensibilización y material de formación para apoyar la adopción y el uso de políticas y procedimientos.



## Destino 2, Etapa 3

### La organización designa las responsabilidades de gestión documental de todo el personal

---

No todo el mundo necesita saber cómo construir o reparar el motor del coche. Sin embargo, todos deberíamos saber cómo conducir nuestro vehículo de forma segura, ya sea un coche, una moto o una bicicleta. Del mismo modo, no todo el mundo en una organización necesita entender los conceptos o principios de la gestión documental con la misma profundidad. Sin embargo, todo el mundo debería saber cómo gestionar eficazmente los documentos que tiene sobre su mesa o en su ordenador, para que estos documentos y fuentes de prueba sigan siendo auténticos, fiables, accesibles y seguros.

Lo ideal es que todo el personal disponga del tiempo, los recursos y el reconocimiento necesarios para incorporar las responsabilidades de la gestión documental. Por ejemplo, en algunas organizaciones, los responsables de la toma de decisiones han confirmado la autorización (o la exigencia) de que el personal dedique unas horas a la semana a tareas de gestión de expedientes como purgar borradores o documentos obsoletos de sus ordenadores, archivar los documentos en papel en carpetas y archivadores para dejar despejada su mesa o añadir metadatos a expedientes electrónicos, de modo que se almacenen correctamente en el ordenador. También es posible asignar a algunos de los miembros del personal de una unidad responsabilidades más específicas: pueden servir como “enlace de gestión documental” de la unidad, con la responsabilidad de apoyar a otros miembros del personal en las tareas diarias de gestión documental. Estos miembros del personal necesitan una formación más detallada y tanto la autoridad como la responsabilidad de completar las tareas de gestión documental que le les hayan asignado.

En un mundo ideal, la organización también contará con al menos un profesional de la gestión documental cualificado, o a veces con todo un equipo. Esta persona o equipo se encargará de planificar y gestionar el programa de gestión documental, lo que incluye el desarrollo de políticas y procedimientos, el diseño de sistemas de gestión documental, la formación del personal y la asistencia a los enlaces. (La contratación de un profesional de la gestión documental se aborda en el **Destino 3**.)

Si una organización apoya a todo su personal en las tareas de gestión documental, la organización funcionará de manera más eficiente. Los empleados desean realizar su trabajo correctamente y con precisión y quieren gestionar adecuadamente las evidencias de su trabajo. Reconocer formalmente el valor de los documentos los “autoriza” a realizar este trabajo lo mejor posible.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 2, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Reconoce formalmente su organización las responsabilidades del personal en materia de gestión documental?

- ¿Su organización recomienda o exige al personal que dedique tiempo a la gestión documental como parte de sus funciones?
- ¿Ha revisado su organización las descripciones de los puestos de trabajo del personal para incorporar tareas de gestión documental?
- ¿Su organización revisa y actualiza estas descripciones de puestos de trabajo en función de las necesidades?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no reconoce formalmente las responsabilidades del personal en la gestión documental.	 INEXISTENTE
La organización reconoce que el personal tiene responsabilidades diarias de gestión documental, pero no ha documentado dichas responsabilidades.	 INICIAL
La organización está planificando el desarrollo o la revisión de las descripciones de los puestos de trabajo del personal para incorporar las tareas de gestión documental, pero todavía no lo ha hecho, o ha identificado tareas de gestión documental, pero solo de forma selectiva y no coherente.	 DEFINIDO
La organización ha incorporado formalmente las funciones de gestión documental en las descripciones de los puestos de trabajo de todo el personal.	 IMPLANTADO
La organización ha desarrollado y puesto en marcha un conjunto coordinado de descripciones de puestos de trabajo del personal, revisa y actualiza esas descripciones con regularidad y proporciona formación y apoyo para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades de gestión documental de forma coherente, como parte de las funciones que tiene asignadas.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que incorporen las responsabilidades de gestión documental en las descripciones de cada puesto de trabajo del personal para garantizar que disponga de tiempo, recursos y conocimiento necesarios para cumplir con sus obligaciones de creación y gestión de documentos de forma coherente y eficaz.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal responsable de recursos humanos de la organización. Es conveniente que recabe la opinión de representantes de todas las unidades de la organización, para tener la seguridad de que los requisitos de gestión documental incorporados a las funciones del personal responden a las necesidades y prioridades reales del personal de los diferentes departamentos de la organización. Algunos miembros del personal pueden tener responsabilidades más complejas y exigentes en materia de responsabilidades de creación y gestión de documentos, mientras que otros pueden no ocuparse en absoluto de documentos y otras evidencias como parte de su trabajo diario.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pida al personal que identifique sus tareas gestión documental, junto con cualquier pregunta o preocupación, para identificar las responsabilidades de creación y gestión de documentos que incumben al personal de toda la organización.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aproveche la investigación sobre planificación estratégica y planificación de políticas y procedimientos para identificar las tareas de gestión documental que deben asignarse formalmente al personal, de modo que puedan recibir orientación y apoyo para este trabajo. (Por ejemplo, cómo nombrar o archivar documentos, cómo clasificar un documento en función de la privacidad o la seguridad...).</li> <li>➤ Revise esta <i>Hoja de ruta</i> para recopilar sugerencias sobre las principales prioridades de las tareas cotidianas de gestión documental que puedan añadirse a las descripciones de los puestos de trabajo del personal, para formalizar sus obligaciones diarias.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documente las tareas básicas de gestión documental que todo el personal tendría que realizar como parte de su trabajo diario. Asegúrese de revisar esta información con el personal y los altos directivos antes de finalizarla para recabar su opinión y aumentar su sensibilización sobre estas obligaciones fundamentales.</li> <li>➤ Busque el apoyo de los altos directivos para realizar cambios en las funciones del personal.</li> <li>➤ Incorpore a las descripciones de los puestos de trabajo las tareas de gestión documental y el reconocimiento formal del tiempo y los recursos del personal. Nota: no será necesario actualizar todas las descripciones de puestos de trabajo y no todos los puestos de trabajo tendrán que incluir responsabilidades de gestión documental.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca orientación, formación y material de sensibilización para ayudar al personal a desempeñar sus funciones de gestión documental.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle o amplíe los recursos de orientación, formación y sensibilización, en función de las necesidades, para garantizar que el personal siga realizando las tareas de gestión documental de forma apropiada.</li> <li>➤ Reúnase de forma periódica con el personal para identificar o abordar problemas o dificultades.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga proporcionando formación y apoyo al personal de toda la organización.</li> <li>➤ Supervise regularmente los progresos del personal y actualice las herramientas de apoyo cuando sea necesario.</li> <li>➤ Revise periódicamente las tareas de gestión documental, especialmente cuando la organización cambie algunas funciones o incorpore nuevos procesos o tecnologías, para tener la seguridad de que el personal cuenta con el apoyo necesario si se modifican sus responsabilidades.</li> </ul>

	➤ Actualice las descripciones de puestos de trabajo, la formación o la orientación siempre que sea necesario.
--	---



Los **entregables** podrían incluir resúmenes de las responsabilidades y tareas del personal en materia de gestión documental; descripciones de puestos de trabajo revisadas; material de sensibilización, orientación y formación; informes sobre el desempeño del personal, incluida información sobre los retos o problemas en el cumplimiento de las tareas de gestión documental, para apoyar al personal en sus responsabilidades.



## Destino 2, Etapa 4

### La organización supervisa y audita los programas y servicios de gestión documental

---

¿Tiene combustible suficiente para el viaje? ¿Hay suficiente agua en el radiador? ¿Los neumáticos tienen la presión adecuada? No podrá responder a esas preguntas a menos que compruebe los niveles de combustible o de agua, o la presión de los neumáticos.

No podemos saber si estamos teniendo éxito en la gestión documental si no supervisamos y auditamos nuestros programas. La supervisión suele ser una actividad interna, realizada por la propia organización para valorar su nivel de conformidad y de rendimiento. La auditoría suele ser un proceso externo, llevado a cabo por alguien ajeno a la organización, para garantizar la mayor objetividad posible.

El **control de la conformidad** implica evaluar si la organización cumple con las obligaciones legales o normativas o con los objetivos establecidos por las normas o políticas internacionales o nacionales, para confirmar que el programa de gestión documental funciona de acuerdo con los principios de responsabilidad y buen gobierno.

El **control del rendimiento** implica determinar cómo está funcionando el programa de gestión documental de la organización en relación con el plan estratégico y con otras metas y objetivos, además de identificar cómo podría modificarse el programa para hacer frente a los cambios en las prioridades, las tecnologías o las operaciones.

La **auditoría**, que es un desarrollo del control de conformidad y de rendimiento, consiste en inspeccionar las operaciones de la organización, en este caso sus tareas y funciones de gestión documental. Aunque la organización puede solicitar una auditoría, normalmente el trabajo suele estar a cargo de un tercero para que los resultados sean imparciales y objetivos. Las auditorías revelan los puntos fuertes y débiles de las operaciones y ayudan a identificar los riesgos que deben abordarse, como unos sistemas de almacenamiento electrónico inadecuados o una participación insuficiente del personal en las prácticas diarias de gestión documental.

Incorporar una supervisión formal al programa de gestión documental y fomentar las auditorías externas, que pueden proporcionar conocimientos y orientación que ayudarán a la organización a seguir desarrollando y mejorando los servicios de gestión documental con eficacia, es beneficioso para la organización.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 2, Etapa 4**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Su organización ha supervisado alguna vez las actividades de gestión documental, de manera formal o informal?
- ¿Esta supervisión ha abordado tanto la conformidad como el rendimiento?

- ¿Ha realizado su organización alguna vez una auditoría formal de su programa de gestión documental?
- ¿Utiliza su organización los resultados de controles y auditorías para revisar los programas y servicios de gestión documental?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no supervisa ni audita en absoluto su programa o sus servicios de gestión documental o no tiene un programa de gestión documental que se pueda evaluar.	 <b>INEXISTENTE</b>
La organización supervisa las operaciones de gestión documental de forma periódica pero no sistemática y no ha participado en auditorías sobre prácticas de gestión documental.	 <b>INICIAL</b>
La organización tiene previsto supervisar el programa o las actividades de gestión documental, pero todavía no ha implantado un programa de supervisión formal; asimismo, solo ha participado ocasionalmente en auditorías de las operaciones de gestión documental.	 <b>DEFINIDO</b>
La organización ha desarrollado y puesto en marcha un proceso de supervisión formal y participa en auditorías externas. Los controles y auditorías aún no se llevan a cabo de forma sistemática.	 <b>IMPLANTADO</b>
La organización mantiene, ha desarrollado y aplica formalmente un proceso de supervisión formal y participa en auditorías externas regulares de las operaciones de gestión documental. Procesa activamente los resultados como apoyo para la rendición de cuentas y para ayudar a mejorar los servicios de gestión documental.	 <b>PROACTIVO</b>
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que supervisen las prácticas de gestión documental de forma coherente y que participen regularmente en actividades de auditoría, para garantizar que el programa de gestión documental sigue siendo eficaz, se basa en políticas y cuenta con el apoyo adecuado.</i>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal responsable de las actividades de supervisión o auditoría de la organización. También puede incluir a representantes de unidades que hayan tenido éxito con las actividades de supervisión y auditoría en sus propias áreas de trabajo, aunque no estén directamente relacionadas con la gestión documental; estos representantes podrían ofrecer ideas útiles sobre su propia experiencia con el proceso de supervisión y auditoría. Algunas organizaciones piden a los representantes de las instituciones de archivo nacionales que realicen auditorías o revisiones externas, para contar con una evaluación objetiva de las condiciones existentes y las prioridades de actuación.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue las iniciativas de supervisión y auditoría existentes en su organización para determinar la naturaleza, la frecuencia y el alcance de dichas iniciativas; esta información le ayudará a determinar si puede incorporar la supervisión y la auditoría a su programa de gestión documental, cómo y en qué medida.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si las operaciones de gestión documental se han revisado en el pasado, localice los informes finales y revise esa documentación para ayudar a determinar las prioridades de posibles nuevas evaluaciones. (Esta información también puede ser un antecedente valioso a la hora de elaborar un plan estratégico de gestión documental).</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un caso práctico para la creación de un programa de supervisión, identificando los temas prioritarios que se deberían tratar en una primera evaluación. Compruebe que la revisión prevista aborda tanto los problemas de conformidad como los de rendimiento.</li> <li>➤ Obtenga el apoyo de los altos directivos para un ejercicio de supervisión formal.</li> <li>➤ Realice primero una prueba de revisión para confirmar el alcance de la evaluación y las metodologías utilizadas.</li> <li>➤ Analice las opciones de auditoría externa con los altos directivos para desarrollar un enfoque estratégico de las auditorías de gestión documental de cara al futuro.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenga el apoyo de la dirección para un programa de control regular y para la realización de auditorías coherentes y coordinadas. Si fuera posible, incorpore sus planes a un marco de auditoría más amplio para la organización, con el fin de aumentar la probabilidad de que la supervisión y la auditoría se conviertan en actividades formales y continuadas.</li> <li>➤ Documente todos los resultados de la supervisión y la auditoría en informes formales; esta información ayudará a su organización a identificar los puntos fuertes y débiles de los programas y servicios de gestión documental.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice los resultados de la supervisión y la auditoría para identificar las posibles áreas de crecimiento o cambio para su programa de gestión documental, especialmente para identificar los cambios necesarios para abordar las tecnologías nuevas o diferentes, prioridades organizativas o requisitos de rendición pública de cuentas.</li> <li>➤ Revise los requisitos de supervisión y auditoría para incorporar los cambios en la práctica de gestión documental, de modo que las revisiones siempre evalúen la práctica existente.</li> <li>➤ Dé a conocer públicamente los resultados de las auditorías (especialmente, pero no solo, cuando son positivos) para ayudar a que su organización vaya asumiendo un liderazgo en el campo de la gestión documental.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir políticas, procedimientos y material de orientación para definir la naturaleza y el alcance de las actividades de supervisión o auditoría; documentos de planificación de proyectos e informes de progreso sobre las actividades de supervisión o auditoría; informes finales de supervisión y auditoría.



### Destino 3: La organización destina recursos suficientes para la gestión documental

---

Las organizaciones salen ganando con la inversión de los recursos necesarios para garantizar que los programas de gestión documental sean eficientes, eficaces, responsables y transparentes. Estos recursos incluyen las finanzas, las instalaciones físicas, el equipamiento y la tecnología y el personal.

Cada empresa, ya sea pública o privada, necesita dinero para pagar por bienes y servicios. Disponer de un presupuesto dedicado a la gestión documental permite a una organización garantizar el acceso sistemático a estos bienes y servicios. Los fondos pueden utilizarse para construir y mantener infraestructuras físicas como edificios, oficinas, almacenes y salas de informática. Los fondos también permiten a la organización adquirir el equipo necesario, como archivadores y fotocopiadoras y también equipos tecnológicos como ordenadores, discos duros, conexiones a Internet... Por supuesto, los fondos también son esenciales para contratar a personal cualificado de gestión documental y para apoyar su desarrollo a través de la formación permanente.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las siguientes etapas le ayudará a **reconocer si destina recursos suficientes** para la gestión documental.

	<b>Etapas 1</b> La organización destina <b>recursos financieros apropiados</b> para la gestión documental.
	<b>Etapas 2</b> La organización cuenta con <b>instalaciones físicas</b> seguras y adquiere <b>equipos y tecnología</b> apropiados para la gestión de documentos.
	<b>Etapas 3</b> La organización <b>contrata a profesionales cualificados</b> para llevar a cabo las tareas de gestión documental.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 3, Etapa 1

### La organización destina recursos financieros apropiados para la gestión documental

---

Los coches, los camiones y las motos cuestan dinero. También cuesta dinero el combustible y el aceite que necesitamos para mantenerlos en funcionamiento. El mecánico que nos repara el coche no trabaja gratis. Necesitamos recursos no solo para adquirir el medio de transporte que hemos elegido, sino también para mantenerlo.

Los programas de gestión documental deben contar con los recursos apropiados, tanto para establecerlos como para mantenerlos. Un programa de gestión documental no es un proyecto a corto plazo, sino un servicio a largo plazo, por lo que debe mantenerse durante toda la existencia de la propia organización. Los fondos son necesarios para financiar los recursos humanos, los edificios, las oficinas, las instalaciones de almacenamiento, los equipos, las tecnologías y los suministros y también gastos generales como luz, agua o calefacción.

Incluso las organizaciones con recursos limitados hacen bien en invertir en la protección de documentos y otras evidencias. La organización necesita fuentes de prueba para mantener su responsabilidad y transparencia. Sin documentos y otras evidencias, la organización no puede defender sus acciones y decisiones. Su situación financiera y su capacidad para cumplir con sus responsabilidades pueden reducirse drásticamente. Es posible que una organización no pueda contratar a un profesional de la gestión documental permanente, pero sí puede proteger las evidencias almacenando documentos en papel o analógicos en condiciones seguras, o velando por que se realicen copias de seguridad periódicas de los documentos electrónicos. Los recursos necesarios para estas tareas pueden no ser grandes, pero los beneficios pueden ser significativos.

Al aportar recursos apropiados para la gestión documental, la organización también reconoce explícitamente la necesidad de estos servicios, demostrando el valor de la gestión documental como responsabilidad fundamental de una organización.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 3, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Asigna su organización recursos para la gestión documental?
- ¿Se asignan esos recursos de forma coordinada o solo de forma puntual?
- ¿Participan activamente los altos directivos en la planificación y asignación de recursos para la gestión documental?
- ¿Existe un presupuesto formal para la gestión documental que refleja las necesidades y prioridades existentes?
- ¿La parte de la organización que se ocupa de los programas y servicios de gestión documental es la que decide sobre la asignación de recursos o bien estas decisiones dependen de otra unidad?

En este último caso, ¿se permite o se fomenta la participación de la unidad responsable de las operaciones de gestión documental en las decisiones financieras?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

## ¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no obtiene ni asigna recursos para la gestión documental de forma coherente. Los gastos se determinan sobre la marcha y lo hacen los responsables de la toma de decisiones, al margen de los que realizan las tareas de gestión documental.	 INEXISTENTE
La organización cuenta con recursos para la gestión documental, pero no cuenta con un presupuesto o plan formal que afiance su uso; las decisiones de gasto se basan en las necesidades inmediatas y las prioridades urgentes.	 INICIAL
La organización cuenta con un presupuesto de gestión documental pero no siempre recibe los recursos necesarios y la unidad responsable de prestar los servicios de gestión documental no tiene control sobre la asignación de recursos.	 DEFINIDO
La organización planifica y presupuesta formalmente los recursos para la gestión documental y los responsables de prestar los servicios de gestión documental participan directamente en la asignación de recursos. Sin embargo, los recursos no siempre son los adecuados para las necesidades.	 IMPLANTADO
La organización recibe los recursos apropiados para todas las áreas de servicios de gestión documental, lo que incluye recursos financieros, infraestructura física, equipos, tecnología, suministros y personal; los responsables de la prestación de los servicios de gestión documental tienen pleno control sobre la asignación de los recursos.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que garanticen los recursos apropiados para la gestión documental y que comprueben que los responsables de la prestación de los servicios de gestión documental tengan un control significativo sobre su asignación.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal responsable de la gestión financiera la organización. También puede incluir a representantes de unidades que hayan tenido éxito con la obtención de financiación adecuada para sus propias áreas de trabajo, aunque no estén directamente relacionadas con la gestión documental; estos representantes podrían ofrecer ideas útiles sobre su propia experiencia con el proceso de planificación y gestión de presupuestos y de obtención de fondos.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue los costes de funcionamiento de un programa de gestión documental con diferentes niveles de capacidad, desde el ideal hasta el óptimo, el adecuado y el mínimo; compare esos presupuestos con el presupuesto actual de su organización para la gestión documental y determine las prioridades de financiación para apoyar sus propias necesidades.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incluya planes financieros en su caso práctico para argumentar el aumento del gasto y la asignación de fondos específicos para la gestión documental.</li> <li>➤ Reúnase con la dirección y los responsables de la toma de decisiones para revisar el caso práctico, así como el plan estratégico, si existe, para determinar las prioridades financieras y desarrollar un plan para financiar las operaciones básicas de gestión documental.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documente todos los gastos financieros existentes de forma coherente; utilice esta información como base para planificar necesidades futuras.</li> <li>➤ Determine las áreas prioritarias para los servicios de gestión documental e identifique los recursos financieros (infraestructuras, equipos, tecnología, suministros y personal), para lograr el crecimiento necesario.</li> <li>➤ Prepare un caso práctico que argumente la asignación de los recursos apropiados y el control de las asignaciones financieras para la gestión documental.</li> <li>➤ Presente su caso práctico a la dirección y solicite su apoyo para aumentar la financiación, así como a la autoridad y la responsabilidad financiera sobre la misma.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga construyendo nuevos casos prácticos o presentaciones para sensibilizar a los altos directivos sobre la necesidad de aumentar o reasignar fondos para los programas y servicios de gestión documental.</li> <li>➤ Documente los éxitos en la gestión documental, así como las carencias y los puntos débiles, para demostrar el aumento de la capacidad, así como la necesidad de avanzar. La creación de un historial de éxitos puede ayudar a convencer a la dirección sobre el valor de la gestión documental.</li> <li>➤ Ponga los presupuestos y los estados de gastos a disposición de los altos directivos pertinentes en aras de la transparencia y para dar a conocer las operaciones de gestión documental.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga controlando y haciendo un seguimiento coherente del gasto.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda presentaciones y material informativo que vinculen la gestión documental eficaz y responsable a los recursos apropiados; comparta esta información dentro o fuera de la organización para sensibilizar y recabar apoyo.</li> <li>➤ Siga promoviendo su éxito con las operaciones de gestión documental mientras aboga por un apoyo financiero constante que favorezca el crecimiento y la expansión.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir análisis financieros y casos prácticos; documentación de los gastos; registros de seguimiento y control financiero; material de sensibilización, orientación y formación, para apoyar la dotación constante de los recursos financieros apropiados.



