



G01/D03/G

Directrices – Roles, responsabilidades y competencias

Modelo de Gestión de Documentos y
Administración de Archivos (MGD) para
la Red de Transparencia y Acceso a la
Información (RTA)

Versión: 1.0

Fecha: diciembre de 2014



Coordinadores

Beatriz Franco Espiño
Ricard Pérez Alcázar

Equipo

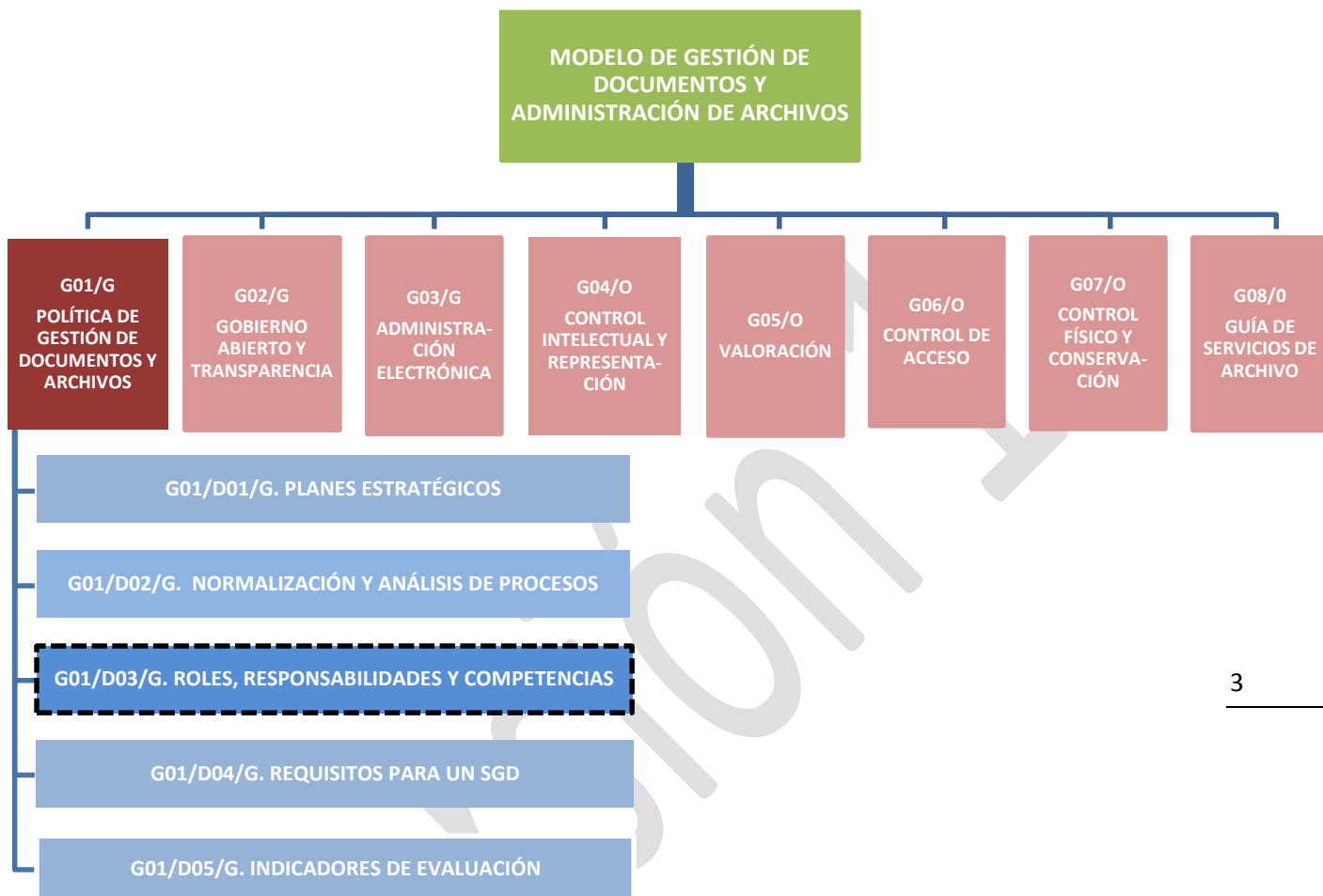
Blanca Desantes Fernández
Francisco Fernández Cuesta
Javier Requejo Zalama

© De los textos: sus autores

Este documento se encuentra en fase borrador. Ni la RTA ni los autores se hacen responsables de un mal uso de esta información



Estas Directrices se integran en el MGD según se especifica en el siguiente Diagrama de relaciones:



1. Presentación y objetivos
 - 1.1. Finalidad de estas directrices
 - 1.2. Alcance y contenido
 - 1.3. Documentos relacionados
2. Asignación de competencias y responsabilidades
 - 2.1. La alta dirección
 - 2.2. Los directivos y mandos intermedios
 - 2.3. Los técnicos cualificados en archivos y gestión documental
 - 2.4. Los técnicos de la información cualificados (TICs)
 - 2.5. Todo el personal de la organización implicado
 - 2.6. Otros recursos humanos implicados
3. El Plan de Comunicación. Concienciación e implicación del equipo humano
4. El Plan de Formación Continua de los recursos humanos
5. Cuadro de compromisos de cumplimiento
6. Términos y referencias
 - 6.1. Glosario
 - 6.2. Referencias
 - 6.3. Bibliografía
 - 6.4. Recursos

1. Presentación y objetivos

1.1. Finalidad

La finalidad de estas Directrices es proporcionar recomendaciones técnicas para definir y asignar las responsabilidades y competencias de todo el personal implicado en la gestión de los documentos y del tratamiento archivístico de los mismos en el seno de una organización.

La definición y asignación de responsabilidades, competencias y sus interrelaciones permite establecer y mantener un adecuado régimen de gestión de documentos que satisfaga a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, de la organización. Propicia, además, la transparencia y rendición de cuentas de la organización y de los miembros que la integran.

La definición y asignación de responsabilidades y competencias deberá articularse mediante la aplicación de prácticas normalizadas o reglas de la organización. Contar con los recursos humanos cualitativa y cuantitativamente necesarios y evaluar la capacidad de los mismos, es crucial para el éxito de una política de gestión de documentos y archivos. Este aspecto también se debe tener muy en cuenta en el momento de diseñar los planes estratégicos y los objetivos de la organización.

Su objeto también es el de proporcionar directrices para que la organización establezca un programa de comunicación, concienciación y formación continua dirigido a los equipos humanos, tanto internos como externos, implicados en la gestión de documentos y archivos de la organización.

Así mismo, subraya la importancia y necesidad de contar con los técnicos en archivos y gestión de documentos pertinentes y correctamente cualificados como eje fundamental para poder diseñar, implementar, actualizar, mejorar, comunicar y formar en gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización o institución.

1.2. Alcance y contenido

El principio programático de que los roles, responsabilidades y competencias en materia de gestión de documentos y archivos deben estar correcta y claramente identificados, asignados, documentados, comunicados y evaluados es un principio fundamental para que una gestión de documentos y archivos pueda materializarse con éxito, ya que la existencia o no de recursos humanos suficientes y cualificados puede ser un punto fuerte o débil de la organización independientemente de su tamaño o ámbito de actuación.

