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 4. GOBERNANZA Y PLANIFICACIÓN **3**

FINALIDAD DEL BLOQUE 4

CONTEXTO Y CONCEPTOS CLAVE 5

1. Marco de gobernanza y planificación de la estrategia de gestión documental 6

    1.1. Política de gestión documental 6

    1.2. Modelo de gestión documental 8

    1.3. Hoja de ruta 10

2. Gestión del cambio 13

PARA SABER MÁS 16

ESCENARIOS Y SITUACIONES HABITUALES 17

Escenario 1. Se implanta un sistema sin participación de Archivo 18

Escenario 2. Sistema de gestión de documentos electrónicos en marcha sin criterios homogéneos 22

Escenario 3. Resistencia del personal al uso del modelo de gestión documental 26

Bloque 4

Gobernanza y planificación

Finalidad del bloque

La finalidad de este bloque es proporcionar a las personas responsables del departamento de Archivo de la entidad los fundamentos estratégicos y metodológicos necesarios para liderar e impulsar la estrategia de gestión documental de la organización, garantizando que la implantación y evolución de la administración electrónica se sustente en un modelo de gestión del documento y del expediente electrónico jurídicamente válido, económicamente sostenible y técnicamente interoperable.

Asimismo, ofrece la visión global necesaria para que estas personas responsables puedan promover, coordinar y trasladar esta estrategia a los órganos de dirección, favoreciendo la toma de decisiones, la asignación adecuada de recursos y una implantación efectiva y transversal en toda la organización.

⚠ **Este bloque, por lo tanto, está especialmente dirigido a las personas responsables de los departamentos de Archivo y gestión documental de las organizaciones.**

Para que la estrategia no se quede en una mera declaración de intenciones o en un plano más teórico, las personas responsables deben velar por la formalización y trazabilidad documental de todo el proceso de despliegue efectivo de la estrategia:

- **Instrumentos normativos:** Las disposiciones de obligado cumplimiento y el marco regulatorio interno.
- **Instrumentos de planificación y seguimiento:** La programación temporal, la asignación de presupuestos, el volumen de trabajo estimado y la medición periódica del avance del proyecto.
- **Instrumentos técnicos y procedimentales:** Los catálogos, esquemas, directrices y protocolos que homogeneizan la forma de trabajar.
- **Evidencias de la gestión del cambio y formación:** Los contenidos formativos y los canales de retroalimentación o sugerencias.

La documentación debe redactarse mediante la colaboración interdisciplinar entre los perfiles jurídicos, archivísticos y tecnológicos de la entidad. Todos los documentos estratégicos deben contar con el aval y la aprobación del órgano de gobierno o la dirección superior para garantizar su ejecutividad.

Comprender

los aspectos clave para liderar la transición hacia la administración digital.

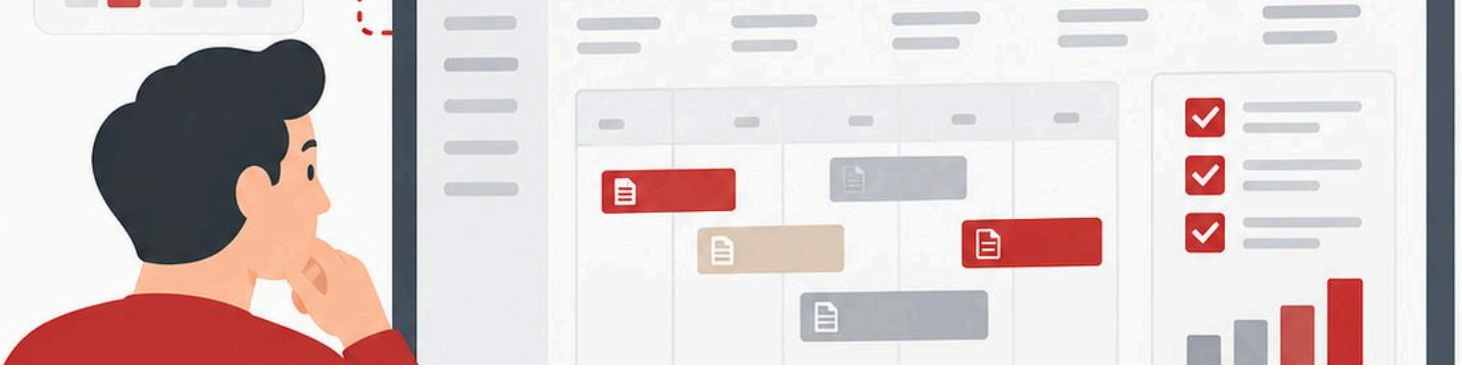
Identificar

los instrumentos normativos, de planificación, seguimiento y control necesarios para implantar la transformación digital.