## Destino 3, Etapa 2

### La organización cuenta con instalaciones físicas seguras y adquiere equipos y tecnología apropiados para la gestión de los documentos

---

Guardar el coche en un garaje cubierto y cerrado ayuda a mantenerlo seguro, limpio y seco. También es necesario proteger los documentos. Los documentos en papel o analógicos deben ser almacenados de forma segura en archivadores, armarios o almacenes. Los documentos electrónicos también necesitan seguridad: deben contar con copias de seguridad periódicas, los ordenadores deben estar protegidos con programas antivirus y el acceso a los sistemas electrónicos debe regirse por protocolos de seguridad formales.

Incluso decisiones aparentemente elementales, como dónde almacenar los documentos en papel más antiguos, requieren de una estrategia. ¿Deben guardarse en cajas o contenedores duraderos, para reducir daños en caso de plaga de insectos? ¿Se almacenan en estanterías aisladas del suelo, para mantenerlos secos en caso de fuga de agua? ¿Hay extintores en el almacén, están siempre cargados y listos para su uso? Los contenedores, las estanterías y los equipos contra incendios cuestan dinero. La organización necesita tener acceso a información precisa sobre las necesidades y prioridades en materia de infraestructuras, equipamiento y tecnología, para tomar las decisiones adecuadas en materia de financiación.

Una organización con visión de futuro también debe planificar los cambios venideros. Es posible que la organización utilice principalmente documentos en papel en este momento, pero si la perspectiva de la organización es aumentar la gestión de documentos electrónicos de forma significativa, necesitará fondos para apoyar la adquisición y el mantenimiento de equipos y aplicaciones informáticos, así como la instalación de conexiones a Internet, sistemas de seguridad, equipos de copia de seguridad... Los equipos y aplicaciones informáticos envejecen rápidamente y una organización inteligente, no solo planifica la compra inicial, sino las actualizaciones futuras. Estos planes deben tener en cuenta los requisitos de las infraestructuras críticas para proteger documentos y otras evidencias. (La información presentada en el **Destino 7** incluye orientaciones más detalladas sobre almacenamiento y conservación).

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 3, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Quién toma las decisiones financieras sobre infraestructura, equipamiento y tecnología?
- ¿Asigna su organización recursos específicos para infraestructuras, equipamiento y tecnología de los documentos? ¿Se basan estas decisiones en los requisitos de mejores prácticas para documentos?
- ¿Dispone ya su organización de una infraestructura física segura para los documentos y otras evidencias, incluido un entorno físico seguro para los documentos físicos o analógicos y un

almacenamiento apropiado, con copia de seguridad para documentos electrónicos? Si no es así, ¿qué cambios son necesarios?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no controla cómo se gestionan o almacenan los documentos y no participa en las decisiones sobre la elección de los equipos o la tecnología utilizados para crear, capturar o conservar documentos; la selección de infraestructura física, equipos y tecnología es la adecuada.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización es consciente de la necesidad de proporcionar una infraestructura física segura para los documentos y adquirir el equipo y la tecnología, pero no se han adoptado medidas formales para abordar estas necesidades.</p>	 INICIAL
<p>La organización sabe dónde se guardan los documentos físicos, ya sea en oficinas o almacenes, y ha identificado los diferentes tipos de equipos y tecnología utilizados para crear, gestionar, conservar los documentos, pero no ha desarrollado un enfoque estratégico para la toma de decisiones relativas a la adquisición de infraestructuras, equipos o tecnología relacionados con los documentos.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización supervisa las decisiones sobre dónde y cómo se gestionan y almacenan los documentos, ya sea en oficinas o en almacenes a largo plazo, y controla el proceso de selección de los equipos y la tecnología utilizada para crear, almacenar y gestionar los documentos físicos o analógicos y electrónicos.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización cuenta con un programa formal de gestión documental, que incluye planificación estratégica y supervisión de la selección y el uso de las infraestructuras físicas, los equipos y la tecnología; tiene autoridad y recursos suficientes para garantizar que las infraestructuras, los equipos y la tecnología son adecuados para los requisitos de la gestión documental.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que se aseguren de que su programa de gestión documental otorga a los responsables de la toma de decisiones la responsabilidad y la autoridad necesarias para planificar y supervisar la selección y el uso de las infraestructuras físicas, los equipos y la tecnología, con el fin de garantizar que los documentos y otras evidencias están seguros y correctamente gestionados, independientemente de su forma o soporte.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a funcionarios responsables de la gestión de infraestructuras físicas como edificios, oficinas y espacios de almacenamiento; gestores de instalaciones y equipos; responsables de las tecnologías de la información. Tal vez desee consultar con colegas que hayan participado en la planificación de infraestructuras, equipos o tecnologías de gestión documental, para obtener información sobre cuestiones o prioridades que su organización desee abordar.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aproveche el inventario de gestión documental realizado para planificar sus necesidades de infraestructura, equipamiento y tecnología. (El inventario se aborda en el <b>Destino 5, Etapa 2</b>)</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si su inventario de gestión documental no identifica adecuadamente las ubicaciones de almacenamiento o los equipos y tecnologías utilizados para crear y almacenar documentos y otras evidencias en su organización, actualice el inventario para incorporar esta información. El inventario es una herramienta central de planificación documental y debe ser lo más detallado posible.</li> <li>➤ Investigue las mejores prácticas en materia de almacenamiento, infraestructuras físicas y equipamiento y tecnología para los servicios de gestión documental en otras jurisdicciones, para obtener información comparativa que ayude a la planificación.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique y documente las prioridades de actuación para mejorar las infraestructuras físicas, los equipos y la tecnología, basándose en su conocimiento de las condiciones existentes y en su investigación de las mejores prácticas.</li> <li>➤ Hable sobre estrategias con los altos directivos para identificar formas de mejorar las condiciones.</li> <li>➤ Incorpore estrategias y prioridades en el plan estratégico de gestión documental de la organización para apoyar mejoras duraderas en las infraestructuras físicas, los equipos y la tecnología.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evalúe periódicamente el estado de las infraestructuras físicas, los equipos, la tecnología de la organización y utilice esta información para actualizar los planes estratégicos y ajustar las asignaciones presupuestarias en función de las necesidades: el objetivo será garantizar que las condiciones seguirán siendo adecuadas en el futuro.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda herramientas de divulgación y sensibilización para mantener a los altos directivos comprometidos con el programa de gestión documental y para que sean conscientes de cualquier necesidad de modificar o ampliar los fondos para infraestructuras, equipos y tecnología.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabaje en estrecha colaboración con los altos directivos para identificar nuevos enfoques o cambios en las operaciones de gestión documental, de modo que cualquier nueva prioridad en lo que se refiere a infraestructuras, equipos y tecnología se incorpore sin problemas a los planes estratégicos.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir un inventario de la ubicación física o electrónica de los documentos y otras evidencias y de los equipos y la tecnología relacionada; una lista de cuestiones prioritarias para los cambios en las infraestructuras, los equipos y la tecnología; material de sensibilización y orientación para apoyar el intercambio de información sobre la relación entre una gestión documental adecuada y la selección y el uso de las infraestructuras, los equipos y la tecnología.



### Destino 3, Etapa 3

## La organización contrata a profesionales cualificados para llevar a cabo las tareas de gestión documental

---

Quizá necesitemos algún día saber cómo construir o reparar nosotros mismos el motor del coche. Lo que sí es necesario es saber que el mecánico que se ocupa del mantenimiento del coche sabe cómo hacer su trabajo. De lo contrario, no podemos estar seguros de que nuestro vehículo está en condiciones de circular. E incluso, si no podemos reparar nuestro vehículo nosotros mismos, debemos saber cómo conducir de forma segura, ya sea un coche, una moto o una bicicleta.

No todo el mundo en una organización necesita saber cómo realizar tareas especializadas de gestión documental, decidir cuánto tiempo deben conservarse algunos documentos y confirmar qué documentos deben destruirse cuando ya no sean necesarios. Ese es el trabajo de un profesional de la documentación cualificado o, en las operaciones de más envergadura, de un equipo de profesionales.

Reparar un coche, construir una autopista, diseñar una torre de oficinas, prestar atención médica son servicios que realizan mejor los profesionales. Un programa de gestión documental funciona mejor cuando lo administran personas con experiencia, formación y conocimientos.

Por supuesto, eso no significa que otros funcionarios de la organización no desempeñen un papel importante. Un mecánico puede poner en coche a punto para que funcione bien, pero nosotros lo mantenemos en funcionamiento entre dos revisiones, comprobando los niveles de agua y de aceite y guardándolo en un lugar seguro. La construcción de un edificio está a cargo de arquitectos e ingenieros, pero su mantenimiento corre a cargo de personal de oficina, conserjes, limpiadores y equipos de mantenimiento. El documentalista diseña y supervisa un programa de gestión documental, pero todos los miembros de la organización deben saber cómo gestionar los documentos en su despacho o en su ordenador, para que esos documentos sigan siendo evidencias auténticas y fiables.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 3, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Reconoce su organización o su nación, estado o jurisdicción la existencia de la gestión documental como profesión reglada?
- ¿Existen asociaciones o grupos profesionales en su jurisdicción a los que se pueda dirigir para obtener asesoramiento sobre la forma de localizar profesionales de la gestión documental cualificados para su organización?
- ¿Cuenta su organización con un profesional de la gestión documental cualificado o con un equipo de profesionales cualificados en plantilla?
- Se no ser así, ¿quién es el responsable de llevar a cabo las tareas de gestión documental?
- ¿Qué formación, orientación o apoyo proporciona su organización a estos funcionarios para que puedan realizar mejor su trabajo?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no percibe la gestión documental como una profesión formal.	 INEXISTENTE
La organización conoce la profesión de gestión documental, pero nunca ha involucrado a un profesional de la gestión documental en sus operaciones, ya sea como consultores a corto plazo o como empleados fijos.	 INICIAL
La organización está considerando la posibilidad de contratar a profesionales de la gestión documental, pero no ha dado ningún paso en este sentido.	 DEFINIDO
La organización ha contratado a profesionales de la gestión documental para desarrollar y prestar servicios de gestión documental.	 IMPLANTADO
La organización ha establecido formalmente un programa de gestión documental y ha contratado a personal cualificado en la gestión documental y esos funcionarios cuentan con la autoridad y los recursos necesarios para realizar las tareas de gestión documental de forma planificada y estratégica.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que contraten a profesionales de la gestión documental, ya sea como miembros permanentes del personal o como consultores o asesores, para apoyar el desarrollo y la ejecución de un programa de gestión documental eficaz y responsable. La gestión documental es una profesión y las organizaciones pueden beneficiarse de la experiencia que aportan los profesionales cualificados, aunque sea a título consultivo.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal responsable de la planificación de recursos humanos de la organización, que podrá asesorar sobre la creación de nuevos puestos de gestión documental. Será positivo consultar con asociaciones o grupos profesionales para identificar las cualificaciones y obligaciones de los profesionales de la gestión documental a la hora de planificar nuevos puestos o de desarrollar descripciones de

puestos. Si todavía no puede contratar a un profesional de la gestión documental permanente, las asociaciones profesionales podrán ponerle en contacto con consultores adecuados que le puedan proporcionar ayuda a corto plazo mientras se establece su programa de gestión documental.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue el nivel de reconocimiento formal que recibe la gestión documental en su organización.</li> <li>➤ Si no se reconoce la gestión documental como una profesión formal, investigue cómo su organización podría incorporar la gestión documental al catálogo de puestos.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Busque asociaciones o grupos profesionales nacionales, estatales o de otro ámbito y solicite su consejo sobre cómo identificar y formalizar los puestos de gestión documental dentro de su organización.</li> <li>➤ Considere la posibilidad de formar parte de estas asociaciones o grupos para contar con su orientación y sus recursos a medida que desarrolla y amplía su programa de gestión documental.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise las responsabilidades del personal en materia de gestión documental (abordado en el <b>Destino 2, Etapa 3</b>), para apoyar el desarrollo de los deberes y responsabilidades de un miembro del personal dedicado a la gestión documental. Querrá asegurarse de que las funciones del responsable de la gestión documental complementan y apoyan las tareas diarias del personal y puede acabar ajustando las responsabilidades del personal cuando sea mejor que las lleve a cabo un profesional cualificado.</li> <li>➤ Redacte descripciones de puestos de trabajo para los diferentes tipos de puestos de gestión documental de la organización, desde los profesionales de la gestión documental de alto nivel hasta el personal de apoyo; utilice estas descripciones como base para la asignación de recursos y luego para la contratación de nuevo personal.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantice que los profesionales de la gestión documental en plantilla dispongan de los recursos necesarios para desempeñar sus funciones con éxito, incluidos los recursos financieros, las infraestructuras físicas, los equipos y la tecnología.</li> <li>➤ Apoye la formación permanente para todos los profesionales de la gestión documental en plantilla, para que puedan ampliar sus conocimientos y habilidades con el tiempo.</li> <li>➤ Mantenga la membresía de asociaciones profesionales, para que el personal profesional pueda crear una red de apoyo con colegas dentro y fuera de su jurisdicción, que apoyará a los miembros del personal y a la organización.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aliente al personal de gestión documental a participar activamente en actividades profesionales, incluyendo la formación permanente, el desarrollo profesional y las conferencias y seminarios, para apoyar el aprendizaje continuo y el intercambio de información.</li> <li>➤ Involucre a los profesionales de la gestión documental en las decisiones de gestión siempre que se trate de cuestiones relacionadas con los documentos y otras evidencias, para poder contar con su experiencia.</li> </ul>

	➤ Anime al personal de la gestión documental a desarrollar y difundir, entre el personal, información de divulgación y sensibilización, para apoyar la mejora de la gestión documental.
--	---



Los **entregables** pueden incluir un análisis de las necesidades de personal para la gestión documental; descripciones de puestos de trabajo nuevas o revisadas para profesionales de la gestión documental cualificados (y descripciones de puestos de trabajo revisadas para el resto del personal); material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 4: La organización reconoce la relación existente entre los documentos y la tecnología de la información

---

Las tecnologías que utilizamos para crear y conservar documentos están cambiando constantemente. Antes, capturábamos la información en tablillas de arcilla, que almacenábamos en cuevas. Cuando se inventó el papel, escribimos la información en documentos, que encuadernábamos en libros con tapas de cuero o guardábamos en cajas metálicas. Actualmente, usamos ordenadores para crear y almacenar documentos, ya sea en nuestros propios discos duros o en sistemas de “computación en la nube”, que en realidad son discos duros que se encuentran en una localización diferente de la nuestra.

Las organizaciones necesitan definir procesos para la gestión de todo tipo de documentos, ya sea en papel, pergamino o formato electrónico. Para hacerlo con éxito, las organizaciones deben planificar la creación y la conservación de documentos de forma estratégica. ¿Qué tecnologías se utilizan para crear y almacenar documentos y otras evidencias? ¿Cómo mantendrá y actualizará la organización esas tecnologías? ¿Cómo garantizará que los documentos y otras evidencias siguen siendo seguros y accesibles, incluso en caso de que cambien las tecnologías?

La planificación estratégica puede ayudar a la organización a gestionar los documentos y otras evidencias con eficacia, independientemente de las herramientas que se utilicen. Seleccionar las tecnologías de forma estratégica y colaborar estrechamente con los proveedores de tecnologías de la información permite a las organizaciones coordinar las decisiones tecnológicas con los requisitos que plantean las evidencias.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las siguientes etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de **vincular la gestión documental y la gestión de las tecnologías de la información**.

	<b>Etapas 1</b>	La organización <b>gestiona los documentos y otras evidencias</b> de manera eficaz, independientemente de su formato o soporte.
	<b>Etapas 2</b>	La organización <b>selecciona</b> las tecnologías de la información de manera estratégica para facilitar la gestión documental.
	<b>Etapas 3</b>	La organización <b>colabora</b> con los proveedores de tecnologías de la información para preservar los documentos y otras evidencias.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 4, Etapa 1

### La organización gestiona todos los documentos de manera eficaz independientemente de su formato o soporte

---

El coche es un medio de transporte, la bicicleta es otro. También lo son un tren, una moto, un autobús y nuestros pies. Todos ellos nos ayudan a ir de un lugar a otro. Elegimos diferentes medios de transporte por diferentes razones. Tomar la decisión correcta depende de que sepamos dónde queremos ir y lo rápido o fácil que queramos llegar.

Los informes, la correspondencia, los memorandos, las políticas y las listas de control son todos ellos tipos de documentos. Algunos pueden haber sido creados con tecnologías informáticas y otros con lápiz y papel. Nuestra elección del formato de cada documento depende de muchos factores: ¿necesitamos una firma física en un contrato, lo que quiere decir que es necesario crear un documento en papel? ¿Estamos registrando los sueldos del personal, por lo que una base de datos puede ser lo más eficiente?

Todos estos documentos requieren protección, independientemente de su formato. Podemos guardar los documentos en papel “a la vieja usanza”, en archivadores o cajas de almacenamiento, que es una forma relativamente fácil de garantizar que estén seguros y sean de uso fácil. No se deteriorarán rápidamente, a menos que se vean expuestos a un incendio o una inundación. Los documentos analógicos, como una cinta de casete o de vídeo se pueden almacenar de forma segura durante muchos años, pero si no conservamos el equipo necesario para reproducirlos, no podremos acceder a su contenido. Podemos almacenar los documentos electrónicos en discos duros de ordenador o en sistemas de copia de seguridad en cinta, pero también nos arriesgamos a no poder acceder a ellos más adelante si no disponemos del equipo informático necesario.

Garantizar que los documentos y otras evidencias en papel y analógicos o electrónicos sigan siendo auténticos y operativos a lo largo del tiempo no solo supone proteger su contenido, sino también contar con las tecnologías necesarias para acceder a ellos y utilizarlos, tanto ahora como en el futuro. De lo contrario, serían totalmente imposible acceder a ellos.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 4, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Su organización crea y conserva documentos en papel o analógicos de forma regular y coherente?
- ¿Ha establecido procedimientos formales para capturar y conservar los documentos en papel o analógicos y forma y apoya al personal para que pueda seguir esos procedimientos con facilidad?
- ¿Su organización crea y conserva documentos electrónicos de forma regular y coherente?
- ¿Ha establecido procedimientos formales para capturar y conservar documentos electrónicos y forma y respalda al personal para que pueda seguir esos procedimientos con facilidad?

