

# El quadre de classificació de documents en un entorn empresarial de gestió per processos

**JOSÉ ALBERTO ALONSO.** Ebla Gestió Documental  
jalonso@eblagestiodocumental.cat

**M. ROSA LLOVERAS I MORENO.** Ebla Gestió Documental  
mrlloveras@eblagestiodocumental.cat

## Resum

L'enfocament basat en processos és un principi de gestió que està adquirint una importància creixent en tota mena d'organitzacions, sobretot arran de la implantació de normes de gestió com la ISO 9001 o la ISO 14001. L'adopció d'aquests tipus de model de gestió afecta totes les activitats inserides en la cadena de valor de l'organització, entre elles la gestió de documents. Malgrat que la norma ISO 15489 reconeix aquest tipus d'enfocament, es pot dir que manté una ambivalència amb l'enfocament funcional quan estableix les directrius per elaborar un quadre de classificació. Perquè la gestió de documents s'ajusti a llur entorn corporatiu –dins d'una organització que gestiona per processos les seves activitats– cal replantejar el criteri funcional per estructurar el quadre de classificació, si es vol garantir la preservació del context en que han estat creats els documents i, també, aconseguir la integració del sistema de gestió de documents amb la resta de sistemes de gestió.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión que está adquiriendo una importancia creciente en cualquier tipo de organización, sobre todo a partir de la implantación de normas de gestión como la ISO 9001 o la ISO 14001. La adopción de este tipo de modelo de gestión afecta a todas las actividades inseridas en la cadena de valor de la organización, entre ellas la gestión de documentos. A pesar de que la norma ISO 15489 reconoce este tipo de enfoque, se puede decir que mantiene una ambivalencia con el enfoque funcional cuando establece las directrices para elaborar un cuadro de clasificación. Para que la gestión de documentos se ajuste a su entorno corporativo –dentro de una organización que gestiona por procesos sus actividades– hay que replantear el criterio funcional para estructurar el cuadro de clasificación, si se quiere garantizar la preservación del contexto en que han estado creados los documentos y, también, lograr la integración del sistema de gestión de documentos con el resto de sistemas de gestión.

The process approach is a management principle that is acquiring an increasing importance in any type of organization, especially with the implementation of management standards such as ISO 9001 or ISO 14001. The adoption of this type of management model concerns all the activities involved in the organization's value chain, including records management. Although the ISO 15489 standard recognizes



this type of approach, one can say it maintains an ambivalence towards the functional approach when establishes the guidelines for developing a classification scheme. In order to fit records management into corporate environment, within an organization that applies the process-based management model, we should rethink the functional classification, if we want to ensure the preservation of the context in which the records have been created and also to achieve the integration of the records management system with the rest of the management systems.

#### **Paraules clau**

Enfocament basat en processos; gestió documental; ISO 15489; normes ISO; quadres de classificació; sistemes de gestió

## **1. Els sistemes de gestió i l'enfocament basat en processos**

Actualment la implantació de sistemes de gestió que apliquen l'enfocament basat en processos és una pràctica habitual en tot tipus d'empreses i organismes, sobretot a causa de l'adopció de diverses normes de gestió (ISO, OHSAS...). Aquests sistemes de gestió estableixen la política i els objectius d'una àrea de l'organització per tal de complir els requisits de qualitat, mediambientals, de seguretat, de servei..., alhora que permeten agilitar els processos de la organització definint aspectes com la responsabilitat de la direcció, la gestió dels recursos, la realització de les activitats o els mètodes de medició, anàlisi i millora. A més de les normes que permeten a organitzacions de qualsevol sector assolir la certificació d'un determinat sistema de gestió,<sup>1</sup> existeixen també altres normes sectorials específiques.<sup>2</sup>

Aquestes normes defineixen com l'organització ha d'establir, documentar, implementar, mantenir i millorar contínuament un sistema de gestió, d'acord amb els requisits fixats. Totes elles parteixen d'un model estàndard, de manera que presenten trets comuns:

---

<sup>1</sup> A més de les normes internacionals més implantades –ISO 9001 (gestió de la qualitat), ISO 14001 (gestió ambiental), OHSAS 18001 (gestió de la seguretat i salut en el treball) i ISO/IEC 27001 (gestió de la seguretat de la informació)– s'han desenvolupat altres normes adreçades a establir la forma en la qual s'han de portar a terme les activitats d'altres àrees d'una organització –UNE 166002 (gestió de la R+D+i), UNE 166006 (vigilància tecnològica), UNE 216301 (gestió energètica), RS10 (gestió de la responsabilitat social)–.

<sup>2</sup> A tall d'exemple es poden esmentar les següents normes: EN 9100 (sector aeroespacial), ISO 13485 (productes sanitaris), ISO 15161 (indústria d'aliments i begudes), ISO 15189 (laboratoris d'anàlisi clíniques), ISO/TS 16949 (sector de l'automoció), ISO/IEC 17025 (laboratoris d'assaig i de calibració), ISO/IEC 20000-1 (gestió de serveis TI), ISO 22000 (gestió de la seguretat alimentària).



a) Promouen l'adopció de l'enfocament basat en processos (*process approach*) quan s'implementa un sistema de gestió. Aquest principi implica la identificació dels processos emprats en l'organització i de les seves interaccions, així com la seva gestió per tal d'assolir els resultats esperats. L'enfocament basat en processos es troba estretament relacionat amb el que s'anomena "enfocament de sistema per a la gestió": sovint els resultats d'un procés constitueixen directament els elements d'entrada d'altres processos dins d'una xarxa o sistema global. Així, cada organització hauria de definir el nombre i tipus de processos necessaris, integrant-los i alineant-los per a permetre l'assoliment dels resultats desitjats. Aquest enfocament destaca la importància de:

