Guía práctica para el nuevo perfil de archivero/a ante el archivo digital

Kit de supervivencia

para afrontar los retos de la Ley Foral 9/2026 de Archivos de Navarra



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

Índice

BLOQUE 17. HACIA UN ARCHIVO DIGITAL SEGURO: HOJA DE RUTA	**3**
FINALIDAD DEL BLOQUE	4
PARA SABER MÁS	6
ESCENARIOS Y SITUACIONES HABITUALES	7
Escenario: Implantación del archivo digital seguro dentro del modelo de gestión integral de la documentación	8

Bloque 17

Hacia un archivo digital seguro: hoja de ruta

Finalidad del bloque

La transformación digital de las administraciones públicas ha permitido avanzar de forma significativa en la gestión electrónica de los procedimientos administrativos. Sin embargo, en muchas organizaciones sigue existiendo una tarea pendiente: **desarrollar adecuadamente la gestión de la documentación una vez finalizada su fase activa o de tramitación.**

La gestión de esta fase del ciclo de vida documental constituye **una de las principales responsabilidades de las personas profesionales de archivo.** Garantizar la conservación, organización, acceso, preservación y, cuando proceda, la difusión de la documentación requiere una planificación específica que permita avanzar hacia un modelo de gestión integral de los archivos.

Esta necesidad no responde únicamente a criterios de buena práctica archivística, sino también a obligaciones derivadas del marco normativo vigente en materia de administración electrónica y gestión documental. En este sentido, la **Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas,** la **Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público**, y el **Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos**, consolidan la administración electrónica como forma habitual de actuación de las administraciones públicas y exigen garantizar la gestión, conservación y acceso a los documentos y expedientes electrónicos durante todo su ciclo de vida.

Sobre esta base, la **Ley Foral 9/2026, de 20 de mayo, de Archivos, Gestión de Documentos y Patrimonio Documental,** establece un conjunto de obligaciones específicas en materia archivística para las administraciones públicas de Navarra. En particular, el artículo 36 determina que:

> Las administraciones públicas de Navarra deberán dotarse de una plataforma de archivo digital seguro como repositorio corporativo con funcionalidad de archivo electrónico único para la gestión de los documentos y expedientes electrónicos en sus fases semiactiva e histórica

Además, en el artículo 34 esta misma Ley se indica que:

> Las administraciones públicas gestionarán de forma armonizada su plataforma de archivo digital seguro y su archivo analógico, aplicando de manera homogénea los procesos, instrumentos y criterios de gestión documental.

Desde una perspectiva archivística, el reto va más allá de la implantación de una herramienta tecnológica. El objetivo debe ser **desarrollar un sistema de archivo capaz de gestionar de forma coordinada toda la documentación de la organización** a lo largo de su ciclo de vida, garantizando su conservación, accesibilidad y difusión, **con independencia de su soporte o formato.**

Para lograrlo, el **Archivo** de la organización debe asumir un **papel de liderazgo.** Si las personas profesionales de archivo no impulsan esta evolución, difícilmente la organización desarrollará un modelo archivístico que responda a sus necesidades reales. Por ello, resulta **imprescindible** disponer de una **hoja de ruta** que permita conocer la **situación de partida**, establecer **prioridades** y **planificar** de forma ordenada la evolución hacia un modelo de gestión archivística integral.

El objetivo de este bloque es proporcionar una metodología práctica para elaborar esa hoja de ruta y liderar su ejecución, ayudando a las personas profesionales de archivo a impulsar la implantación del archivo digital seguro y su integración dentro de un modelo integral de gestión documental.

Por todo lo expuesto, **este bloque se plantea de forma totalmente práctica y con un único escenario, de modo que no se incluye contexto ni conceptos clave introductorios.**



Comprender

la importancia de planificar la evolución del Archivo mediante una hoja de ruta.



Identificar

las actuaciones necesarias para implantar un modelo integral de gestión documental y archivo.



Aplicar

las principales metodologías, y mecanismos de seguimiento para ejecutar y consolidar la hoja de ruta.

Para saber más

Normativa

- Ley Foral 9/2026, de 20 de mayo, de Archivos, Gestión de Documentos y Patrimonio Documental de Navarra.

Estándares ISO y UNE-ISO

- UNE-ISO 13008:2023. Información y documentación. Proceso de migración y conversión de documentos electrónicos.
- UNE-ISO 30301:2019. Sistemas de gestión para los documentos.
- UNE-ISO 14721:2015 (OAIS). Modelo de referencia para sistemas de archivo digital.
- ISO 16363:2012. Auditoría y certificación de repositorios digitales confiables.
- UNE-ISO 18492:2008. Conservación a largo plazo de la información basada en documentos.
- ISO 20652:2006. Repositorios digitales y sistemas de transferencia de información. Productor-Archivo. Metodología de transferencia estándar.

Recurso

- Ministerio de Cultura y Deporte. *Archivo electrónico único. Modelo de referencia para la Administración General del Estado con proyección interadministrativa.* Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, 2025. Disponible en: **https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:5a8b8900-d515-4bd7-bc7a-bee17e4627f3/info-archivo-electronico-unico-v13.pdf**

Escenarios y situaciones habituales

Escenario: Implantación del archivo digital seguro dentro del modelo de gestión integral de la documentación

Situación

La organización genera y conserva documentación tanto electrónica como en papel u otro tipo de soporte analógico en múltiples aplicaciones, repositorios y ubicaciones. Aunque ya dispone de herramientas para la tramitación administrativa y la gestión de determinados fondos documentales, no cuenta con un modelo integral que permita gestionar de forma coordinada toda la documentación una vez finalizada su fase activa, independientemente de su formato y soporte.

En este contexto, el Archivo debe asumir el liderazgo de la definición de una hoja de ruta que permita avanzar hacia un modelo de gestión integral de la documentación una vez finalizada su fase activa o de tramitación.

