

Com abordar la gestió dels documents administratius a les empreses: una reflexió des de l'experiència

Jordi Andreu, Isabel Campos, Montserrat Canela, Jordi Serra

RESUM: *L'article que es presenta és una reflexió sobre la gestió de la documentació administrativa en l'entorn de l'empresa. S'analitza, s'explica i s'exemplifica el mètode sistemàtic de gestió dels documents administratius en l'organització. Es valora la funció i la tasca de la unitat gestora de la documentació administrativa com a actiu clau per a la gestió integral de la informació estratègica de l'empresa.*

Després de deu anys d'experiència treballant a l'Administració pública, dissenyant, implantant i mantenint un sistema integrat de gestió de la documentació administrativa (SGDA);¹ d'haver dedicat una part molt important de les nostres vides professionals i, també, per què no dir-ho, de les nostres vides personals a aquest projecte i, finalment i sobretot, d'haver obtingut resultats prou satisfactoris, tot plegat ens va fer considerar que podria ser molt interessant exportar el sistema a institucions i organismes que queden fora de l'àmbit de l'Administració pública.² Cal tenir en compte que la font pri-

Jordi Andreu, Responsable del Sistema de Gestió de la Documentació Administrativa del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya.

Isabel Campos, Tècnica de l'Arxiu Central Administratiu del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Montserrat Canela, Responsable de l'Arxiu Central Administratiu del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Jordi Serra, Arxiu Central Administratiu del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Article rebut l'abril de 2000

1. Quan parlem d'un sistema "integrat", ens referim a un SGDA integrat en l'empresa i també a un SGDA en què la gestió dels documents es fa de manera integral dins del cicle complet de vida dels documents.
2. Jordi Andreu; et al., "El sistema integrado de gestión de la documentación administrativa en los departamentos de Agricultura y Cultura de la Generalidad de Cataluña", *Tria. Ponencias y comunicaciones del III Congreso de la Asociación de Archiveros de Andalucía*. (En premsa)

migènia de les nostres propostes és el sistema proposat per M. Roberge, inicialment ideat per a la petita i mitjana empresa.³ De fet, doncs, ens estàvem proposant una tornada als orígens.

Així doncs, amb aquest article expliquem com el sistema integrat de gestió de la documentació administrativa també és aplicable i dona bons resultats a l'empresa privada.

1. LA GESTIÓ DELS DOCUMENTS EN L'ENTORN DE L'EMPRESA

No és habitual que les empreses tinguin consciència de la necessitat d'incorporar un sistema per a la gestió dels documents. Sovint els problemes de gestió documental que tenen lloc en l'àmbit d'aquestes organitzacions es produeixen perquè s'actua estrictament de forma reactiva. No busquen la solució del problema sinó que es limiten a posar pedaços per a pal·liar-ne les conseqüències. Tant les empreses com l'Administració tendeixen a creure, en general, que els problemes els produeixen fets sobtats, imprevistos, quan en realitat aquests estan causats per processos lents i graduals: la manca de normalització en la producció dels documents i la manca de formació en gestió documental.

Així, no és gens estrany que quan una empresa reclama els serveis d'un professional en la gestió dels documents sempre ho faci perquè té algun dels problemes següents:

1. *La documentació s'acumula en magatzems de forma descontrolada, sense cap criteri de descripció, ni evidentment de classificació, cosa que impossibilita consultar-la i eliminar-la.*

En aquesta fase, l'única preocupació de l'empresa són els costos a curt termini i la rendibilització de l'espai: no pensen a invertir per a guanyar, sinó en un estalvi puntual, centrat en l'operació de buidar i no en una millora contínua. Per aquesta raó solen recórrer a serveis externs de custòdia i emmagatzematge de documents⁴, tot i que aquesta és una solució molt parcial que en la majoria de casos únicament resol el problema d'abaratir els costos de magatzem, però no garanteix la localització de la informació ni l'eliminació de la documentació innecessària.

3. Michel Roberge, *La gestió dels documents administratius* (Barcelona: Diputació de Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya, 1993).