Aunque la gestión de documentos y archivos esté liderada por los directivos de la organización y ellos sean los responsables de dar apoyo, recursos y seguimiento a la política de gestión de documentos y archivos, las tareas de conservación, mantenimiento y custodia de los documentos de la organización corresponde a todos y cada uno de los miembros de la misma.

En este sentido, y desde un punto de vista metodológico, es conveniente establecer categorías diferenciadas para la definición y asignación de competencias, responsabilidades y funciones de todo el personal implicado en la gestión de los documentos y archivos. Todo ello, sin olvidar, que es recomendable establecer equipos de trabajo multidisciplinarios con los técnicos cualificados para planificar, implementar y mejorar continuamente el plan de gestión de documentos y archivos de la organización.

Otro aspecto fundamental que debe sustentar la asignación de responsabilidades en materia de gestión de documentos y archivos es el diseño y existencia de un marco normativo (normas o reglas de distinto rango) que se puedan aplicar con el fin de que el personal implicado en la creación y mantenimiento de los documentos cumplan con las necesidades legales, reglamentarias, fiscales, operativas, archivísticas y, en su caso, patrimoniales o históricas de la organización.

Desde la alta dirección de la organización se debe arbitrar un Plan de Comunicación, para la concienciación e implicación de todo el personal de la institución con el fin de que el equipo humano implicado dé cumplimiento a las normas obligatorias en relación a la correcta gestión y custodia de los documentos y proporcione respaldo y consecución a las directrices establecidas en la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos en todos los ámbitos de la organización.

Desde la alta dirección de la organización se debe articular, además, un Plan de Formación Continua de los recursos humanos existentes, ya sean internos o externos, implicados en la custodia de los documentos de la organización así como realizar una evaluación periódica de la necesidad o no de más recursos humanos y del rendimiento y capacitación de los mismos.

Los beneficios de estos principios son claros:

- Los documentos serán creados, capturados, identificados y tratados de manera apropiada y consistente en todos los niveles y áreas de la organización
- Es un instrumento de transparencia que posee la organización para demostrar quién es el responsable de una actividad concreta y su relación con los documentos generados en relación a la misma y poder así rendir cuentas ante terceros interesados
- Ayuda a minimizar los riesgos de lagunas en la gestión de los documentos y archivos de la organización, tales como la pérdida o destrucción de documentos esenciales para las funciones y actividades de la organización o la incapacidad de probar documentalmente una decisión o actividad concreta de la misma.

1.3. Documentos relacionados

	G01/G	Política de gestión de documentos
	G01/D01/G	Planes estratégicos
	G01/D02/G	Normalización y análisis de procesos
	G01/D04/G	Requisitos para un Sistema de Gestión de documentos



2. Definición y asignación de competencias y responsabilidades

Los roles, responsabilidades y competencias en materia de gestión de documentos y archivos deben estar correcta y claramente identificados, asignados y documentados.

El objetivo fundamental de la definición y asignación de responsabilidades y competencias, así como sus interrelaciones, es crear y mantener un régimen de gestión de documentos y archivos que satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas, tanto internas como externas.



Relacionar de una manera clara los procedimientos y sus actividades ya identificados en el Mapa de Procesos de gestión de documentos, con la determinación y asignación de competencias y responsabilidades de todo el personal implicado en la gestión, tratamiento y custodia de los documentos de la organización o la institución.

Desde un punto de vista metodológico se pueden establecer categorías diferenciadas para la definición de competencias, responsabilidades y funciones de todo el personal implicado en la gestión y custodia de los documentos y archivos.

2.1. La alta dirección

La alta dirección de la organización establece la orientación de la política de gestión de documentos y archivos para:

- Dar coherencia a todas las operaciones de toda la organización en materia de gestión de documentos
- Imponer al personal la adopción de los requisitos y deberes inherentes a la gestión y custodia de los documentos
- Asegurar que los procesos de negocio de la organización y los documentos generados son transparentes y comprensibles
- Garantizar ante interesados externos (tribunales, reguladores, auditores, ciudadanos, etc.) que los documentos se gestionan apropiadamente.

A través del liderazgo y responsabilidad visible de la alta dirección se puede crear un entorno en el cual un sistema de gestión de documentos y archivos pueda articularse y operar de manera eficiente. Además, las ventajas de una política de gestión de documentos y archivos pueden ser, a su vez, utilizadas por la alta dirección para fortalecer su rol en la organización:

- Establecer, mantener, promover, actualizar y mejorar la política de gestión de documentos y archivos de la organización
- Incrementar la concienciación, motivación y cumplimiento de la política de gestión de documentos y archivos de la organización (Por ejemplo, mediante un Plan de Comunicación dirigido a todo el equipo humano implicado en la gestión de

documentos y archivos de la organización que se puede materializar en directrices, buenas prácticas, códigos de conducta, etc.)

- Asegurar que las responsabilidades y competencias en materia de gestión de documentos y archivos están definidas, asignadas y comunicadas a toda la organización
- Asegurar que se establece, implementa y mantiene un sistema de gestión de documentos y archivos efectivo y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de documentos y archivos de la organización
- Adoptar decisiones y estimular las acciones necesarias para la mejora continua de la política de gestión de documentos y archivos
- Dotar con los recursos técnicos y humanos necesarios y favorecer su formación y capacitación para mantener una política de gestión de documentos y archivos consistente (por ejemplo mediante un Plan de Formación Continua del equipo humano de la organización)
- Ponderar la contratación de personal especializado externo con cualificación profesional adecuada que se responsabilice de procesos altamente técnicos
- Recoger en las descripciones de los puestos de trabajo las responsabilidades en materia de gestión de documentos que afectan a todo el personal y dotar a las Relaciones de Puestos de Trabajo de la organización con los perfiles profesionales necesarios para cada ámbito de actuación concreto en relación a la gestión de documentos y archivos
- Revisar regímenes de empleos, estructuras organizativas, descripciones de puestos de trabajo, escalas salariales, etc. para garantizar que la función de gestión de documentos y archivos está correctamente representada y que hay una trayectoria profesional claramente definida para especialistas en documentos y archivos
- Alinear la política de gestión de documentos y archivos con otros objetivos políticos relacionados y proporcionar formación relativa a transparencia, buen gobierno, datos abiertos y el derecho a la información que la ciudadanía puede tener sobre documentos, expedientes y archivos
- Implicar a personas de la organización que tienen obligaciones en verificar y sancionar el cumplimiento de las normas.



Recordemos que aunque la alta dirección normalmente delega la responsabilidad de la gestión y custodia de los documentos en todo el equipo humano de su organización, la alta dirección conserva la responsabilidad última en materia de rendición de cuentas.