- ¿Proporciona su organización los recursos necesarios para mantener, actualizar o cambiar las tecnologías y los equipos que utiliza para capturar y conservar los documentos, independientemente de su formato o soporte, de modo que las evidencias que contienen esos documentos sigan siendo accesibles durante el tiempo necesario?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no ha establecido ningún proceso para gestionar los documentos desde su creación y captura hasta su almacenamiento y acceso, independientemente de su formato o soporte.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización es consciente de la necesidad de gestionar los documentos de forma eficaz, independientemente de su formato o soporte, pero no ha adoptado procedimientos coherentes o la organización solo ha establecido procedimientos para gestionar documentos en un formato. (Por ejemplo, existen procedimientos para gestionar documentos en papel o documentos analógicos o documentos electrónicos, pero no existen procedimientos coherentes para gestionar todos los formatos).</p>	 INICIAL
<p>La organización tiene previsto desarrollar procedimientos para gestionar los documentos desde su creación y capturar hasta su almacenamiento y el acceso a los mismos, independientemente de su formato o soporte, pero no ha completado y aplicado estos procedimientos, o lo ha hecho de forma incoherente.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha desarrollado e implantado un procedimiento de gestión de documentos desde su creación y captura hasta su almacenamiento y el acceso a los mismos, independientemente del formato o el soporte: todos los tipos de documento creados y utilizados en la organización se rigen por procedimientos establecidos.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha implantado un procedimiento formal coordinado para gestionar de forma eficaz todos los documentos de la organización, independientemente de su formato o soporte, dedica tiempo del personal y otros recursos a mantener dichos procedimientos para crear y gestionar los documentos en todos los formatos o soportes, incluido un enfoque estratégico para seleccionar los equipos y tecnologías que se utilizan para crear y gestionar los documentos y otras evidencias.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que gestionen sus documentos de forma eficaz, independientemente de su formato o soporte, lo que incluye la aplicación de procedimientos formales para la gestión y utilización de los documentos y otras evidencias en todos sus formatos, lo que incluye papel o analógicos, electrónicos y otros formatos.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los funcionarios responsables de la selección y gestión de las tecnologías de la información, así como a los responsables de la toma de decisiones y a los altos directivos que supervisan el cumplimiento de las leyes o normas. Comprender los requisitos legales para la gestión documental ayudará a la organización a decidir qué tecnologías deben utilizarse y cómo deben gestionarse para garantizar que los documentos y otras evidencias siguen siendo auténticos y fiables.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice el inventario de gestión documental para identificar los diferentes formatos o soportes de los documentos existentes en la organización, junto con la información sobre los equipos y tecnologías utilizados para la creación y la conservación de los documentos (El inventario se aborda en el <b>Destino 5, Etapa 2</b>)</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si el inventario de gestión documental no identifica adecuadamente los equipos y tecnologías para la creación y conservación de documentos, actualice el inventario para incorporar esta información. El inventario es una herramienta central de planificación documental y debe ser lo más detallado posible.</li> <li>➤ A partir de esta información, prepare por escrito un estudio de viabilidad para la gestión y conservación de los documentos en todos sus formatos; el estudio de viabilidad debe especificar tanto los retos como las posibles soluciones, con una justificación para el desarrollo de un enfoque estratégico que garantice la gestión de los documentos, independientemente de su formato o soporte.</li> <li>➤ Identifique los principales altos cargos de la organización que deben participar en las decisiones sobre la forma de gestionar los documentos en todos sus formatos.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizando el caso práctico y el material informativo, oriente a los principales directivos sobre la necesidad de un enfoque estratégico para la gestión de documentos en todos sus formatos y soportes. Esta orientación podría impartirse en una reunión dedicada a la gestión documental o bien incluirse en una reunión anual o en cualquier otro acto de la organización.</li> <li>➤ Una vez que cuente con el apoyo de los altos directivos, desarrolle y aplique un plan estratégico para apoyar la gestión de documentos y otras evidencias, independientemente de su formato o soporte. (Este plan puede formar parte de un plan estratégico de gestión documental más amplio).</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establezca políticas y procedimientos para gestionar los documentos independientemente de su formato o soporte.</li> <li>➤ Revise su plan estratégico y actualícelo cada vez que se introduzcan nuevas tecnologías de la información o cambien las necesidades y prioridades de la gestión documental.</li> <li>➤ Prepare informes de progreso en función de las necesidades para evaluar las acciones e identificar necesidades cambiantes.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amplíe sus planes, políticas y procedimientos según sea necesario, especialmente cuando cambien las necesidades de la gestión documental o se introduzcan nuevas tecnologías.</li> <li>➤ Reúnase periódicamente con los altos directivos para abordar las actividades existentes y planificar las acciones futuras en la gestión documental y el uso de las tecnologías de la información.</li> </ul>

	<p>➤ Desarrolle y difunda información sobre el enfoque de la organización para integrar la gestión documental y las tecnologías de la información, con el fin de compartir información e ideas lo más ampliamente posible.</p>
--	--



Los **entregables** pueden incluir el inventario de documentos y archivos; un caso práctico; notas informativas y material de presentación; planes estratégicos y de proyecto; informes de proyecto y de progreso; material de sensibilización y orientación.



## Destino 4, Etapa 2

### La organización selecciona las tecnologías de la información de manera estratégica para facilitar la gestión documental

---

Hace un siglo, la gente solía arrancar los vehículos mediante una manivela en la parte delantera del motor. Actualmente, arrancamos los coches girando una llave colocada en el volante. Algunos de los coches más modernos están equipados con un botón en el salpicadero que podemos pulsar para arrancar el coche. La “llave” se queda en el bolso o en el bolsillo. Algún día podremos poner el coche en marcha solo con el pensamiento.

Los documentos y otras evidencias también cambian a medida que las tecnologías que utilizamos van evolucionando. No podemos predecir el futuro. Si tenemos presente que el cambio es inevitable, podremos adoptar un enfoque estratégico para seleccionar las tecnologías de la información. Nuestro objetivo es garantizar que los documentos que creamos y conservamos sigan siendo evidencias auténticas y fiables, independientemente de las tecnologías que utilicemos. Para lograrlo, debemos centrarnos en estas palabras clave: flexibilidad, estrategia y apoyo.

Las tecnologías de la información van a cambiar siempre, por lo que nuestra organización debe ser **flexible**. Debemos ser capaces de pasar sin problemas de una herramienta a otra. Los funcionarios tienen que seguir trabajando y el producto de su trabajo (documentos y otras evidencias) tiene que estar seguro.

Para hacer frente a los inevitables cambios en las tecnologías de la información, debemos adoptar un **enfoque estratégico**. El cambio es inevitable, y debemos estar preparados con suficiente antelación.

También tenemos que proporcionar **apoyo**. Tenemos que respaldar al personal para que pueda trabajar con eficacia independientemente de las tecnologías que utilice. También tenemos que dar soporte a estas mismas tecnologías, manteniéndolas de forma coherente y actualizándolas con regularidad, para que los documentos y otras evidencias producidos mediante esas tecnologías sigan siendo seguros y accesibles.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 4, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha establecido su organización un proceso estratégico para seleccionar tecnologías de la información o bien las decisiones se van tomando sobre la marcha?
- ¿Aborda este proceso todas las etapas del ciclo de vida de los documentos, desde su creación y gestión hasta su uso, almacenamiento, preservación y disposición?
- ¿Es el proceso de selección de tecnologías flexible, abierto y consultivo? ¿Participan activamente en él los elementos clave de la organización, incluidos los responsables de los documentos y otras evidencias?
- ¿Proporciona su organización suficiente apoyo para mantener, actualizar y sustituir las tecnologías de la información, de modo que las evidencias que contienen sigan siendo auténticas, fiables y accesibles?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no ha establecido ningún proceso de selección de tecnologías de la información. Las decisiones sobre la selección y el uso de las tecnologías para crear, gestionar, compartir y almacenar documentos y otras evidencias se toman sobre la marcha.	 INEXISTENTE
La organización es consciente de la necesidad de establecer procesos para la selección de tecnologías de la información y reconoce el vínculo existente entre la gestión documental y las tecnologías de la información, pero no ha tomado medidas para gestionar este proceso.	 INICIAL
La organización está desarrollando procesos para seleccionar tecnologías de la información que apoyen la gestión eficaz de documentos y otras evidencias, pero todavía no ha puesto en marcha ningún proceso.	 DEFINIDO
La organización ha desarrollado y puesto en marcha procesos para seleccionar tecnologías de la información que apoyen la gestión de documentos y otras evidencias, pero todavía no es capaz de aplicar estos procesos de forma coherente.	 IMPLANTADO
La organización ha adoptado un enfoque estratégico a la hora de seleccionar tecnologías de la información para apoyar la gestión de documentos y otras evidencias, supervisa el uso de las tecnologías de la información con regularidad; identifica los problemas y las inquietudes; actualiza o cambia las tecnologías o los procesos siempre que resulta necesario, con el objetivo de garantizar la protección de los documentos y otras evidencias, independientemente de las tecnologías utilizadas.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que adopten y apliquen un enfoque estratégico para la selección de tecnologías de la información y que revisen el uso de dichas tecnologías de la información de forma coherente, para garantizar que los documentos y otras evidencias se gestionan de forma adecuada, independientemente de las tecnologías o las herramientas.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los funcionarios responsables de la selección y gestión de las tecnologías de la información, así como a los responsables de la toma de decisiones y a los altos directivos que supervisan el cumplimiento de las leyes o normas. Otros participantes podrían ser los funcionarios responsables de la elaboración y

conservación de documentos y otras evidencias electrónicas, como bases de datos, sitios web y otros formatos electrónicos. Estos funcionarios pueden ofrecer información sobre problemas y prioridades para garantizar que los documentos y otras evidencias que producen sigan siendo auténticos y fiables.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise su investigación sobre los diferentes formatos o soportes de los documentos de su organización; investigue sobre las diferentes tecnologías de la información que utiliza su organización para evaluar las condiciones existentes y determinar las prioridades de actuación.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reúnase con los funcionarios implicados en la selección, gestión o utilización de las tecnologías de la información, desde los altos cargos a los empleados, para abordar las condiciones existentes e identificar los problemas relacionados con la gestión de documentos y otras evidencias.</li> <li>➤ Investigue las prácticas de organizaciones similares en cuanto a la selección y el uso de tecnologías de la información, revise esta información básica para identificar problemas o ejemplos que puedan ser útiles a la hora de planificar para su organización.</li> <li>➤ Consulte con los proveedores de tecnologías de la información asociados a su organización (abordados en el <b>Destino 4, Etapa 3</b>) para desarrollar un enfoque compartido que vincule los requisitos de gestión documental con las tecnologías de la información.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Basándose en el caso práctico desarrollado para el <b>Destino 4, Etapa 1</b>, proporcione orientación a los altos directivos sobre la necesidad de un enfoque estratégico para seleccionar las tecnologías de la información. Esta orientación podría impartirse en una reunión dedicada a la gestión documental o bien incluirse en una reunión anual o en cualquier otro acto de la organización. (Lo ideal sería vincular las iniciativas de esta etapa a otras iniciativas asociadas a este destino).</li> <li>➤ Una vez que se apruebe un plan formal para respaldar un enfoque estratégico para la selección de tecnologías de la información, trabaje con los funcionarios apropiados de toda la organización para comenzar a aplicar el plan.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice los planes estratégicos como base para la acción, formalice el proceso de selección de las tecnologías de la información y supervise su aplicación para que siga siendo eficaz y coherente.</li> <li>➤ Prepare actualizaciones del proyecto e informes de situación y comparta esta información regularmente con los altos directivos y los responsables de la toma de decisiones, así como con los proveedores de tecnologías de la información, para que cada quien esté al día sobre las condiciones existentes y se puedan planificar las acciones futuras.</li> <li>➤ Documente los avances con estos planes para poder ajustar las expectativas, los plazos y las prioridades, según sea necesario para seguir avanzando estratégicamente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga investigando sobre la evolución de las tecnologías de la información para identificar las posibles repercusiones en la gestión documental, de modo que la organización siga siendo proactiva y estratégica.</li> </ul>

PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Reúnase periódicamente con los altos directivos para abordar los nuevos avances en tecnologías de la información y los requisitos de gestión documental.</li><li>➤ Revise planes y procesos siempre que sea necesario para poder afrontar las novedades.</li></ul>
-----------	--



Los **entregables** pueden incluir inventarios de equipos y tecnología; planes estratégicos y de proyectos; informes de proyecto y de progreso; material de sensibilización, orientación y presentación.



## Destino 4, Etapa 3

### La organización colabora con los proveedores de tecnologías de la información para preservar los documentos y otras evidencias

---

Cuando nuestro principal medio de transporte eran los pies, teníamos que fabricar o comprar calcetines y zapatos para mantenerlos a salvo. De lo contrario, no podíamos confiar en que nuestros pies nos llevaran del punto A al punto B. Hoy en día no construimos nosotros mismos los coches, autobuses o trenes. Y no siempre podemos repararlos nosotros mismos. No obstante, es conveniente asegurarse de que nuestros vehículos, desde los coches hasta las bicicletas, tengan un mantenimiento correcto, aunque no nos ocupemos nosotros mismos de las reparaciones. Confiamos en ingenieros y mecánicos para que nuestros vehículos sigan funcionando.

Del mismo modo, antes podíamos crear o reparar nosotros mismos las tecnologías de la información: podíamos fabricar nuestras tablillas de arcilla y reparar nuestras hojas de papel. Actualmente, adquirimos ordenadores y teléfonos móviles a sus fabricantes. Nuestras conexiones a Internet y telefonía móvil proceden de proveedores comerciales o de los Gobiernos. Pocos de nosotros podemos fabricar o reparar personalmente dispositivos electrónicos.

Si queremos proteger los documentos y otras evidencias para que sigan siendo accesibles durante todo el tiempo posible, necesitamos desarrollar relaciones sólidas con los expertos que seleccionan, mantienen y refuerzan las tecnologías de la información. Estos funcionarios pueden trabajar en nuestros departamentos o unidades, formando un equipo de especialistas en tecnologías de la información. Pueden trabajar también en una unidad independiente en una organización más grande, como un departamento específico de tecnologías de la información. También pueden ser proveedores externos: empresas privadas y organismos que dan soporte a muchas organizaciones diferentes en una zona concreta.

Independientemente de dónde consigamos este soporte, la realidad es que muy pocos de nosotros, como individuos u organizaciones, tenemos las habilidades o la capacidad para gestionar las tecnologías de la información sin ayuda. Si queremos garantizar la protección de los documentos y otras evidencias, debemos establecer relaciones de colaboración y apoyo con los organismos o personas que dan este soporte especializado.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 4, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Sabe quién selecciona, gestiona y mantiene las tecnologías de la información que utilizan los funcionarios de su organización? ¿Esos individuos o grupos forman parte de su departamento o unidad? ¿Trabajan en un departamento diferente de su organización? ¿Son una agencia independiente? ¿Confía usted en una combinación de personas o grupos como apoyo para la gestión de las tecnologías de la información?

- ¿Ha desarrollado su organización una relación continua con estas personas o grupos? ¿Esta relación es formal, informal, planificada o no planificada?
- ¿Permite esta relación que su organización trabaje con estas personas o grupos para seleccionar y gestionar las tecnologías de la información, de manera que respalden una gestión documental eficaz?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización desconoce la existencia o el papel de las personas o grupos responsables de la selección, operación y mantenimiento de las tecnologías de la información.	 INEXISTENTE
La organización conoce a las personas o grupos responsables de la selección, la gestión y el mantenimiento de las tecnologías de la información, pero no tiene relación con ellas y no participan en las decisiones sobre la selección o el uso de las tecnologías de la información para la propia organización.	 INICIAL
La organización trabaja con las personas o grupos responsables de la selección, la gestión y el mantenimiento de las tecnologías de la información, pero no existe coordinación para planificar estrategias que garanticen que las tecnologías de la información apoyan la protección de los documentos y otras evidencias.	 DEFINIDO
La organización ha desarrollado una relación continuada con las personas o grupos responsables de seleccionar utilizar y mantener las tecnologías de la información y coordina las decisiones sobre el uso de las tecnologías de la información para que los documentos y otras evidencias se gestionen de manera apropiada.	 IMPLANTADO
La organización tiene una asociación formal y continuada con las personas o los grupos responsables de seleccionar, gestionar y mantener las tecnologías de la información, lo que incluye la participación tanto de los especialistas en tecnología de la información como del personal de gestión documental para planificar la selección, el mantenimiento y el uso de las tecnologías de la información, de modo que los documentos y otras evidencias se creen gestionen y protejan de forma adecuada.	 PROACTIVO
<i>Podría aplicarse el grado “irrelevante” si la organización no tiene acceso a expertos en tecnologías de la información. En tal caso, la organización podría necesitar establecer un proceso para seleccionar y gestionar las tecnologías de la información, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos de la gestión documental.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** al personal de la organización que toma decisiones sobre las tecnologías de la información, así como a los funcionarios de la

organización que comprenden las necesidades relativas a documentos y otras evidencias. Su equipo también podría contar con las aportaciones de especialistas en tecnologías de la información. Lo ideal sería que fuesen los representantes internos o externos responsables de la toma de decisiones en materia de tecnologías de la información, pero si no hay especialistas de este tipo asociados a la organización, puede pedir a especialistas externos que le asesoren durante el proceso de planificación.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique a las personas o grupos responsables de la selección, a gestión y el mantenimiento de las tecnologías de la información en la organización y reúna información sobre sus funciones, responsabilidades y servicios.</li> <li>➤ Investigue sobre actividades similares en otras jurisdicciones y documente las principales conclusiones.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organice sesiones de orientación con las personas o grupos responsables de las tecnologías de la información para abordar las opciones y estrategias de colaboración e intercambio de información.</li> <li>➤ Identifique los altos directivos de su organización que tengan responsabilidad sobre las decisiones relativas a la selección, financiación y adquisición de tecnologías de la información.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prepare recursos de sensibilización para compartir con los altos directivos, buscando apoyo financiero y organizativo, de modo que se puedan reforzar los vínculos con las personas o grupos responsables de las tecnologías de la información.</li> <li>➤ Garantice que los altos directivos participan activamente en la planificación de las estrategias y acciones sobre tecnologías de la información, para mantener una aportación y un apoyo sistemáticos.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalice una relación de trabajo con estas personas o grupos, realizando una declaración formal o informativa para apoyar los vínculos entre la selección y el uso de las tecnologías de la información y la protección de los documentos y otras evidencias.</li> <li>➤ Considere la posibilidad de crear un comité permanente o un grupo de trabajo interinstitucional que se reúna periódicamente y se asesore sobre las actividades y problemas existentes.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prepare y difunda información de sensibilización que destaque la relación entre las tecnologías de la información y los documentos y otras evidencias.</li> <li>➤ Lleve a cabo proyectos específicos con las personas o grupos responsables de las tecnologías de la información para planificar acciones estratégicas.</li> </ul>
 <b>IRRELEVANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si la organización no tiene acceso a expertos en tecnologías de la información, puede que tenga que poner en marcha un proceso para seleccionar y gestionar las tecnologías de la información.</li> <li>➤ Póngase en contacto con expertos de su jurisdicción para solicitar orientación sobre cómo desarrollar enfoques eficaces para la gestión de las tecnologías de la información.</li> <li>➤ Planifique un enfoque estratégico para la selección y gestión de las tecnologías de la información, con el fin de garantizar que se satisfagan las necesidades y los requisitos de los documentos y otras evidencias.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir comunicaciones con personas o grupos responsables de las tecnologías de la información; propuestas y planes de proyectos; acuerdos formales o informales; material de sensibilización y orientación. Si la organización necesita prestar ella misma estos servicios de tecnologías de la información, tendrá que desarrollar planes estratégicos y de proyecto, políticas y procedimientos, material de sensibilización y orientación, material de presentación y otros entregables.



## Destino 5: La organización gestiona los documentos de manera eficaz y responsable

---

El objetivo principal de la gestión documental es establecer procesos para la creación y gestión de documentos y otras evidencias, de modo que sirvan como auténticas fuentes de prueba. Mediante la adopción de normas, el establecimiento de políticas y el apoyo a los procesos diarios de *creación* y *conservación* de documentos, las organizaciones pueden garantizar que documentan sus acciones, transacciones y decisiones con precisión. Un documento auténtico, ante todo, debe crearse de forma apropiada, luego debe estar almacenado de forma segura durante todo el tiempo necesario, para que se pueda acceder a él en todo momento.