- la comprensió i el compliment dels requisits;
- la necessitat de considerar els processos de manera que aportin valor;
- l'obtenció de resultats de l'acompliment i eficàcia del procés;
- la millora contínua dels processos basada en mesuraments objectius.

b) Proposen la millora contínua de l'eficàcia del sistema a partir del seguiment i mesurament dels processos. La metodologia PFVA (Planificar – Fer – Verificar – Actuar),<sup>3</sup> que es pot aplicar a tots els processos d'una organització, es troba a la base de les normes ISO que especifiquen com implementar un sistema de gestió determinat. Les quatre fases d'aquesta metodologia es poden descriure breument de la següent manera:

- Planificar: establir un procés de planificació continu, amb els objectius i processos necessaris per a assolir resultats d'acord amb els requisits i la política de l'organització.
- Fer: implementar i operar el sistema de gestió.
- Verificar: avaluar els processos del sistema de gestió, realitzant el seguiment i mesurament dels mateixos respecte de la política, els objectius i els requisits, i informant sobre els resultats.
- Actuar: revisar i emprendre accions per a millorar el sistema de gestió.

---

<sup>3</sup> En anglès PDCA (*Plan – Do – Check – Act*).

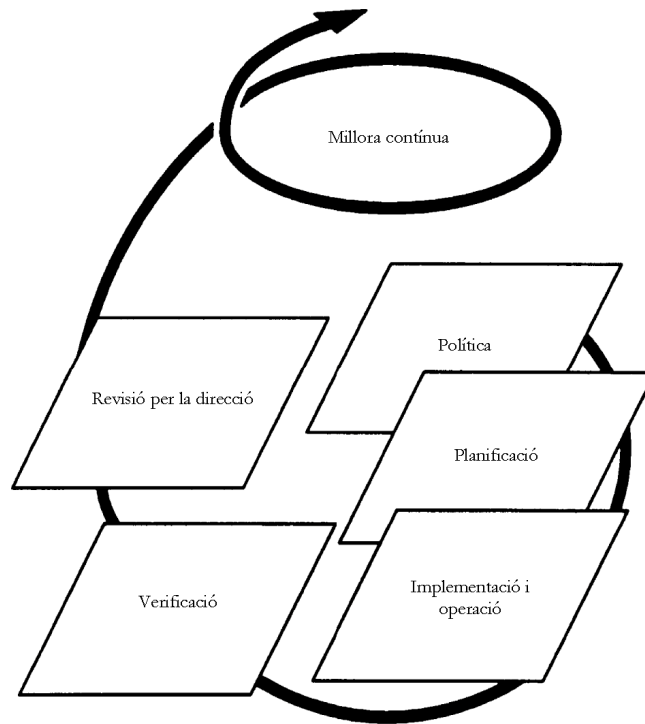


Fig. 1 – Model de sistema de gestió (segons la norma ISO 14001)

c) Estableixen els requisits de la documentació del sistema. La documentació és el suport del sistema de gestió ja que prescriu com s'han de dur a terme les activitats de l'organització alhora que permet disposar d'evidències de la planificació i la revisió per part de la direcció, de la gestió dels recursos, de la realització dels processos, així com del seu mesurament, anàlisi i millora. A les normes de gestió es distingeix entre el control dels "documents" (*documents*) i el control dels "registres" (*records*). Els documents inclouen la política y els objectius del sistema, els manuals, els procediments documentats, les instruccions de treball, els formularis i els documents externs (requisits legals o reglamentaris, normes, manuals de manteniment, etc.). En canvi, els registres presenten resultats assolits o proporcionen evidència d'activitats realitzades i, per això, els registres generalment no es modifiquen ni estan sotmesos a canvis. L'organització ha d'establir un procediment documentat per a definir els controls necessaris per a la identificació, l'emmagatzematge, la protecció, la recuperació, la conservació i la disposició dels registres, que "deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables" (ISO, 2008). En aquest sentit, tal com detallen



algunes normes, s'ha de prestar especial atenció als registres o evidències en suport electrònic, a fi de garantir la seva preservació i evitar la seva modificació o destrucció no autoritzades.

Les normes ISO 9001 i ISO 14001 són normes compatibles, de manera que es poden alinear els requisits del sistema de gestió de la qualitat i del sistema de gestió ambiental, integrant els seus respectius processos. D'altra banda, normes com la OHSAS 18001, la ISO/IEC 27001 o la UNE 166002, per exemple, prenen com a model la ISO 9001 o la ISO 14001. D'aquesta manera es facilita la implementació en una organització del que s'anomena "sistema integrat de gestió", ja que totes aquestes normes tenen una estructura similar i, per tant, poden funcionar com a eines complementàries. Així, l'estructura organitzativa, les responsabilitats, els procediments, els processos i els recursos necessaris per portar a terme la gestió de l'organització es poden integrar en un únic sistema de gestió. És habitual que el sistema integrat de gestió abasti la qualitat, el medi ambient i la seguretat laboral. També hi ha organitzacions que, a més d'aquests aspectes de la gestió, incorporen al seu sistema integrat de gestió altres normatives o bones pràctiques d'obligat compliment: en el cas de la indústria farmacèutica la gestió integrada dels seus processos suposa incloure la gestió de la qualitat (ISO 9001), la gestió mediambiental (ISO 14001), la gestió de la salut i seguretat laboral (OHSAS 18001), les bones pràctiques de laboratori, les bones pràctiques clíniques, les normes de correcta fabricació de medicaments i les bones pràctiques de farmacovigilància.