Decisiones operativas

Se recomienda que las personas profesionales de archivo lideren un proyecto que disponga de las siguientes fases:

1

Fase 1

Elaboración del diagnóstico de situación actual

2

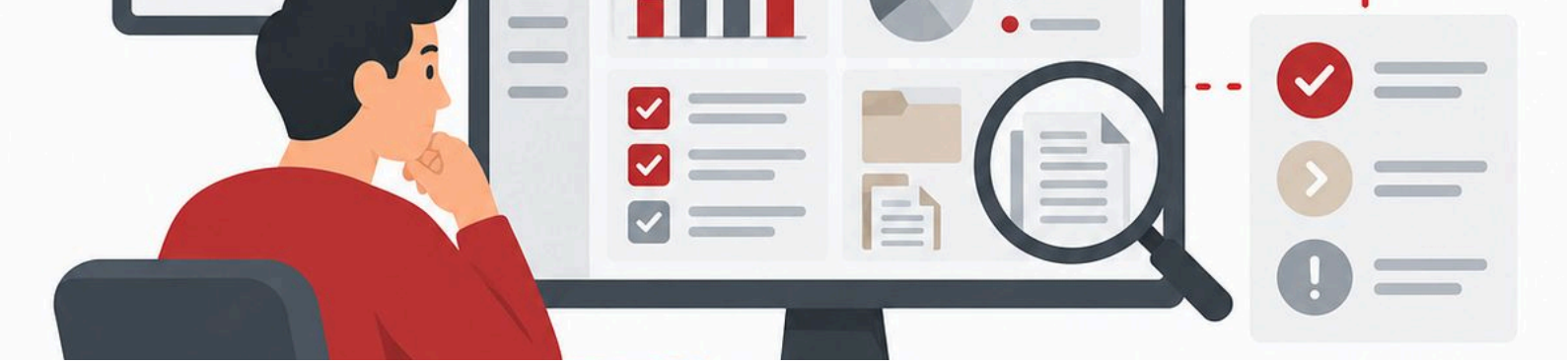
Fase 2

Elaboración de la hoja de ruta

3

Fase 3

Implantación de la hoja de ruta



Fase 1. Elaboración del diagnóstico de situación actual

1. Análisis del estado actual

Antes de definir cómo debe ser el archivo digital seguro de una organización, es imprescindible conocer cuál es la situación de partida. Un diagnóstico adecuado permite identificar fortalezas, carencias y ámbitos de mejora, así como dimensionar correctamente el esfuerzo necesario para elaborar una hoja de ruta realista y planificar su implantación.

El diagnóstico debe abordarse como un proyecto transversal que involucre a todas las áreas de la organización. Aunque el Archivo suele liderar el proceso, la información necesaria para elaborarlo se encuentra repartida entre diferentes departamentos, responsables funcionales y servicios tecnológicos. Por este motivo, resulta recomendable combinar el análisis de la documentación existente con entrevistas o reuniones de trabajo con las unidades implicadas.

El análisis debe abordarse desde una perspectiva integral, que incluya tanto los fondos documentales físicos como los expedientes electrónicos, así como fotografías, material audiovisual, archivos de audio, planos o cartografía. Asimismo, el análisis no debe limitarse a las unidades productoras; también debe evaluarse la situación del propio Archivo, incluyendo los fondos bajo su custodia y las herramientas utilizadas para su gestión.

No se trata únicamente de saber qué documentación existe, sino también dónde se encuentra, cómo se gestiona, quién es responsable de ella y qué instrumentos y herramientas se utilizan para hacerlo.

Para ello, como punto de partida, resulta recomendable elaborar un inventario que permita conocer:



Los fondos y colecciones documentales existentes.



Las ubicaciones físicas de la documentación.



Los sistemas, aplicaciones y repositorios donde se almacena documentación electrónica.



Las herramientas utilizadas para gestionar los diferentes fondos.



El volumen aproximado de documentación existente.



El grado de organización y descripción de los fondos.



El estado de implantación de los instrumentos de gestión documental.

Es importante identificar qué instrumentos archivísticos existen y hasta qué punto se utilizan de forma efectiva en la organización. No basta con que estos instrumentos estén aprobados o disponibles. Es necesario verificar si realmente se aplican de forma homogénea en los distintos departamentos y en las herramientas corporativas utilizadas para gestionar la documentación.

De igual modo, es también importante identificar las aplicaciones, repositorios y herramientas que contienen documentación susceptible de incorporarse al archivo digital seguro, así como las integraciones y migraciones que deberán realizarse en el futuro.

De forma general, el proceso de diagnóstico puede desarrollarse en las siguientes fases:

1. **Reuniones con las distintas áreas**

   Mantener reuniones con las distintas áreas para conocer qué documentación gestionan, dónde se encuentra y cómo se administra.

2. **Identificación de fondos documentales**

   Identificar los fondos documentales y dónde se encuentran, tanto físicos como electrónicos.

3. **Revisión de instrumentos archivísticos**

   Identificar los instrumentos archivísticos existentes y verificar su grado real de implantación.

4. **Análisis de resultados**

   Analizar los resultados obtenidos para detectar riesgos, carencias y oportunidades de mejora.

5. **Documentación de conclusiones**

   Documentar las conclusiones en un informe que sirva de base para definir las actuaciones de la hoja de ruta.

El objetivo del diagnóstico no es elaborar un inventario exhaustivo de la organización, sino **identificar la información necesaria para planificar las actuaciones que deberán incorporarse a la hoja de ruta.**

Todas **las carencias, riesgos o necesidades detectadas durante el diagnóstico deberán traducirse posteriormente en actuaciones concretas dentro de la hoja de ruta.** Por ejemplo, la ausencia de un inventario de aplicaciones, la falta de instrumentos archivísticos o la existencia de fondos sin describir darán lugar a actuaciones específicas que deberán planificarse y ejecutarse.

El **resultado** de este ejercicio debe proporcionar una **imagen** realista del **estado de la gestión documental y archivística de la organización**, independientemente del soporte o formato en el que se encuentre cada fondo. Solo a partir de ese conocimiento será posible elaborar una hoja de ruta ajustada a las necesidades y capacidades reales de la entidad.

⚠ No se puede elaborar una hoja de ruta sin conocer previamente qué documentación existe, dónde se encuentra, cómo se gestiona y qué instrumentos archivísticos están realmente implantados en la organización.

2. Análisis de los resultados obtenidos

Una vez realizado el diagnóstico, es necesario analizar los resultados obtenidos con el objetivo de identificar los factores que pueden favorecer o dificultar la evolución hacia un modelo de gestión integral de la documentación y la implantación de un archivo digital seguro.

Una de las herramientas más utilizadas para este fin es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), ya que permite transformar la información recopilada durante el diagnóstico en elementos que facilitan la toma de decisiones y la definición de prioridades.

El análisis DAFO distingue entre factores internos y externos a la organización:



El análisis DAFO no constituye un fin en sí mismo. Su valor reside en traducir los resultados obtenidos en decisiones concretas. Por ello, debe ser sencillo y centrarse en aquellos aspectos que tienen un impacto real sobre la gestión documental de la entidad. El objetivo no es elaborar un listado exhaustivo, sino identificar los elementos que condicionarán la definición de la hoja de ruta.

Siempre que sea posible, es recomendable elaborar el análisis con la participación de las áreas implicadas, especialmente aquellas responsables de los sistemas de información, la administración electrónica y la gestión de la documentación.