Las organizaciones con responsabilidades públicas tienen la obligación de garantizar que las evidencias de su trabajo se gestionan de forma eficaz y responsable. Estas evidencias, ya sean documentos en papel o información electrónica en una base de datos, sirven como prueba auténtica de acciones, transacciones y decisiones. Si los documentos no se gestionan correctamente, los archivadores y ordenadores se llenan de documentos duplicados y obsoletos. Se gasta dinero en equipos y tecnología para mantener documentos innecesarios, mientras que las evidencias importantes no se pueden encontrar. *No* gestionar los documentos es mucho más peligroso que hacerlo desde un principio.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las siguientes etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de **gestionar los documentos de forma eficaz y responsable**.

	<b>Etapas 1</b>	La organización <b>crea documentos</b> toda vez que sea necesario.
	<b>Etapas 2</b>	La organización <b>identifica y organiza los documentos</b> según principios lógicos.
	<b>Etapas 3</b>	La organización <b>describe</b> los documentos y otras evidencias de manera coherente.
	<b>Etapas 4</b>	La organización <b>atribuye</b> responsabilidades en materia de gestión documental.
	<b>Etapas 5</b>	La organización <b>respalda al personal</b> en la gestión eficaz de documentos y otras evidencias.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus

respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 5, Etapa 1

### La organización crea documentos toda vez que sea necesario

---

Las sociedades funcionan mejor cuando se toman las decisiones respetando los derechos y las necesidades de todos, no solo de unos pocos. Una nueva autopista debe satisfacer las necesidades de una gran parte de la población, no solo de un puñado de conductores. Las decisiones sobre quién debe conducir un coche deben basarse en las necesidades públicas, no en los deseos personales.

De la misma forma, las organizaciones tienen el deber de actuar en nombre del público. Para demostrar que han cumplido con ese deber público, las organizaciones deben aportar pruebas de sus acciones, transacciones y decisiones. De lo contrario, el público no puede entender lo que se decidió ni hacer preguntas o plantear inquietudes. Esta responsabilidad de proporcionar evidencias se suele conocer como “deber de documentar”: es la obligación para una organización de *crear* documentos y otras evidencias sobre acciones o decisiones clave y de conservar estas evidencias para que estén disponibles siempre que sea necesario.

El deber de documentar no es una obligación de crear *más* documentos. Por el contrario, el deber de documentar obliga a una organización a crear y conservar los documentos *adecuados*: los que proporcionen una evidencia completa y precisa de las actividades importantes. Por ejemplo, un acuerdo jurídicamente vinculante debe documentarse en un contrato escrito y la decisión de modificar el uso de un terreno debe documentarse en los registros de la propiedad.

El deber de documentar va más allá de las políticas o procedimientos internos. Lo ideal es que el deber de documentar se incorpore a las normas o leyes relativas a una organización. De esta forma, todos los centros de trabajo de la organización podrán comprender el alcance de sus responsabilidades para documentar acciones o decisiones. La organización podría identificar los tipos específicos de documentos que se deben crear para cumplir con los requisitos del deber de documentar y se establecerían procedimientos para ayudar al personal a crear y mantener los documentos de conformidad con los requisitos.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 5, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Puede identificar ejemplos de acciones, transacciones o decisiones que deban documentarse?
- ¿Crea su organización documentos para estas acciones? ¿De qué acciones se trata? ¿Qué tipo de documentos crea?
- ¿Los requisitos existentes para la creación y conservación de documentos garantizan que la organización capture evidencias importantes de sus acciones, transacciones y decisiones?
- ¿Ha investigado su organización sobre el concepto de “deber de documentar” y ha considerado la aplicación que tiene en su jurisdicción?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no tiene ningún control sobre el hecho de que sus funcionarios creen documentos y otras evidencias para respaldar sus acciones, transacciones o decisiones, ni sobre cuándo lo hacen. No ha considerado adoptar los requisitos del deber de documentar.	 INEXISTENTE
La organización exige a los funcionarios la creación de documentos para respaldar acciones o decisiones específicas, pero no ha desarrollado un enfoque coherente para toda la organización con el fin de documentar acciones, transacciones o decisiones.	 INICIAL
La organización está trabajando con los responsables políticos y los legisladores para desarrollar y adoptar los requisitos del deber de documentar, aunque todavía no ha completado o puesto en marcha este trabajo, o bien considera estos requisitos solo para áreas específicas de actividad, no para toda la organización.	 DEFINIDO
La organización ha adoptado el deber formal de documentar y está en proceso de establecer mecanismos que garanticen su cumplimiento por parte de los funcionarios. La aplicación está en las primeras fases o los requisitos todavía no se han adaptado de forma coherente en toda la organización.	 IMPLANTADO
La organización ha adoptado requisitos formales sobre el deber de documentar y ha desarrollado un enfoque estratégico para garantizar que los funcionarios cumplen con estos requisitos, con orientaciones específicas sobre cuándo es necesario crear documento y otras evidencias, por qué y con qué formato; proporciona orientación y apoyo continuo para ayudar al personal a aplicar estos requisitos sobre el deber de documentar.	 PROACTIVO
<i>Podría aplicarse el grado “irrelevante” si la organización no está legalmente obligada a proporcionar documentos y otras evidencias al público bajo ninguna circunstancia. Aunque algunas organizaciones pueden no tener la obligación legal de crear y capturar documentos como fuente de prueba, la responsabilidad y la transparencia mejoran cuando se documentan las acciones, transacciones o decisiones clave de una organización.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables estratégicos y a los asesores jurídicos que participan en la administración de las leyes, normas y políticas de

toda la organización, o a funcionarios con experiencia jurídica, que puedan revisar las actividades de la organización e identificar las actividades que deben documentarse regularmente para apoyar la responsabilidad y la transparencia.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopile recursos a propósito de los requisitos del deber de documentar de organizaciones similares y revíselos para buscar ejemplos o ideas útiles.</li> <li>➤ Identifique y revise las normas nacionales e internacionales pertinente para analizar los enfoques de mejores prácticas en la aplicación del deber de documentar.</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique las exigencias explícitas o implícitas de crear o conservar documentos y otras evidencias en su jurisdicción, para identificar los requisitos del deber de documentar. (Este análisis coincide con la investigación realizada para el <b>Destino 1, Etapa 3.</b>)</li> <li>➤ Documente qué acciones, transacciones o decisiones deben documentarse en toda su organización y, a continuación, cuáles <i>están</i> documentadas y cuáles <i>no</i>, para localizar las lagunas o solapamientos en el proceso de creación y conservación de documentos.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Busque el apoyo de los altos directivos para la gestión de documentos de modo que cumplan con los requisitos del deber de documentar.</li> <li>➤ Si fuera posible, participe activamente en el desarrollo de los requisitos de deber de documentar, para garantizar que se tengan en cuenta las necesidades de la gestión documental.</li> <li>➤ Identifique los tipos específicos de documentos necesarios para cumplir con el deber de documentar.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A medida que se definan los requisitos de la obligación de documentar, supervise el progreso de su aplicación para identificar problemas o preocupaciones.</li> <li>➤ Desarrolle políticas, procedimientos, orientaciones y material de formación para respaldar la aplicación de los requisitos del deber de documentar.</li> <li>➤ Reúnase periódicamente con el personal para abordar los problemas o los interrogantes sobre la aplicación de los requisitos del deber de documentar.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise y modifique periódicamente las políticas, los procedimientos, las orientaciones y el material de formación, sobre todo cuando surjan prioridades nuevas o modificadas que puedan afectar a la conformidad.</li> <li>➤ Comparta con la alta dirección su experiencia en la gestión de los requisitos de la obligación de documentar, para mantenerlos informados y contar con su apoyo.</li> <li>➤ Comparta su experiencia con colegas de otros organismos, para fomentar el intercambio de información y la colaboración.</li> </ul>
 IRRELEVANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es posible que la organización no esté obligada legalmente a proporcionar documentos y otras evidencias al público, pero como la filosofía subyacente de la gestión documental es preservar las evidencias <b>y</b> mantenerlas disponibles, se anima a todas las organizaciones a considerar la forma en que se pueden utilizar los documentos para reforzar la responsabilidad y la transparencia.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir listas de requisitos existentes y potenciales para la documentación; listas de documentos y documentación que es necesario crear o capturar para cumplir con los requisitos del deber de documentar; documentos de planificación del proyecto e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 5, Etapa 2

### La organización identifica y organiza los documentos según principios lógicos

---

Los vehículos pueden clasificarse en grupos: coches, autobuses, bicicletas, motos, aviones, helicópteros, botes, canoas... La lista es interminable. Decidimos qué categoría de vehículo utilizar en función de varios factores: a dónde vamos, de cuánto dinero disponemos, si viajamos solos o acompañados, si llevamos equipaje... De hecho, no solemos utilizar el término “vehículo”. A menudo nos referimos exclusivamente a la categoría de vehículo que estamos utilizando en cada momento, ya sea un coche, un ciclomotor o un tren.

La palabra “documento” también tiene un sentido muy amplio. Existen muchas categorías de documentos. Para acceder a los documentos y utilizarlos, necesitamos conocer las diferentes categorías de documentos que tenemos a nuestro cargo, de modo que podamos organizar esas categorías y gestionar los documentos de forma coherente. No organizamos los documentos por su **forma**, sino por su **función**.

¿Para qué sirve un documento? ¿Para qué lo necesitamos? Por ejemplo, todos los documentos relacionados con la función de gestión del presupuesto anual se pueden agrupar en la función “gestión presupuestaria y financiera”. Algunos de esos documentos pueden ser actas, informes, memorandos, correos electrónicos o mensajes de texto. Su forma es menos importante que el fin que se proponen. De la misma forma, todos los documentos relacionados con la función de mantenimiento de edificios y propiedades se agruparían bajo la función de “mantenimiento de instalaciones”. Algunos de esos documentos pueden ser también actas, informes, memorandos, correos electrónicos o mensajes de texto. Una vez más, el formato es menos importante que el fin que se proponen. Si clasificáramos los documentos por su formato, ¿cómo sería posible encontrarlos?

La **clasificación** es el proceso de categorización de los documentos en grupos creados a partir de su función y su propósito (y posteriormente, si es necesario, de su tipo). El primer paso en la clasificación es realizar un inventario de todos los documentos y otras evidencias de la organización. El inventario es una herramienta de vital importancia que, no solo documenta la finalidad y el formato de las evidencias, sino que también puede incorporar información sobre los lugares de almacenamiento, los requisitos de privacidad, el equipo y las tecnologías utilizadas... El inventario constituye la base para clasificar los documentos y, posteriormente, para programar su conservación tal y como indica el **Destino 7**. (Tenga en cuenta que la clasificación de los documentos es diferente de la clasificación en función de la privacidad o la seguridad, que se abordan en el **Destino 6**).

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 5, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha agrupado su organización alguna vez los documentos y otras evidencias en categorías (clasificándolos)?
- Si es así, ¿qué sistema utilizó? ¿Sigue siendo operativo aquel sistema de clasificación?
- ¿Clasifican todos los documentos (en papel, analógicos, electrónicos) o solo algunos formatos o tipos de documentos?
- Si no disponen de un sistema de clasificación formal, ¿cómo organizan los documentos?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no ha realizado un inventario de documentos y otras evidencias, ya sea en papel, analógicos o electrónicos; no ha clasificado los documentos ni los ha agrupado formalmente en categorías para organizarlos de forma coherente.	 <b>INEXISTENTE</b>
La organización ha realizado un inventario de documentos en papel y analógicos o electrónicos, pero no de todos los tipos, o ha realizado un inventario, pero ya no está actualizado, o ha clasificado algunos documentos en grupos por funciones, pero no ha aplicado esos sistemas de clasificación de forma coherente.	 <b>INICIAL</b>
La organización ha realizado un inventario de los documentos en papel y analógicos o electrónicos y ha establecido unos sistemas de clasificación para organizar esos documentos y otras fuentes de evidencia, por funciones o por finalidades. La implantación del sistema está en marcha, pero no se ha hecho de forma coherente en toda la organización.	 <b>DEFINIDO</b>
La organización ha realizado un inventario de los documentos en papel y analógicos o electrónicos y la sentado las bases de un sistema de clasificación, organizando los documentos y otras evidencias por funciones y por finalidades. Ha implantado estos sistemas en toda la organización, pero no supervisa su uso de forma coherente.	 <b>IMPLANTADO</b>
La organización ha establecido sistemas de clasificación para todos los documentos y otras evidencias, independientemente de su formato o soporte; ha aplicado esos sistemas en toda la organización. Forma al personal en el uso de estos sistemas y supervisa el uso de los mismos con regularidad, actualiza estos sistemas y los recursos de formación y orientación asociados siempre que resulta necesario.	 <b>PROACTIVO</b>
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que realicen un inventario de todos los documentos y otras evidencias, que debería actualizarse cuando sea necesario, y a desarrollar y mantener sistemas de clasificación formales, de modo que los documentos y otras evidencias se gestionen de manera coherente y adecuada.</i>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, lo ideal es que su **equipo incluya** personal con conocimientos y experiencia en procesos de inventario y clasificación de documentos. Al igual que con varias de las etapas del **Destino 5**, lo mejor es contratar a un profesional de la gestión documental,

en un puesto permanente, si es posible, pero de no serlo, como consultor o asesor, que proporcione asistencia a corto plazo con las tareas clave de gestión documental. Las asociaciones o grupos profesionales pueden ayudarle a localizar profesionales de la gestión documental cualificados en su jurisdicción.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue los sistemas de clasificación de otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise las orientaciones de mejores prácticas sobre el desarrollo de inventarios y sistemas de clasificación.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lleve a cabo un inventario de todos los documentos y otras evidencias en toda la organización. (Un inventario de los documentos y otras evidencias es fundamental para tener un programa de gestión documental sólido y sostenible, ya que sirve como recurso, no solo para clasificar y programar, sino también para muchas otras operaciones con los documentos. Lo ideal es que el inventario sea lo más exhaustivo posible para que sirva de apoyo a otras tareas de gestión documental, no solo para la clasificación y gestión de los documentos: también puede incluir información sobre funciones, tipos de documentos, periodos de conservación, ubicación, requisitos de privacidad o de seguridad...)</li> <li>➤ Consulte con el personal de toda la organización para que le ayude a elaborar el inventario y a documentar las diferentes necesidades del personal en materia de documentos y otras evidencias, lo que le ayudará a desarrollar sistemas de clasificación eficaces y sostenibles.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elabore un plan de proyecto para desarrollar (o revisar) y aplicar los sistemas de clasificación y los procesos de gestión; considere la posibilidad de aplicarlos de forma incremental si fuera necesario, para respaldar las revisiones, las pruebas y las modificaciones.</li> <li>➤ Examine y revise los sistemas de clasificación existentes, o desarrolle nuevos sistemas; revise y actualice estos sistemas sobre la base de los resultados del inventario, la investigación interna y externa y las consultas con el personal y los altos directivos de toda la organización.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda recursos de orientación y formación para ayudar al personal a utilizar y mantener fácilmente los sistemas de clasificación.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise todos los sistemas de clasificación y los procesos generales de creación y mantenimiento de documentos en toda la organización como parte de un plan formal de supervisión y auditoría, para respaldar al personal y garantizar unos sistemas actualizados y eficaces.</li> <li>➤ Actualice o revise el inventario y los sistemas de clasificación a medida que cambian las funciones, las tecnologías o los procesos, para reflejar con precisión las condiciones en un momento dado.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando los procesos para garantizar que los sistemas de clasificación reflejan las operaciones de forma completa y precisa.</li> <li>➤ Investigue sobre tecnologías nuevas o diferentes, como sistemas automatizados de clasificación y almacenamiento de documentos, para valorar si se pueden aplicar a su organización.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir un inventario de documentos y otras evidencias; planes de proyectos e informes de progreso; sistemas de clasificación para todos los documentos de la organización; políticas y procedimientos para apoyar la aplicación de los sistemas; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 5, Etapa 3

### La organización describe los documentos y otras evidencias de manera coherente

---

Cuando salimos de viaje, nos basamos en mapas, planos y guías. Estas herramientas representan el viaje para que podamos saber dónde estamos y hacia dónde vamos. Para entender estas herramientas y descripciones también necesitamos algo de contexto. ¿Qué escala tiene el mapa? Una escala de 1 cm / 100 m es diferente de una escala de 1 cm / 100 000 m. ¿Qué medida se usa para calcular las distancias? ¿Millas o kilómetros? ¿En qué idioma aparecen los lugares y los nombres? La ciudad de Florencia se conoce como Firenze en italiano, Floransa en turco, Florenz en alemán y Florence en inglés. Para comprender la información que ofrecen las herramientas, necesitamos información *a propósito de* la información. Necesitamos **metadatos**: información descriptiva que proporcione contexto sobre otra información.

También necesitamos **metadatos** para explicar los documentos. Los metadatos no son solo información sobre el contenido de un documento. Los metadatos nos ofrecen contexto *sobre* esos documentos, por lo que se denominan “metadatos”, es decir, datos sobre datos. Los metadatos relacionados con un documento pueden incluir títulos, autores, versiones y fechas. Podemos distinguir las actas de una reunión financiera y las actas de una reunión de personal leyendo las actas en cuestión, pero también deberíamos poder diferenciarlas accediendo a los metadatos.

En el caso de los documentos en papel, los metadatos se encuentran normalmente en el propio documento (quizá en el encabezado) o en la etiqueta de la carpeta en la que están. En el caso de las grabaciones analógicas, como vídeos o casetes de audio, los metadatos se añaden a la caja o al recipiente que contenga la grabación. Con los documentos electrónicos, normalmente se recogen diferentes metadatos en una serie de campos de “propiedades” que se integran en el programa informático.

Para gestionar los documentos, las organizaciones deciden qué metadatos deben capturarse *siempre* y qué metadatos *pueden* capturarse en caso de necesidad. A continuación, los elementos de los metadatos se normalizan. Por ejemplo, el título de un documento normalizado puede ser “Acta de la reunión presupuestaria”, pero no “acta de reunión”. Las fechas normalizadas pueden ser “2020-04-15”, no “Abril 2020, día 15” en un caso y “15 de abril de 2020” en otro.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 5, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Su organización asigna títulos, nombres y fechas a los documentos de forma coherente o cada quién decide cómo se deben nombrar y archivar los documentos?