Des del punt de vista dels requisits de la documentació, un sistema integrat de gestió redueix significativament els documents necessaris (manuais, procediments...) alhora que facilita el control dels registres. El fet de què els processos es gestionin com a part d'un únic sistema permet establir de manera coherent criteris d'actuació que siguin comuns, entre els quals els que regulen la gestió i control dels documents que evidencien les activitats de l'organització. Així, una gestió orientada als processos porta cap a la integració dels diversos sistemes, fent que la gestió documental adquireixi un caràcter marcadament transversal.

## **2. L'aplicació del principi de l'enfocament basat en processos**

El desenvolupament d'un model de gestió basada en processos implica un canvi profund en la forma d'entendre els sistemes de gestió d'una organització, ja que condueix a una visió global que es distingeix per articular



les activitats pròpies de l'organització entorn de processos orientats a assolir els resultats previstos i a satisfer les necessitats i expectatives de les diverses parts interessades (clients, socis, proveïdors, empleats, accionistes o propietaris, societat, etc.).

Així, l'enfocament per processos comporta una organització menys jerarquizada, més orientada a les relacions entre àrees o unitats i a la creació d'equips de treball: en el marc d'un mateix procés sovint participa més d'unitat i, per tant, és fonamental definir l'intercanvi dels recursos (humans, físics, financers i d'informació). La visió de l'enfocament funcional tendeix a ser vertical mentre que els processos es desenvolupen horitzontalment, travessen les funcions en una seqüència d'activitats que s'orienten als resultats i a les parts interessades, aportant valor afegit: "L'enfocament basat en processos introdueix la gestió horitzontal, creuant les barreres entre les diferents unitats funcionals i unificant els seus enfocaments cap a les metes principals de l'organització." (Secretaria del ISO/TC 176/SC 2, 2008).

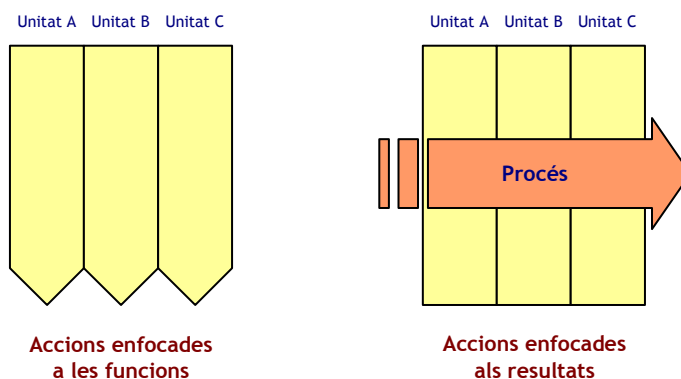


Fig. 2 – Enfocament funcional vs. enfocament basat en processos

El model de gestió per processos pretén, doncs, assegurar la vinculació de les diverses activitats, evitant les barreres funcionals que obstaculitzen un funcionament eficaç dels processos i que es produeixen quan cada àrea gestiona independentment els seus assumptes sense una visió clara dels objectius de l'organització. Aquest plantejament, en el qual la interacció adequada entre els processos esdevé essencial, en tant que els resultats d'un procés poden ser elements d'entrada d'un altre procés, implica el concepte de "client intern", aquella unitat o persona que rep un producte (resultat d'un procés) d'una altra unitat o persona per tal de realitzar la seva tasca. En



aquest sentit, dins d'una organització es crea una xarxa de clients i proveïdors interns que s'intercanvien diversos recursos, entre els quals informació i documentació.

A partir de la seva versió ISO 9001:2000, aquesta norma suposa passar de "documentar el que fem" a integrar els processos en l'estructura de l'organització mitjançant un sistema de gestió dinàmic orientat a assolir els objectius de la qualitat. En la mesura que aquests processos poden abastar diferents funcions, ja que tot treball és un procés que s'executa de principi a fi sense tenir en compte el departament al qual pertanyen les persones que hi participen, les funcions queden supeditades als processos, que transformen els requisits (necessitats i expectatives) de les parts interessades en satisfacció. El canvi de la norma ISO 9001 a l'enfocament basat en processos es reflecteix en la següent taula (Hoyle, 2005):

<b>Enfocament antic</b>	<b>Enfocament nou</b>
Manual de la qualitat que parafraseja la norma amb poca correlació amb l'empresa	Descripció del sistema que especifica com es dirigeix l'empresa
Procediments que responen directament a els requisits de la norma i estan d'acord amb ells	Processos de negoci que assoleixen els objectius empresarials
Documentació basada en les funcions	Documentació basada en els processos
Procediments basats en les tasques	Processos impulsats per objectius
Enfocament en activitats motivades per ordres	Enfocament en els processos motivats pel mercat i les parts interessades

**Taula 1 – Diferència entre l'antic i el nou model d'empresa**

La necessitat d'interconnectar els diferents processos de l'organització suposa establir una "arquitectura de processos", és a dir, l'estructura de processos d'una organització, que es descriu gràficament mitjançant el mapa de processos i els diagrames de flux de cadascun dels processos. D'aquesta manera, els sistemes de gestió es basen en l'arquitectura de processos de l'organització en lloc de l'organigrama piramidal tradicional.