⚠ El análisis DAFO permite convertir la información obtenida durante el diagnóstico en decisiones y prioridades, facilitando la definición de una hoja de ruta ajustada a las necesidades de la organización.

ⓘ La elaboración del diagnóstico de situación actual puede **externalizarse**, especialmente en organizaciones con escasos recursos especializados o grandes volúmenes documentales. No obstante, el Archivo debe participar activamente en el proceso, aportando información, validando los resultados y garantizando que las conclusiones reflejen adecuadamente la realidad de la organización.

Fase 2. Elaboración de la hoja de ruta

Una vez completado el diagnóstico de situación actual y analizados sus resultados, el siguiente paso consiste en elaborar una hoja de ruta que permita planificar las actuaciones necesarias para avanzar hacia un modelo de gestión integral de los archiHos.

La hoja de ruta es el principal instrumento de planificación del proyecto. Su finalidad es transformar las necesidades, carencias y oportunidades identificadas durante el diagnóstico en actuaciones concretas, permitiendo establecer prioridades, asignar responsabilidades, estimar recursos y planificar su ejecución en el tiempo.

ⓘ Por este motivo, la calidad del diagnóstico condicionará directamente la calidad de la hoja de ruta, ya que todas las actuaciones deberán justificarse a partir de necesidades previamente identificadas.

Antes de su aprobación, la hoja de ruta debe ser revisada y validada por todas las áreas que tendrán responsabilidades en su ejecución con el objetivo de de confirmar la viabilidad de las actuaciones previstas, verificar la disponibilidad de recursos, identificar dependencias entre proyectos, acordar prioridades, y obtener respaldo institucional.

Una hoja de ruta elaborada únicamente por el Archivo **difícilmente podrá ejecutarse con éxito si no cuenta con el compromiso del resto de áreas implicadas.**

Muchas de las actuaciones que pueden incorporarse a una hoja de ruta ya han sido abordadas en otros apartados de este manual, como las actuaciones relacionadas con la preservación digital desarrolladas en el **bloque 10. Preservación de la documentación electrónica**, y las actuaciones relacionadas con el acceso, la seguridad, la consulta y la difusión de la documentación desarrolladas en el **bloque 11. Acceso, seguridad y consulta.**

La hoja de ruta debe permitir integrar y planificar todas estas actuaciones dentro de una estrategia común y coordinada.

A continuación, se incluye una muestra de una hoja de ruta y se detallan los elementos principales que la pueden constituir:

Código de actuación	Ámbito de la actuación					Actuación	Responsabilidad ejecución					Obligación legal	Externalizar	Planificación temporal																				Continuada	Prioridad	Impacto	Importancia	Requiere soporte TIC
														2026				2027				2028				2029				2030								
	Normativo	Organizativo	Gestión	Tecnológico	Gestión del cambio		Normativo	Organizativo	Archivo	Tecnológico	Otras áreas			1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T					
						Ámbito normativo																																
1.1	x					Revisión y actualización del marco normativo interno	x		x			No				..																				No	4	1	4	
						Ámbito organizativo																																
2.1		x				Definición de requisitos funcionales y técnicos del Archivo digital seguro	x	x	x	x		Sí	x		..	.																				No	5	5	25	Sí
2.2		x				Elaboración del Pliego de prescripciones técnicas y licitación del Archivo digital seguro	x	x	x	x		Sí			..	.	..																				No	5	5	25	Sí
2.3		x				Apertura proceso licitatorio del Archivo Digital Seguro		x	x			Sí					..	.																			No	5	5	25	Sí
						Ámbito gestión documental																																
3.1			x			Implementación de los instrumentos archivísticos en el Archivo digital seguro			x	x		No	x					..	.																	No	4	5	20	No
3.2			x			Definición del escenario objetivo y estrategia de intervención del Archivo físico			x			No					..	..	.	.																No	4	5	20	No
3.3			x			Elaboración del Pliego de prescripciones técnicas y licitación para el tratamiento archivístico de los fondos documentales físicos	x		x			No	x						..	..	.																No	4	5	20	No
3.4			x			Procesamiento y tratamiento archivístico de los fondos documentales físicos.			x			No	x							..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	.		Sí	3	5	15	No
3.5			x			Definición del Plan de gestión de riesgos de la Ley Foral 9/2026 de Navarra			x	x								..	..	.	.															No	2	4	8	No
						Ámbito tecnológico																																
4.1						Implantación y configuración del Archivo digital seguro			x	x		Sí	x						..	.	.	.	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..			Si	5	5	25	Sí
4.2				x		Integración otras herramientas de gestión de expedientes para la transferencia automatizada de expedientes electrónicos			x	x		Sí	x							..	..	.														No	5	5	25	Sí
4.3				x		Migración de otras herramientas de gestión de expedientes al Archivo digital seguro para la transferencia automatizada de expedientes electrónicos			x	x	x	Sí	x											..	..	.	.	.	.	.	.	.	.	.			No	3	5	15	Sí
						Ámbito gestión del cambio																																
5.1					x	Plan de gestión del cambio y comunicación interna del proyecto		x	x		x	No	x					..	..	..	..	..	..	..	..												No	3	5	15	No
5.2					x	Plan de formación integral por perfiles para la implantación del Archivo digital seguro		x	x		x	No	x							.	..	..	..	..	..												No	3	5	15	No

Ejemplo de una hoja de ruta. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

Elementos de una hoja de ruta

1. Actuaciones

⚠ Todo aquello que se detecte como carencia durante el diagnóstico debe transformarse en una actuación de la hoja de ruta. El papel del Archivo no consiste únicamente en identificar los problemas, sino en liderar su planificación y promover las acciones necesarias para resolverlos.

Cuanto más detallada sea la definición inicial de las actuaciones, más sencillo resultará supervisar posteriormente su ejecución. Por ello, **cada actuación debería incluir, como mínimo:**

- Código identificativo.
- Nombre de la actuación.
- Descripción.
- Ámbito de actuación (normativo, organizativo, gestión documental, tecnológico o gestión del cambio).
- Prioridad (alta, media, baja).
- Áreas responsables.
- Áreas participantes implicadas.
- Posibilidad de externalización.
- Dependencias con otras actuaciones.
- Planificación temporal.
- Estimación de costes internos (horas de trabajo del personal de la organización) y externos (recursos económicos).

Para facilitar la gestión del proyecto, resulta recomendable agrupar las actuaciones en **ámbitos de actuación**, como, por ejemplo, los siguientes:

2. Ámbitos de actuación



A continuación, se presentan algunos ejemplos de actuaciones que pueden formar parte de una hoja de ruta orientada a la implantación de un modelo integral de gestión documental. **La selección, alcance y prioridad de cada actuación deberán definirse a partir de los resultados obtenidos durante el diagnóstico de situación actual,** por lo que no todas las organizaciones tendrán que ejecutar las mismas actuaciones ni hacerlo en el mismo orden.