- ¿Ha normalizado alguna vez su organización los procesos de descripción de documentos y otras evidencias? De ser así, ¿puede utilizar esa documentación para desarrollar o actualizar los procesos relativos a los metadatos?
- ¿Necesita diferentes metadatos para diferentes funciones en la organización? De ser así, ¿puede garantizar que los requisitos sobre metadatos se aplican de forma coherente, respetando las distintas necesidades?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no dispone de un proceso para capturar o gestionar los metadatos o cualquier otra información descriptiva sobre los documentos y otras evidencias; cada quién gestiona los nombres y descripciones de los documentos según sus propias necesidades o prioridades.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización ha desarrollado procesos para capturar metadatos y otra información descriptiva sobre los documentos y otras evidencias, pero estos procesos son gestionados por diferentes unidades dentro de la organización para satisfacer sus propias necesidades y prioridades, sin un proceso que garantice la coherencia.</p>	 INICIAL
<p>La organización ha desarrollado procesos para capturar metadatos y otra información descriptiva con regularidad, pero estos procesos no se basan en normas y no se gestionan o controlan para garantizar que se apliquen de forma coherente.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha desarrollado procesos formales para capturar metadatos y otra información descriptiva, sobre la base de normas aceptadas y definidos mediante políticas y procedimientos formales; ha establecido mecanismos que garanticen que los metadatos se aplican de forma coherente.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha desarrollado procesos formales para capturar metadatos y otra información descriptiva, sobre la base de normas aceptadas y definidos mediante políticas y procedimientos formales; ha establecido mecanismos para garantizar que los metadatos se apliquen de forma coherente; forma al personal en la gestión de metadatos, supervisa y audita el uso coherente de los metadatos para fomentar la conformidad y actualiza los requisitos de los metadatos según sea necesario para garantizar que sigan siendo pertinentes y útiles a lo largo del tiempo.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que establezcan procesos formales para capturar metadatos y otra información descriptiva, sobre la base de normas y protocolos aceptados, para garantizar que todos los documentos y otras evidencias de la organización sigan siendo accesibles y operativos.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, lo ideal es que su **equipo incluya** personal con conocimientos y experiencia en procesos de inventario y clasificación de documentos. Al igual que con varias

de las etapas del **Destino 5**, lo mejor es contratar a un profesional de la gestión documental, en un puesto permanente, si es posible, pero de no serlo, como consultor o asesor, que proporcione asistencia a corto plazo con las tareas clave de gestión documental. Las asociaciones o grupos profesionales pueden ayudarle a localizar profesionales de la gestión documental cualificados en su jurisdicción.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue los procesos utilizados para capturar metadatos e información descriptiva en otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise las mejores prácticas sobre la forma de desarrollar y aplicar sistemas de metadatos que sean eficaces y sostenibles.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pida al personal que identifique los tipos de información descriptiva (metadatos) que captura o que le gustaría capturar para apoyar el acceso a los documentos y otras evidencias y el uso de los mismos. Esta información le ayudará a desarrollar procesos eficaces para la gestión de metadatos y la descripción de documentos y otras evidencias.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise los procesos existentes en su organización para capturar metadatos y otra información descriptiva.</li> <li>➤ Elabore un plan de proyecto para desarrollar (o revisar) y aplicar los sistemas de metadatos y los procesos de gestión; considere la posibilidad de aplicarlos de forma incremental si fuera necesario, para respaldar las revisiones, las pruebas y las modificaciones.</li> <li>➤ Revise y actualice los procesos, basándose en los inventarios de documentos y los sistemas de clasificación, así como en sus consultas con el personal.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda recursos de orientación y formación para ayudar al personal a aplicar fácilmente los sistemas de metadatos y los procesos de gestión.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise periódicamente los sistemas de metadatos y los procesos como parte de un plan formal de supervisión y auditoría, para apoyar al personal y garantizar unos sistemas y procesos actualizados y eficaces.</li> <li>➤ Actualice o revise los sistemas y procesos de metadatos a medida que cambian las funciones, las tecnologías o los procesos, para reflejar con precisión las condiciones en un momento dado.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando los procesos para garantizar que los sistemas de metadatos y los procesos de gestión reflejan las operaciones de forma completa y precisa.</li> <li>➤ Investigue sobre tecnologías nuevas o diferentes, como sistemas automatizados de captura de metadatos para valorar si se pueden aplicar a su organización.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir listas de metadatos obligatorios y opcionales; planes de proyecto e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 5, Etapa 4

### La organización atribuye responsabilidades en materia de gestión documental

---

Imagine que está llegando a la estación para tomar el tren y dirigirse al trabajo y descubre que, aunque el tren está en la estación, el conductor no ha llegado. No tiene ni la autoridad ni la experiencia para conducir el tren. Lo único que puede hacer es esperar a que aparezca el conductor o buscar otra forma de llegar al trabajo.

Las organizaciones, desde un Gobierno a una empresa de ferrocarriles, trabajan en equipo. Cada cual debe cumplir con sus obligaciones como parte del equipo. Si somos la persona del equipo responsable de conducir el tren, tenemos que llegar al trabajo a tiempo. Si no somos esa persona, no debemos intentar conducir el tren. Tenemos que dejar que las personas que tienen responsabilidad, autoridad y capacidad hagan su trabajo, mientras nosotros hacemos el nuestro.

La gestión documental es también un trabajo de equipo. Todos los miembros del equipo deben conocer sus propias responsabilidades en la gestión documental. Estas responsabilidades pueden incluir el mantenimiento de unos sistemas de gestión documental precisos, el almacenamiento seguro de los documentos críticos y la eliminación periódica de los documentos obsoletos. ¿Cómo sabemos que un documento es crítico o qué documentos están obsoletos? ¿Cómo sabemos si somos responsables o no?

Para ayudar al personal a trabajar con eficacia, las organizaciones definen responsabilidades formales para las diferentes tareas de gestión de documentos, especialmente la **principal unidad responsable** y el **depositario de los documentos de referencia**.

La **principal unidad responsable** es la unidad que se encarga de conservar la copia maestra de una serie de documentos. Por ejemplo, la Dirección Financiera puede ser la principal unidad responsable para las actas de las reuniones presupuestarias. Otras oficinas no son responsables de conservar esas actas y el personal puede destruir sus copias tan pronto como las versiones oficiales de la Oficina de Finanzas estén a buen recaudo.

El **depositario de los documentos de referencia** es la persona de una unidad (o equipo) responsable de localizar y almacenar los documentos maestros. En la Dirección Financiera, el asistente administrativo podría ser el responsable de almacenar las actas de las reuniones presupuestarias. Nadie más en ese departamento tendría que guardar copias, el asistente administrativo tiene la responsabilidad, la autoridad y la capacidad para realizar ese trabajo. (Lo ideal, por supuesto, sería que un segundo miembro del personal estuviera capacitado para servir de respaldo en caso de emergencia)

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 5, Etapa 4**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha identificado su organización la principal unidad responsable o el depositario de los documentos de referencia?
- ¿Ofrecen formación a los depositarios de los documentos de referencia sobre las mejores prácticas de captura y almacenamiento de recursos?
- ¿Se ha indicado a otros miembros de la organización que eliminen regularmente los documentos obsoletos para reducir el volumen de documentos no deseados? ¿Reciben formación y apoyo para realizar este trabajo?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no ha incorporado los conceptos de principal unidad responsable o de depositario de los documentos de referencia: no identifica formalmente a los responsables de la creación y la gestión de los documentos y otras evidencias, incluyendo las responsabilidades de gestión de documentos maestros y duplicados.</p>	 <b>INEXISTENTE</b>
<p>La organización ha establecido procesos esporádicos o puntuales para identificar las responsabilidades de creación y gestión de los documentos y otras evidencias, incluyendo las responsabilidades de gestión de documentos maestros o duplicados, pero estos procesos no se aplican de forma coherente.</p>	 <b>INICIAL</b>
<p>La organización ha establecido protocolos básicos para identificar las responsabilidades en la creación y la gestión de los documentos y otras evidencias, incluidas las responsabilidades en la creación y gestión de los documentos maestros o duplicados, pero estos procesos no se aplican de forma coherente.</p>	 <b>DEFINIDO</b>
<p>La organización ha desarrollado protocolos formales para identificar las responsabilidades en la creación y gestión de los documentos y otras evidencias, incluido el nombramiento de una oficina de responsabilidad principal y un depositario de los documentos de referencia, y forma al personal en sus funciones, supervisando sus actividades para aumentar la coherencia y la eficacia.</p>	 <b>IMPLANTADO</b>
<p>La organización ha establecido protocolos formales para identificar las oficinas de responsabilidad principal y los depositarios de los documentos de referencia en toda la organización; forma al personal en sus funciones y responsabilidades, supervisa y audita sus actividades de forma coherente, revisa el estado de esos nombramientos con regularidad, actualizándolos o modificándolos siempre que sea necesario para que todo funcione correctamente.</p>	 <b>PROACTIVO</b>
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que identifiquen las responsabilidades de creación y gestión de documentos y otras evidencias, especialmente identificando las oficinas de responsabilidad principal y los depositarios de los documentos de referencia en toda la organización y formando a todo el personal para que gestione los documentos maestros o los duplicados de acuerdo con las políticas aplicables.</i></p>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables de la toma de decisiones que pueden supervisar la identificación de las oficinas de responsabilidad principal y los depositarios de los documentos de referencia; también podría incorporar a cualquier persona directamente involucrada en la creación y gestión de los sistemas de gestión documental, como los que diseñan y mantienen los sistemas de archivo en papel o electrónicos; estos miembros del equipo pueden ayudar a documentar las funciones y responsabilidades de gestión de documentos nuevas o diferentes en el material de formación y orientación.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue los procesos utilizados para decidir la designación y las funciones de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia en otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise guías de mejores prácticas sobre cómo determinar las responsabilidades para la creación y la gestión de documentos, lo que incluye las designaciones de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia.</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulte con el personal de toda la organización para identificar las prácticas existentes de creación y gestión de documentos, incluida la identificación de las diferentes responsabilidades. Esta información le ayudará a identificar qué unidad y qué funcionarios deben hacer las veces de principal unidad responsable y de depositario de los documentos de referencia.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise los procesos existentes en su organización para determinar las responsabilidades en la creación y gestión de los documentos.</li> <li>➤ Elabore un plan de proyecto para desarrollar (o revisar) y aplicar las designaciones y las obligaciones de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia.</li> <li>➤ Desarrolle y aplique las designaciones en un proceso de consulta con el personal para garantizar que entienden y aprueban las decisiones tomadas.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca recursos de orientación y formación para ayudar al personal a cumplir con sus responsabilidades en la creación y la gestión de documentos, en particular en relación con la designación y definición de obligaciones de la principal unidad responsable y de los depositarios de los documentos de referencia.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise periódicamente los requisitos y procesos de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia, como parte de un plan formal de supervisión y auditoría, para apoyar al personal y garantizar que unos requisitos y procesos actualizados y eficaces.</li> <li>➤ Actualice o revise los requisitos y procesos de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia, a medida que cambian las funciones, tecnologías o procesos, para reflejar con precisión las condiciones en un momento dado.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando los procesos para garantizar que las designaciones y los deberes de la principal unidad responsable y del depositario de los documentos de referencia reflejan las operaciones de forma completa y precisa y que el personal puede cumplir con sus responsabilidades con facilidad y coherencia.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir listas de principales unidades responsables y de depositarios de los documentos de referencia (y de sus sustitutos debidamente designados); planes de proyecto e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 5, Etapa 5

### La organización respalda al personal en la gestión eficaz de documentos y otras evidencias

---

¿Cómo podemos salir de viaje si no sabemos conducir un coche? ¿Cómo vamos a recoger unas provisiones en la tienda local si no sabemos montar en bicicleta? Los vehículos no son útiles para nadie si las personas no reciben la formación, la orientación y el apoyo que necesitan para utilizarlos.

Todas las políticas del mundo no serán suficientes para que una organización mejore sus prácticas de gestión documental si el personal no recibe formación y apoyo para crear y gestionar los documentos y otras evidencias de forma eficaz. Esta *Hoja de ruta* incluye muchas recomendaciones para la gestión del personal. Sin embargo, como cualquier otro aspecto de la gestión documental, la orientación y la formación del personal deben planificarse para ser eficaces. ¡Y la formación básica debe ser *obligatoria*! Un equipo no puede funcionar con la máxima eficacia si algunos de sus miembros (el personal con responsabilidades diarias de gestión documental) no recibe la formación y el apoyo necesarios.

Lo ideal es que, cuando una organización esté preparada para formar a su personal en las tareas de gestión documental, cuente con un profesional de la gestión documental cualificado en su plantilla. Esta persona podría desarrollar e impartir formación y orientación, así como responder a las preguntas y proporcionar apoyo posteriormente a la formación. Muchas organizaciones necesitan formar al personal en la gestión documental mucho antes de contratar a un profesional de la gestión documental. El personal necesita gestionar los documentos y otras evidencias *ahora*, no puede esperar a que se contrate un profesional de la gestión documental específico.

La formación y la orientación del personal podría formar parte de varios procesos de esta *Hoja de ruta*, por ejemplo, los siguientes:

- cumplir con los requisitos del deber de documentar,
- clasificar y almacenar documentos,
- capturar y aplicar metadatos e información descriptiva,
- servir como principal unidad responsable o como depositario de los documentos de referencia,
- cumplir con las obligaciones de acceso, privacidad y seguridad,
- disponer de los documentos de forma segura, de acuerdo con la política pertinente.

Una vez que el personal haya recibido formación en estas y otras tareas básicas de gestión documental, podrá realizar mejor su trabajo y la organización estará mejor posicionada para gestionar sus documentos y otras evidencias.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 5, Etapa 5**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha desarrollado su organización material de formación y orientación para la gestión documental?

- De no ser así, ¿cómo aprende el personal a realizar las tareas relacionadas con los documentos?
- ¿Qué métodos de formación funcionan mejor en su organización? Por ejemplo, sesiones de formación individuales, guías impresas, aprendizaje por ordenador, autoformación, talleres u otros métodos.

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no ofrece al personal formación ni orientación en materia de gestión documental; no conoce las oportunidades de formación existentes para ayudar a la sensibilización y el desarrollo de capacidades en materia de gestión documental.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización es consciente de la necesidad de formación y orientación en materia de gestión documental, pero no ha desarrollado programas o recursos de formación y orientación ni ha utilizado las oportunidades de formación existentes.</p>	 INICIAL
<p>La organización tiene previsto desarrollar iniciativas y herramientas de formación y a oportunidades orientación en materia de gestión documental, o bien tiene previsto aprovechar las oportunidades de formación existentes, pero todavía no ha establecido un programa de formación.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha desarrollado iniciativas y herramientas de formación y orientación en materia de gestión documental y ofrece esas oportunidades al personal que lo solicite, pero no ha establecido un programa de formación formal ni ha determinado la obligatoriedad de la formación del personal en materia de gestión documental.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha dedicado tiempo de su personal y otros recursos a desarrollar e impartir actividades de formación y orientación en materia de gestión documental e imparte formación obligatoria a todo el personal; también imparte formación complementaria para algunos miembros del personal según sus funciones y responsabilidades. Supervisa los progresos y actualiza el material de formación cuando las condiciones cambian o cuando es necesaria una orientación nueva o diferente.</p>	 PROACTIVO
<p><i>Podría aplicarse el grado “irrelevante” si la organización trabaja dentro de un marco más amplio y algún otro organismo se encarga de desarrollar e impartir la formación y de ofrecer las herramientas para la gestión documental: por ejemplo, puede formar parte de un gobierno con una institución archivística dedicada a desarrollar e impartir formación en gestión documental para todo el personal del Gobierno; en tal caso puede enviar al personal a diferentes sesiones de formación en función de las necesidades.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, lo ideal es que el **equipo** incluya personal con conocimientos y experiencia en gestión documental, como un profesional de la gestión documental cualificado que pueda desarrollar e impartir sesiones de formación para el personal. De no ser así, puede optar por contratar a un consultor o asesor que le proporcione formación y orientación para buscar cursos de aprendizaje en línea o de autoaprendizaje ofrecidos por instituciones archivísticas nacionales o asociaciones profesionales.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pida al personal que identifique los problemas de gestión documental existentes para determinar las prioridades de desarrollo y ofrecer formación y orientación.</li> <li>➤ Busque recursos de formación y orientación producidos por organizaciones similares en su jurisdicción o en otros lugares.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique a otros proveedores de formación en gestión documental, como instituciones archivísticas nacionales, asociaciones profesionales u organizaciones internacionales y analice su oferta de formación.</li> <li>➤ Identifique recursos de formación pertinentes y considere si debe recurrir a oportunidades de formación externas hasta que pueda desarrollar su propio programa de formación.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto o un caso práctico para la formación y orientación en materia de gestión documental.</li> <li>➤ Identifique a los altos directivos que deben ser informados de la necesidad de formación y orientación en materia de gestión documental, para que puedan prestar su apoyo.</li> <li>➤ Comience a desarrollar formación y orientación para cuestiones prioritarias relacionadas con la gestión documental, aproveche recursos de formación externos si los puede adaptar a sus necesidades.</li> <li>➤ Pruebe el material de formación y orientación con personal seleccionado y a continuación, revise ese material si fuera necesario, para garantizar su eficacia antes de utilizarlo más ampliamente.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalice los recursos de formación y orientación necesarios para construir un programa coherente de formación para la gestión documental.</li> <li>➤ Si está utilizando material externo, considere la posibilidad de elaborar material internamente a medida que sus recursos lo permitan, para que la futura formación sea específica de su organización.</li> <li>➤ Programe sesiones de formación para garantizar que todo el personal pueda acceder a las oportunidades de formación.</li> <li>➤ Proporcione acceso a material de orientación y otros recursos, utilizando las herramientas y tecnologías más apropiadas para su organización, ya sean impresas, electrónicas o de otro tipo.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise y actualice periódicamente el material de formación y orientación, sobre la base de los comentarios de las sesiones de formación y de los datos obtenidos mediante la supervisión y la auditoría.</li> <li>➤ Identifique al personal clave que puede convertirse en formador y apoye las oportunidades de “formación de formadores” para aumentar sus conocimientos y capacidad.</li> </ul>

 IRRELEVANTE	➤ Si otro organismo se encarga de desarrollar e impartir la formación en gestión documental, identifique las prioridades de formación de su organización para que ese organismo pueda garantizar que su personal recibe la orientación adecuada para sus necesidades.
--	---



Los **entregables** pueden incluir planes de proyectos e informes de progreso; notas informativas y material de referencia; material de sensibilización, orientación y formación. Tenga en cuenta que habrá un solapamiento considerable entre los recursos de formación que pueda desarrollar para reforzar otras etapas; todo el material de formación debe estar coordinado para reducir el solapamiento y reforzar la coherencia.



## Destino 6: La organización provee un acceso apropiado a los documentos

Las organizaciones tienen la responsabilidad de informar a los ciudadanos y al público sobre las acciones, transacciones y decisiones oficiales. Por lo tanto, siempre que sea posible, las organizaciones deben hacer que los documentos y otras evidencias tengan la más amplia disponibilidad.

No todo el mundo tiene derecho a acceder a todas las evidencias que una organización crea o recopila. Por ejemplo, los documentos financieros de una persona normalmente deben ser privados, a menos que esa persona haya sido acusada de actuar ilegalmente y esos documentos financieros deban hacerse públicos para confirmar o negar esas acusaciones. Los documentos sobre la ubicación de equipos militares de un Gobierno también se mantienen en secreto, los agentes potencialmente hostiles no deberían poder acceder a esa información sensible, pues podrían utilizarla para organizar un ataque.

La filosofía que subyace en las normas de acceso, privacidad y seguridad es la de mantener un equilibrio entre el acceso generalizado del público y la protección de los derechos de individuos o grupos. Lo ideal es que las organizaciones partan de la idea de que deben “divulgar proactivamente” los documentos siempre que sea posible: poner regularmente a disposición del público los documentos y otras evidencias, *antes* de que alguien lo solicite. A veces, es necesario restringir el acceso, tanto a nivel interno (dentro de la propia organización) como externo (al público en general) para respetar la privacidad y la seguridad. Para equilibrar el acceso con la privacidad y la seguridad, una organización prudente debe gestionar los documentos como parte de un proceso de atención a través de su ciclo de vida. Este proceso continuado de atención permite a la organización hacer un seguimiento de cuándo, cómo y por qué se han puesto a disposición documentos u otras evidencias.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de establecer **un acceso apropiado a los documentos**.

	<b>Etapas 1</b> La organización <b>difunde públicamente los documentos de forma proactiva</b>
	<b>Etapas 2</b> La organización <b>protege la privacidad y los datos personales</b>
	<b>Etapas 3</b> La organización <b>protege la información sensible o secreta.</b>

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las

zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 6, Etapa 1

### La organización difunde públicamente documentos de forma proactiva

---

La mayoría de las carreteras por las que circulamos están abiertas a todos los usuarios sin coste alguno. Los viajes por carretera son accesibles para gran parte del público. Puede que tengamos que pagar para acceder a algunas carreteras; los peajes que se cobran pueden ser necesarios para ayudar a pagar la construcción de la carretera, pero pueden limitar el acceso a los que no se puedan permitir el COSTE. Al mismo tiempo, las autopistas “gratuitas” no lo son realmente. Pagamos su mantenimiento y sus reparaciones con los impuestos.

El principio de “divulgación proactiva” es el equivalente en gestión documental de la autopista gratuita. Se basa en la idea de que el público tiene derecho a acceder a algunas evidencias sin tener que pedir las previamente, igual que tiene derecho a circular por algunas carreteras sin pagar peaje. De acuerdo con la divulgación proactiva las evidencias están disponibles por defecto.