4. Isabel Campos, "Les empreses de serveis", en: *Els arxius: l'experiència Catalana* (Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya, 1995), p. 137-139.

2. *La documentació s'acumula en els despatxos i és difícil localitzar la informació de forma ràpida i precisa.* En aquest cas ja es plantegen una inversió a llarg termini.

Com en altres moltes activitats que tenen lloc en una empresa, els actors/clientes que hi treballen no veuen tot el procés de gestió dels documents com un sistema interrelacionat; no l'hi veuen ni físicament, ni psicològicament. Es concentren en la seva tasca, però no coneixen ni volen conèixer el que fan ni el que resolen els membres que interactuen amb ells. Sovint no perceben la finalitat de l'empresa: la seva responsabilitat comença i acaba en el seu lloc de treball i en els "seus papers".

Aquestes situacions no són gaire diferents de les que es donen a l'Administració. Ara bé, el que diferencia el món públic del privat és l'abast de les solucions que es demanen. Mentre que l'Administració demana solucions que poden ser a llarg termini i que abasten tant la documentació des del punt de vista administratiu com patrimonial, l'empresa vol solucions immediates i, sobretot, centrades en la documentació com a part de la gestió administrativa general i no com a futur patrimoni.

Fetes aquestes consideracions, podem dir que la *missió de l'arxiu* a l'empresa ha de ser administrar un sistema integral de gestió de la documentació administrativa amb la finalitat d'incrementar l'eficàcia i l'eficiència de la gestió administrativa general, protegir els drets de l'empresa i abaratir els costos de l'emmagatzematge dels documents, deixant de banda la visió patrimonial que aporten els arxius administratius a les institucions públiques.⁵

Ara bé, si poden haver-hi diferències pel que fa a la missió, deixen d'haver-n'hi pel que fa a la visió, ja que tant un arxiu d'una institució pública com un d'una empresa privada pretenen que el sistema de gestió dels documents estigui integrat dins de la gestió de l'organització i s'adapti a les necessitats dels seus usuaris. L'arxiu defineix les funcions necessàries i suficients en relació amb la gestió dels documents i busca la concepció més econòmica per tal d'assegurar aquestes funcions. Actua innovant la naturalesa del documents i les solucions tècniques utilitzades per a gestionar-los i també detectant funcions en les quals convindria que altres unitats efectuessin millores. L'empresa capta més ràpidament aquesta visió que l'Administració, ja que no està tan jerarquitzada i té més clars els objectius comuns de l'organització: el benefici econòmic.

5. Això no vol dir que l'arxiver que treballa per a l'empresa hagi d'oblidar-se de l'aspecte patrimonial d'aquesta documentació, sinó que haurà de conscienciar l'empresa del valor que els seus documents tenen per a ella mateixa i per a la societat, i haurà de proposar-li solucions satisfactòries com, per exemple, dipositar la documentació en un arxiu històric públic.

És aquesta visió la que permet actuar en l'àmbit privat. L'arxiver o gestor documental, a l'hora de vendre el seu producte, ha de traslladar a l'organització l'estalvi que li suposa actuar de forma sistemàtica en el conjunt dels documents que genera. Així, en dissenyar un projecte, cal destacar els valors del sistema següents:

- *Esperit de solució de problemes.* Cal proposar un sistema senzill que solucioni els problemes pels quals ens han contractat. No hem de crear una nova estructura organitzativa, la complexitat de la qual generi més problemes dels que soluciona. Hem de vendre el nostre sistema de gestió de la documentació com un model capaç d'adaptar-se als canvis de l'entorn i orientat a la renovació i a la millora continuada.
- *Orientació al client.* El sistema ha d'adaptar-se a les necessitats de cada client. Cal conèixer la institució i analitzar la realitat existent per tal de detectar els problemes i aportar les solucions més adequades, no tan sols a la totalitat de l'organització, sinó també a les necessitats particulars de cadascun dels elements o les unitats que la componen.