Asimismo, determinadas actuaciones pueden constituir requisitos previos para otras. Por ejemplo, una organización que todavía no disponga de instrumentos archivísticos básicos deberá abordar su elaboración y aprobación antes de poder parametrizarlos e implantarlos en una herramienta de archivo digital seguro. Del mismo modo, algunas organizaciones podrán disponer ya de determinados elementos y centrar sus esfuerzos en actuaciones más avanzadas relacionadas con la tecnología, la integración de sistemas o la gestión del cambio.

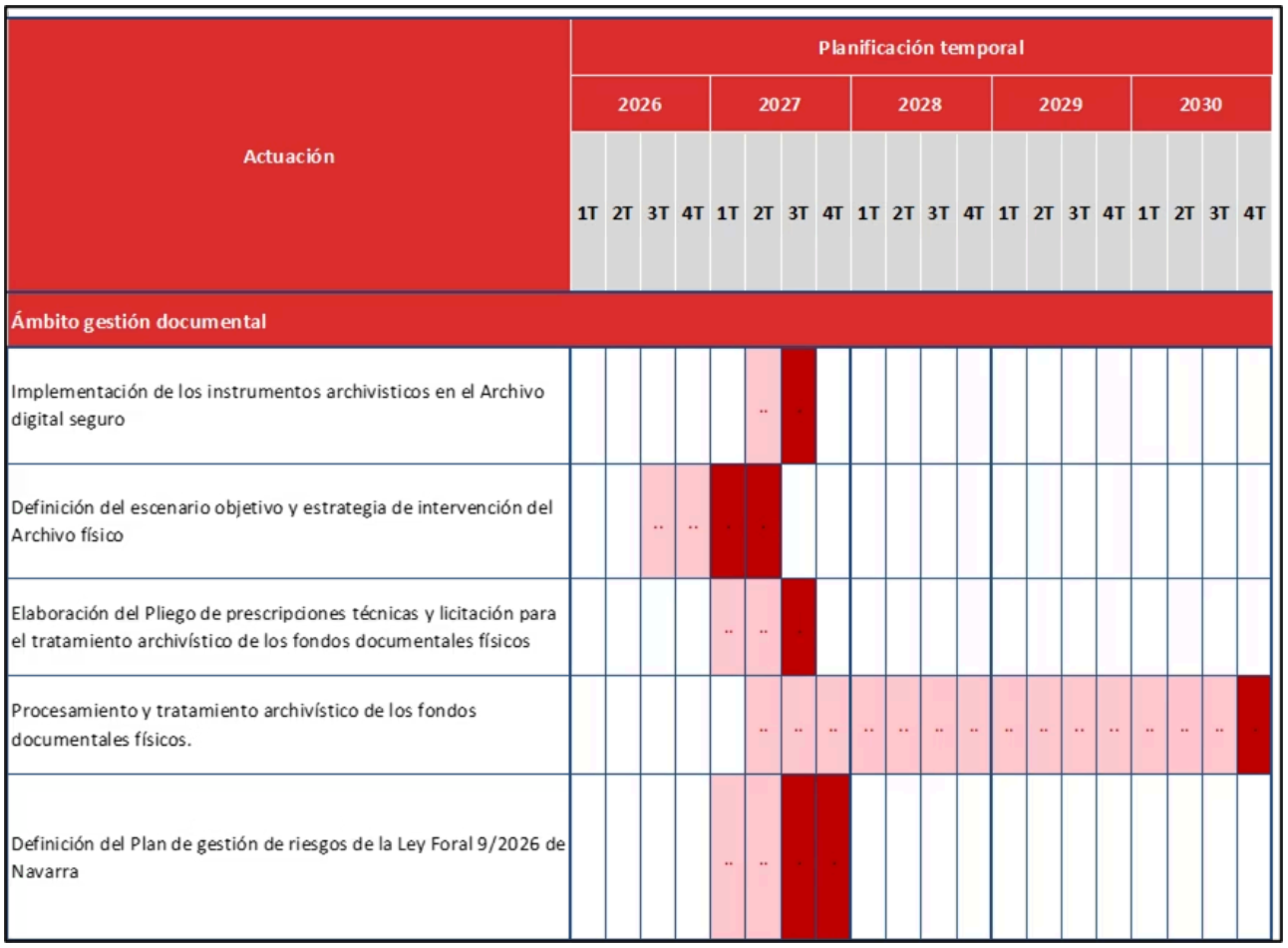
En consecuencia, **la hoja de ruta deberá adaptarse a las necesidades, capacidades y grado de madurez de cada organización**, seleccionando únicamente aquellas actuaciones que resulten necesarias para alcanzar el escenario objetivo definido.

3. Planificación temporal

La hoja de ruta debe establecer **cuándo se ejecutará cada actuación**. No todas las actuaciones tienen la misma prioridad ni pueden ejecutarse simultáneamente. Algunas dependen de la finalización previa de otras.

Por ejemplo, no puede iniciarse una migración documental sin haber identificado previamente los sistemas afectados. Tampoco puede configurarse correctamente una plataforma de archivo digital seguro si todavía no se han definido los instrumentos archivísticos que deberá incorporar.

Por este motivo, resulta recomendable distribuir las actuaciones por años, semestres o trimestres, según la complejidad del proyecto.



Ejemplo de planificación temporal de las actuaciones en la hoja de ruta. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

4. Relación y dependencias entre actuaciones

No todas las actuaciones son independientes. En muchas ocasiones, la ejecución de determinadas actuaciones depende de que otras se hayan completado previamente o hayan alcanzado un determinado grado de desarrollo. Por este motivo, además de definir la planificación temporal de cada actuación, resulta recomendable **identificar y documentar las relaciones de dependencia existentes entre ellas.**

Actuación	Actuaciones relacionadas
Implantación y configuración del Archivo digital seguro	2.7, 4.3

Ejemplo de relación entre actuaciones de la hoja de ruta. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

La identificación de estas dependencias permite construir una planificación más realista, anticipar riesgos y detectar con mayor facilidad las posibles desviaciones del proyecto. Asimismo, cuando una actuación sufre retrasos, el análisis de dependencias facilita evaluar qué otras actuaciones podrían verse afectadas y adoptar medidas correctoras antes de que el impacto se extienda al resto de la hoja de ruta.