Aplicar

criterios de gobernanza, coordinación y gestión del cambio para asegurar una implantación efectiva y sostenible.

Contexto y conceptos clave



1. Marco de gobernanza y planificación de la estrategia de gestión documental

Para que la gobernanza sea efectiva y legalmente sólida, es imprescindible formalizar una serie de instrumentos que se detallan a continuación.

1.1. Política de gestión documental

Según el artículo 3.1 ad de la Ley Foral 9/2026, de 20 de mayo, de Archivos, Gestión de Documentos y Patrimonio Documental de Navarra,

> La política de gestión documental es el documento aprobado al más alto nivel de una organización que contiene el conjunto de orientaciones o directrices establecidas por dicha organización, según sus funciones y actividades, para crear y gestionar documentos fiables, auténticos, íntegros y accesibles, y que asigna responsabilidades para la coordinación, aplicación, supervisión y gestión del programa de tratamiento de los documentos a través de su ciclo de vida.

La política, por lo tanto, establece el marco legal y operativo de obligado cumplimiento que orienta la gestión documental de la entidad y garantiza que el sistema de gestión documental cumpla con los principios de autenticidad, integridad, confidencialidad y conservación a largo plazo.

La política de gestión documental puede adoptar distintos alcances en función de las características y necesidades de cada organización. En algunos casos, la entidad optará por aprobar una política de gestión documental de carácter global, aplicable al conjunto de los documentos y expedientes, con independencia de su soporte. En otros casos, especialmente en el contexto de los procesos de transformación digital y administración electrónica, puede aprobarse una política centrada específicamente en la gestión de documentos electrónicos, habitualmente denominada política de gestión de documentos electrónicos (PGDE).

Con independencia del alcance que adopte la política, esta debe definir de forma clara el marco de responsabilidades, aplicación y seguimiento de la gestión documental de la entidad. Entre sus principales características cabe destacar las siguientes:

Aprobación formal

Debe ser aprobada por el órgano de gobierno superior de la entidad y publicada formalmente para garantizar su aplicación a toda la organización.

Liderazgo funcional

Corresponde a las personas responsables de Archivo liderar la definición, implantación y supervisión de la política de gestión documental y de las reglas que rigen el ciclo de vida de los documentos. El Departamento de TIC proporciona el soporte tecnológico necesario para implantar dichas directrices y garantizar la seguridad e interoperabilidad de las soluciones tecnológicas necesarias.

Alcance

Es de obligado cumplimiento para todo el personal de la entidad, entes dependientes y empresas contratistas, así como para la ciudadanía en sus interacciones electrónicas con la administración.