2.2. Directivos y mandos intermedios

Si la complejidad de la organización así lo requiere, la alta dirección puede nombrar un representante en gestión de documentos y archivos a nivel operativo que debe tener definidos su papel, sus responsabilidades y competencias, incluyendo:

- Implementar la política de gestión de documentos y archivos a nivel operacional
- Informar a la alta dirección de la efectividad de la política de gestión de documentos y archivos para su revisión incluyendo recomendaciones para su mejora
- Establecer vías de comunicación en el seno de la organización y con otras partes externas interesadas
- Seguimiento e información de los riesgos de una incorrecta política de gestión de documentos y archivos e integración del análisis de riesgos en las estrategias generales de la organización en esta materia.

Los jefes de las unidades de gestión o de las agrupaciones organizativas en la que se estructura la organización son responsables de garantizar que el personal a su cargo cree, mantenga y custodie los documentos como parte integrante de su trabajo de acuerdo con las políticas, procedimientos y normas previamente establecidas:

- Son responsables de respaldar la aplicación de las políticas de gestión de documentos emanadas de la alta dirección en el seno de la organización
- Deben garantizar que los documentos generados o recibidos en su ámbito de actuación son auténticos, íntegros y fiables, conservan la información de contexto necesaria y pueden servir como prueba de la actividad de la organización y proporcionar apoyo en litigios y auditorias
- Deben promover entre su equipo de trabajo buenas prácticas en materia de gestión de documentos y archivos
- Son responsables de facilitar los recursos materiales e intelectuales necesarios para la correcta gestión de documentos y archivos de su ámbito de responsabilidad
- Deben servir de enlace con los profesionales y técnicos de archivos para el correcto tratamiento archivístico de los documentos de su área de responsabilidad (por ejemplo, para establecer los calendarios de conservación, realizar las transferencias necesarias, asignar los metadatos pertinentes asociados a los documentos creados o recibidos, etc.)
- Detectar los puntos débiles que puedan existir en la creación, captura, mantenimiento y correcta custodia de los documentos y archivos en su ámbito de actuación
- Informar a la alta dirección de los puntos débiles y riesgos detectados para la actualización y mejora continua del sistema de gestión de documentos y archivos de toda la organización
- Servir así mismo de transmisores para la comunicación al equipo de trabajo de las estrategias y proyectos de la alta dirección relativos a la gestión de documentos
- Estar vigilantes sobre las necesidades de capacitación y formación del personal a su cargo.



Los mandos intermedios deben fomentar y mantener **reuniones de trabajo interdisciplinarias periódicas** entre el personal que crea y custodia documentos en su ámbito de responsabilidad, los técnicos de la información y los técnicos de archivos (ambos cualificados) de la organización con el fin de desarrollar, implementar, revisar y mejorar los sistemas de gestión en su ámbito de actuación para crear, custodiar y tratar documentos auténticos, íntegros y disponibles.



Es necesario **establecer interlocutores en todos los departamentos** en que se estructura una organización que asuman la responsabilidad añadida de alinear las actividades de la unidad de gestión con el sistema de gestión de documentos y archivos de la organización y sirvan de conexión con los técnicos cualificados en archivos y gestión documental.

2.3. Los Técnicos cualificados en archivos y gestión documental

Las autoridades archivísticas deben participar activamente en la planificación y la implementación de las políticas y los procedimientos de gestión de documentos y archivos. Los técnicos cualificados en archivos y gestión documental son los responsables de todos los aspectos relativos al tratamiento archivístico y correcta gestión de documentos de la organización, incluyendo el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de documentos y sus operaciones. Entre sus funciones se encuentran:

- Llevar una correcta gestión del centro archivístico y potenciar una fluida comunicación interdepartamental con el objeto de facilitar el sistema de organización documental del organismo o entidad a la que pertenece el archivo
- Planificar y coordinar el sistema de organización integral de la documentación generada y recibida por el organismo o entidad a la que pertenece el archivo
- Elaborar repertorios de series documentales
- Elaborar y aplicar el cuadro de clasificación funcional u orgánico funcional de la documentación del organismo, institución o entidad con el fin de que se aplique de forma unívoca y generalizada en todos los archivos de oficina o gestión de la organización y en el archivo definitivo. Controlar su seguimiento y actualización
- Asesorar al personal administrativo de los archivos de gestión, ofreciéndoles la ayuda necesaria para implementar métodos de trabajo de correcta gestión de documentos
- Definir metadatos homogéneos para tipos documentales determinados y para las distintas fases del ciclo de vida de los documentos. Elaborar y mantener el Esquema de Metadatos de la organización
- Orientar al equipo humano de los archivos de oficina de la organización sobre los metadatos necesarios que se deben incluir en la captura, uso y transferencia de los documentos
- Organizar, dirigir y elaborar los instrumentos de descripción más especializados de la documentación custodiada en el archivo
- Controlar la calidad de descripciones, codificaciones y asignación de descriptores
- Realizar estudios de valoración de documentos para su posible eliminación o conservación permanente, previo dictamen de la autoridad competente
- Mantener un repertorio de dictámenes de eliminación o conservación permanente que puedan afectar a las series documentales de la organización
- Elaborar el calendario de conservación y eliminación de la documentación de acuerdo con la normativa establecida y las tablas de retención o eliminación
- Verificar que la eliminación de los documentos de la organización se realiza con procedimientos normalizados y evaluados

- Planificar, dirigir y controlar el proceso de transferencias de la documentación desde las dependencias del organismo o entidad hasta la ubicación en los depósitos del archivo o bien de transferencias de un archivo a otro del Sistema Archivístico en el que se inscribe la organización o que la misma desarrolla (archivo central, intermedio, histórico)
- Definir y organizar los procedimientos de consulta, préstamo e información de los documentos custodiados en el archivo. Asesorar a los usuarios o instituciones productoras de los documentos que requieran una información más especializada. Elaborar Tablas de Acceso y Seguridad
- Promover y organizar actividades de difusión del archivo según la tipología del mismo: visitas, exposiciones, jornadas, conferencias, cursos, publicaciones, etc.
- Organizar, dirigir y supervisar la preservación, la conservación y la seguridad de los documentos y en especial de los más vulnerables por su soporte o formato (fotografías, planos y mapas, dibujos, documentos electrónicos, etc.)
- Planificar, dirigir y controlar la conservación y los sistemas de seguridad del edificio y los depósitos del archivo y de los demás equipamientos de los que dispone el centro
- Asegurar que la política de gestión de documentos y archivos de la organización ha identificado los riesgos en relación a la gestión de documentos y las estrategias o medios para tratarlos o mitigarlos
- Hacer un seguimiento para que los sistemas, procesos, herramientas y procedimientos se desarrollen adecuadamente para poder identificar, informar, evaluar y mitigar los riesgos relativos a la gestión de documentos y archivos.



Además, los Técnicos en archivos y gestión documental son un recurso humano, transversal y altamente cualificado, fundamental para la organización en materia de comunicación, concienciación, asesoramiento y formación de los equipos humanos en tratamiento archivístico y gestión de los documentos de toda la organización.

Los Técnicos de archivos deben trabajar en colaboración con los Técnicos de la información (TICs) en el diseño, implementación y mejora del sistema de gestión, en la arquitectura de la información, en la seguridad de la información y en el acceso y recuperación de la misma.