Una organización que adopte el principio de la divulgación proactiva podría poner algunos documentos a disposición del público con regularidad, en lugar de esperar a que el público solicite acceso a ellos. Estos documentos pueden incluir contratos importantes, descripciones de puestos de trabajo y escalas salariales, gastos de viaje, informes de auditoría, notas informativas de alto nivel o informes presentados ante el parlamento. Algunas organizaciones también ponen a disposición del público los documentos más antiguos, para promover el conocimiento de la historia de la organización. Por ejemplo, muchas organizaciones publican un directorio con los nombres de los anteriores altos directivos, o ponen a disposición de los interesados documentos históricos como actas de reuniones, informes anuales, presupuestos, leyes o normas.

La publicación de documentos y otras evidencias refuerza la responsabilidad y la transparencia. El proceso también puede ahorrar tiempo y dinero a la organización. Es mucho más fácil liberar las evidencias de alto interés y bajo riesgo con regularidad que almacenarlas y luego recuperarlas repetidas veces, cuando alguien solicite una copia.

Una organización también puede decidir divulgar los documentos por adelantado si cree que un tercero está a punto de divulgar información contradictoria o inexacta. Es una forma de contrarrestar falsedades gracias a la publicación de evidencias objetivas. Al adelantarse, la organización puede demostrar sus deseos de ser abierta y responsable y puede presentar sus acciones y decisiones de forma independiente. La divulgación proactiva puede ser una herramienta eficaz en los esfuerzos de la organización por mantener la responsabilidad, la transparencia y la integridad.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 6, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Su organización se ha adherido a alguna ley, norma o protocolo de divulgación proactiva? De ser así, ¿qué tipos de documentos y otras evidencias se facilitan, con qué frecuencia y de qué forma?
- Si su organización no sigue protocolos de divulgación proactiva, ¿consideraría hacerlo si el proceso se gestionara adecuadamente? ¿Qué tipos de documentos pueden estar disponibles?
- ¿Cuáles serían los beneficios o los riesgos de una política de divulgación proactiva para su organización?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no ha establecido una política de divulgación proactiva o un proceso para divulgar proactivamente los documentos y otras evidencias al público.	 INEXISTENTE
La organización divulga periódicamente documentos y otras evidencias al público, pero es una práctica incoherente y no está guiada por una política general de apoyo a la divulgación proactiva.	 INICIAL
La organización pone a disposición del público documentos y otras evidencias de forma periódica; no documenta el proceso de forma coherente y no supervisa el acceso del público a los documentos publicados ni su uso.	 DEFINIDO
La organización ha desarrollado un proceso formal para divulgar algunos documentos y otras evidencias al público, de acuerdo con los principios de la divulgación proactiva, pero no ha formalizado una política de divulgación proactiva ni ha divulgado una gran cantidad de evidencias.	 IMPLANTADO
La organización ha adoptado una política formal de divulgación proactiva que apoya la divulgación periódica de documentos y otras evidencias al público; supervisa este proceso con controles y auditorías periódicas, incluido el seguimiento del interés público y el uso de los documentos de acceso público. Publica tanto los documentos históricos como los actuales, con el objetivo de mejorar la comprensión por parte del público del papel y el trabajo de la organización a lo largo de la historia.	 PROACTIVO
<i>Podría aplicarse el grado “irrelevante” si la organización no se rige por una filosofía o política de “gobierno abierto” o de “divulgación proactiva”. Aunque algunas organizaciones pueden no tener la obligación legal de hacer públicos los documentos, la responsabilidad y la transparencia aumentan cuando historia los documentos y la información se comparten con el público desde un espíritu abierto.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la determinación de los requisitos de acceso y privacidad. También es posible que desee contar con la participación de funcionarios con formación jurídica para analizar las implicaciones legales de la divulgación proactiva y ayudar a

identificar los diferentes grupos de documentos y de información que la organización puede decidir mantener disponibles para apoyar el acceso del público al tiempo que se protege la privacidad individual y se cumplen los requisitos esenciales de seguridad.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice el inventario de documentos (y los sistemas de clasificación si los ha aplicado) para identificar los documentos y otras evidencias que pueden optar a la divulgación proactiva. Asegúrese de identificar el departamento o unidad responsable, la ubicación de los documentos y la información capturada. (si es posible, coordine la investigación para todas las etapas del <b>Destino 6</b>; la información que recopile apoyará la planificación de la divulgación proactiva, la gestión de la privacidad y la protección de la información sensible o secreta).</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pida al personal que identifique los documentos que ya se ponen a disposición del público y valore si esos documentos deben incluirse en un programa de divulgación proactiva.</li> <li>➤ Investigue los protocolos de divulgación proactiva utilizados por otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise las orientaciones de mejores prácticas sobre la gestión de los sistemas de divulgación proactiva para identificar los problemas y las inquietudes relevantes para su organización.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto para establecer un programa de divulgación proactiva.</li> <li>➤ Desarrolle y aplique políticas, procedimientos y procesos para apoyar la divulgación proactiva, garantizando que los procesos sean coherentes y transparentes.</li> <li>➤ Pruebe todos los procesos antes de ponerlos en práctica, para confirmar que funcionan eficazmente.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca herramientas de orientación, sensibilización y formación para ayudar al personal a identificar y gestionar los documentos incluidos en un programa de divulgación proactiva.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realice un seguimiento del uso de los documentos y otras evidencias puestos a disposición del público a través de la divulgación proactiva y de los documentos puestos a disposición previa solicitud, para determinar que documentos y otras evidencias se utilizan con más frecuencia; esta información le ayudará a identificar las prioridades para la ampliación o modificación del programa de divulgación proactiva.</li> <li>➤ Actualice todos los procesos con regularidad, especialmente cuando cambien las funciones, las tecnologías o los procesos, para que la divulgación proactiva evolucione de forma planificada.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación, para que el personal esté familiarizado con el propósito, el enfoque y los procesos de divulgación proactiva.</li> <li>➤ Supervise y audite el sistema con regularidad para garantizar que sigue siendo eficaz y útil y para confirmar que no se ha divulgado ninguna información personal o secreta por error.</li> </ul>

	➤ Investigar el uso de nuevas tecnologías para apoyar la divulgación proactiva, como la divulgación automática de documentos seleccionados, protegiendo los datos de carácter personal.
--	---



Los **entregables** pueden incluir listas y descripciones de los documentos y otras evidencias que pueden hacerse públicos, incluidos los documentos existentes y los archivos históricos (esta identificación también se puede incorporar a los sistemas de clasificación de documentos, según proceda); planes de proyectos e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 6, Etapa 2

### La organización protege la privacidad y los datos personales

---

Cuando decidimos emprender un viaje no tenemos que decirle a todo el mundo a dónde vamos. A menos que el destino que elijamos sea peligroso o esté restringido, es razonable pensar que no es necesario hablar de nuestro viaje con todo el mundo.

Las personas merecen la misma privacidad cuando los documentos y otras evidencias los afectan de forma personal. Los documentos de una organización solo deben ser vistos por las personas adecuadas, incluida la persona en cuestión, pero no tienen por qué estar a disposición de otras personas, ya sea dentro o fuera de la organización. Un ejemplo claro es el de los documentos médicos personales relacionados con la salud. Las organizaciones pueden tener una razón legítima para crear o recopilar información médica sobre su personal o sobre los ciudadanos. Esta información debe protegerse, pues no todo el mundo necesita conocer los resultados de un análisis de sangre o de una operación.

Los protocolos establecidos para proteger la privacidad incluyen la definición de **clasificaciones de privacidad**: una identificación formal de la información personal o privada que consta en los documentos o en la información. (Las clasificaciones de privacidad a menudo forman parte de las estructuras de clasificación de documentos, como las mencionadas en el **Destino 5, Etapa 2**). Para proteger la información personal o privada, es mejor que las organizaciones establezcan métodos coherentes y transparentes para crear, capturar, utilizar, compartir y almacenar todos los datos, incluidos los que contienen información personal. Las organizaciones también deben hacer un seguimiento de cómo y cuándo es necesario poner los documentos a la disposición del público, de modo que la organización pueda demostrar que se ajusta a los requisitos de privacidad.

Muchos Gobiernos promulgan leyes y normas para garantizar la protección de la privacidad personal. Estos requisitos suelen definirse en la legislación sobre “acceso”, “privacidad” o “libertad de información”. Uno de los textos normativos más conocidos es el *Reglamento General de Protección de Datos*, o *RGPD*, un reglamento de la Unión Europea que refuerza la protección de la privacidad de los datos o documentos personales. Para cumplir los requisitos del RGPD, los Gobiernos, las empresas y otras organizaciones que crean, reciben o comparten datos de carácter personal en la Unión Europea (UE) y en el Espacio Económico Europeo (EEE) deben garantizar que esta información no se comparte sin permiso. Incluso cuando una organización no está legalmente obligada a cumplir los requisitos del RGPD, muchas organizaciones tienen interés en seguir los principios del RGPD para reforzar sus propios procesos de gestión de la información privada y personal.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 6, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta su organización con unas normas que regulen la privacidad personal?
- ¿Se refieren específicamente a la creación y gestión de documentos?
- ¿Asigna su organización clasificaciones de privacidad a los documentos para garantizar su protección?
- ¿Cómo aborda su organización su responsabilidad de proteger la privacidad personal?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no dispone de normativa para proteger la información personal o privada y no ha adoptado ninguna medida para establecer clasificaciones de privacidad o procesos para proteger la información personal o privada en los documentos y otras evidencias que la organización crea o captura.	 INEXISTENTE
La organización no cuenta con normativa que proteja la información personal y privada, pero ha reconocido la necesidad de proteger la privacidad; ha identificado la información personal o privada en algunos documentos y otras evidencias y limita el acceso a dichos documentos, aunque estos procesos no se han aplicado de forma coherente.	 INICIAL
La organización ha aprobado normativa que regule la protección de la información personal y privada, o ha identificado la información personal o privada en los documentos de toda la organización, pero no ha establecido procesos coherentes para proteger esa información personal y privada.	 DEFINIDO
La organización ha aprobado normativa para proteger la información personal y privada y ha establecido un proceso formal para asignar clasificaciones de privacidad y gestionar la protección de la misma, basándose en normas y protocolos aceptados.	 IMPLANTADO
La organización ha aprobado normativa para proteger la información personal y privada y ha establecido un proceso para asignar clasificaciones de privacidad y gestionar la protección de la misma, basándose en normas y protocolos aceptados; la organización supervisa este proceso con controles y auditorías regulares.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que establezcan y mantengan procesos para proteger la información personal y privada, incluyendo el establecimiento de clasificaciones de privacidad para los documentos, así como gestión de documentos y otras evidencias de modo que la información privada y personal esté protegida de un uso no autorizado.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la determinación de los requisitos de acceso y privacidad. También es posible que desee involucrar a funcionarios con experiencia en la gestión de documentos y otras evidencias de carácter personal o privado para aprovechar sus

conocimientos sobre las estrategias y mejores prácticas para gestionar la información personal y privada.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice el inventario de documentos (y los sistemas de clasificación si los ha realizado) para identificar los documentos y otras evidencias que contengan información personal o privada. Asegúrese de identificar el departamento o unidad responsable, la ubicación de los documentos y la información capturada. (si es posible, coordine la investigación para todas las etapas del <b>Destino 6</b>; la información que recopile apoyará la planificación de la divulgación proactiva, la gestión de la privacidad y la protección de la información sensible o secreta).</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue las clasificaciones y procesos utilizados por otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise las orientaciones de mejores prácticas sobre el desarrollo de sistemas de clasificación.</li> <li>➤ Pida al personal que identifique todas las categorías de documentos que contengan datos de carácter personal y evalúe la forma en que se crean, utilizan y almacenan dichos documentos.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto para aplicar sistemas de clasificación de la privacidad.</li> <li>➤ Establezca políticas, procedimientos y procesos para proteger la información personal y privada.</li> <li>➤ Compruebe que estos procesos son coherentes, que se basan en políticas y son transparentes y ensáyelos antes de ponerlos en práctica, para confirmar que funcionan con eficacia.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca herramientas de orientación, sensibilización y formación para ayudar al personal a desempeñar sus funciones.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise periódicamente los sistemas de clasificación y los procesos de gestión documental existentes para garantizar que la información personal y privada se gestiona adecuadamente; actualice o revise esos sistemas o procesos siempre que sea necesario.</li> <li>➤ Actualice todos los procesos con regularidad, especialmente cuando las funciones, las tecnologías o los procesos cambien, de modo que la información privada y personal siga estando protegida independientemente de la tecnología o los sistemas que se utilicen.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando para garantizar que los sistemas y procesos cuidan de que la información privada y personal esté actualizada y sea eficaz.</li> <li>➤ Investigue el uso de nuevas tecnologías para gestionar la información privada y personal, como los sistemas automatizados para segregar o redactar (por ejemplo, eliminar o tachar) los datos de carácter personal.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir listas y descripciones de los documentos y otras evidencias que contengan información personal o privada (esta información debe incorporarse a los sistemas de clasificación); planes de proyectos e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 6, Etapa 3

### La organización protege la información sensible o secreta

---

No siempre podemos viajar a donde queramos. Algunos destinos están restringidos por una buena razón. La carretera puede estar cortada por peligros naturales (volcanes activos o inundaciones) o puede pasar por zonas de conflicto, en las que el viaje supondría un peligro para la vida. A veces es necesario cortar el acceso para preservar la seguridad.

A menudo, las organizaciones también necesitan bloquear el acceso a los documentos y otras evidencias. La buena gobernanza implica compartir activamente la información con el público, pero hay ocasiones en las que los organismos públicos deben trabajar en privado y no divulgar la información hasta más adelante, cuando ya sea seguro. Un Gobierno puede restringir razonablemente el acceso a la información sobre la ubicación de armas o sistemas de defensa: el interés de una persona en saber dónde se encuentran los emplazamientos militares se ve superado por la necesidad de mantener al público en general a salvo de fuerzas potencialmente hostiles. Una organización puede restringir la información sobre las negociaciones económicas delicadas hasta después de la firma de los acuerdos; el deseo del público de conocer los detalles comerciales se ve eclipsado por la necesidad de garantizar que todas las partes puedan negociar de forma justa.

Los protocolos de seguridad incluyen el establecimiento de **clasificaciones de seguridad**: indicaciones formales de qué documentos contienen información sensible o protegida. Los términos que se suelen usar son “oficial”, “secreto”, “top secret”, “clasificado”, “uso exclusivamente oficial”, “confidencial” o “estrictamente confidencial”. Estos términos se aplican a diferentes categorías de documentos para que la organización pueda poner en marcha procesos que los protejan de un acceso inapropiado. (Las clasificaciones de seguridad se añaden a menudo a sistemas de clasificación como los mencionados en el **Destino 5, Etapa 2**). Una vez aplicadas las clasificaciones de seguridad, los documentos pueden gestionarse de forma más segura, a menudo en entornos de almacenamiento físico o digital restringidos y con acceso limitado.

Las leyes que rigen las clasificaciones de seguridad (a menudo conocidas como “leyes de secretos oficiales” o “leyes de seguridad de la información”, o títulos similares) definen los diferentes tipos de evidencias que contienen información que deba ser protegida. Incluso sin una legislación formal, las organizaciones deben tener en cuenta las cuestiones de seguridad a la hora de considerar qué documentos pueden ponerse a disposición del público. La apertura es un objetivo deseable, pero a veces son necesarias restricciones.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 6, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta su organización con unas normas que aborden los secretos gubernamentales?
- ¿Se refieren específicamente a la creación y gestión de documentos?
- ¿Su organización crea y aplica formalmente clasificaciones de seguridad a los documentos?
- ¿Cómo aborda su organización su responsabilidad de garantizar la protección del secreto cuando sea necesario, sin limitar el acceso razonable del público a las evidencias?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no cuenta con ninguna legislación o normativa para proteger la información sensible o secreta y no ha adoptado ninguna medida para establecer clasificaciones de seguridad o para gestionar los documentos y otras evidencias de manera que la información sensible o secreta esté protegida.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización no cuenta con ninguna legislación o normativa para proteger la información sensible o secreta, pero reconoce la necesidad de proteger la seguridad y ha empezado a planificar procesos y sistemas que aborden las necesidades de seguridad.</p>	 INICIAL
<p>La organización ha aprobado leyes o normas con respecto a la protección de la información sensible o secreta y ha identificado los documentos y otras evidencias que deben clasificarse para atender a las necesidades de seguridad, pero no ha establecido procesos coherentes para proteger los documentos y otras evidencias que contienen información sensible o secreta.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha aprobado leyes o normas con respecto al secreto gubernamental y ha clasificado formalmente los documentos y otras evidencias en función de las necesidades de seguridad; también ha establecido procesos de gestión de esos documentos para limitar el acceso a los mismos.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha aprobado leyes o normas con respecto al secreto gubernamental; ha clasificado formalmente los documentos y otras evidencias en función de las necesidades de seguridad; también ha establecido procesos de gestión de esos documentos para limitar el acceso a los mismos. Los procesos se basan en normas y protocolos aceptados y se supervisa formalmente la aplicación de los controles de seguridad mediante auditorías periódicas.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que establezcan y mantengan procesos de gestión de documentos y otras evidencias que contengan información sensible o secreta, de modo que se respeten todo lo posible las necesidades de seguridad cuando el público accede a los documentos y otras evidencias.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la determinación de los requisitos de seguridad. También es posible que desee involucrar a funcionarios con experiencia en la gestión de documentos y otras evidencias que contengan información sensible o secreta, para aprovechar sus conocimientos sobre estrategias de mejores prácticas que garanticen el respeto de las necesidades de seguridad al tiempo que se apoya el acceso del público siempre que sea posible.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice el inventario de documentos (y los sistemas de clasificación si los ha realizado) para identificar los documentos y otras evidencias que contengan información sensible o secreta. Asegúrese de identificar el departamento o unidad responsable, la ubicación de los documentos y la información capturada. (Si es posible, coordine la investigación para todas las etapas del <b>Destino 6</b>; la información que recopile apoyará la planificación de la divulgación proactiva, la gestión de la privacidad y la protección de la información sensible o secreta).</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue las clasificaciones y procesos de seguridad utilizados por otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Revise las orientaciones sobre las mejores prácticas para la gestión de la información sensible o secreta.</li> <li>➤ Pida al personal que identifique todas las categorías de documentos que contengan información sensible o secreta y evalúe la forma en que se crean, utilizan y almacenan dichos documentos.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto para aplicar procesos de identificación y gestión de información sensible o secreta.</li> <li>➤ Establezca políticas, procedimientos y procesos para identificar y gestionar la información sensible o secreta.</li> <li>➤ Compruebe que estos procesos son coherentes, que se basan en políticas y son transparentes y ensáyelos antes de ponerlos en práctica, para confirmar que funcionan con eficacia.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca herramientas de orientación, sensibilización y formación para ayudar al personal a desempeñar sus funciones.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise periódicamente los sistemas de clasificación y los procesos de gestión documental existentes para garantizar que la información sensible o secreta se gestiona adecuadamente; actualice o revise esos sistemas o procesos siempre que sea necesario.</li> <li>➤ Actualice todos los procesos con regularidad, especialmente cuando las funciones, las tecnologías o los procesos cambien, de modo que la información sensible o secreta siga estando protegida independientemente de la tecnología o los sistemas que se utilicen.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando para garantizar unos sistemas y procesos para proteger la información sensible o secreta actualizados y eficaces.</li> <li>➤ Investigue el uso de nuevas tecnologías para gestionar la información sensible o secreta, como sistemas automatizados para segregar o redactar (por ejemplo, eliminar o tachar) la información sensible o secreta.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir listas y descripciones de los documentos y otras evidencias que contengan información sensible o secreta (esta información debe incorporarse a los sistemas de clasificación); planes de proyectos e informes de progreso; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 7: La organización almacena los documentos de manera apropiada y dispone de ellos convenientemente

---

Las organizaciones dedican muchos esfuerzos a crear documentos y otras evidencias. Es positivo para ellas poner el mismo empeño en almacenar las evidencias de forma segura y disponer de ellas de forma apropiada. ¿Cómo deben conservarse los documentos en la oficina? ¿Cuánto tiempo hay que guardarlos como referencia? ¿Qué documentos pueden destruirse? ¿Cuáles deben conservarse de forma permanente? Se trata de decisiones fundamentales para una gestión eficaz de los archivos.