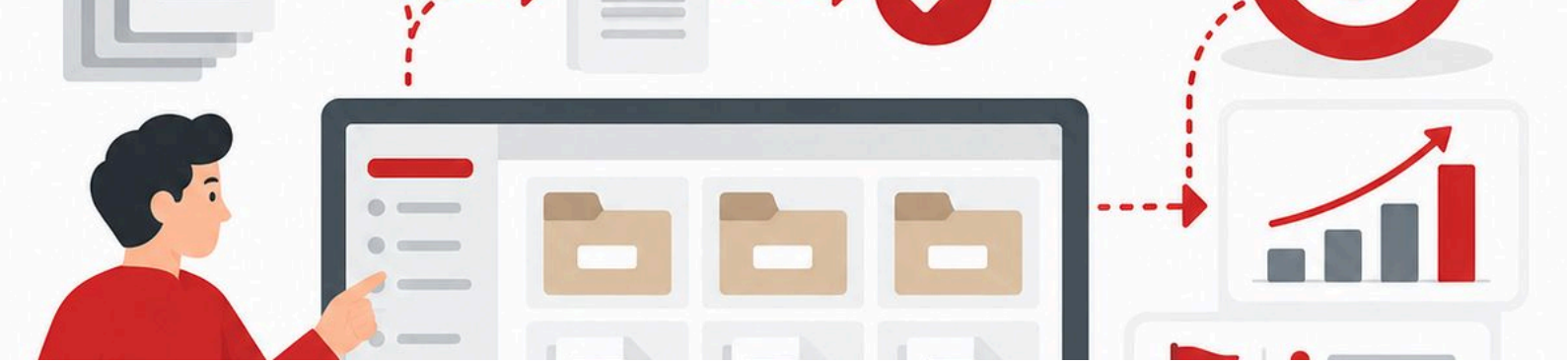
Objeto

La totalidad de expedientes y documentos generados, recibidos o custodiados por la entidad en el ejercicio de sus funciones y actividades. Cuando se trate de una política de gestión de documentos electrónicos, su alcance podrá limitarse específicamente a los documentos y expedientes electrónicos.

Revisión periódica

Debe revisarse periódicamente y siempre que se produzcan cambios normativos, organizativos o tecnológicos que puedan afectar al modelo de gestión documental de la entidad.

Los instrumentos específicos que introduce la política de gestión documental se desarrollan en el modelo de gestión documental.



1.2. Modelo de gestión documental

El modelo de gestión documental es el marco operativo que concreta la política de gestión documental, fijando las directrices técnicas para la producción, captura, clasificación, acceso, conservación y eliminación de los expedientes.

Su propósito final es la transformación estratégica hacia una administración más eficiente, transparente y segura.

Al igual que ocurre con la política de gestión documental, el modelo puede tener un alcance global, abarcando el conjunto de los documentos y expedientes de la organización, con independencia de su soporte, o centrarse específicamente en la gestión de documentos electrónicos. En este último caso, se denominaría modelo de gestión del documento electrónico (MGDE).

En cualquier caso, cuando la política y el modelo incluyan también la gestión de la documentación en soporte papel, puede ser necesario complementarlas con otros instrumentos específicos que desarrollen aspectos relacionados con la gestión de depósitos o la conservación y protección del patrimonio documental, como los planes de preservación preventiva, los planes de salvaguarda, los protocolos de actuación ante emergencias o los programas de restauración documental. Estos instrumentos permiten abordar con mayor detalle aquellas cuestiones que, por su naturaleza técnica y operativa, exceden del marco general definido por la política.

Para alcanzar esta meta, el modelo persigue cuatro objetivos estratégicos:

Normalizar	Optimizar	Garantizar	Facilitar
el tratamiento de los documentos y expedientes de la organización para garantizar su validez jurídica e interoperabilidad.	los procesos de gestión documental y racionalizar los recursos destinados a la producción, gestión y conservación de los documentos.	la integridad, confidencialidad y conservación a largo plazo mediante controles de acceso y trazabilidad automatizados.	el ejercicio de derechos, simplificar trámites y rendimiento de cuentas.

Para articular este sistema, el modelo de gestión documental se debería estructurar funcionalmente a través de los siguientes capítulos:

01

Visión y objetivos

Establece el alcance, los propósitos estratégicos y la gobernanza del modelo.

02

Marco legal y estándares

Identificación de la normativa aplicable y normas internacionales de gestión documental.

03

Ciclo de vida y procesos de gestión documental

Definición del tratamiento continuo del documento desde su creación hasta su eliminación o conservación permanente.

04

Instrumentos técnicos archivísticos o de gestión documental

Cuadro de clasificación, vocabulario de metadatos y/o esquema de metadatos, catálogo de tipologías documentales, catálogo de formatos electrónicos y catálogo de documentos esenciales, tablas de valoración y acceso documental y calendario de conservación y acceso.

05

Modelo organizativo

Pautas para el modelado, la reingeniería y la simplificación de procedimientos y para la actuación administrativa automatizada.

06

Modelo tecnológico

Definición y arquitectura funcional de las herramientas que intervienen en la gestión del documento y expediente electrónicos y que forman parte del sistema de gestión documental de la organización.

07

Modelo de acceso y seguridad

Estrategia a seguir para gestionar el acceso a la documentación electrónica (niveles de acceso, uso de metadatos de seguridad y acceso y grupos de usuarios y roles).