Por ello, resulta recomendable que cada actuación incluya una referencia expresa a aquellas otras actuaciones de las que depende o que dependen de ella, especialmente en proyectos de larga duración o con un elevado número de tareas relacionadas.

5. Definición de responsabilidades

La ejecución de la hoja de ruta requerirá la participación de diferentes áreas de la organización, por lo que resulta imprescindible definir con claridad qué unidades o **áreas** intervendrán en cada actuación y quién asumirá su **liderazgo**. Toda actuación debe tener una persona o unidad responsable, encargada de coordinar los trabajos, realizar su seguimiento y velar por la consecución de los resultados previstos.

Aunque muchas actuaciones requieran la colaboración de áreas como Tecnologías y sistemas de información, Recursos humanos o las distintas unidades productoras, **el impulso, coordinación y seguimiento global de la hoja de ruta corresponde al Archivo,** al tratarse de una iniciativa directamente vinculada al desarrollo del sistema de archivo y a la gestión integral del ciclo de vida de la documentación.

Actuación	Actuaciones relacionadas	Responsabilidades			
		Normativo	Organitzativo	Gestión documental	Tecnológico
Implantación y configuración del Archivo digital seguro	2.7, 4.3			x	x

Ejemplo de responsabilidades de una actuación de la hoja de ruta. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

6. Estimación de costes y recursos

La hoja de ruta debe incorporar una estimación realista de los recursos necesarios para ejecutar cada actuación. Estos recursos suelen dividirse en:

- **Costes internos:** corresponden al esfuerzo realizado por personal propio de la organización. Pueden expresarse en horas de dedicación, jornadas de trabajo o recursos humanos necesarios.

  Se recomienda indicar la **dedicación prevista por ámbitos de actuación** (normativo, organizativo, gestión documental, tecnológico y gestión del cambio), con el fin de identificar qué áreas del proyecto concentran una mayor carga de trabajo.

  Este análisis permite i**dentificar posibles sobrecargas de trabajo y planificar adecuadamente la participación de las distintas áreas,** así como valorar si determinadas actuaciones deberían reforzarse mediante contratación externa.

Actuación	Dedicación horaria total por ámbitos				
	Normativo	Organitzativo	Gestión documental	Tecnológico	Otras áreas
Implantación y configuración del Archivo digital seguro	-	-	90	120	-

Ejemplo de dedicación horaria de los diferentes ámbitos implicados para la ejecución de una actuación de la hoja de ruta. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

- **Costes externos:** corresponden a los servicios, licencias o contrataciones que deban realizarse. Por ejemplo, consultorías especializadas, migraciones documentales, integraciones con herramientas ya existentes, o soporte técnico y mantenimiento.

  Los costes de mantenimiento deberán contemplar tanto las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento ordinario de las soluciones implantadas como las actuaciones evolutivas derivadas de nuevas necesidades, integraciones o cambios normativos.

7. Presupuesto por anualidades

Además de estimar el coste de cada actuación de forma individual, resulta recomendable que la hoja de ruta permita visualizar los costes por anualidades, distinguiendo las inversiones —actuaciones destinadas a implantar nuevas capacidades o desarrollar proyectos concretos— de los gastos recurrentes asociados al mantenimiento ordinario del modelo implantado. Para cada ejercicio deberían calcularse, como mínimo:

- Gasto corriente previsto.
- Costes de inversión.
- Costes de mantenimiento.

Actuación	Presupuesto estimado total	Presupuesto estimado periodificado											
	Coste externo total en euros	Coste externo periodificado en euros (gasto)				Coste externo periodificado en euros (inversión)				Coste mantenimento en euros			
		2024	2025	2026	2027	2024	2025	2026	2027	2024	2025	2026	2027
Provisión de una herramienta de Archivo digital seguro	72.000,00 €						60.000 €						12.000 €

Ejemplo de presupuesto para una actuación. Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

La suma de todos los conceptos permitirá obtener una visión real del coste total del proyecto a medio y largo plazo, tanto por ámbitos de actuación como para el conjunto del proyecto.

8. Externalización

Una parte importante de las actuaciones incluidas en la hoja de ruta puede contratarse externamente, como, por ejemplo, el tratamiento archivístico de fondos, migraciones documentales, implantación de la herramienta de archivo digital seguro, digitalización de grandes volúmenes de documentos del fondo histórico o formación especializada.

No todas las actuaciones tienen por qué contratarse de forma individual. En muchos casos resulta recomendable agrupar actuaciones relacionadas dentro de un mismo contrato o lote de contratación, facilitando la coordinación de los trabajos y optimizando los costes de contratación.

La externalización permite incorporar conocimiento especializado y acelerar determinadas actuaciones. Sin embargo, existen determinadas funciones que deben permanecer bajo la responsabilidad de la organización y, especialmente, del Archivo. Entre estas funciones se encuentran, por ejemplo:

- El impulso de la hoja de ruta.
- La priorización de actuaciones.
- La validación de requisitos funcionales.
- La supervisión de la implantación de los instrumentos archivísticos.
- La coordinación general del proyecto.

Ejemplo de ficha de actuación

Paralelamente a la hoja de ruta, también se pueden elaborar fichas de cada una de las actuaciones identificadas, que incluirán un mayor grado de detalle que la información proporcionada por la hoja de ruta. Se indica a continuación un ejemplo de ficha de actuación:

Actuación	**Código**	4.5		
	Título	**Implantar una plataforma de archivo digital seguro**		
Ámbito	Tecnológico			
Planificación temporal	*4T2027–3T2028*	**Duración estimada**	*1 año*	**Continuada**
Descripción y justificación de la actuación				

Actuación	Código	4.5
	Título	**Implantar una plataforma de archivo digital seguro**

Las herramientas de gestión y tramitación de expedientes están orientadas principalmente a la gestión de la fase activa de los procedimientos, pero habitualmente no disponen de las funcionalidades necesarias para garantizar la preservación documental a medio y largo plazo.

La actuación consiste en dotarse de una plataforma de archivo digital seguro que permita gestionar de forma integrada la documentación y los expedientes a lo largo de todo su ciclo de vida, tanto en soporte electrónico como en soporte papel.

La plataforma deberá dar cobertura a las necesidades de conservación, custodia, preservación y acceso a la documentación, incorporando funcionalidades específicas para la gestión de los expedientes electrónicos transferidos desde las herramientas de tramitación, así como para el control y la gestión de los fondos documentales en soporte físico. Asimismo, deberá permitir gestionar los depósitos físicos, controlar las ubicaciones de las unidades documentales, gestionar las transferencias y facilitar los procesos de valoración documental, conservación y eliminación.