Quant a la documentació dels sistemes de gestió, segons les normes ISO, l'organització ha de preveure i definir per escrit en un procediment els criteris per codificar, identificar, recollir, classificar i arxivar als diferents registres del sistema. Tenint en compte que el manteniment d'aquests registres és conseqüència directa de la realització i el seguiment i mesurament dels processos, la manera d'organitzar-los més adequada hauria de basar-se consegüentment en l'arquitectura de processos de l'organització.

### 3. El quadre de classificació a la norma ISO 15489

La gestió de documents, des del punt de vista de l'enfocament basat en processos, requereix d'una visió integral. Així ho assenyala la norma ISO 15489, que en la seva primera part (AENOR, 2006<sup>a</sup>) emfatitza "la integració de la gestión de documentos en los sistemas y los procesos de la organización". El plantejament de què s'hauria de "garantizar que el sistema de gestión de documentos apoye y no dificulte los procesos de negocio" és coherent amb un dels àmbits d'aplicació de la norma: "proporciona la gestión de documentos como apoyo de un sistema de calidad que cumpla con la Norma ISO 9001 e ISO 14001".

La necessària vinculació entre processos de negoci i gestió de documents s'indica diverses vegades al llarg de la norma ISO 15489-1:

- "[...] las organizaciones deberían establecer y llevar a cabo un exhaustivo programa de gestión de documentos en el que [...] se determinen los documentos que deberían ser creados en cada proceso de negocio y la información que es necesario incluir en dichos documentos" (7.1 a).
- "Las reglas aplicables a la creación e incorporación de documentos y metadatos relativos a los mismos deberían incluirse en los procedimientos que rigen todos los procesos de negocio en los que se requiere una evidencia de la actividad." (7.1)
- "Además de su contenido, el documento también debería incluir los metadatos necesarios para documentar una determinada operación, [...], tal y como se indica a continuación: [...] b) el contexto en el que el documento fue creado, recibido y utilizado debería quedar patente en el mismo (incluido el proceso de negocio del cual forma parte, la fecha y hora de realización y los participantes en el mismo)" (7.2.1 b).
- "Los sistemas de información, las aplicaciones de gestión y los sistemas de comunicación, así como los procesos de negocio que éstos respaldan, se deberían diseñar, modificar o revisar para que la creación e incorporación de los documentos apropiados sea una tarea habitual dentro de las actividades de la organización". (8.1)
- "Un sistema de gestión de documentos de archivo debería [...] organizar los documentos de modo que reflejen los procesos de negocio de su creador" (8.2.2 b).





– “La implementación de un sistema de gestión de documentos debería realizarse de una forma sistemática, planificando el proyecto y utilizando la metodología adecuada para cada situación, con el objetivo de integrar el funcionamiento de los sistemas de gestión de documentos en los procesos de negocio y sistemas asociados.” (8.4 g)

Una de les eines principals per a dissenyar i implementar un sistema de gestió de documents és, juntament amb el calendari de conservació i la taula d'accés i seguretat, el quadre de classificació basat en les activitats de l'organització. Considerant que –des del punt de vista de l'enfocament basat en processos– les activitats s'organitzen formant part dels processos que l'organització identifica, planifica, implementa, mesura, analitza i millora, els criteris per a elaborar un quadre de classificació segons les directrius de la segona part de la norma ISO 15489 (AENOR, 2006<sup>b</sup>), no s'adiuen del tot amb el que es planteja a la primera part.

Així, a l'anàlisi de les activitats de l'organització (etapa B de la metodologia DIRKS) es proposen els resultats que es poden generar amb una clara ambivalència entre procés i funció:

“a) una documentación que describa las actividades y procesos de negocio de la organización;

“b) un cuadro de clasificación de la organización que muestre las funciones, actividades y operaciones de la organización siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas; y

“c) un mapa de los procesos de negocio de la organización que muestre los puntos en los que se producen o se reciben los documentos como productos de la actividad de la organización.” (3.2.3)

Aquesta ambivalència es manté a l'hora de establir com s'hauria de desenvolupar un quadre de classificació. D'una banda, es diu que per a “garantizar que los documentos y sus respectivos metadatos reflejan fielmente los procesos de negocio que los originaron, los sistemas de clasificación deberían ser resultado del análisis de dichos procesos” (4.2.2.2). Altrament, sembla que la segona part de la norma ISO 15489 s'inclina clarament per un criteri funcional: “Un sistema de clasificación basado en las funciones de la organización puede proporcionar un marco sistemático para la gestión de documentos” (4.2.2.1). En aquesta línia, s'indica: “En su forma más desarrollada, la clasificación genera un reflejo de las funciones, actividades y operaciones de una organización.” (4.2.2.1). Així, els nivells del quadre de classificació reflectirien el funcionament de l'organització d'acord amb la seqüència Funció – Activitats – Operacions:

“La estructura de un cuadro de clasificación suele ser jerárquica y se refleja del siguiente modo:

“a) el primer nivel suele reflejar la función;



“b) el segundo nivel se basa en las actividades que constituyen la función; y

“c) el tercer nivel y los que le siguen proporcionan más detalles acerca de las actividades o los grupos de operaciones que forman parte de cada actividad.” (4.2.2.2)

#### **4. El quadre de classificació en un entorn de gestió basada en processos**

Si es té en compte que la gestió de documents ha de respondre a les necessitats específiques de cada organització i, per tant, donar suport als sistemes de gestió de l'organització, caldria replantejar el criteri funcional per a l'elaboració del quadre de classificació quan aquest s'ha d'implantar en una organització que desenvolupa les seves activitats adoptant l'enfocament basat en processos.