2.4. Los Técnicos de la información cualificados (TICs)

Este grupo profesional incluye a los analistas de sistemas, desarrolladores de contenidos web, desarrolladores de aplicaciones y administradores de bases de datos. También puede incluir a consultores o contratados de sistemas o productos informáticos propietarios externos.

Los técnicos informáticos cualificados deben:

- Entender y garantizar que las aplicaciones y sistemas deban capturar y gestionar los documentos fruto de la actividad de la organización y que éstos son evidencia y prueba de la misma
- Trabajar en cooperación y colaboración con los Técnicos de archivos y gestión de documentos para diseñar, implementar, mantener, actualizar y mejorar la capacidad

de gestión de los documentos, la arquitectura de la información y el acceso y recuperación de la misma

- Evaluar los riesgos que se pueden ocasionar si el sistema de gestión automatizado no se articula correctamente
- Garantizar la seguridad de los sistemas y aplicaciones informáticas y especialmente de los repositorios de documentos y expedientes electrónicos
- Aportar mejoras a los marcos estratégicos para la gestión de documentos e información de la organización
- Evaluar aplicaciones, productos y gestores documentales y desarrollar las funcionalidades y los requisitos necesarios para que la organización cuente con un sistema de gestión de documentos automatizado eficaz, fiable, seguro, flexible, escalable y que quede traza de las acciones que se ejecutan sobre el mismo
- Diseñar estrategias de asignación de claves de acceso, seguridad y permisos para un acceso correcto y responsable al sistema automatizado de gestión.



La colaboración entre Técnicos de archivo y gestión documental y Técnicos de la información y comunicación (TICs) es especialmente necesaria cuando se diseña, implementa, mantiene y actualiza un sistema de gestión que custodia documentos y expedientes electrónicos.

2.5. Todo el personal de la organización implicado

Todo el personal de la organización que crea, recibe, mantiene y custodia documentos como parte de su labor diaria debe cumplir con una serie de obligaciones, responsabilidades y requisitos para una correcta gestión de documentos y archivos:

- Crear documentos íntegros y fiables en el ejercicio de sus decisiones y actividades
- Asegurar que los documentos incluyen la información de contexto necesaria que permitirá a otros entender cuándo, cómo, dónde, por qué y qué actividad de la organización ha originado los documentos. En su caso, solicitar asesoramiento técnico archivístico para la correcta inclusión de los metadatos necesarios
- Tener en cuenta, en el ejercicio de todas sus actividades diarias, los requisitos necesarios para una gestión y custodia adecuada de los documentos y archivos
- Incluir estos requisitos en las iniciativas, proyectos y actividades del equipo de trabajo y asignar a todo el equipo responsabilidades para la correcta creación y custodia de los documentos resultantes de la actividad del mismo
- Asegurar que los documentos son capturados en el sistema de gestión de acuerdo con las políticas y procedimientos dictados por la organización (por ejemplo, en el sistema de gestión de documentos electrónicos de la organización o, en sistemas en papel, incorporando los documentos a los expedientes o series documentales previamente identificados en el sistema)
- Asegurar que los documentos están a salvo y seguros, así como la información que los mismos contienen

- Tener en cuenta la información sensible que los documentos pueden contener y asegurar que los documentos con datos personales sensibles o confidenciales solo serán accesibles por el personal autorizado para consultarlos
- Difundir documentos y la información que éstos contienen sólo cuando se esté autorizado para hacerlo (por ejemplo a través de fotocopias, correo electrónico, etc.)
- Asegurar la correcta gestión de los documentos a lo largo de su vida activa y que luego se mantengan, custodien y conserven durante el tiempo que sean útiles a la organización y, más tarde, para la consulta de otras entidades externas como instituciones archivísticas, investigadores, ciudadanos y auditores
- Garantizar que la destrucción de documentos a su cargo sólo se realiza de forma reglada y de conformidad con un proceso previo de valoración y tras el dictamen preceptivo elaborado por el órgano responsable y de conformidad con los instrumentos legales autorizados. Confirmar y verificar los calendarios de conservación de los documentos bajo su responsabilidad con el área de archivos responsable
- Familiarizarse y formarse en gestión y custodia de documentos de la organización, seguir correctamente las políticas relativas a la misma y, en la medida de lo posible, ayudar a su mejora y actualización
- Informar de los riesgos en materia de gestión de documentos y archivos detectado en su ámbito de actuación.

La implicación del equipo humano en una correcta gestión y custodia de los documentos de la organización afecta a todos los niveles y categorías profesionales de la organización desde los altos mandos hasta los mozos, ordenanzas y conserjes, cada uno en su esfera de actividad, responsabilidad y actuación.

2.6. Otros recursos humanos implicados

No debemos olvidar, que una organización puede contar con personal externo a la misma contratado para cubrir una necesidad puntual de la organización, también voluntarios, alumnos en prácticas, etc.

Todos ellos deben ser informados y concienciados de la importancia y de los deberes inherentes a crear, mantener y custodiar los documentos de la organización y comprometerse también a:

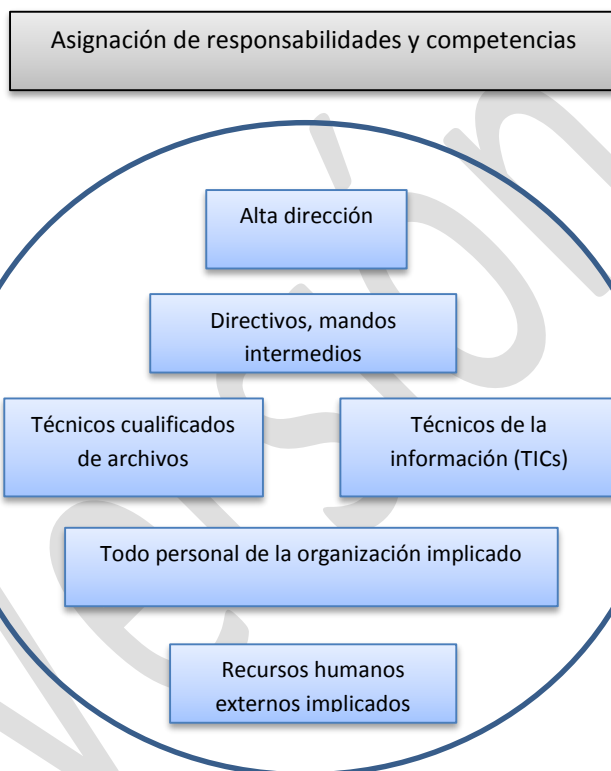
- Crear documentos íntegros y fiables en el ejercicio de sus actividades
- Asegurar que los documentos incluyen la información de contexto necesaria que permitirá a otros entender cuándo, cómo, dónde, por qué y que actividad de la organización ha originado los documentos
- Tener en cuenta en el ejercicio de sus actividades diarias los requisitos necesarios para una gestión y custodia adecuada de los documentos y vigilar su salvaguarda y seguridad
- Informar de los riesgos en materia de gestión de documentos y archivos detectado en su ámbito de actuación
- Asegurarse que los documentos han sido capturados en el sistema de gestión de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización

- No difundir ni eliminar documentos, o la información contenida en los mismos, sin autorización expresa de los responsables de la organización.