La solución también deberá incluir una plataforma de difusión y consulta que permita poner a disposición de los usuarios autorizados y de los investigadores la documentación susceptible de consulta, de acuerdo con los criterios de acceso establecidos por la organización y la normativa aplicable. De este modo, la plataforma se convertirá en el repositorio corporativo único para la conservación y el acceso al patrimonio documental de la entidad.

Esta actuación resulta imprescindible para poder desplegar adecuadamente las tablas de valoración documental, ejecutar procesos de eliminación segura, gestionar los depósitos documentales y garantizar la preservación de los documentos que deban conservarse a largo plazo o de forma permanente.

Relación con otras actuaciones	Esta actuación está directamente relacionada con la actuación (3.12) Configurar la plataforma de Archivo digital seguro, dado que la provisión de la plataforma constituye un requisito previo indispensable para su configuración funcional y técnica. Una vez adquirida e implantada la solución, será necesario adaptarla a los modelos documentales, a los instrumentos de gestión documental, a los criterios de acceso y preservación, y a las necesidades específicas de la organización.

Propuesta de ejecución

La organización deberá definir los requisitos funcionales, técnicos, documentales y de preservación que deberá satisfacer la plataforma. Una vez definidos, se tramitará el correspondiente procedimiento de contratación para seleccionar la solución que mejor responda a las necesidades de la organización en términos funcionales, técnicos, económicos e interoperables con el resto de sistemas corporativos, especialmente con las plataformas de registro, tramitación y gestión de expedientes electrónicos.

Una vez publicado el procedimiento de contratación, la organización deberá proceder al análisis y valoración técnica de las ofertas presentadas, así como en la verificación del cumplimiento de los requisitos funcionales, documentales, tecnológicos y de interoperabilidad establecidos.

Finalmente, el proveedor seleccionado será responsable del suministro, implantación y configuración inicial de la plataforma, dejándola preparada para abordar posteriormente las tareas de parametrización funcional, configuración documental y despliegue de los distintos modelos de gestión, preservación y acceso previstos.

Responsable de la ejecución	Número de horas a dedicar internamente	Justificación de las horas a dedicar

Actuación	Código	4.5			
	Título	**Implantar una plataforma de archivo digital seguro**			
Normativo	15	Participación en la definición de los requisitos normativos y de cumplimiento aplicables a la plataforma. Asimismo, deberá revisar los requisitos establecidos en el pliego de contratación y validar que la solución propuesta se ajusta al marco normativo vigente			
Organizativo	25	Participación en la identificación de las necesidades funcionales de las distintas unidades de la organización, así como en la validación del encaje de la solución con los procedimientos de trabajo, los procesos de gestión documental y la estructura organizativa de la entidad.			
Gestión documental	140	Es el área con una implicación principal en esta actuación, ya que será responsable de definir los requisitos archivísticos, documentales y de preservación que deberá cumplir la plataforma. Asimismo, participará activamente en la elaboración de los requisitos funcionales, la evaluación de las soluciones presentadas, la validación funcional de la plataforma seleccionada y la definición de los criterios de gestión, conservación, acceso y eliminación de la documentación.			
Tecnológico	80	Participación en la definición de los requisitos técnicos, de integración, infraestructura, seguridad e interoperabilidad de la plataforma. Asimismo, deberá evaluar la compatibilidad de las distintas soluciones con la arquitectura tecnológica de la organización y participar en la valoración técnica de las ofertas presentadas, así como en la supervisión y seguimiento de la implantación para garantizar su correcta integración con el resto de sistemas corporativos.			
Otras áreas	0	No se prevé una participación específica del resto de áreas.			
Dedicación horaria total	260	**Coste externo total en euros (sin IVA)**	72000€		
Coste externo periodificado en euros (sin IVA)	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	
	0€	60000€	0€	12000€	
Posibilidad de contratación conjunta	No	**Posibles proveedores**	Albadoc Inetum Odilo		

Fuente: AGTIC Consulting, S.L.

Fase 3. Implantación de la hoja de ruta

Una vez aprobada la hoja de ruta, se inicia la fase de su implantación. En esta etapa se ejecutan las actuaciones definidas durante la planificación y se materializan los cambios necesarios para avanzar hacia el modelo de gestión integral de la documentación previsto por la organización.

La implantación debe entenderse como un proceso progresivo que puede extenderse durante varios años y que requerirá la participación coordinada de diferentes áreas de la organización. Asimismo, la hoja de ruta debe considerarse un instrumento vivo que puede evolucionar a medida que avanzan los trabajos, se completan actuaciones o surgen nuevas necesidades.

⚠ Aunque la contratación de una plataforma de archivo digital seguro suele constituir uno de los hitos más visibles del proyecto, la implantación de la hoja de ruta abarca un conjunto mucho más amplio de actuaciones que deben desarrollarse antes, durante y después de la puesta en marcha de la herramienta.

Entre otras, pueden contemplarse actuaciones normativas, organizativas, archivísticas, tecnológicas y de gestión del cambio, todas ellas igualmente necesarias para garantizar el éxito del proyecto.

Desarrollo de actuaciones clave de la hoja de ruta

A continuación, se describen los principales aspectos que conviene tener en cuenta durante la ejecución de algunas de las actuaciones que, por su complejidad o impacto, suelen requerir una especial atención durante la fase de implantación.

Actuación: definición de los requisitos funcionales y técnicos del archivo digital seguro

La organización debe identificar las capacidades mínimas que deberá ofrecer la solución. Estos requisitos servirán de base para la elaboración de los pliegos y para la evaluación de las distintas alternativas disponibles en el mercado.

Existen una serie de funcionalidades que cualquier archivo digital seguro debería incorporar. A continuación, se listas los requisitos mínimos recomendables agrupados por bloques funcionales:

Gestión e incorporación de documentación	Clasificación y descripción	Gestión de metadatos
Retención y disposición	Conservación y preservación digital	Búsqueda, recuperación, acceso y consulta

Seguridad y auditoría	Control de consultas y préstamos	Recepción de transferencias
Gestión de los depósitos físicos	Integración de sistemas	

Gestión e incorporación de documentación

- Incorporación controlada de expedientes, documentos electrónicos y otros objetos digitales mediante procesos de ingesta.
- Incorporación de registros relativos a objetos en soporte papel u otro soporte analógico.
- Gestión de transferencias documentales procedentes de otros sistemas o aplicaciones corporativas.
- Creación y gestión de fondos, colecciones documentales y estructuras de clasificación.
- Organización de la documentación mediante cuadros de clasificación y otros instrumentos archivísticos.