Però si d'entrada l'empresa només vol solucionar un problema puntual d'espai o localització de la documentació acumulada als dipòsits, com hem d'actuar? Cal simplement fer un projecte en què s'inventariï i s'avaluï la documentació del dipòsit? És evident que si l'objectiu prioritari de l'empresa que ens contracta és aquest, aquest serà el problema principal que haurem de solucionar. Malgrat tot, creiem que des del servei que oferim cal fer notar a l'empresa que aquesta solució no deixa de ser purament puntual, ja que si no es tracta la documentació en conjunt des que es genera als despatxos fins a la seva disposició, en un termini no gaire llunyà, es tornaran a trobar amb el mateix problema. Per tant, cal demostrar-los, si pot ser quantitativament millor, que la inversió que volen fer serà més rendible si s'aprofita la reorganització de la documentació semiactiva per a solucionar el problema real: la generació descontrolada de documentació que porta al caos quan ja no es necessita habitualment.

Una manera —que la nostra experiència ens ha demostrat com a molt efectiva— de presentar un projecte que inclogui aquest esperit de solució de problemes segueix els passos següents.

En primer lloc, analitzar detalladament quin és el problema més immediat que tenen, descriure'n les causes i definir les solucions que proposem. Aquesta part ha d'incloure:

- a) Els objectius del projecte.
- b) Les actuacions que es duren a terme i qui les durà a terme.

- c) Les millores que s'obtindran amb la implantació d'aquestes solucions.
- d) El termini en el qual el problema se solucionarà.

En segon lloc, posar a consideració de l'empresa la possibilitat de continuar el projecte amb la finalitat d'arribar al fons del problema i erradicar-lo definitivament. En aquest cas es tracta d'apostar per una solució de continuïtat, explicant la possibilitat d'implantar un sistema de gestió de la documentació propi de l'empresa. Aquesta proposta haurà d'incloure:

- a) Les fases en què aquest sistema es podrà anar implantant.
- b) El projecte amb tots els aspectes a tenir en compte.
- c) Els resultats que se n'obtindran.

2. L'EXPERIÈNCIA⁶

A continuació esquematzem un projecte de gestió documental per a una PIME amb una certa antiguitat i que disposa d'un dipòsit d'arxiu.

2.1. Identificació del problema

- No localitzen la informació en els despatxos quan no hi és la persona responsable de l'activitat de la qual es demana informació.
- No localitzen els expedients un cop tancats i transferits al dipòsit.

2.2. Resolució del problema

Elaborar i implantar un sistema de gestió de la documentació administrativa (SGDA) a partir de l'any...

És necessari fixar el període en el qual es començarà a implantar el nou sistema. Cal tancar el període anterior a la normalització per tal de facilitar-ne la implantació, perquè reclassificar, tornar a descriure i reorganitzar expe-

6. Aquesta reflexió es fonamenta en gran part en el treball realitzat per I. Campos; M. Canela; J. Domingo i J. Serra, en les actuacions realitzades per a la Universitat Ramon Llull, i per al Col·legi de Farmacèutics de la Província de Barcelona (amb l'empresa DOC 6). També J. Andreu; I. Campos i J. Serra han intervingut en el disseny del SGDA de la Fundació Congost-Autisme Catalunya.

dients ja tancats és una tasca molt lenta i poc agraïda per als usuaris. Si dediquem molt de temps a aquesta tasca, correm el risc de quedar-nos en la reclassificació de documentació que per la seva antiguitat no es consulta gaire, i que per tant no és necessària per a la gestió diària. El nostre esforç ha d'anar orientat en un altre sentit: la documentació activa.

Els objectius del projecte

El sistema inclourà tota la documentació de l'empresa, en qualsevol suport, des que es rep al registre o es crea a les oficines fins que, si s'escau, s'elimina. Aquest sistema serà flexible per a poder-se adaptar als canvis orgànics, funcionals i tecnològics que en un futur pugui experimentar l'empresa.