A les directrius de la ISO 15489-2 es planteja el quadre de classificació com una eina que ha de permetre a l'organització (AENOR, 2006<sup>b</sup>):

“a) organizar, describir y vincular los documentos;

“b) vincular y compartir documentos, ya sea de manera interna o externa a la organización; y

“c) proporcionar mejor acceso, recuperación, uso y difusión de los documentos.” (4.2.2.1)

A més de fomentar la consistència dels títols i les descripcions –amb el suport d'eines com els vocabularis controlats– i facilitar l'accés i l'ús dels documents, “los sistemas de clasificación pueden servir de apoyo a otros procesos de gestión de documentos, como por ejemplo el almacenamiento, la conservación y la disposición” (4.2.2.1).

En aquest sentit, en una organització que gestiona les seves activitats entorn dels processos, el quadre de classificació s'hauria d'estructurar a partir de l'arquitectura de processos perquè reflecteixi el seu context organitzatiu.

Aquesta manera de plantejar el sistema de classificació permet integrar d'una forma coherent els sistemes de gestió i la gestió de documents. El mapa de processos de l'organització és una eina extraordinàriament útil que es pot emprar de base per a definir el sistema de gestió de documents, atès que el propòsit del mapa és reflectir el funcionament de la organització i, per tant, permet identificar fàcilment els processos de negoci que donen lloc a la producció de documents. A partir d'aquí, les activitats descrites als procediments i les operacions especificades a les instruccions de treball ajudaran a determinar l'estructura del quadre de classificació.



Aquest plantejament presenta, entre altres avantatges, que el quadre de classificació s'adapti al funcionament real d'una organització que orienta les seves activitats segons l'enfocament basat en processos. D'altra banda, facilita l'assimilació per part de les persones de les operacions documentals (incorporació, registre, classificació, emmagatzematge, accés, traçabilitat, disposició) en l'acompliment de les seves tasques.

D'aquesta manera, resulta factible mantenir el model d'estructura jeràrquica que proposa Roberge (2006), però adaptant-lo als sistemes de gestió actuals. En la següent taula s'estableix una correspondència entre els nivells d'un quadre de classificació funcional i els nivells d'un quadre de classificació basat en processos.

Nivells de classificació		Quadre de classificació funcional (Roberge)	Quadre de classificació basat en processos
	Categories	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestió dels assumptes administratius</li><li>• Gestió dels assumptes de negoci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos estratègics</li><li>• Processos operatius</li><li>• Processos de suport</li></ul>
1	Classes	Funcions	Processos
2	Subclasses	Subfuncions	Subprocessos
3	Divisions	Activitats	Activitats
4...n		[Desglossament de les activitats]	Operacions

Taula 2 – Correspondències entre el criteri funcional i el criteri basat en processos

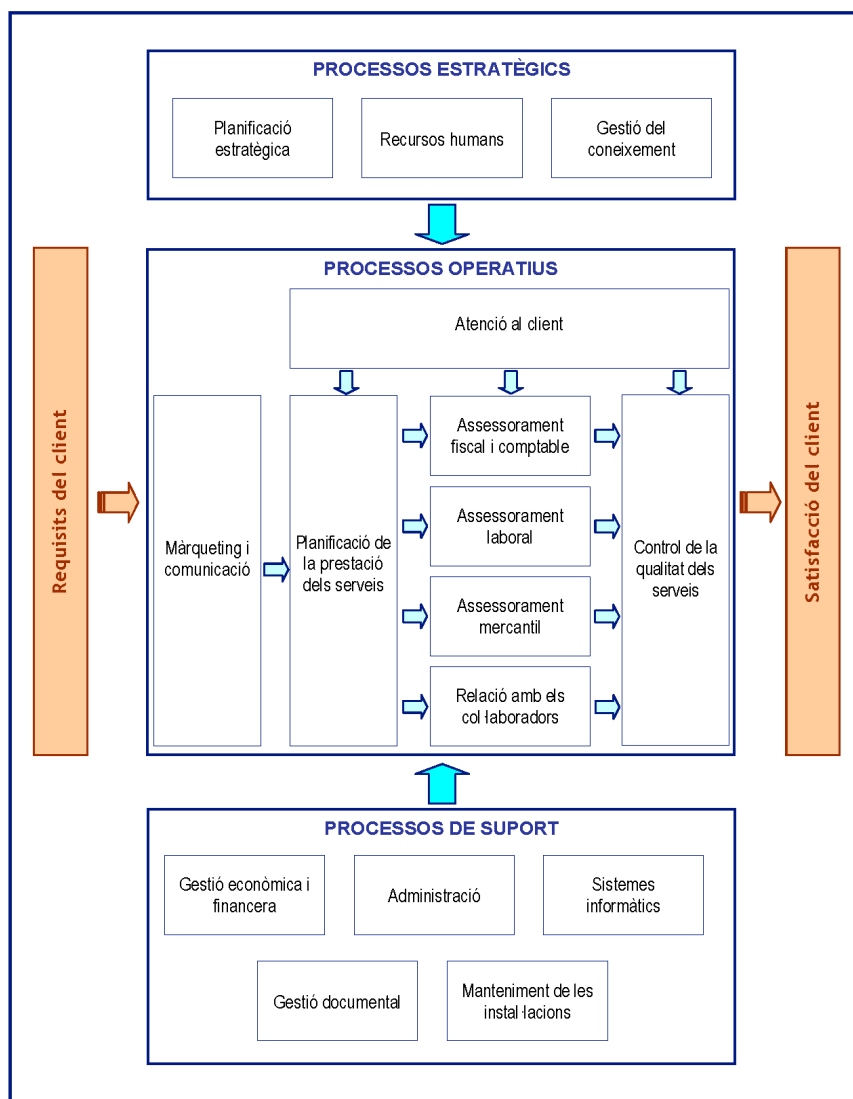
## 5. Aplicació pràctica d'un quadre de classificació basat en processos

A continuació es proposa un exemple per a mostrar com, a partir de l'adopció de l'enfocament basat en processos, es pot bastir un sistema de classificació dels documents i les evidències electròniques en un despatx professional que presta serveis d'assessorament fiscal, comptable i laboral.