Las organizaciones necesitan preservar los documentos y otras evidencias para que sigan siendo auténticos y operativos durante todo el tiempo que sea necesario. Los sistemas de almacenamiento de archivos deben estar protegidos y ser seguros y adaptables. Las decisiones sobre el tiempo de conservación de los documentos y sobre si pueden destruirse o conservarse de forma perenne deben basarse en políticas, no en preferencias personales. Determinar cuánto tiempo se deben conservar los documentos (un proceso conocido como calendario de conservación) ayuda a las organizaciones a gestionar el flujo de documentos de forma estratégica. Así, las organizaciones pueden asignar el espacio y los recursos de forma eficaz, sabiendo que sus valiosos documentos están a salvo.

Determinar el grado de avance en el que se encuentra la organización para cada una de las etapas le ayudará a avanzar hacia el destino de garantizar que la organización **almacena los documentos de manera apropiada y dispone de ellos convenientemente**.

	<b>Etapas 1</b>	La organización <b>almacena los documentos y otras evidencias de manera</b> apropiada, independientemente de su formato o soporte.
	<b>Etapas 2</b>	La organización protege los documentos y otras evidencias en situaciones de <b>emergencia</b> .
	<b>Etapas 3</b>	La organización <b>conserva los documentos</b> durante el tiempo que sea necesario y <b>dispone de ellos</b> de manera apropiada.
	<b>Etapas 4</b>	La organización <b>destruye los documentos</b> de forma segura, independientemente de su formato o soporte.
	<b>Etapas 5</b>	La organización <b>conserva preventivamente</b> los documentos y otras evidencias con valor archivístico, de modo que estén <b>disponibles</b> para el uso público.

Cuando haya completado a las declaraciones de cada etapa, tal y como se muestra en las páginas siguientes, añada sus respuestas en la herramienta de seguimiento. A continuación, podrá revisar sus

respuestas para determinar el grado de avance actual de la organización. ¿Se encuentra usted en las zonas de peligro INEXISTENTE o INICIAL? ¿O bien está en zonas más seguras como DEFINIDO, IMPLANTADO O PROACTIVO?

A continuación, podrá recurrir a las orientaciones y sugerencias, para ver qué medidas le permitirán mejorar el progreso de la organización y acercarla a su destino.



## Destino 7, Etapa 1

### La organización almacena los documentos y otras evidencias de manera apropiada

---

Guardar el coche o la bicicleta en un garaje cubierto ayuda a mantener el vehículo a salvo de la lluvia o el viento. Retirar las llaves y cerrar el vehículo cuando no lo usamos reduce la posibilidad de que lo roben o dañen. Cuando el vehículo está dañado, intentamos repararlo. Cuando ya no se puede utilizar, disponemos de él de forma segura. Cuanto más tiempo permanezca el vehículo en buenas condiciones, mejor será para todos.

Los documentos y otras evidencias también deben almacenarse y conservarse. Eso quiere decir conservar los documentos físicos o analógicos en archivadores o depósitos seguros y también hacer copias de seguridad de los documentos electrónicos, de modo que la copia maestra y los duplicados estén en lugares diferentes. Proteger los documentos y otras evidencias también significa saber durante cuánto tiempo debemos conservarlos y cuándo podemos destruirlos, si están obsoletos, o conservarlos a largo plazo en nuestros archivos si tienen un valor perenne para la organización o la sociedad.

El almacenamiento seguro implica algo más que colocar los archivos en un armario. Es algo más que dejar los documentos electrónicos en un disco duro. Los documentos deben estar identificados, de modo que sea posible encontrarlos de nuevo. Es necesario supervisar las condiciones de almacenamiento, de modo que los documentos físicos puedan trasladarse a nuevos contenedores si los existentes están dañados y los documentos electrónicos se puedan migrar a nuevos sistemas informáticos si las aplicaciones utilizadas para crearlos pueden quedarse obsoletas en breve. Si los documentos no están protegidos pueden quedar inutilizados. ¿Qué ocurriría entonces con nuestras fuentes de evidencia? Incluso cuando una organización confía en empresas de almacenamiento comercial o en proveedores informáticos para almacenar sus documentos, debe seguir siendo responsable de garantizar que se cumplen las condiciones o los requisitos de las mejores prácticas de almacenamiento y conservación. De lo contrario, la organización deja de cumplir sus obligaciones para con el personal, los ciudadanos o el público: proteger los documentos y otras evidencias para que sigan siendo fuentes auténticas y fiables de prueba de las transacciones y decisiones de la organización. La responsabilidad y la transparencia dependen del acceso a los documentos, ahora y dentro de varios siglos.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 7, Etapa 1**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo almacena su organización los documentos físicos o analógicos en la oficina? ¿En archivadores, cajas de documentos o armarios de seguridad?
- ¿Cómo almacena su organización los documentos electrónicos en la oficina? ¿En sistemas informáticos gestionados de forma centralizada, con copias de seguridad periódicas y almacenamiento externo de las mismas?

- ¿Ha determinado formalmente su organización cuánto tiempo deben conservarse los documentos y cuándo se pueden destruir, si son obsoletos, o conservarse en el archivo, si tienen un valor perenne?
- ¿Cómo destruye su organización los documentos obsoletos? ¿Su organización conserva y mantiene disponibles los documentos o los transfiere a una institución archivística independiente?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no controla el proceso de almacenamiento de documentos y otras evidencias, independientemente de su formato o soporte. El personal decide de forma independiente la forma de almacenar los documentos y otras evidencias a su cargo y no existe una gestión organizativa general.	 <b>INEXISTENTE</b>
La organización ha establecido procedimientos básicos para almacenar determinados documentos, como los documentos en papel y analógicos o electrónicos, aunque no necesariamente ambos. La organización no ha aplicado estos procesos de almacenamiento de forma coherente.	 <b>INICIAL</b>
La organización ha establecido procedimientos básicos para el almacenamiento de todos los documentos de la organización, ya sean en papel y analógicos o electrónicos; controla las condiciones y los procesos de almacenamiento de forma periódica, pero no sistemática.	 <b>DEFINIDO</b>
La organización ha desarrollado procedimientos formales para el almacenamiento de todos los documentos, tanto en papel o analógicos como en formato electrónico; supervisa las condiciones y los procesos de almacenamiento de forma coherente y traslada o vuelve a archivar los documentos siempre que sea necesario para garantizar su seguridad.	 <b>IMPLANTADO</b>
La organización ha establecido procedimientos formales para el almacenamiento de todos los documentos, tanto en papel o analógicos como en formato electrónico; forma al personal en la aplicación de los procedimientos; supervisa o audita las condiciones y procesos de almacenamiento con regularidad, reubica los documentos o los traslada o activamente a diferentes lugares de almacenamiento en función de las políticas de gestión de documentos autorizadas.	 <b>PROACTIVO</b>
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que desarrollen y apliquen procesos formales para el almacenamiento de documentos y otras evidencias, independientemente de su forma o soporte, de modo que los documentos siempre estén seguros y accesibles.</i>	 <b>IRRELEVANTE</b>



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a funcionarios responsables de la gestión de infraestructuras físicas como edificios, oficinas y espacios de almacenamiento; gestores de instalaciones y equipos; responsables de la asignación de recursos para espacio de almacenamiento, equipos, suministros y tecnologías de la información. Tal vez desee

consultar con colegas que hayan participado en la planificación de servicios de almacenamiento y conservación de documentos, para obtener información sobre cuestiones relacionadas con el almacenamiento de los documentos y otras evidencias de la organización.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 INEXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabaje sobre el inventario de documentos (y los sistemas de clasificación, si se están aplicando) para confirmar la ubicación de todos los documentos, tanto físicos o analógicos como electrónicos, incluidos archivadores, salas de almacenamiento, servidores informáticos centralizados, discos duros de ordenadores de sobremesa y otras ubicaciones. Utilice esta información para evaluar las condiciones de almacenamiento de los archivos y determinar las prioridades de actuación.</li> </ul>
 INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue sobre las mejores prácticas de almacenamiento de documentos, tanto físicos o analógicos como electrónicos.</li> <li>➤ Basándose en la investigación inicial, identifique y traslade los documentos de alto riesgo lo antes posible para almacenarlos de forma segura hasta que se adopten medidas de almacenamiento más avanzadas.</li> </ul>
 DEFINIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle de forma coherente un plan estratégico para mejorar las condiciones de almacenamiento, tanto de los archivos físicos o analógicos como de los electrónicos, con mejoras graduales según sea necesario.</li> <li>➤ Revise el plan con los altos directivos para obtener su apoyo.</li> <li>➤ Desarrolle o amplíe las condiciones de almacenamiento y los procesos de gestión de acuerdo con el plan estratégico.</li> <li>➤ Mantenga actualizada la información sobre la ubicación de todos los documentos, para apoyar la gestión continuada y la protección efectiva en caso de emergencia (abordadas en el <b>Destino 7, Etapa 2</b>).</li> <li>➤ Establezca un programa de control periódico para evaluar las condiciones de almacenamiento a lo largo del tiempo.</li> </ul>
 IMPLANTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise regularmente los procesos, procedimientos y condiciones de traslado y almacenamiento de documentos y otras evidencias, como parte de un programa de supervisión y auditoría, para garantizar que los procesos sean coherentes y completos.</li> <li>➤ Identifique las necesidades de almacenamiento a largo plazo en consonancia con las decisiones de conservación y disposición abordadas en el <b>Destino 7, Etapa 3</b>, para planificar y presupuestar mejor la gestión documental.</li> </ul>
 PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga a los altos cargos al corriente de las condiciones y prioridades actuales de almacenamiento y solicite su apoyo siempre que se necesiten mejoras o cambios.</li> <li>➤ Trabaje en estrecha colaboración con los altos directivos para identificar cualquier cambio o nuevo enfoque o en las operaciones de gestión documental, incluidos los cambios en las tecnologías, las condiciones físicas o los requisitos legales o normativos que afecten a los documentos y otras evidencias, para garantizar que las prioridades nuevas o diferentes se incorporan a los planes estratégicos.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir información sobre la ubicación de todos los documentos y otras evidencias; un plan estratégico para la gestión de las ubicaciones, los equipos y los procesos de almacenamiento; planes de proyectos e informes de progreso; políticas y procedimientos; herramientas de seguimiento para supervisar la ubicación y el movimiento de los documentos y otras evidencias mientras se utilizan o cuando se transfieren o se dispone de ellos; informes de seguimiento sobre las condiciones de almacenamiento que identifiquen riesgos y preocupaciones; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 7, Etapa 2

### La organización protege los documentos y otras evidencias en situaciones de emergencia

---

Imagine que va conduciendo por una carretera y de repente su vehículo recibe un impacto lateral. ¿Está herido? ¿Se puede reparar su vehículo? Si lleva puesto el cinturón de seguridad y el vehículo tiene un chasis sólido y airbags que funcionan, probablemente escapará sin lesiones. En cambio, si el vehículo está en mal estado y no va equipado con cinturones de seguridad, sus posibilidades de sufrir lesiones son mucho mayores. El resultado está vinculado a lo preparado que esté para afrontar una emergencia. Nadie desea una emergencia, pero debemos estar preparados por si acaso.

Las organizaciones también tienen que preparar un plan para emergencias. ¿Cómo puede su organización proteger al personal, los edificios, los equipos, los documentos y otras evidencias? Lo ideal es que su organización haya desarrollado un plan de emergencia para hacer frente a catástrofes previsibles, ya sean graves (un terremoto, un incendio o un tsunami) o menos graves, pero igualmente importantes (un almacén que se inunda o un virus informático que infecte los servidores).

¿Y si una emergencia sanitaria hace que muchos miembros de su plantilla tengan que trabajar desde casa? ¿Pueden acceder a los documentos y a la información que necesitan para su trabajo? Los planes de emergencia deben contemplar todas las circunstancias posibles, desde ataques militares hasta inundaciones o pandemias. Estos planes deben identificar cómo se protegerán los documentos y otras evidencias y hacer que estén de nuevo disponibles lo antes posible, para que la organización pueda seguir funcionando. Un plan de emergencia también se conoce como plan de continuidad de la actividad, plan de reanudación de la actividad o plan de gestión de catástrofes. Independientemente del nombre que den al plan, su objetivo principal es identificar las acciones clave que la organización llevará a cabo para prepararse, reducir el impacto de una emergencia y recuperarse de ella.

Un plan de emergencia identifica los **documentos de vital importancia**, como los documentos de propiedad y titularidad, los que confirman la propiedad de equipos e instalaciones, los acuerdos legales importantes, las listas de nombres, direcciones e información de contacto del personal... El plan describe los procesos de protección de estos documentos de vital importancia para que sean accesibles en caso de emergencia, lo que permite a las organizaciones reanudar su actividad muy rápidamente, incluso si el personal no puede volver a la oficina.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 7, Etapa 2**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Su organización ha sufrido alguna vez una emergencia?
- ¿Puede acceder a la documentación sobre aquella emergencia como ayuda para desarrollar su plan de emergencia?

- ¿Ha desarrollado su organización un plan de respuesta ante emergencias para la gestión documental?
- ¿Ha identificado alguna vez su organización los documentos de vital importancia?
- ¿Tiene algún plan para proteger las evidencias que la organización necesitaría en caso de emergencia?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no cuenta con ningún plan para hacer frente a emergencias, ni ha identificado o protegido los documentos de vital importancia para que estén disponibles después de una emergencia.	 INEXISTENTE
La organización ha establecido planes de respuesta para hacer frente a las emergencias, pero estos planes no abordan específicamente las cuestiones de gestión documental y los planes no identifican los documentos de vital importancia ni describen los procesos para proteger los documentos que pudieran ser necesarios tras una emergencia.	 INICIAL
La organización tiene la intención de desarrollar planes de respuesta ante emergencias para abordar las necesidades derivadas de la gestión documental y ha empezado a identificar documentos de vital importancia, pero todavía no ha aplicado un programa de respuesta a emergencias que aborde los requisitos de la gestión documental.	 DEFINIDO
La organización ha elaborado planes de respuesta ante emergencias para abordar las necesidades derivadas de la gestión documental, lo que incluye la identificación de los documentos de vital importancia; no ha comprobado ni revisado estos planes al menos una vez; ha orientado a algunos empleados sobre sus responsabilidades, tal y como se identifican en el plan de respuesta ante emergencias.	 IMPLANTADO
La organización ha desarrollado y mantiene planes formales de respuesta ante emergencias para documentos y otras evidencias; los planes identifican los documentos de vital importancia e incorporan orientaciones sobre su cuidado y protección; ha verificado esos planes con regularidad; forma al personal en sus funciones y responsabilidades; actualiza los planes siempre que sea necesario.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que desarrollen, prueben, mantengan y actualicen los planes de respuesta ante emergencias; que formen al personal en sus funciones y responsabilidades, para garantizar que los documentos y otras evidencias, incluidos los documentos de importancia vital, están protegidos de cualquier daño.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a funcionarios responsables de la gestión de infraestructuras físicas como edificios, oficinas y espacios de almacenamiento, así como

cualquier responsable de gestión de emergencias. También puede consultar a las unidades de primera intervención de su jurisdicción, como la policía o los bomberos, para solicitar asesoramiento sobre los puntos débiles, los riesgos o las amenazas para la organización y las medidas que se pueden tomar en caso de emergencia para proteger los documentos y otras evidencias, así como al personal, las instalaciones y el público.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigue las emergencias anteriores que tuvieron lugar en su jurisdicción, desde inundaciones de sótanos hasta terremotos, y reúna la documentación que sea útil para la planificación de emergencias.</li> <li>➤ Investigue las mejores prácticas para identificar y proteger los documentos de vital importancia y establecer planes de emergencia para la gestión de documentos y otras evidencias.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique los peligros y riesgos actuales para los documentos y otras evidencias y busque los recursos y el apoyo necesarios para reducir esos riesgos, como trasladar los documentos en papel y analógicos a un lugar de almacenamiento más seguro o actualizar los servidores informáticos para que estén más protegidos.</li> <li>➤ Consiga el apoyo de los altos directivos para el desarrollo de un plan de emergencias y para la identificación y protección de los documentos de vital importancia, de modo que estas herramientas se apliquen inmediatamente en caso de emergencia.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique los documentos de vital importancia: las fuentes de evidencia a las que necesitará acceder la organización en caso de emergencia. Solicite la opinión de los altos directivos y del personal de toda la organización sobre sus prioridades en materia de documentos de vital importancia. (Recuerde que todo el mundo considera que “sus” documentos son de vital importancia, aunque en la realidad, los documentos de vital importancia son un pequeño subconjunto de todas las evidencias).</li> <li>➤ Redacte un plan de respuesta ante emergencias para la gestión documental, lo que incluye la identificación de las acciones inmediatas, los suministros, equipos y responsabilidades del personal.</li> <li>➤ Redacte un plan de gestión de documentos de vital importancia, lo que incluye prioridades para su protección, como almacenamiento de copias físicas o digitales, fuera de las instalaciones o en un almacenamiento seguro.</li> <li>➤ Asegúrese de probar todos los planes al menos una vez y revise los procesos antes de darlos por terminados.</li> <li>➤ Una vez finalizados los planes, forme a todo el personal para su uso.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pruebe y actualice todos los planes al menos una vez al año para tener planes actualizados y operativos. Actualice los planes cada vez que se produzcan cambios significativos, como cuando se trasladen documentos, se actualicen servidores informáticos o cambien las condiciones ambientales.</li> <li>➤ Revise el estado de los documentos de vital importancia anualmente, o con más frecuencia si fuera necesario, para garantizar que se identifican con precisión y que siguen estando accesibles y se protegen de forma apropiada.</li> </ul>

 <p>PROACTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga buscando mejoras en las condiciones de gestión documental, lo que incluye las instalaciones y los recursos, para minimizar posibles peligros y mejorar la seguridad de los documentos y otras evidencias.</li> <li>➤ Considere la posibilidad de compartir un resumen de su plan de emergencia (sin datos sensibles para proteger la privacidad y mantener la seguridad) de modo que otras organizaciones puedan aprovechar sus conocimientos y experiencia.</li> </ul>
--	---



Los **entregables** pueden incluir información sobre la ubicación de todos los documentos y otras evidencias; un plan estratégico para la gestión de emergencias; planes de proyectos e informes de progreso; políticas y procedimientos; planes de gestión de documentos vitales y de emergencia que incluyan listas de documentos vitales; resultados de pruebas; listas de equipos de emergencia; informes de control ambiental y de riesgos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 7, Etapa 3

### La organización conserva los documentos y otras evidencias y dispone de ellos de manera apropiada

---

Los coches, las bicicletas y los trenes no son eternos. Después de un tiempo, los vehículos pueden resultar demasiado caros de mantener o podemos sustituirlos por un modelo más nuevo. Normalmente, sustituimos los coches, motos o bicicletas más antiguos por otros más nuevos. Si mantenemos correctamente nuestros vehículos y nos siguen siendo útiles, podremos seguir utilizándolos durante décadas.

La gestión documental es como la adquisición y el mantenimiento de un vehículo. Cuanto más eficazmente gestionemos los documentos desde un principio, más útiles nos serán más adelante. Y cuando ya no necesitemos esos documentos (en un año o en un siglo) podremos decidir su **disposición**. El proceso de disposición depende de la respuesta a dos preguntas. En primer lugar, ¿nuestra organización sigue necesitando ese documento para su uso? En segundo lugar, ¿tiene ese documento valor para el público en general, lo que significa que se debe conservar durante el tiempo que exijan la responsabilidad y la transparencia? La disposición se documenta en dos herramientas independientes: el calendario de conservación y las reglas de disposición. (A veces estos dos documentos se combinan en uno solo)

Un **calendario de conservación** indica cuánto tiempo se mantiene un documento en la oficina y en el archivo definitivo, y también si puede destruirse o debe conservarse permanentemente.

Las **reglas de disposición** confirman que un conjunto de documentos puede ser destruido o transferido a un archivo permanente para su custodia y cuidado. Estas reglas confirman tanto la decisión como la propia acción de disposición.

Nota: el calendario de conservación se puede anular temporalmente si la organización está sujeta a una “conservación legal” que puede restringir la eliminación de determinados documentos si se necesitan como prueba para un litigio pendiente.