Fases d'actuació del projecte

Disseny

1. Elaboració del quadre de classificació que doni normes per a la formació d'expedients i en normalitzi la descripció. Per a l'elaboració del quadre de classificació, les fases a seguir seran les següents:
 - Recollida i anàlisi de la documentació que descriu les funcions i activitats de l'empresa.
 - Presentació de l'estructura del quadre de classificació i entrevistes amb els caps de les àrees i amb personal administratiu que pugui resoldre problemes puntuals del quadre. L'entrevista personal de l'arxiver amb els caps de les àrees serveix per a informar-los del SGDA i explicar-los com l'adaptarem a la seva unitat; per a recaptar informació sobre les necessitats de la unitat respecte a la gestió documental, i per a conscienciar-los que han de facilitar recursos per a la implantació i manteniment del SGDA en la seva unitat. La bona actitud dels càrrecs de comandament és essencial en la implantació i, per tant, cal planificar les entrevistes de manera que es creï una atmosfera de confiança, per tal que entenguin que el sistema els ajudarà a resoldre problemes i a augmentar l'eficiència.
 - Desenvolupament de l'estructura del quadre.
 - Aprovació del quadre. L'aprovació del quadre per part de la direcció és molt important a l'hora de fer valer el quadre com un instrument normatiu. Quan es produeixin reticències per a l'aplicació del quadre per part del usuaris, el cap de la unitat ha de recordar el caràcter normatiu d'aquest i, per tant, l'obligatorietat de la seva aplicació.

— Codificació i edició del quadre. El quadre, a més d'un instrument normatiu també ha de ser un instrument didàctic, d'aquí la importància d'una bona edició, intel·ligible i atractiva per als usuaris.

2. Fixació dels terminis de transferència i conservació/eliminació dels expedients. Les taules d'avaluació documental són un element molt important de cara a vendre el SGDA com un element més de la bona gestió empresarial. La conservació de documents inútils genera una despesa considerable a l'organisme i l'aplicació de les taules suposarà estalvi, per tant aquest serà uns dels punts forts del projecte.
3. Elaboració d'una normativa de transferència, d'eliminació i de funcionament del dipòsit. En molts casos, és a partir de l'organització de transferències quan es comença a actuar en els arxius de gestió. La necessitat d'espai a l'oficina pot accelerar la implantació del SGDA. A més, aquesta normativa és molt senzilla d'elaborar per part de l'arxiver i fàcil d'aplicar pels usuaris, cosa que dona uns rendiments immediats molt positius.

Implantació

La formació dels actors/usuaris és imprescindible per a la implantació i manteniment del sistema.

1. Formació del personal de direcció. Informació i formació amb un enfocament global sobre el SGDA i orientat a la millor explotació dels recursos.
2. Formació del personal d'execució. Formació orientada a la implantació del SGDA: gestió de la correspondència, coneixement del sistema corporatiu de classificació, d'arxivament i catalogació i organització del dipòsit.
3. Seguiment dels arxius de gestió. El seguiment és un element molt important ja que servirà tant per a iniciar la implantació a l'organisme on estem intervenint, com per a avaluar el nivell d'aplicació del sistema. Amb el seguiment es donen garanties per a la continuïtat del SGDA.

Organització del dipòsit

1. Reorganització de l'espai del dipòsit. Normalment la gestió del dipòsit, en no existir un sistema, no està centralitzada i per aquesta raó l'espai se sol repartir entre les diferents àrees de l'empresa. Això suposa una gran pèrdua d'espai. En el moment en què es crea un sistema amb un responsable,

l'espai del dipòsit passa d'una disposició per departaments a una ubicació contínua.

2. Tractament i inventari de la documentació que hi ha al dipòsit. És difícil que el tractament d'aquesta documentació la facin directament les unitats que l'han generada. Com que es tracta de documentació semiactiva, no se'n veu necessària la normalització. En molts casos es farà necessari adjudicar aquest tractament de caràcter retrospectiu a alguna unitat diferent de la que ha generat la documentació, o fins i tot se'n pot encarregar el tractament a un agent extern sota la direcció del responsable del Sistema.
3. Automatització dels inventaris ja identificats i dels fulls de transferència de la documentació. La implantació del sistema ha d'anar acompanyada de l'existència d'un programari o d'unes actuacions en els programes informàtics existents per tal d'automatitzar aquests processos.