L'enfocament basat en processos implica portar a terme una anàlisi de les activitats de l'organització, produir els resultats previstos i determinant la seqüència dels processos i la seva interacció. En un primer nivell d'aproximació sovint s'utilitza com a eina de representació el mapa de processos.

Fig. 3 – Mapa de processos del despatx





Seguidament s'hauria de planificar cadascun dels processos, definint les activitats que els componen, els requisits de seguiment i mesurament, i els recursos necessaris per a la operació eficaç del procés. Habitualment cada procés es descriu amb tots els detalls mitjançant una fitxa i un diagrama de flux del procés. En la fitxa de procés, que pot variar segons l'organització, s'especifiquen elements com el seu objecte, el seu abast (inici i final del procés), el seu propietari (responsable), els proveïdors i els elements d'entrada, els clients i els elements de sortida (resultats), els requisits legals, normatius i de les parts interessades, i els indicadors que s'empraran per a mesurar l'acompliment del procés.

En aquest punt de la descripció dels processos, és molt important establir els documents que són resultat (elements de sortida) del procés i que evidencien les activitats realitzades, tenint en compte que s'ha de determinar amb precisió el seu inici (acció que desencadena el procés i posa en marxa les activitats que el constitueixen) i el seu final (acció que posa fi a la seqüència d'activitats).

Element	Descripció
<b>Nom del procés</b>	Designa el procés de forma apropiada sense pretendre reflectir funcions o unitats determinades.
<b>Objecte</b>	Missió o propòsit del procés ("quina és la raó del procés?", "perquè existeix el procés?")
<b>Abast</b>	Estableix la primera activitat (inici), la que desencadena el procés, i la darrera activitat (final), la que completa el procés.
<b>Propietari</b>	És la persona a la qual s'assigna la responsabilitat de controlar el procés i d'assolir els resultats esperats. De vegades, també s'anomena "pilot" del procés.
<b>Entrades</b>	Elements d'entrada del procés (humans, físics, financers, d'informació). Sovint s'utilitzen documents d'altres processos com a elements d'entrada. Aquestes entrades provenen dels proveïdors externs o interns del procés.