Es útil documentar completamente las acciones reales de disposición para confirmar que la organización destruyó o trasladó X documentos en fecha Y utilizando el proceso Z. Esta documentación permite a la organización rendir cuentas, no solo de las evidencias que conserva, sino también de las que elimina.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 7, Etapa 3**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Ha definido formalmente su organización durante cuánto tiempo deben conservarse los documentos y si debe disponerse de ellos y cuándo, como obsoletos o para su archivado definitivo?
- ¿Se aplican estas decisiones tanto a los documentos en papel o analógicos como a los electrónicos?

- ¿Documenta su organización la disposición real de los documentos, ya sea por destrucción o traslado para su custodia o control?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no ha establecido ningún proceso o control para identificar qué documentos pueden conservarse o destruirse. La organización deja que el personal decida por sí mismo qué documentos conservar y durante cuánto tiempo, o bien la organización nunca ha destruido o trasladado documentos y conserva todos los documentos en papel o analógicos o en sistemas de almacenamiento electrónico.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización selecciona determinados documentos para su adecuada disposición, principalmente para destruir documentos obsoletos; los procesos de toma de decisiones no están formalizados ni se aplican de forma coherente; la destrucción o traslado de documentos no está documentada.</p>	 INICIAL
<p>La organización ha establecido procedimientos básicos para seleccionar determinados documentos para su disposición bien como obsoletos, bien para su archivo definitivo, pero no ha aplicado estos procesos de forma coherente. No controla las condiciones de almacenamiento ni los procesos de disposición y no documenta las acciones de disposición.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha desarrollado procedimientos formales para determinar los periodos de conservación y las decisiones de disposición, tanto para documentos en papel y analógicos como para los electrónicos; la organización supervisa y documenta las acciones de disposición de forma coherente.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha establecido procedimientos formales para determinar los periodos de conservación y las decisiones de disposición, tanto para los documentos en papel o analógicos como para los electrónicos, documenta las acciones de disposición de forma coherente, forma al personal para que disponga de los documentos sobre la base de políticas, supervisa las acciones con regularidad y actualiza los calendarios de conservación según sea necesario.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que desarrollen y apliquen criterios formales de conservación y disposición, lo que incluye calendarios de conservación y reglas de disposición; que formen a su personal en la aplicación de los mismos; que supervisen las acciones y actualicen o modifiquen los procesos siempre que sea necesario.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la determinación de los requisitos legales u organizativos para la elaboración y conservación de documentos, con el fin de identificar los requisitos legales de conservación. También podría involucrar a funcionarios con experiencia en la respuesta a litigios, que pueden ayudar a identificar las mejores prácticas en la gestión de documentos y otras evidencias, de modo que estén disponibles para cumplir con los requisitos legales.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilice el inventario de documentos (y los sistemas de clasificación si los ha aplicado) para identificar diferentes tipos de documentos en toda la organización. Si no ha desarrollado todavía un inventario de documentos o sistemas de clasificación, o este tipo de herramientas están desactualizadas, dé prioridad a la revisión de las mismas. El inventario constituye la base para la clasificación y la clasificación constituye la base para un calendario de conservación.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise las orientaciones y mejores prácticas sobre cómo desarrollar calendarios de conservación y reglas de disposición de documentos eficaces y sostenibles.</li> <li>➤ Investigue los calendarios de conservación de otras organizaciones o jurisdicciones.</li> <li>➤ Investigue los requisitos legales, reglamentarios, estratégicos y organizativos de los documentos, para definir mejor cuánto tiempo deben conservarse y si deben destruirse y cuándo o conservarse por su valor archivístico.</li> <li>➤ Pida orientación al personal sobre los plazos que están aplicando para conservar los documentos por razones legales o administrativas.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalice los calendarios de conservación de las diferentes categorías de documentos. Su objetivo sería desarrollar calendarios para todos los documentos de la organización.</li> <li>➤ Revise las propuestas de calendario con los altos directivos para confirmar las recomendaciones de conservación y disposición y obtener autorización formal para las decisiones.</li> <li>➤ Desarrolle unas reglas de disposición que ayuden a una disposición coherente de los documentos.</li> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto para aplicar los calendarios de conservación y las reglas de disposición de forma estratégica.</li> <li>➤ Desarrolle y difunda recursos de orientación y formación para ayudar al personal a utilizar y mantener fácilmente los calendarios de conservación y las reglas de disposición.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise periódicamente los calendarios de conservación como parte de un plan formal de supervisión y auditoría, para garantizar unos calendarios actualizados y eficaces.</li> <li>➤ Actualice o revise los calendarios de conservación siempre que cambien funciones en la organización o las tecnologías y procesos relacionados con los documentos, para garantizar que los calendarios reflejan las condiciones de cada momento.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los procesos de supervisión y auditoría.</li> <li>➤ Investigue el uso de tecnologías nuevas o diferentes de apoyo para la conservación y disposición, como sistemas automatizados para identificar el momento en que los documentos llevan al final de su ciclo de vida.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir información sobre la ubicación de todos los documentos y otras evidencias; planes de proyecto e informes de progreso; calendarios de conservación para todos los documentos de la organización; reglas de disposición aplicadas y aprobadas; políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 7, Etapa 4

### La organización destruye los documentos y otras evidencias de forma segura

---

¿Cuántos de nosotros hemos pasado delante de un desguace lleno de coches y autobuses viejos y deteriorados? Es antiestético y, lo que puede ser peor, un peligro para la salud. Es más eficiente destruir los vehículos viejos de forma segura, ya sea reciclando las diferentes partes o triturándolos para que sus componentes se puedan convertir en algo nuevo.

Llenar los almacenes o los cementerios con documentos viejos e innecesarios también es antiestético e incluso puede ser más peligroso. Los documentos pueden contener información personal o sensible, como información médica personal, secretos gubernamentales, planes organizativos sensibles y otras evidencias. Estos documentos deben ser destruidos de forma segura cuando hayan alcanzado el final de su ciclo de vida (o, tal y como se aborda en el **Destino 7, Etapa 5**, conservados de forma permanente si tienen un valor perenne. No es buena idea mantener un “vertedero” para los documentos de una organización.

Los procesos utilizados para destruir los documentos obsoletos deben ser seguros, completos e irreversibles. El contenido de los documentos debe destruirse por completo antes de reciclar o reutilizar el papel o el soporte en el que estén escritos. El reciclaje o la reutilización de papel tiene beneficios medioambientales, pero estos beneficios no compensan el riesgo para la seguridad y la privacidad. Quemar documentos, aunque destruye las evidencias por completo, es perjudicial para la salud y el medio ambiente. A continuación, describimos los procesos ideales de destrucción.

En el caso de **documentos en papel o analógicos no sensibles** (documentos no clasificados como alto secreto, etc.) destruya los documentos de modo que no se puedan reconstruir. Lo ideal sería triturarlos y quizá macerarlos posteriormente para convertirlos en pulpa de papel.

Para **documentos en papel o analógicos sensibles**, clasificados, lo mejor es convertirlos en pulpa. El objetivo es garantizar que el contenido se destruya de forma irreversible.

Para **documentos electrónicos**, elimine el contenido borrando los documentos de la unidad de disco del ordenador o del dispositivo de almacenamiento, formateando *posteriormente* el soporte para tener la seguridad de que no ha quedado contenido residual. (a menudo pensamos que hemos “borrado” algo del ordenador, pero, a menos que borremos por completo todo el dispositivo de almacenamiento, es posible que no hayamos logrado la destrucción total).

Lo ideal es que un representante de la organización presencie el proceso de destrucción. La destrucción debe documentarse en las reglas de disposición y confirmarse por escrito, conservando este documento como evidencia, para que la organización se responsabilice de sus decisiones de disposición.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 7, Etapa 4**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo destruye su organización los documentos de papel o analógicos y electrónicos?

- ¿Se trata de un proceso formalizado y documentado o desprovisto de control o documentación?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

**¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
La organización no ha establecido ningún proceso o control para la destrucción de documentos. La organización deja que el personal decida por sí mismo qué documentos destruir, o bien la organización nunca ha destruido o trasladado documentos y conserva todos los documentos en papel o analógicos o en sistemas de almacenamiento electrónico.	 INEXISTENTE
La organización selecciona determinados documentos para su adecuada destrucción; los procesos de toma de decisiones no están formalizados ni se aplican de forma coherente; la destrucción de documentos no se documenta.	 INICIAL
La organización ha establecido procedimientos básicos para seleccionar determinados documentos que deben destruirse, pero no ha aplicado estos procesos de forma coherente. No supervisa ni documenta la destrucción.	 DEFINIDO
La organización ha desarrollado procedimientos formales para determinar qué documentos destruir, tanto para los documentos en papel y analógicos como para los electrónicos; la organización supervisa y documenta las acciones de destrucción de forma coherente.	 IMPLANTADO
La organización ha establecido procedimientos formales para determinar qué documentos destruir, tanto para los documentos en papel o analógicos como para los electrónicos, documenta las acciones de destrucción de forma coherente, forma al personal para que seleccione los documentos para destruir sobre la base de políticas, supervisa las acciones con regularidad y actualiza las reglas de disposición y destrucción de documentos según sea necesario.	 PROACTIVO
<i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que desarrollen y apliquen criterios y procesos formales para la destrucción de documentos, sobre la base de calendarios de conservación, y que formen al personal sobre su aplicación y supervisen las acciones y actualicen o modifiquen los procesos siempre que sea necesario.</i>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos que participan en la determinación de los requisitos legales u organizativos para la creación y conservación de documentos, con el fin de identificar los requisitos legales de ejecución y documentación de los procesos de destrucción. También

podría involucrar a funcionarios con experiencia en gestión de residuos y servicios de disposición para la organización, que pueden ayudar a identificar las mejores prácticas para destruir documentos y otras evidencias por completo, sin dejar de lado las preocupaciones por el medio ambiente y la salud.

**¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?**

 <b>INEXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revise los calendarios de conservación de la organización para identificar los documentos que deben ser destruidos.</li> <li>➤ Revise las orientaciones sobre mejores prácticas en materia de procesos de destrucción y determine cómo puede implantar la organización procesos similares.</li> </ul>
 <b>INICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confirme los procesos de destrucción legalmente aceptables, como convertir el papel en pulpa, y confirme estos requisitos en todas las orientaciones, políticas y procedimientos, para que se cumplan de forma coherente.</li> <li>➤ Consulte con el personal de toda la organización para concienciarlo sobre la importancia de destruir los documentos exclusivamente de acuerdo con los criterios establecidos y las políticas formales; si es necesario, defina una “orden de interrupción” para prevenir destrucciones no autorizadas.</li> </ul>
 <b>DEFINIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolle un plan de proyecto para establecer procesos coherentes de destrucción de documentos que incluya procesos para supervisar y documentar todas las acciones de destrucción de documentos y otras evidencias en todas sus formas.</li> <li>➤ Compruebe que estos procesos son coherentes, que se basan en políticas y son transparentes y ensáyelos antes de ponerlos en práctica, para confirmar que funcionan con eficacia.</li> <li>➤ Desarrolle y ofrezca herramientas de orientación y formación para ayudar al personal a desempeñar sus funciones con eficacia, especialmente al personal con autoridad para destruir documentos, así como al personal que pueda identificar los documentos que deben ser destruidos, pero no llevar a cabo las operaciones de destrucción propiamente dichas.</li> </ul>
 <b>IMPLANTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siga revisando los procesos de destrucción en el marco de un proceso regular de supervisión y auditoría; actualice o revise los procesos o la documentación siempre que sea necesario.</li> <li>➤ Actualice los procesos cada vez que cambien las funciones o las tecnologías de la organización, para que la destrucción siga siendo eficaz, eficiente y completa.</li> </ul>
 <b>PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenga y actualice periódicamente los recursos de formación y orientación.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando los procesos para garantizar que la destrucción de los documentos sigue siendo eficaz, completa y plenamente documentada.</li> <li>➤ Investigue el uso de nuevas tecnologías o procedimientos de destrucción de documentos, independientemente de su forma o soporte, para que la organización pueda cumplir con los requisitos esenciales de destrucción segura y completa, garantizando al mismo tiempo unos procesos sostenibles en la medida de los posible desde el punto de vista medioambiental.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir planes de proyecto e informes de progreso; calendarios de conservación; documentación de la destrucción real, junto con documentos de autorización, según proceda; material de sensibilización, orientación y formación.



## Destino 7, Etapa 5

### La organización conserva preventivamente los documentos y otras evidencias con valor archivístico, de modo que estén disponibles para el uso público

---

Algunos vehículos merecen ser conservados permanentemente. Puede que sigan siendo útiles para el transporte, o bien que documenten los viajes en el pasado. Si hemos invertido en la construcción de un sistema ferroviario de alta calidad y bien acabado, no queremos que caiga en la ruina. Si tenemos un Ford T original de los años veinte, es posible que invirtamos mucho tiempo y dinero en conservarlo.

Algunos documentos también merecen ser conservados permanentemente. Sirven como prueba de acciones o decisiones significativas o proporcionan información sobre hechos pasados. Aunque no los consultemos a diario, nos ayudan a comprender nuestro pasado. Solo una pequeña parte de los documentos de una organización tienen valor perenne, pero esa parte debe protegerse para que siga siendo una prueba auténtica y accesible hoy y mañana.

Los **archivos** son una pequeña porción de los documentos y otras evidencias de una organización (o de una persona) que merece la pena conservar de forma permanente porque tienen valor perenne como prueba e información sobre actividades y actos.

En muchas jurisdicciones, los archivos se transfieren a un organismo archivístico formal, como por ejemplo una institución de archivos nacional o regional. En otros casos, la organización que creó los documentos puede decidir conservarlos ella misma. Ahora bien, no es lo mismo guardar unos documentos en una cámara acorazada que protegerlos en un archivo. Es necesario conservar los archivos para que sean auténticos y se puedan utilizar y deben estar a disposición del público. La gente utiliza los archivos para entender las acciones o decisiones de los Gobiernos, las organizaciones, los individuos o los grupos. Los archivos son fuentes esenciales de prueba que aportan responsabilidad y transparencia, ilustran la historia y sirven como fuente de memoria individual y compartida.

Hoy en día, los archivos incluyen tanto documentos físicos o analógicos como documentos electrónicos. Una organización debe tomar medidas para proteger, no solo los archivos “tradicionales”, sino también los documentos digitales. La **preservación digital**, el proceso de gestión de documentos electrónicos y otros elementos para que cualquier persona pueda acceder a ellos, es una parte importante de la gestión de archivos en el siglo XXI.

---

Para determinar su grado de avance para el **Destino 7, Etapa 5**, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Identifica su organización algunos documentos y otras evidencias como destinados al archivo definitivo? ¿Lo hace tanto con los documentos en papel o analógicos como con los electrónicos?

- ¿Su organización conserva esos documentos como parte de los archivos o los transfiere a una institución archivística independiente? De no ser así, ¿cómo se gestionan y protegen los documentos que tienen un valor permanente?

Piense en estas preguntas para determinar qué situación refleja mejor el grado de avance actual de su organización. Tal vez desee revisar ahora los recursos más importantes del **Capítulo 7**.

## ¿CUÁL ES EL GRADO DE AVANCE DE SU ORGANIZACIÓN?

¿Qué frase describe mejor la situación de la organización?	Grados de avance
<p>La organización no ha establecido ningún proceso o control para identificar y preservar los archivos. La organización deja que el personal decida por sí mismo qué documentos conservar, o bien la organización nunca ha identificado documentos que tengan valor archivístico.</p>	 INEXISTENTE
<p>La organización selecciona determinados documentos para preservarlos como archivos de manera apropiada; los procesos de selección no están formalizados ni se aplican de forma coherente. La organización no ha tomado medidas formales para conservar ella misma los archivos o trasladar su custodia o control a una institución archivística.</p>	 INICIAL
<p>La organización ha establecido procedimientos básicos para seleccionar determinados documentos que deben conservarse en los archivos, pero no ha aplicado estos procesos de forma coherente.</p>	 DEFINIDO
<p>La organización ha establecido criterios para identificar los documentos con valor archivístico y ha conservado ella misma esos documentos o ha transferido su custodia o control a una institución archivística. A pesar de que identifica y protege los archivos de forma coherente, no supervisa o audita estos procesos.</p>	 IMPLANTADO
<p>La organización ha establecido procedimientos formales para determinar qué documentos tienen valor archivístico, tanto para documentos en papel o analógicos como para documentos electrónicos; conserva ella misma los archivos de forma regular o transfiere su custodia o control a una institución archivística; forma al personal para que proteja los archivos desde el momento de su creación y supervisa o audita estos procesos de forma coherente.</p>	 PROACTIVO
<p><i>No aplicable - Se aconseja a todas las organizaciones que desarrollen y apliquen criterios formales para identificar los documentos con valor archivístico y procesos claros que permitan preservar los archivos en la propia organización o trasladar su custodia o control a una institución archivística.</i></p>	 IRRELEVANTE



Para cubrir esta etapa, podría incluir en el **equipo** a los responsables políticos y a los asesores jurídicos implicados en la identificación de la responsabilidad pública de la organización, para identificar los documentos que deben conservarse por su valor perenne.

También podría servir de ayuda contar con representantes de las instituciones archivísticas nacionales o regionales, que puedan asesorar sobre la forma de determinar qué documentos tienen un valor perenne y qué procesos seguir para garantizar que los archivos se conserven de forma segura, ya sea en la misma organización o en una institución aliada.

## ¿QUÉ MEDIDAS PUEDE TOMAR LA ORGANIZACIÓN?

 <p>INEXISTENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifique la institución archivística adecuada para su Gobierno u organización y recopile información sobre sus operaciones. (Véase <b>Destino 1, Etapa 4.</b>)</li> <li>➤ Reúnase con los representantes de esta entidad para exponer las actividades existentes en materia de gestión documental y abordar las formas de colaboración para apoyar la conservación de los archivos.</li> </ul>
 <p>INICIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A falta de un organismo independiente, investigue las actividades similares de otras jurisdicciones para conocer el alcance de sus servicios y determinar estrategias para preservar los archivos de su organización, sea cual fuere su formato o soporte.</li> <li>➤ Hable con los altos directivos de las opciones para conservar y garantizar la disponibilidad de los archivos de su organización y desarrolle un plan estratégico para conservarlos en la organización o transferir su custodia o control a una institución archivística.</li> </ul>
 <p>DEFINIDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalice los planes de la organización para crear su propio programa de archivos o para transferir los archivos a un organismo de custodia o control independiente.</li> <li>➤ Si opta por conservar los archivos usted mismo, establezca políticas, procedimientos o procesos que garanticen que el proceso se lleva a cabo de acuerdo con los principios de mejores prácticas.</li> <li>➤ Si opta por transferir los archivos a una agencia independiente, celebre un acuerdo formal en el que se establezcan los términos y condiciones de la relación.</li> </ul>
 <p>IMPLANTADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tanto si transfiere los archivos a una agencia independiente como si los gestiona la organización, establezca procedimientos formales de supervisión y auditoría que garanticen que las actividades de archivo se llevan a cabo de manera apropiada y coherente.</li> <li>➤ Siga supervisando y auditando las actividades de archivo y mantenga y actualice los procedimientos, incluidas la formación y orientación del personal.</li> </ul>
 <p>PROACTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lleve a cabo proyectos con la institución archivística para reforzar el acceso a los archivos o desarrolle iniciativas para promover sus servicios y compartir sus fondos de archivo.</li> <li>➤ Comparta su experiencia con los altos directivos para fomentar el conocimiento de los fondos de archivo.</li> <li>➤ Comparta su experiencia con colegas de otras instituciones para sensibilizarlos.</li> </ul>
 <p>IRRELEVANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si no existe una institución archivística adecuada, es posible que su organización tenga que llevar a cabo las operaciones necesarias; consulte los recursos de la <i>Hoja de ruta</i> para saber por dónde empezar.</li> </ul>



Los **entregables** pueden incluir planes de proyecto e informes de progreso; documentación que confirme las decisiones de preservación o las transferencias de archivos a una custodia o control independiente; listas de archivos (normalmente incorporadas a los sistemas de clasificación y a los calendarios de conservación); políticas y procedimientos; material de sensibilización, orientación y formación. Nota: si va a desarrollar sus propias operaciones de archivo, tendrá que elaborar entregables que respalden ese trabajo, desde planes estratégicos y de proyecto hasta políticas y procedimientos y material de sensibilización y orientación.