08

Emisión de copias

Qué tipos de copias (simples o auténticas) se pueden realizar en la organización, en qué casos se debe generar cada una de ellas, procedimiento a seguir para su emisión y cuáles son los requisitos de las copias electrónicas auténticas para ser consideradas como tal.

09

Modelo de preservación

Estrategias a seguir para la conservación de la documentación electrónica a largo plazo.



El modelo de gestión documental debe formalizarse como un documento corporativo aprobado por la organización y mantenerse permanentemente actualizado. Asimismo, deberá identificar los instrumentos, procedimientos, catálogos, esquemas y protocolos que forman parte del sistema de gestión documental, indicando para cada uno de ellos su responsable de elaboración, aprobación, mantenimiento y revisión.

La implantación efectiva y la actualización continua del modelo de gestión documental se fundamentan en la gobernanza colaborativa de un equipo interdisciplinar liderado funcionalmente por las personas responsables de Archivo. Este núcleo técnico integra la visión archivística y de gestión documental, el soporte técnico de TIC, la protección estratégica de las personas responsables de seguridad, la optimización de flujos aportada por la gestión de procesos y el aval normativo de los Servicios Jurídicos.

1.3. Hoja de ruta

La **hoja de ruta** es un **instrumento metodológico** clave para **planificar, coordinar, seguir e impulsar** la implantación de la estrategia de gestión documental de la organización, garantizando que las actuaciones necesarias se desarrollen de forma ordenada, sostenible y alineada con los objetivos institucionales. Su diseño sistemático evita improvisaciones y garantiza un ahorro sustancial de costes directos e indirectos, ya que dar respuesta a las necesidades de forma imprevista o a medida que surgen ralentiza la implantación y aumenta el riesgo de cometer inconsistencias.

Para asegurar el despliegue efectivo de la estrategia de gestión documental, la hoja de ruta persigue las siguientes **finalidades estratégicas:**

- Define un plan de acción estructurado con todas las tareas clasificadas y priorizadas en un cronograma claro de implementación.
- Identifica el volumen de trabajo y las áreas implicadas en cada actuación, estimando los recursos humanos necesarios por perfil técnico.
- Identifica las actuaciones necesarias para implantar o mejorar el sistema de gestión documental de la organización, estableciendo prioridades y dependencias entre ellas.
- Proporciona un marco de indicadores objetivos que permite evaluar periódicamente el avance del proyecto.

De esta forma, la hoja de ruta actúa como la herramienta fundamental para trasladar a los superiores jerárquicos las necesidades y prioridades de la gestión documental, facilitando la toma de decisiones, la asignación de recursos y la aprobación de las actuaciones necesarias para garantizar el correcto gobierno de los documentos de la organización.

Gracias a ella, se motiva su compromiso para formalizar las aprobaciones e instrumentos necesarios, respaldar los cambios organizativos y dotar al proyecto de los recursos económicos y de personal indispensables.

Para asegurar una implantación coordinada de la estrategia de gestión documental, las actuaciones de la hoja de ruta se estructuran en cinco **ámbitos** fundamentales: **normativo, organizativo, gestión documental y archivo, tecnológico y gestión del cambio.**

Sin embargo, el éxito de su despliegue requiere definir con precisión la gobernanza de cada hito, lo que hace imprescindible consolidar un modelo de **colaboración interdepartamental** entre los siguientes actores:



Dirección y cargos políticos

Les corresponde formalizar las aprobaciones y dotar de los recursos económicos y humanos necesarios.



Servicios jurídicos

Vela por la adecuación de todas las actuaciones al marco legal vigente. Asesora en la redacción de disposiciones normativas internas, valida las garantías técnico-jurídicas de la tramitación y supervisa los pliegos de contratación pública en coordinación con Archivo y TIC.



TIC

Asume la responsabilidad de la infraestructura tecnológica, la integración y la configuración técnica de las soluciones corporativas, así como la gestión de los procedimientos de contratación que correspondan. Realiza esta labor con el soporte de Archivo para asegurar la adecuación funcional de los sistemas.



Archivo y gestión documental

Lidera funcionalmente la estrategia de gestión documental, define los requisitos, impulsa la elaboración de los instrumentos archivísticos y participa en la planificación, seguimiento y validación de las actuaciones que afecten al ciclo de vida de los documentos. Además, asesora de forma continua a toda la organización en aquello relacionado con la gestión documental.