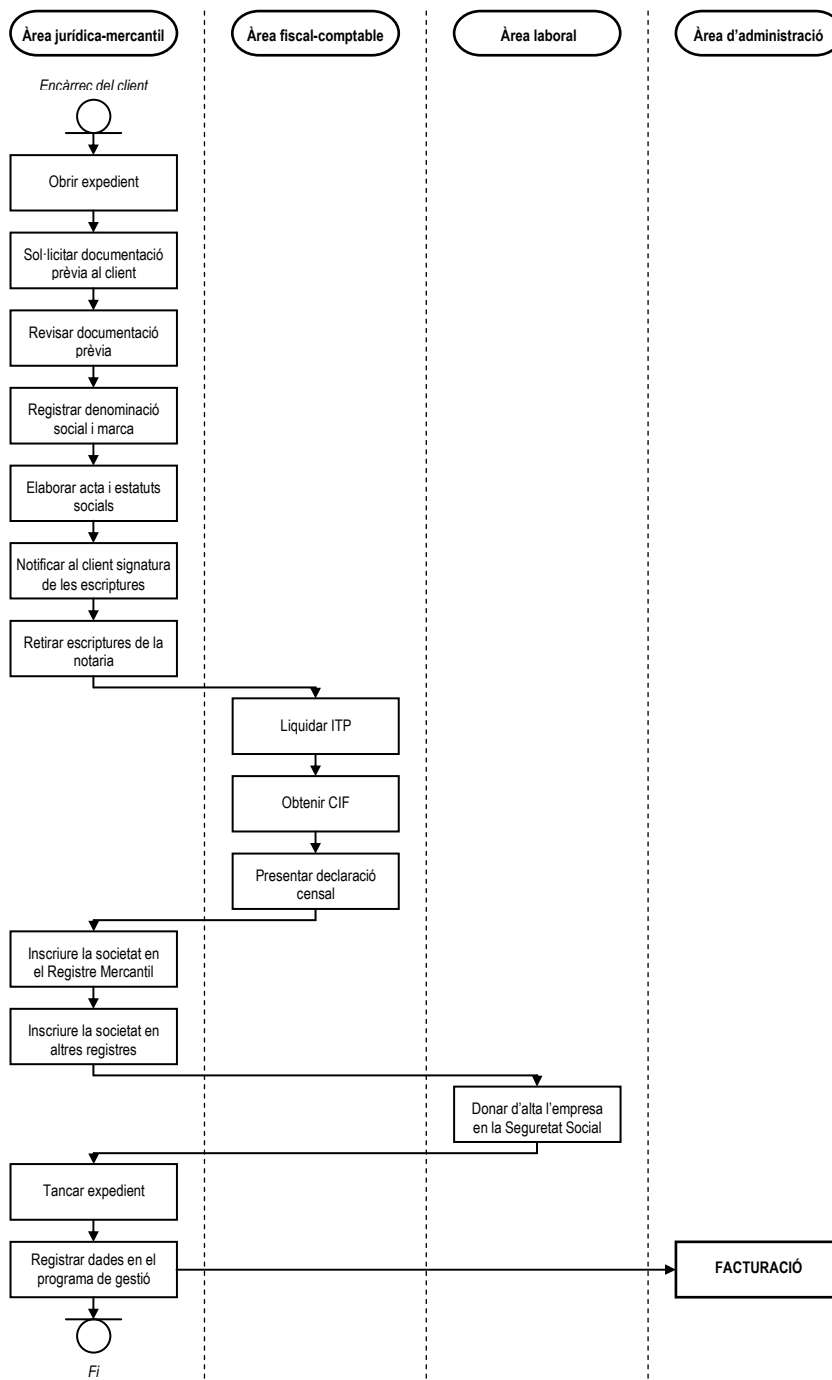


<b>Sortides</b>	Elements de sortida o resultats del procés. Sovint es produeixen documents que s'empraran per a dur a terme altres processos vinculats. Aquests resultats són productes o serveis per als clients externs o interns del procés.
<b>Requisits</b>	Les entrades, les activitats i les sortides d'un procés poden estar condicionades pel compliment d'algun tipus de requisit: necessitats i expectatives dels clients externs o interns, requisits legals i normatius, polítiques de l'organització...
<b>Indicadors</b>	Serveixen per a fer el seguiment i mesurar com es comporta el procés i fins a quin punt s'orienta cap a l'acompliment dels seu objecte o missió. Els indicadors permeten conèixer l'evolució i les tendències del procés, i ofereixen informació objectiva per a la presa de decisions.

**Taula 3 – Elements d'una fitxa de procés**

D'altra banda, el diagrama de flux del procés permet representar gràficament la seqüència de les activitats que es duen a terme al llarg del procés, i les interconnexions amb d'altres processos.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Al gràfic proposat com a exemple, per qüestió d'espai, es fa una representació transversal del procés, indicant només les activitats principals per a constituir una societat (procés d'Assessorament mercantil, subprocés d'Operacions societàries). No es detalla la intervenció dels rols externs (client, notaria, Agència Tributària, Registre Mercantil, Tresoreria General de la Seguretat Social...) ni s'especifiquen els elements o informacions d'entrada i sortida de cada activitat.





L'anàlisi, des del punt de vista de la gestió de documents, de les fitxes i els diagrames de procés permet:

- a) Identificar els documents i les evidències que es van produir al llarg de la realització del procés (sovint es descriuen com a elements de sortida) i situar-los en el seu context de creació.
- b) Determinar quines unitats o persones (rols) generen els documents i accedeixen a ells.
- c) Establir l'entorn tecnològic emprat per a portar a terme les activitats i produir els documents (gestió de documents físics en suport paper, digitalització de documents en paper, documents que es generen amb aplicacions de gestió, registre d'evidències en bases de dades, continguts que es mantenen en servidors web, ús de la signatura electrònica, etc.).
- d) Identificar els requisits legals, normatius, interns i de les parts interessades que condicionen la realització del procés i, per tant, la creació, manteniment i preservació dels documents.

L'examen del procés permet així identificar les series documentals relacionades amb les activitats que es duen a terme, a més de la seva estructuració dins del quadre de classificació, la seva avaluació i disposició d'acord amb els requisits, i l'accés dels diferents rols (unitats o persones de l'organització).

En el cas del procés d'assessorament mercantil, per exemple, pot haver tres subprocessos clarament diferenciats:

- a) Operacions societàries: s'inicia quan un client demana crear una nova empresa, fer modificacions societàries o liquidar una empresa ja existent), i finalitza amb el registre de l'empresa, de les modificacions efectuades o de la dissolució en el programa de gestió del despatx. Aquest subprocés té com a elements d'entrada els resultats del procés de planificació de la prestació de serveis i els documents aportats pel client, i com a elements de sortida tot un seguit de documents (escriptures, afiliació de l'empresa a la Seguretat Social, declaració censal, inscripció en el registre mercantil, etc.) que, per la seva banda, són elements d'entrada per a d'altres processos: assessorament fiscal i comptable i assessorament laboral, principalment.
- b) Elaboració de contractes civils i mercantils: s'inicia quan un client demana assessorament per a confeccionar un contracte d'arrendament, de compravenda, de préstec, etc., i finalitza quan s'ha signat i, si s'escau, s'ha





registrar el contracte. Aquest subprocés també està vinculat al procés de planificació de la prestació de serveis, i com a resultat produeix documents que són element d'entrada per al procés d'assessorament fiscal i comptable.

c) Assistència en procediments concursals: s'inicia quan un client demana l'assessorament per a declarar un concurs voluntari o bé per a interposar una demanda concursal, i finalitza quan s'ha transferit la documentació preparada al bufet d'advocats que, en col·laboració amb el despatx, porta aquest tipus d'assumpes. Aquest subprocés està vinculat al procés de planificació de la prestació de serveis i al de relació amb els col·laboradors. En aquest cas es reben documents del bufet que són elements d'entrada tant del propi subprocés d'assistència en procediments concursals com del procés d'assessorament fiscal i comptable.