Es importante garantizar que si el plan de gestión de documentos de la organización es llevado a cabo en su totalidad o parcialmente por contratistas externos, éstos deben cumplir las normas establecidas en las políticas de la organización y en el marco legal existente.



Por ello, es recomendable incluir cláusulas específicas (por ejemplo, en los convenios de colaboración con las instituciones de enseñanza y en los contratos suscritos con empresas que prestan servicio a la organización) que permitan articular compromisos expresos relativos a la confidencialidad de datos e información sensible y a la correcta custodia y tratamiento de los documentos que se generen o a los que puedan tener acceso el personal ajeno a la organización.



3. Plan de Comunicación. Concienciación e Implicación del equipo humano

Un **Plan de Comunicación** debe garantizar que los procedimientos y beneficios de un plan de gestión de documentos y archivos se comprenden por toda la organización. Debe explicar de manera clara las directrices en materia de gestión de documentos y situar los procedimientos y procesos en un contexto que permita a todo el personal entender las razones que la hacen necesaria.

El Plan de Comunicación debe articular procedimientos para que los documentos fundamentales relativos a la política de gestión de documentos y archivos de la organización sean accesibles y lleguen a todos los miembros de la organización y todos conozcan su

importancia y relevancia. Por ejemplo, es conveniente que los documentos estratégicos puedan consultarse por parte de todo el personal en la Intranet de la organización.

Los documentos básicos incluirán claramente los compromisos que todo el personal debe asumir en relación a la política de gestión de documentos y a su correcta custodia. La comunicación interna debe informar de:

- Responsabilidades
- Procedimientos operacionales
- Dar acceso a toda la documentación estratégica que sustenta la política

La organización, dependiendo de su nivel de interacción con otros agentes externos y en función de las necesidades de otros grupos de interés, previamente identificados, puede diseñar un plan de comunicación externa de su política de gestión de documentos y archivos, o de parte de los procesos en los que ésta se articula como un ejercicio de transparencia.

La organización debe concienciar e implicar al equipo humano y asegurarse de que el mismo es consciente de:

- La relevancia de cada una de sus actividades individuales y cómo éstas contribuyen a la consecución de los objetivos del sistema de gestión de documentos y archivos
- Los aspectos significativos del sistema de gestión de documentos y archivos que están asociados a su trabajo y los beneficios en la mejora de su desempeño
- La importancia del cumplimiento de la política y procedimientos de la gestión de los documentos y archivos de la organización
- Los riesgos y consecuencias del incumplimiento de los procedimientos establecidos.

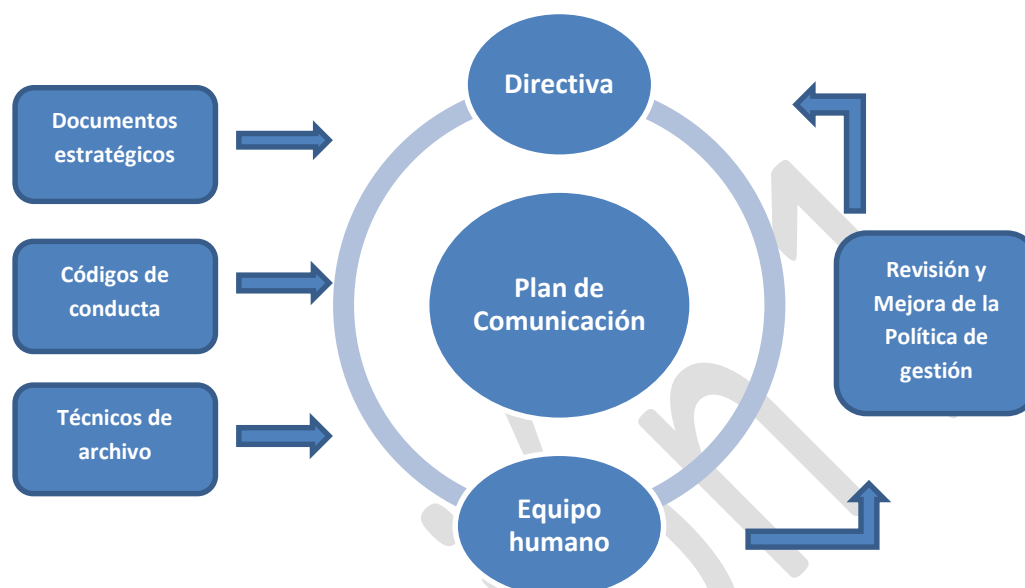
El Plan de Comunicación debe ser proactivo y elaborar los instrumentos necesarios para concienciar e implicar a todo el equipo humano en el cumplimiento de los requisitos de la gestión de documentos y archivos, en este sentido son útiles las directrices, recomendaciones, guías de buenas prácticas, etc. El Plan de Comunicación puede articularse en sinergia con ciertos aspectos del Plan de Formación Continua y utilizar el sistema de encuestas en áreas de la organización en las que se identifique un cumplimiento precario de los procedimientos establecidos.

La experiencia del ámbito anglosajón en la elaboración de Códigos de Conducta, en relación a la gestión y custodia de los documentos de la organización, es especialmente significativa. Los códigos de conducta deben alinear las responsabilidades en materia de gestión y custodia de los documentos del personal con el marco legal y normativo de la organización. También pueden elaborarse o adoptarse Códigos Éticos o de Conducta específicos para los técnicos de archivos y gestión documental dada la relevancia de sus competencias en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos dentro de la organización.

A su vez, los técnicos de archivos, por su función transversal en la organización, también son piezas clave para comunicar, concienciar e implicar al personal en una correcta gestión y tratamiento archivístico de los documentos.



El Plan de Comunicación debe incluir, así mismo, mecanismos para que todos los miembros del equipo de trabajo retroalimenten la política de gestión y su implementación, aspecto especialmente útil cuando se planifique una revisión y evaluación de la citada política.



4. Plan de Formación Continua de los recursos humanos

Una organización o institución que pretenda articular un plan de gestión de documentos y archivos de modo consistente deberá establecer un programa o **Plan de Formación Continua** dirigido a los equipos humanos implicados en la gestión de los documentos y archivos de su organización.

El Plan de Formación debe alinearse con el Plan de Comunicación y la labor de concienciación e implicación del equipo humano de la organización, uno y otro se complementan y es conveniente establecer sinergias.

Es recomendable que la organización que establezca entre sus estrategias el diseño de un Plan de Formación Continua designe un responsable con un nivel jerárquico adecuado para que se ocupe del programa de formación, para que lo dote de los recursos necesarios y se responsabilice de su diseño y ejecución.

¿Qué debe tener en cuenta un Plan de Formación Continua?

Los planes de formación deberán tener en cuenta las funciones y responsabilidades de las personas a los que van dirigidos.