Recursos humanos

Coordina la gestión del cambio, dimensiona la dedicación del personal y capacita al personal en los procedimientos, herramientas y buenas prácticas relacionados con la gestión documental y la administración electrónica.

Unidades tramitadoras

Ejecutan la gestión en el día a día siguiendo las pautas establecidas en la normativa y en los protocolos y modelos internos de la organización.

Para llevar a cabo el control operativo, la hoja de ruta se articula mediante un **cuadro de mando** en formato **hoja de cálculo (.xlsx),** parametrizado para un horizonte temporal de diferentes años y desglosado en periodos trimestrales —o los que se consideren:

Ámbitos implicados	Asignación de responsabilidades	Periodificación
Qué áreas participan en cada actuación.	Quién lidera y quién apoya cada tarea.	Duración estimada en trimestres.

Recursos humanos	Presupuesto
Personal interno necesario y volumen de trabajo en horas.	Recursos económicos necesarios para su ejecución.

Entre las actuaciones que pueden formar parte de una hoja de ruta de gestión documental se encuentran, entre otras, la elaboración o revisión de la política y del modelo de gestión documental, la aprobación de instrumentos archivísticos, la definición de procedimientos corporativos, el desarrollo de actuaciones de formación y gestión del cambio, la implantación de herramientas de gestión documental, la realización de auditorías de cumplimiento o la revisión periódica del sistema de gestión documental.

Dentro de la hoja de ruta se incluye como **actuación crítica el proyecto de contratación e implementación de una plataforma de archivo digital** seguro destinada a la preservación y custodia a largo plazo de los documentos electrónicos.

> La planificación detallada de esta actuación se desarrolla en el **bloque 17. Hacia un archivo digital seguro: hoja de ruta.**

No obstante, desde la perspectiva de gobernanza, corresponde a las personas responsables de Archivo liderar funcionalmente esta iniciativa, definiendo los requisitos archivísticos y de preservación necesarios, mientras que las áreas TIC proporcionan el soporte tecnológico necesario para su implantación.

La hoja de ruta debe formalizarse documentalmente y **mantenerse actualizada** durante toda su vigencia.



2. Gestión del cambio

La implantación de una estrategia de gestión documental afecta a la forma en que las personas crean, gestionan, comparten y conservan los documentos de la organización. Por ello, además de la definición de normas, procedimientos y herramientas, resulta necesario impulsar un proceso de cambio organizativo que favorezca su adopción efectiva en toda la entidad.

> ⚠ La gestión del cambio es el pilar clave para consolidar la implantación de la estrategia de gestión documental y evitar resistencias en la organización.

Por ello, la estrategia debe centrarse en demostrar que la transformación no es una carga administrativa adicional, sino un marco estructurado que aporta seguridad jurídica, agiliza la tramitación diaria y revaloriza el perfil profesional técnico.

Esta gestión del cambio posee un **carácter transversal y multidireccional**, afectando tanto al ámbito interno de la entidad como a su relación con los colectivos externos.

A nivel interno

Impacta a la totalidad de la estructura organizativa. Implica al equipo directivo y órganos de gobierno, al personal tramitador y de gestión, a los perfiles de atención ciudadana y a las áreas transversales clave como Archivo, TIC y Jurídico.

A nivel externo

Puede requerir actuaciones de comunicación dirigidas a los colectivos afectados por cambios en los canales de relación con la administración o en la forma de acceder a la documentación y a los servicios públicos.

La **resistencia al cambio** suele nacer de la percepción de carga burocrática o de la incertidumbre operativa. Para involucrar activamente a la plantilla y superar el rechazo al cambio, las actuaciones deben motivar al personal enfocándose en los siguientes factores clave:

- ### Puesta en valor de las tareas de mayor valor añadido

  La automatización de procesos repetitivos permite liberar cargas operativas para reorientar el esfuerzo a servicios de mayor calidad y análisis técnico.

- ### Visión de conjunto y sentido estratégico

  Cada tarea individual contribuye a la completitud, trazabilidad y validez jurídica del expediente electrónico global.

- ### Evolución profesional

  La implantación del modelo de gestión documental favorece la adquisición de nuevas competencias profesionales relacionadas con la gestión de la información, la administración electrónica y la transformación organizativa.