Clasificación y descripción

- Creación y gestión de fondos documentales, colecciones y estructuras archivísticas.
- Configuración y mantenimiento de uno o varios cuadros de clasificación.
- Configuración de esquemas de metadatos específicos para documentación electrónica y documentación en soporte papel u otros soportes analógicos.
- Gestión de autoridades archivísticas, tesauros y vocabularios controlados, así como importación y exportación de autoridades mediante estándares archivísticos.
- Adaptación de las descripciones archivísticas a estándares internacionales como ISAD(G), ISAAR(CPF), ISDF e ISDIAH.
- Gestión de relaciones entre fondos, series documentales, expedientes, documentos, autoridades y descriptores para preservar el contexto archivístico de la documentación.

Gestión de metadatos

- Definición y configuración de esquemas de metadatos obligatorios, opcionales y condicionales.
- Incorporación de los metadatos exigidos por el Esquema Nacional de Interoperabilidad y sus Normas Técnicas de Interoperabilidad.
- Gestión de metadatos descriptivos, administrativos, de preservación y trazabilidad.
- Incorporación de estándares de preservación digital, como METS o PREMIS.
- Mantenimiento de los metadatos y del historial de eventos asociados a los objetos digitales a lo largo de todo su ciclo de vida.

Retención y disposición

- Aplicación de tablas de valoración y acceso documental, calendarios de conservación y demás instrumentos que regulen los plazos de conservación, acceso y disposición final de la documentación.
- Gestión automatizada de los períodos de retención documental y generación de avisos cuando se alcancen los plazos establecidos para la revisión, conservación permanente o eliminación de los documentos.
- Control de los procesos de eliminación documental, garantizando que no puedan ejecutarse sin la correspondiente autorización y de acuerdo con la normativa archivística aplicable.
- Generación de evidencias, certificados o actas de eliminación que acrediten la correcta ejecución del proceso.
- Mantenimiento de un registro de eliminaciones que permita conservar la trazabilidad de todas las actuaciones realizadas sobre la documentación objeto de disposición final.
- Aplicación diferenciada de las reglas de retención y disposición en función de la serie documental, la tipología documental o cualquier otro criterio archivístico definido por la organización.

Conservación y preservación digital

- Aplicación de calendarios de conservación, tablas de valoración y acceso documental y reglas de acceso.
- Ejecución de procesos de preservación digital que garanticen la conservación a largo plazo de los documentos, como, por ejemplo, procesos de conversión de formato, resellado de firmas o control de la consistencia del *hash*.
- Realización de controles de integridad, resellado de firmas, conversiones de formato y otras actuaciones necesarias para prevenir la obsolescencia tecnológica.
- Preservación de la autenticidad, integridad, disponibilidad y fiabilidad de los documentos electrónicos.
- Gestión de eliminaciones documentales de forma controlada, auditable y conforme a la normativa aplicable.
- Generación de evidencias y certificados o actas de eliminación.

Búsqueda, recuperación, acceso y consulta

- Búsqueda y recuperación de documentos y metadatos tanto de documentos electrónicos como de objetos en soporte papel u otro soporte analógico.
- Gestión de consultas y préstamos.
- Control de los permisos de acceso en función del perfil de usuario.
- Generación de informes y estadísticas de actividad.
- Difusión pública de determinados fondos documentales, respetando las limitaciones derivadas de la normativa de protección de datos y propiedad intelectual.

Seguridad y auditoría

- Trazabilidad completa de las acciones realizadas sobre los objetos digitales y sobre los metadatos de los objetos en soporte papel u otro soporte analógico.
- Mantenimiento de registros de auditoría y evidencias de las distintas operaciones efectuadas en el sistema.
- Protección frente a modificaciones no autorizadas, pérdidas de información o alteraciones accidentales.
- Aplicación de las medidas de seguridad necesarias para garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad de la información.

Control de consultas y préstamos

- Gestión de las consultas y préstamos de documentos en soporte papel.
- Gestión y control centralizado de las solicitudes de consulta presencial y de las peticiones de préstamo mediante fichas de usuario, incluyendo personas físicas, unidades administrativas y organismos externos.
- Seguimiento de la localización y movimiento de documentos y expedientes, tanto electrónicos como no electrónicos, incluyendo la generación de avisos sobre préstamos no devueltos en los plazos establecidos.
- Registro de la información asociada a las consultas y préstamos, incluyendo el identificador de los documentos o expedientes consultados, el tipo de consulta, la unidad o persona solicitante, las fechas de préstamo y devolución, y la persona responsable de la gestión.
- Registro de la trazabilidad de los documentos electrónicos y del historial de ubicaciones y movimientos de los documentos y expedientes.
- Gestión de los servicios de acceso a usuarios externos, incluyendo el registro de consultas y préstamos, el acceso a la documentación y la realización de solicitudes de acceso o reproducción documental.

Recepción de transferencias

- Gestión y control de las transferencias de documentación en soporte papel.
- Registro de la información de contexto asociada a la documentación en soporte papel, tanto en el momento de la transferencia como con posterioridad a la misma.

Gestión de los depósitos físicos

- Gestión de los depósitos físicos de archivo, tanto propios como gestionados por terceros, así como de sus correspondientes estructuras y unidades de instalación.
- Gestión automática o manual de la asignación de espacios como consecuencia de transferencias, movimientos o reubicaciones de documentación.

- Visualización del estado de ocupación de los depósitos, facilitando la identificación de espacios ocupados y disponibles, así como la localización de las unidades documentales.
- Seguimiento de las medidas de control de riesgos asociadas a los depósitos físicos, tales como incendios, inundaciones o plagas.

Integración de sistemas

- Integración con las aplicaciones corporativas, de forma que los documentos, expedientes y demás objetos digitales puedan transferirse automáticamente al sistema de archivo.
- Integración con servicios corporativos de directorio y gestión de identidades, permitiendo la sincronización de usuarios y la autenticación mediante usuario y contraseña, certificado digital o documento de identidad electrónico.
- Consulta, desde los sistemas de tramitación de expedientes electrónicos, de los documentos y expedientes transferidos al Archivo de forma transparente para el usuario y en modo de solo lectura.

Actuación: elaboración del Pliego de prescripciones técnicas y licitación

Esta actuación comprende la elaboración de la documentación necesaria para la licitación, la definición de los criterios de adjudicación y el acompañamiento durante el proceso de evaluación de las ofertas.

El pliego deberá describir con claridad el objeto del contrato, el alcance de los trabajos, los requisitos funcionales y técnicos de la solución, las condiciones de implantación y los servicios asociados que deberán ser prestados por la empresa adjudicataria.