Para ello, hay que evaluar, identificar y definir las capacidades y habilidades requeridas según los diferentes roles desempeñados en relación a la gestión de documentos y archivos en el seno de la organización. Así mismo, se deben identificar los procedimientos, sistemas y herramientas que sustentan la política de gestión de documentos y archivos de la organización para dar la formación pertinente sobre los mismos.

Se debe partir de una identificación de la capacitación, necesaria para desempeñar determinados procesos y aplicaciones de la gestión de documentos y archivos de la organización. Por lo tanto, es necesario un análisis de la capacitación del personal existente y de la capacitación necesaria y realmente requerida.

El análisis de necesidades de formación puede ser sustentado en encuestas periódicas dirigidas al equipo humano, en evaluaciones de rendimiento del personal y en análisis de puntos débiles, riesgos o lagunas existentes en la gestión de documentos y archivos de la organización.

Debe ser sensible a nuevos retos y necesidades de formación que se planteen en el ámbito de la gestión de documentos y archivos, por ejemplo:

- Formar a los empleados públicos y equipos humanos con responsabilidades en gestión de documentos y archivos en los retos del derecho de acceso a la información, la transparencia y el gobierno abierto y las responsabilidades que las leyes les asignan
- Formar a los empleados públicos y equipos humanos con responsabilidad en gestión de documentos y archivos para garantizar la protección de elementos cuyo acceso debe ser ponderado de acuerdo con las disposiciones pertinentes en materia de secretos oficiales, privacidad, propiedad intelectual y otras leyes relacionadas con la información
- Formar a los empleados públicos y equipos humanos con responsabilidad en gestión de documentos y archivos en los retos que supone una correcta política de gestión de documentos y expedientes electrónicos, su custodia y tratamiento archivístico pertinente.

Debe abordar lagunas y riesgos en relación con la gestión y custodia de los documentos de la organización (por ejemplo, formación pertinente en gestión de catástrofes y prevención de riesgos para todo el personal de la organización).

La formación debe ser evaluada y revisada periódicamente:

- midiendo su rendimiento
- realizando auditorias
- contrastando los niveles de competencia del personal frente a los objetivos fijados en el programa de formación.

Se deben revisar, así mismo, los contenidos de la formación y la orientación para garantizar su efectividad y la adecuación de sus contenidos a los cambios que se puedan producir en el contexto (legal, social, administrativo, etc.) en el que se inscribe la organización y en el propio sistema interno de gestión de documentos y archivos de la organización.

Dentro del Plan de Formación se deben promover los ajustes necesarios para alcanzar una mejora continua y diseñar mecanismos para que el personal ya formado se beneficie de las mejoras introducidas en las actividades de formación.

Evaluar el nivel de satisfacción de las personas que hayan participado en una actividad formativa (puede realizarse mediante *encuestas de satisfacción*).

Los Planes de Formación Continua, así como los informes de resultados anuales o plurianuales de los mismos, se deben documentar en todo momento.

¿A quién debe ir destinada la formación?

Debe destinarse a todo el personal de la organización que crea, mantiene o custodia documentos (también a directivos y alta dirección), a contratados externos, a voluntarios y a cualquier otra persona que esté encargado de la totalidad o parte de una actividad en la que se creen documentos y se incorporen a los sistemas de gestión de documentos de la organización y debe tener en cuenta las funciones y responsabilidades del equipo humano al que va dirigido.

La formación puede ser necesaria también:

- para el personal cuando éste adquiere nuevas responsabilidades
- cada vez que se opera un cambio en el sistema, o
- cuando se incorpora nuevo personal al que hay que formar en la política de gestión de documentos y archivos de la organización.

18

La formación tendrá mayor eficacia si su diseño se adecua a las necesidades de grupos concretos o, en algunos casos, a miembros individuales del personal.

Subrayar, en este sentido, que la gestión y tratamiento archivístico de los documentos es un campo técnico que necesita una formación especializada. La teoría y la práctica archivística siguen desarrollándose con rapidez y, como hemos visto, los especialistas en archivos trabajan cada vez más con profesionales TIC para diseñar e implementar sistemas de gestión cada vez mejores y más consistentes.

Por todo ello, es un aspecto estratégico evaluar la diferencia ente la especialización que ahora se demanda en gestión y tratamiento archivístico de los documentos y archivos con la especialización de los expertos existentes para que los técnicos de archivos cualificados sean capaces de abordar nuevos retos (cambios tecnológicos, legislativos, políticos, metodologías de trabajo, expectativas de los clientes y grupos de interés, etc.).

¿Cuándo se debe impartir formación?

La formación supone que el aprendizaje debe ser acometido al inicio de la implementación de un sistema de gestión de documentos y archivos en la organización.

Pero también es necesaria cuando se produzcan cambios significativos en todo lo relacionado (interna y externamente) a la política y procedimientos relativos a la gestión y custodia de los documentos.

En todo caso, la formación sobre las responsabilidades en esta materia dirigida al equipo de trabajo estable de la organización se debe proporcionar regularmente con el fin de actualizar el conocimiento y mejorar su capacitación.

¿Qué métodos de formación aplicar?

Los programas de formación pueden ser diseñados e impartidos con los medios propios de la organización o impartidos, total o parcialmente, en colaboración con otras organizaciones o equipos de formadores externos.

Por lo tanto habrá que ponderar en cada caso la posibilidad de contratación de consultores externos formados y experimentados o servirse de un personal ya formado. Como ya se ha señalado, los técnicos de archivos cualificados pueden ser una pieza fundamental en materia de formación y concienciación del personal de la organización en relación a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos.

La colaboración con otras organizaciones puede ser también fructífera y recíproca: asociaciones profesionales, universidades, etc.

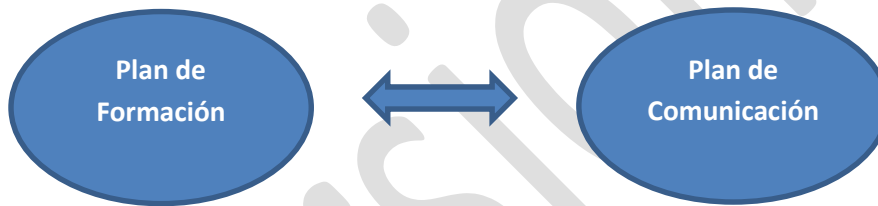
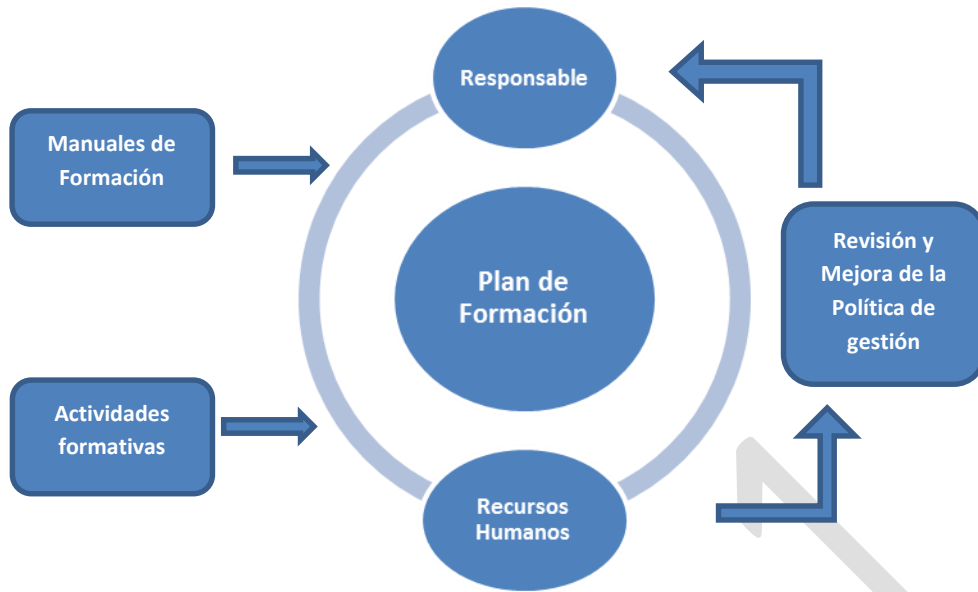
El intercambio de experiencias y profesionales, mediante acuerdos internacionales o locales, son vías de formación especialmente dinámicas (por ejemplo, estancias o cursos de formación). El desarrollo de proyectos técnicos sobre aspectos relacionados con gestión de documentos y archivos, ya sean de ámbito nacional o supranacional, pueden ser asimismo un campo de formación continua todavía poco explorado.