En tots tres subprocessos, els documents que en són resultat han de complir tant amb els requisits legals (per exemple, legislació mercantil, reglamentació sobre protecció de dades personals, etc.) com amb els requisits dels clients i els interns del despatx.

Quant al quadre de classificació, seguint l'arquitectura de processos del despatx, les series documentals derivades del procés d'assessorament mercantil es poden ubicar de la següent forma:

<b>Procés</b>	<b>Subprocés</b>	<b>Sèrie documental</b>
[...]		
Màrqueting i comunicació		
Planificació de la prestació dels serveis		
Assessorament fiscal i comptable		
Assessorament laboral		
Assessorament mercantil	Operacions societàries	Expedients de constitució de societats
		Expedients de modificacions societàries



		Expedients de dissolucions i liquidacions societàries
	Elaboració de contractes mercantils	Expedients de contractes civils i mercantils
	Assistència en procediments concursals	Expedients de creditors en procediments concursals
		Expedients de deutors en procediments concursals
[...]		

Taula 4 – Estructura del quadre de classificació

### 3. Conclusions

La gestió de documents ha d'estar al servei del objectius i necessitats de l'organització. La confiabilitat d'un sistema de gestió de documents només s'aconseguirà en la mesura que aquest estigui alineat amb el model de funcionament empresarial. D'aquesta manera, en un entorn de gestió basat en processos, el sistema de gestió de documents ha de basar-se en l'arquitectura de processos de l'organització, a fi de donar suport a la realització de les activitats empresarials. Si els sistemes de gestió d'una organització desenvolupats arran de la implantació d'una norma ISO (qualitat, medi ambient, seguretat de la informació...) prenen com a punt de partida el principi de l'enfocament basat en processos, el sistema de gestió de documents ha d'integrar-se amb aquests processos i elaborar-se a partir del seu anàlisi.

Un dels pilars d'aquest sistema de gestió de documents és la classificació. La classificació dels documents serveix per estructurar (modelar) i recuperar els documents però, sobretot, per contextualitzar la seva procedència, és a dir, identificar els factors d'ordre organitzatiu d'acord amb els quals s'interpreten apropiadament els documents. En aquest sentit, es considera que cal replantejar el criteri funcional com a base per a la confecció d'un quadre de classificació en els casos en què aquesta eina s'hagi d'aplicar en una organització que duu a terme les seves activitats d'acord amb l'enfocament basat en processos.



Els instruments que s'utilitzen habitualment per a representar i descriure l'arquitectura de processos de l'organització (mapa de processos, fitxes i diagrames de flux dels processos) haurien de constituir el punt de partida per a desenvolupar el quadre de classificació, atès que mostren els punts en els quals es produeixen o reben els documents com a resultat de les activitats empresarials. Amb aquest plantejament, la identificació de les series documentals i la seva estructuració mitjançant el quadre de classificació s'ajustaria de manera efectiva al context organitzatiu, facilitant alhora la implantació del sistema de gestió de documents, el control de les evidències que són resultat dels processos de negoci i l'operació dels sistemes de gestió, i la comprensió i l'ús per part del personal de les diverses eines destinades a gestionar els documents.

La gestió de documents, per ser efectiva, hauria d'orientar les seves accions vers les estratègies i objectius corporatius, i això suposa alinear-les amb el model de funcionament organitzatiu. Si, com s'esmenta a l'objecte i camp d'aplicació de la norma ISO 15489, aquesta proporciona la gestió de documents com a suport d'un sistema de qualitat que compleixi amb les normes ISO 9001 i ISO 14001, cal resoldre les possibles inconsistències derivades de l'aplicació de l'enfocament funcional quan s'estableixen les pautes per elaborar un quadre de classificació. Una situació que potser serà pal·liada amb l'evolució de la norma ISO 15489 cap a la futura família de normes ISO 30300 (Management System for Records).



## Bibliografia

Alonso, J. A.; Lloveras i Moreno, M. R. (2007). "Aproximación a la gestión de documentos desde el enfoque basado en procesos." A: Jornadas Españolas de Documentación (10as: 2007: Santiago de Compostela), p. 3-9. Madrid: FESABID.

AENOR (2006<sup>a</sup>). *UNE-ISO 15489-1. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades.* Madrid: AENOR.

AENOR (2006<sup>b</sup>). *UNE-ISO/TR 15489-2. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices.* Madrid: AENOR.

CIDEM (2003). *Guia per a una gestió basada en processos* [en línia]. Barcelona: Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial.

<<http://www.acc10.cat/ACC10/cat/talent-coneixement/publicacions/guies-innovacio-internacionalitzacio/gestio-basada-processos.jsp>> [Consulta: 20.01.2010].

CIDEM (2004). *Sistemes integrats de gestió* [en línia]. Barcelona: Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial.

<<http://www.acc10.cat/ACC10/cat/talent-coneixement/publicacions/guies-innovacio-internacionalitzacio/integrats-gestio.jsp>> [Consulta: 20.01.2010].

Hoyle, D.; Thompson, J. (2005). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos.* Madrid: AENOR.

ISO (2004). *ISO 14001:2004. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.* Ginebra: International Organization for Standardization.

ISO (2008). *ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.* Ginebra: International Organization for Standardization.

Roberge, M. (2006). *Lo esencial de la gestión documental.* Quebec: Gestar.

Secretaría del ISO/TC 176/SC 2 (2008). *ISO/TC 176/SC 2/N 544 R3. Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión.* Madrid: AENOR.