- ### Compromiso de la alta dirección

  La implicación continuada de los cargos directivos mediante sesiones periódicas de seguimiento refuerza el respaldo institucional hacia el trabajo de los técnicos.

La **formación** se concibe como una instrucción especializada en metodologías de gestión documental y procedimiento administrativo electrónico. Corresponde a las personas responsables de Archivo identificar las necesidades formativas de los distintos colectivos implicados, promover planes de capacitación adaptados a cada perfil profesional y realizar el seguimiento de su aplicación y resultados. Su objetivo es consolidar la correcta aplicación del modelo de gestión documental de la organización, garantizar la completitud de los expedientes y preparar a la administración para el uso eficiente de datos y documentos interoperables.

Los **bloques temáticos de capacitación** más relevantes son los siguientes:

Política y modelo de gestión documental

Comprensión de los instrumentos corporativos que regulan la gestión documental de la entidad, los roles asignados y las responsabilidades asociadas a cada perfil.

Instrumentos de gestión documental electrónica

Aplicación práctica de la política y el modelo de gestión documental, el catálogo de tipologías documentales, el catálogo de formatos electrónicos y la correcta asignación de metadatos en fase activa.

Identificación, firma y política de sellado

Funcionamiento de los certificados digitales, firma electrónica, validación e integración en la política de firma electrónica de la entidad.

Digitalización segura y copia auténtica

Criterios técnicos y procedimentales para garantizar la emisión de copias auténticas que garanticen la validez jurídica de las copias obtenidas.

Reingeniería y simplificación de procedimientos

Rediseño de flujos de trabajo, eliminación de trámites innecesarios y consulta interadministrativa de datos para evitar requerir documentación superflua al ciudadano.

Para garantizar que el aprendizaje sea continuo, autosuficiente y adaptable al ritmo de la entidad, es recomendable habilitar los siguientes recursos:



Repositorio corporativo de conocimiento

Espacio centralizado y accesible con los instrumentos archivísticos aprobados, guías rápidas, manuales de procedimiento y resolución de preguntas frecuentes (FAQs).



Píldoras formativas

Infografías sobre los conceptos clave del proyecto.



Comunicaciones informativas periódicas

Envíos por correo electrónico segmentados según el nivel de implicación del personal para informar de los avances del proyecto.



Buzón de atención al usuario

Canal directo para atender consultas y detectar de forma temprana focos de resistencia u oportunidades de mejora.



Sesiones informativas de seguimiento con la dirección

Encuentros periódicos para evaluar la evolución del proyecto, exponer casos de éxito y ajustar la hoja de ruta estratégica.

Para saber más

Normativa

- Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de gestión de documentos electrónicos (NTI PGDE), aprobada por Resolución de 28 de junio de 2012 de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.

Estándares UNE-ISO

- UNE-ISO 30301:2019. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos.

Escenarios y situaciones habituales

Escenario 1. Se implanta un sistema sin participación de Archivo

Situación

La organización impulsa la adquisición, desarrollo o implantación de una herramienta para gestionar documentos o expedientes electrónicos –como, por ejemplo, una herramienta de archivo digital seguro– sin incorporar desde el inicio la participación de Archivo. Esta situación puede producirse tanto en organizaciones que ya disponen de una política de gestión documental, un modelo de gestión documental y los instrumentos archivísticos necesarios, como en organizaciones que todavía no los han definido.

En ambos casos, la implantación tecnológica se desarrolla sin tener adecuadamente en cuenta los requisitos funcionales asociados a la creación, clasificación, gestión, acceso, conservación, transferencia y preservación de los documentos y expedientes electrónicos.

Como consecuencia, la herramienta suele dar respuesta a necesidades inmediatas de tramitación, pero presenta carencias significativas para garantizar una adecuada gestión documental a medio y largo plazo.