Productes oferts

Eines⁷

- Quadre de classificació.
- Manual de gestió dels documents.
- Taules d'avaluació i tria.
- Circuits documentals de les sèries avaluades.
- Manual per a la creació de documents i impresos.
- Manual per a la gestió de la correspondència.

Aquestes eines intervenen en els diferents procediments del SGDA. Així, a l'hora d'organitzar els documents en els arxius de gestió cal disposar del quadre de classificació, del manual de gestió dels documents i d'una aplicació informàtica per al control dels expedients generats; per a crear els documents cal el manual de documents i impresos, i per a seleccionar la documentació calen les taules d'avaluació i tria. De totes aquestes eines les essencials per al sistema són: el quadre de classificació i les taules d'avaluació documental.

7. Per a més informació sobre les eines del sistema vegeu: Montserrat Canela; et al., "El desenvolupament del sistema de gestió dels documents administratius del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya", *Lligall*, núm. 15, p. 89-144.

Organització de processos

1. Identificació dels documents en tot el seu cicle de vida

Entrades de documents:

- Codificació des del registre d'entrada.
- Descripció des dels arxius de gestió.

Des del moment en què arriben els documents a l'organització, aquests s'incorporen al sistema de gestió documental mitjançant del control des del registre d'entrada de documents on són identificats i incorporats al seu circuit documental i des dels arxius de gestió on definitivament es classifiquen, es codifiquen, es formen els expedients i s'arxiva la documentació que es rep segons el sistema corporatiu.

Documents creats a l'empresa:

- Creació automatitzada normalitzada.
- Descripció des dels arxius de gestió.

En els arxius de gestió es creen els documents de forma normalitzada a partir del manual de documents i impresos i de la integració dels programes informàtics (principalment processadors de textos) al SGDA. Aquests programes classifiquen, arxiven i descriuen automàticament els documents segons el quadre de classificació.

Sortides de documents:

- Control des del registre de sortida.
- Descripció des dels arxius de gestió.
- Transferències automatitzades.

Els documents que es creen en els arxius de gestió poden tenir dos tipus de sortides, com a documents de comunicació o tràmit que han de sortir fora de l'organisme o com a part d'un expedient ja tancat i que no es necessita al despatx. Els documents que surten de l'organisme s'incorporen al circuit del registre de sortida on queden identificats i descrits. Els expedients ja tancats s'incorporen al circuit de transferències on queden identificats com a expedients semiactius dipositats fora de l'oficina. Tots dos processos es poden automatitzar.

2. Gestió del dipòsit

Entrades de documents:

- Transferències realitzades des dels arxius de gestió.

Com hem comentat en l'apartat anterior, el procés de transferències es pot informatitzar mitjançant un programa de gestió dels expedients, programa al qual té accés l'usuari de l'arxiu de gestió i el responsable del Sistema.

Sortides de documents:

- Eliminacions controlades pel responsable del Sistema i pel calendari d'avaluació i tria.

El programa de gestió d'expedients ha d'incorporar el calendari d'avaluació i tria. Les eliminacions de sèries d'expedients originals ha d'estar controlada per aquest responsable.

3. Gestió de la informació interna:

Entrades d'informació:

- Organigrama funcional i orgànic.
- Tots els documents administratius catalogats al registre d'entrades i sortides de documents.
- Tots els documents administratius catalogats a l'inventari.

Aquests són tres instruments bàsics per a la gestió de la informació que crea el propi organisme.

Sortides d'informació:

- Productes informatius elaborats per les recerques funcionals o orgàniques.
- Productes informatius elaborats a partir de les recerques document a document.
- Productes informatius elaborats a partir de les recerques per expedients.