Entre los aspectos que conviene contemplar en los requisitos de solvencia y valoración de las empresas licitadoras se encuentran los siguientes:

- Experiencia acreditada en proyectos de archivo electrónico y gestión documental en organizaciones de características similares.
- Metodología de trabajo propuesta para la implantación, incluyendo las fases del proyecto, la organización de tareas, los mecanismos de coordinación y el plan de seguimiento.
- Capacitación y experiencia del equipo de trabajo asignado al proyecto.
- Plan de formación para los diferentes perfiles de usuarios y administradores de la solución.
- Servicios de soporte, mantenimiento y asistencia técnica posteriores a la puesta en producción.
- Compromisos relativos a la actualización de la solución y la corrección de incidencias.
- Medidas de garantía de calidad durante la implantación y operación del sistema.
- Estrategia de migración de la información y validación de los datos transferidos.
- Mecanismos de transferencia de conocimiento (formaciones y materiales de soporte, como manuales de la herramienta) que permitan a la organización adquirir autonomía en la gestión y administración de la solución.
- Compromisos en materia de seguridad de la información, protección de datos, interoperabilidad y preservación digital.

Asimismo, resulta conveniente que la licitación contemple la obligación de entregar toda la documentación técnica y funcional generada durante el proyecto, así como los procedimientos de administración, operación y mantenimiento necesarios para asegurar la correcta continuidad del servicio una vez finalizada la implantación.

La adecuada definición de estos aspectos en la fase de contratación constituye un factor clave para el éxito del proyecto, ya que condicionará tanto la calidad de la solución implantada como la capacidad de la organización para gestionarla y evolucionarla en el futuro. Dado el elevado nivel de especialización requerido, especialmente en materia de gestión documental, preservación digital y administración electrónica, se recomienda contar con apoyo externo para la redacción de los pliegos.

Actuación: implantación y configuración de la herramienta de archivo digital seguro

Para garantizar el éxito del proyecto, es necesario definir las distintas fases de implantación y los resultados esperados en cada una de ellas. Aunque el alcance y la complejidad pueden variar según las características de cada organización, la mayoría de los proyectos suelen contemplar las siguientes fases:

1. Análisis inicial

Antes de iniciar los trabajos, el proveedor debe conocer la situación de partida de la organización, los instrumentos de gestión documental existentes, los sistemas implicados y los requisitos definidos para la nueva solución.

Si el proyecto incluye una migración documental, esta fase deberá contemplar también la identificación de los expedientes, documentos, metadatos, índices y demás elementos que deban trasladarse al nuevo sistema.

2. Instalación, configuración e integración

Durante esta fase será necesario adaptar la solución al modelo de gestión documental de la organización, incorporando elementos como los cuadros de clasificación, el esquema de metadatos, los calendarios de conservación, las reglas de acceso y los perfiles de usuario. Asimismo, deberán realizarse las integraciones necesarias con otras aplicaciones corporativas, especialmente aquellas que generen o gestionen documentación electrónica.

Se recomienda que la herramienta se pueda instalar en modalidad OnPremise y que la configuración se adecue a la Política y Modelo de gestión documental de la organización.

3. Migración de documentación

Cuando el proyecto contemple la incorporación de documentación procedente de otros sistemas, repositorios o aplicaciones, será necesario planificar una migración controlada.

Además de los documentos y expedientes, deberá verificarse la correcta transferencia de los metadatos, índices electrónicos, históricos de acciones y demás elementos esenciales para mantener el contexto archivístico de la documentación.

Debido a la complejidad de este proceso, es recomendable que el proveedor disponga de una metodología específica y de un plan de migración detallado.

4. Pruebas y validación

Antes de la puesta en producción, deberán realizarse las pruebas necesarias para verificar que la solución funciona correctamente y que cumple los requisitos establecidos. Entre otros aspectos, resulta recomendable comprobar:

- La integridad de los documentos.
- La correcta transferencia de los metadatos.
- El funcionamiento de los permisos de acceso.
- Los procesos de búsqueda y recuperación.
- La aplicación de las reglas de conservación y acceso.
- Los procesos de transferencia y eliminación documental.

La validación de estas pruebas deberá contar con la participación activa del Archivo.

5. Formación

La implantación de una nueva herramienta implica cambios en la forma de trabajar de los distintos usuarios. Por ello, resulta imprescindible planificar acciones formativas adaptadas a los diferentes perfiles que utilizarán la solución. Como mínimo, deberían contemplarse acciones específicas para las personas profesionales de archivo, los administradores del sistema y el personal técnico.

6. Puesta en marcha, soporte y mantenimiento

Una vez finalizada la implantación, la organización deberá disponer de servicios de soporte y mantenimiento que permitan resolver incidencias, aplicar actualizaciones y garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma.

En proyectos que incluyan migraciones complejas, puede resultar recomendable mantener temporalmente el acceso al sistema anterior en modo de solo lectura para facilitar las comprobaciones y recuperar información en caso de detectar incidencias.

Mantenimiento de los evolutivos necesarios que vayan surgiendo.

> ⓘ El Archivo debe participar activamente en todas las fases del proyecto. Aunque muchas tareas sean ejecutadas por personal técnico o por el proveedor, corresponde a las personas profesionales de archivo validar que la solución responde a los requisitos archivísticos de la organización y que la documentación mantiene sus garantías de autenticidad, integridad, disponibilidad y conservación a largo plazo.

Seguimiento y control de la hoja de ruta

La implantación requiere un **seguimiento periódico** que permita verificar el grado real de ejecución de las actuaciones previstas. Resulta recomendable establecer **mecanismos de seguimiento** que permitan:

- Comprobar el estado de ejecución de cada actuación.
- Identificar desviaciones respecto a la planificación inicial.
- Analizar posibles retrasos.
- Revisar la disponibilidad de recursos.
- Actualizar plazos cuando resulte necesario.
- Identificar nuevas necesidades que aconsejen revisar la hoja de ruta.

La información relativa a dependencias entre actuaciones adquiere especial importancia durante esta fase. Cuando una actuación sufre retrasos o modificaciones, deberá analizarse el impacto que estos cambios pueden tener sobre el resto de las actuaciones relacionadas.

Además, **el seguimiento no debe finalizar una vez completada una actuación.** Resulta igualmente necesario verificar que las actuaciones implantadas continúan funcionando correctamente. Para ello, se recomienda establecer **mecanismos periódicos de revisión** para las diferentes actuaciones.

Asimismo, resulta recomendable realizar **auditorías periódicas** de carácter archivístico, funcional o tecnológico que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos definidos por la organización y detectar posibles ámbitos de mejora.

⚠ De este modo, la implantación deja de entenderse como un proyecto que finaliza con la ejecución de las actuaciones previstas y pasa a concebirse como un proceso de mejora continua que garantiza la evolución y sostenibilidad del modelo de gestión documental a largo plazo.