Cursos presenciales, formación y entrenamiento en el mismo puesto de trabajo mediante supervisores, e-learning, eventos profesionales (jornadas, mesas redondas, congresos, reuniones informativas y seminarios, etc.), pueden y deben ir acompañados de la elaboración y publicación de Manuales de Formación con contenidos y de *Breves Guías de Uso* que describan los principales aspectos de las prácticas de gestión de documentos destinados a toda la organización o a sectores especializados o determinados de la misma. Es recomendable la redacción de manuales específicos y documentos estratégicos (por ejemplo, el Modelo de requisitos del SGD, el Repertorio de Fuentes Legales y Normas) para todo el personal de la organización explicando el contenido de los procesos relacionados con una correcta gestión de documentos y archivos.

Las presentaciones electrónicas, interactivas, disponibles en red o distribuidas en formato magnético u óptico, son herramientas muy útiles que nos proporcionan las nuevas tecnologías de la información para sustentar un Plan de Formación Continua.



Recordar que, a su vez, la formación instrumental y continua del equipo humano de una organización permite que éste, participe de manera más proactiva en el desarrollo, revisión y mejora del sistema de gestión de documentos y archivos de la organización.



5. Cuadro de compromisos de cumplimiento

Este cuadro identifica aquellos compromisos establecidos en las líneas de actuación de la Guía de Implementación de Política de Gestión de documentos y archivos en materia de liderazgo, y asignación de responsabilidades y competencias, así como una serie de recomendaciones sobre cómo cumplir con los mismos.

El número representado es el mismo con el que se identifica dicho compromiso en la Guía de Implementación.

Nº	Compromisos	Cómo cumplir con los compromisos
1.1	<p>Plasmar de una manera clara la misión de la alta autoridad designada que permita liderar y dotar con los recursos técnicos y humanos necesarios la política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización</p> <p>En su caso, designar un director operativo para la gestión de la misma</p>	<p>Promover, liderar y establecer la política de gestión de documentos y archivos de la organización desde la más alta autoridad de la organización</p> <p>Adoptar las decisiones y estimular las acciones necesarias para la mejora continua de la política de gestión y archivos de la organización</p> <p>Dotar la política de gestión de documentos y archivos de los recursos necesarios</p> <p>Rendir cuentas ante terceros interesados</p> <p>Incluir en las Relaciones de Puestos de Trabajo personal suficiente para la gestión de los documentos y archivos</p> <p>Establecer los perfiles necesarios para cada ámbito de actuación concreto en relación a la gestión de documentos y archivos</p> <p>Recoger en la descripción de los puestos de trabajo las responsabilidades inherentes en materia de gestión de documentos y archivos que afectan a todo el personal de la organización</p> <p>Revisar descripciones de puestos de trabajo, escalas salariales, etc. para garantizar que la función de gestión de documentos y archivos está correctamente representada y que hay una trayectoria profesional claramente definida para especialistas en documentos y archivos</p>

		<p>Implicar a personas de la organización que tienen obligaciones en verificar y sancionar el cumplimiento de las normas</p> <p>Comunicar, concienciar, implicar, motivar y formar a todo el equipo humano implicado en la gestión y custodia de los documentos de la organización</p>
6.1	<p>Definir, asignar y documentar claramente los roles, responsabilidades y competencias del equipo humano, tanto interno como externo, para una correcta planificación y gestión de documentos y archivos dentro de la organización</p>	<p>Relacionar de una manera clara los procedimientos y sus actividades, recogidos en el Mapa de Procesos de la organización, con la determinación y asignación de competencias y responsabilidades de todo el personal implicado en la gestión y tratamiento de los documentos de la organización o la institución</p> <p>Establecer categorías diferenciadas para la definición de competencias, responsabilidades y funciones de todo el personal implicado en la gestión y custodia de los documentos y archivos de la organización</p> <p>Asignar y documentar las responsabilidades y competencias pertinentes de:</p> <ul style="list-style-type: none">• La Alta dirección• Los Directivos y mandos intermedios• Los técnicos cualificados en archivos y gestión documental• Los técnicos de la información cualificados (TICs)• Todo el personal de la organización implicado en la gestión y custodia de los documentos y archivos• Otros recursos humanos externos implicados <p>Fomentar reuniones de trabajo interdisciplinarias periódicas</p> <p>Establecer interlocutores en todas las unidades de gestión que sirvan de conexión con los técnicos cualificados en archivos y gestión documental</p>

6.2	<p>Comunicar, implicar y concienciar a todo el personal de la organización sobre la importancia que para la misma tiene una correcta gestión de documentos y archivos y garantizar que sus decisiones y acciones estén debidamente documentadas, son conformes a las leyes y llegan a toda la organización</p> <p>Comunicar la misma a otros grupos de interés</p>	<p>Diseñar un Plan de Comunicación para el personal interno de la organización y para otros grupos de interés externos a la organización</p> <p>Facilitar la transparencia y acceso a la consulta de los documentos estratégicos, básicos y fundamentales que sustentan la Política de Gestión de documentos y archivos de la organización (Internet e Intranet)</p> <p>Informar de su importancia y relevancia así como de los riesgos y consecuencias del incumplimiento de los procedimientos establecidos entre el personal de la organización</p> <p>Elaborar directrices, recomendaciones, guías de buenas prácticas, etc. para la correcta gestión y custodia de los documentos de la organización.</p> <p>Elaborar Códigos de Conducta en materia de gestión y custodia de documentos y archivos para todo el personal de la organización</p> <p>Elaborar o incorporar Códigos de Conducta o Códigos Éticos específicos para los técnicos de archivos y gestión documental</p> <p>Contar con los técnicos de archivos y gestión de documentos como recurso humano transversal y cualificado para la comunicación, concienciación e implicación de todo el personal de la organización</p> <p>Elaborar encuestas para identificar lagunas y carencias</p> <p>Documentar los planes de comunicación y los informes anuales o plurianuales de los mismos</p>
6.3	<p>Formar a todo el personal, ya sea interno o externo, en materia de gestión de documentos y archivos</p>	<p>Elaborar un Plan de Formación Continua en materia de gestión de documentos y archivos</p> <p>Designar un responsable que se ocupe y dote adecuadamente el Plan de Formación</p> <p>Identificar las capacidades, habilidades y cualificaciones existentes y las capacitaciones</p>