El SGDA, a més de les eines que li són pròpies per a dur a terme el seu disseny, implantació, seguiment i avaluació, també pot elaborar productes informatius a partir de la informació corporativa que gestiona. Així, la unitat administrativa responsable del SGDA ha de respondre a les necessitats informacionals de l'empresa amb la transformació en coneixement de tota aquella informació estratègica o operativa que pugui elaborar a partir d'aquestes eines.

4. Integració del sistema de gestió dels documents en el sistema general informàtic:

Classificació, arxivament i creació dels documents independentment de l'aplicació que els hagi generat: processadors de textos, bases de dades, fulls de càlcul, programes de presentacions, etc.

Inventari i aplicacions de gestió: inventari automàtic dels expedients generats per les diferents aplicacions informàtiques.

Transferència i aplicacions de gestió: transferència automàtica dels expedients generats per les diferents aplicacions de gestió d'expedients existents a l'empresa, a partir de la introducció dels terminis de transferència.

Eliminació i aplicacions de gestió: eliminació automàtica de tots aquells expedients generats per les aplicacions de gestió, a partir de la introducció del calendari d'avaluació i tria.

Integració dels documents electrònics i dels documents en suport paper, a partir del mateix criteri de classificació, arxivament i transferència sigui quin sigui el suport documental.

Integració del SGDA en el sistema d'informació de l'empresa

- Col·laboració amb els altres professionals: centre de documentació, biblioteca i unitats d'atenció i informació al client.
- Creació d'eines globals per a l'explotació de tot tipus d'informació i orientades a la presa de decisions, detecció de desviacions en les activitats i fins i tot en les funcions dels òrgans que formen l'estructura de l'empresa. Una eina tan senzilla com pot ser el control en origen de la documentació —registre d'entrada— permet a la direcció de l'empresa detectar per endavant possibles problemes o necessitats dels clients externs: augment de sol·licituds d'informació o reclamació després del llançament d'un producte en relació a l'etapa de postvenda o manteniment, o el cas d'informació interna: justificació de despeses que a voltes poden semblar detectar despeses de caràcter específic o d'explotació “amagades” en conceptes comptables que les adscriuen a despeses de funcionament o gestió general: per exemple, l'augment de la despesa en carburant per a vehicles derivat de l'esmentada campanya de llançament de producte o servei.

Resultats

- L'empresa podrà controlar i localitzar tots els documents rebuts o creats.
- Als arxius de gestió, la documentació estarà classificada, descrita i arxivada amb els mateixos criteris, amb independència del suport documental.
- Els expedients es conservaran estrictament el temps necessari i en el lloc adient (arxiu de gestió, dipòsit).
- El canvi d'ubicació de la documentació del despatx al dipòsit es farà per mitjà d'un sistema de transferències.
- Els expedients que són al dipòsit estaran inventariats i podran ser localitzats per diversos criteris de cerca.

- S'haurà racionalitzat l'ús de l'espai dels dipòsits de documents tant físics com lògics.
- Es podrà cercar tota mena d'informació tant operacional com de suport a la gestió.

3. CONCLUSIONS

L'empresa és un sistema obert i com a tal rep variables externes (exògenes) de l'entorn al qual pertany, les quals canvien o poden canviar amb el temps. Sovint aquestes variables canvien bruscament, tant des del punt de vista de la intensitat com de la rapidesa (pertorbacions). El més corrent, però, és que es produeixin variacions lentes. Les variacions lentes incideixen en el sistema de direcció/presa de decisions, etc., i produeixen desviacions dels valors de les variables essencials (pèrdues momentànies dels objectius desitjats). El SGDA ha de detectar aquestes desviacions i ajudar a corregir-les abans que esdevinguin factors de retrocés o negatius per a l'empresa.

Els principis i mètodes propis dels sistemes integrats de gestió de la documentació són de gran utilitat per a resoldre els problemes que aquests documents presenten a l'empresa privada.

És tasca dels professionals posar al descobert les causes reals que han portat a la situació de caos documental i proposar solucions sistemàtiques i a llarg termini que passin necessàriament per l'adaptació d'un SGDA a mida de les dimensions, els recursos i les necessitats reals de cada empresa.