	<p>que son necesarias para una correcta política de gestión de documentos y archivos en la organización</p> <p>Incorporar nuevos retos, nuevos requisitos y necesidades en los contenidos de los planes de formación (transparencia, buen gobierno, acceso a la información, tratamiento y custodia de documentos y expedientes electrónicos, etc.)</p> <p>Fomentar la formación continua del equipo humano</p> <p>Destinar la formación a todo el equipo humano de la organización (interno y externo), y hacerlo regularmente</p> <p>Diseñar estrategias de formación para grupos concretos con necesidades específicas de cualificación</p> <p>Ofrecer a los técnicos de archivos y gestión de documentos, formación cualificada para abordar los nuevos retos de la profesión</p> <p>Diseñar los métodos pertinentes de formación según las necesidades y recursos de la organización.</p> <p>Innovar y aplicar nuevos métodos de formación</p> <p>Impartir los programas de formación con medios propios o en colaboración con otras organizaciones o equipos de formadores externos.</p> <p>Contar con los técnicos de archivos y gestión de documentos como recurso humano transversal y cualificado para la formación de todo el personal de la organización</p> <p>Elaborar Manuales de Formación y Guías de Uso</p> <p>Redactar manuales específicos para todo el personal de la organización explicando el contenido de los procesos relacionados con una correcta gestión de documentos y archivos</p>
--	--



		<p>Utilizar las nuevas tecnologías de la información para sustentar el Plan de Formación (e-learning, Internet, presentaciones electrónicas, etc.)</p> <p>Documentar los planes de formación y los informes anuales o plurianuales de los mismos</p>
6.4	<p>Evaluar la capacitación y formación del personal con responsabilidades en la gestión de documentos y archivos y la adecuación del Plan de Formación Continua</p>	<p>Elaborar encuestas periódicas para identificar lagunas y carencias en las habilidades y capacitaciones del personal</p> <p>Elaborar encuestas de satisfacción</p>

6. Términos y referencias

6.1. Glosario

Código de conducta: documento redactado voluntariamente por una organización en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir. Los códigos de conducta alcanzan a todo el equipo humano de la organización y, en algunos casos, a empresas proveedoras, subcontratistas y personal externo.

Plan de comunicación: documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad. Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable.

Plan de formación continua: conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad del equipo humano implicado a través de la mejora continua de sus conocimientos con el fin de aportar conocimientos, mejorar aptitudes y rendimiento, superar deficiencias, facilitar oportunidades, aumentar la satisfacción del personal, etc. Se suele plasmar en un documento elaborado por la dirección de la organización con la finalidad de asegurar la formación del equipo humano implicado.

Perfil de puestos de trabajo: método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Perfil ocupacional de puesto vacante: véase *Perfil de puestos de trabajo*.

Recursos humanos (RRHH): sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de una organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la organización. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Relación de puestos de trabajo (RPT): instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y dónde se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto.

6.2. Referencias

ARCHIVES & RECORDS ASSOCIATION (ARA). [2012]. *Code of Conduct* [en línea]. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://www.archives.org.uk/images/documents/ARACouncil/ARA_Code_of_Conduct_final.pdf

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010a. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 5. Record Management Strategy* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g5.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010b. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 6. Records and Risk Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g6.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. [2012]. *Code of Conduct and Recordkeeping: Logical Links* [en línea]. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2012/07/Code_of_Conduct_and_Recordkeeping.pdf

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2013. *PROS 10/10 Strategic Management - Specification 1: Strategic Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010s1.pdf>

AUSTRALIA. QUEENSLAND STATE ARCHIVES. 2010. *Strategic Recordkeeping. Implementation Plan Workbook* [en línea]. Version 2. Brisbane: Queensland State Archives. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

<http://www.archives.qld.gov.au/Recordkeeping/GRKDownloads/Documents/IS40WorkbookSRIP.pdf>

ESPAÑA. DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, PROCEDIMIENTOS E IMPULSO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. 2012. *Guía de aplicación de la Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de gestión de documentos electrónicos* [en línea]. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/dms/pae/Home/documentos/Estrategias/pae_Interoperabilidad_Inicio/Guia_de_aplicacion_Politica_de_gestion_de_documento_electronico.pdf

INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES (ICA). 1996. *Código de ética profesional* [en línea]. París: ICA. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:
<http://www.ica.org/download.php?id=588>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2001a. *ISO 15489-1:2001: Information and documentation - Records management - Part 2: Guidelines*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español: AENOR. 2006. *UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades*. Madrid: AENOR].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2001b. *ISO/TR 15489-2:2001: Information and documentation - Records management - Part 2: Guidelines*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español: AENOR. 2006. *UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices*. Madrid: AENOR].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2011a. *ISO 30300:2011. Information and documentation – Management systems for records – Fundamentals and vocabulary*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español. AENOR. 2011. *UNE-ISO 30300:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2011b. *ISO 30301:2011. Information and documentation – Management systems for records – Requirements*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español. AENOR. 2011. *UNE-ISO 30301:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos*. Madrid: AENOR].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2014. *ISO/TR 18128:2014 - Information and documentation – Risk assessment for records processes and systems*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español: AENOR. 2014. *ISO/TR 18128:2014. Información y Documentación. Identificación y evaluación de riesgos para sistemas de documentos*. Madrid: AENOR].

6.3. Bibliografía

ALBERCH, R.; COROMINAS, C.; MARTÍNEZ, M. C. 1997. El personal de los archivos. La función archivística y su plantilla [en línea]. *Lligall. Revista Catalana d'Arxivística*, 11, pp. 221-252. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:
<https://www.um.es/adegap/docsinfo/archivistica.pdf>

LLANSÓ SANJUAN, J. [et. al]. 2013. *Buenas prácticas en gestión de documentos y archivos. Manual de normas y procedimientos archivísticos de la Universidad Pública de Navarra*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

6.4. Recursos

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. *Information Management Maturity Measurement Tool – IM3* [en línea]. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/government/information-management/information-management-maturity-measurement-tool-im3>

AUSTRALIA. VICTORIAN AUDITOR-GENERAL'S OFFICE. 2008. *Records Management Checklist. A tool to improve records management* [en línea]. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: http://www.audit.vic.gov.au/reports_publications/reports_by_year/2008/20080730_records_checklist.aspx

THE TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY INITIATIVE. *Open Government Guide* [sitio web]. Londres: Transparency and Accountability Initiative. Gestión documental [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.opengovguide.com/topics/records-management/?lang=es>