Los principales riesgos y problemas derivados son:

- **Falta de integridad y autenticidad:** Si los documentos son almacenados sin esquemas de metadatos estandarizados o sin seguir los criterios de la política de firma de la organización, se compromete su validez probatoria ante impugnaciones o auditorías.
- **Incapacidad de interoperabilidad:** Si no se sigue el Esquema Nacional de Interoperabilidad ni las Normas Técnicas de Interoperabilidad (NTI) que lo desarrollan, se imposibilita el intercambio de expedientes con otras administraciones.
- **Caos en la recuperación:** Si no se aplica un cuadro de clasificación o no se identifican los metadatos a informar en la documentación gestionada, los documentos se organizan en estructuras heterogéneas que dificultan las búsquedas e incluso pueden impedir la recuperación de la información.
- **Dificultades para la transferencia y preservación a largo plazo:** La herramienta puede carecer de funcionalidades o estructuras que permitan preparar correctamente los expedientes para su transferencia al archivo digital seguro o para su conservación a largo plazo.
- **Acumulación masiva o eliminaciones indebidas:** Al no aplicarse las tablas de valoración y acceso, el sistema almacena toda la documentación o, por el contrario, se producen eliminaciones sin las garantías necesarias.
- **Elevados costes de adaptación futura:** Incorporar posteriormente los requisitos archivísticos suele requerir desarrollos adicionales, procesos de regularización documental, migraciones de información y revisiones de la configuración inicialmente implantada.

Decisiones operativas

Ante esta situación, es necesario definir qué rol debe asumir cada área involucrada para reconducir el proyecto y garantizar su adecuación a los principios de gestión documental de la organización.



Dirección

Impulsar las decisiones organizativas, contractuales y presupuestarias necesarias para corregir las deficiencias identificadas. Asimismo, deberá promover la elaboración y aprobación de los instrumentos de gestión documental necesarios cuando estos no existan y garantizar su aplicación efectiva en toda la organización.



Archivo

Liderar funcionalmente el proceso de adecuación. Para ello, deberá identificar las carencias existentes, definir o revisar la política de gestión documental, el modelo de gestión documental y los instrumentos archivísticos necesarios cuando proceda, establecer los requisitos funcionales que debe cumplir el sistema y validar las actuaciones necesarias para garantizar la correcta gestión del ciclo de vida de los documentos y expedientes electrónicos.



TIC

Analizar las capacidades y limitaciones de la solución implantada, colaborar en la identificación de las actuaciones de adecuación necesarias y adaptar la configuración técnica del sistema a los requisitos funcionales definidos por Archivo. Asimismo, deberá planificar los desarrollos, integraciones, migraciones o modificaciones que resulten necesarias.

Una vez definidas las responsabilidades, se recomienda ejecutar la siguiente estrategia de reconducción:

1. Diagnóstico inicial

Evaluar el sistema implantado para identificar las carencias existentes en los procesos de gestión documental y en la conformación de los documentos y expedientes electrónicos.

2. Análisis de impacto

Analizar el impacto de las carencias detectadas sobre los documentos y expedientes ya existentes, identificando qué información, configuraciones o controles pueden recuperarse automáticamente y qué actuaciones de regularización serán necesarias.

3. Evaluación de riesgos

Evaluar los riesgos asociados a las deficiencias detectadas y priorizar las actuaciones correctoras en función de su impacto sobre la validez jurídica, la interoperabilidad, la seguridad de la información, el acceso a la documentación y la preservación a largo plazo.

4. Elaboración de una hoja de ruta

Elaborar un plan de adecuación que defina actuaciones, responsables, plazos y recursos necesarios para corregir progresivamente las carencias identificadas.

5. Definición o revisión del marco documental

Cuando la organización no disponga todavía de una política de gestión documental, un modelo de gestión documental o los instrumentos archivísticos necesarios, deberá abordarse su definición y aprobación con carácter prioritario. Si dichos instrumentos ya existen, deberá verificarse su vigencia y adecuación a las necesidades de la organización.

6. Aplicación de medidas provisionales

Aplicar medidas de contención para evitar que las deficiencias detectadas continúen reproduciéndose mientras se ejecuta el plan de adecuación, mediante instrucciones provisionales, criterios mínimos de clasificación, captura de metadatos o cualquier otra medida que se considere necesaria.

7. Adecuación funcional de las herramientas

Adaptar la configuración funcional del sistema e incorporar los instrumentos archivísticos, procedimientos y controles necesarios para garantizar el cumplimiento de la política y del modelo de gestión documental definidos por la organización.

8. Implantación de mecanismos de transferencia, conservación y preservación

Conectar el gestor de expedientes con el archivo digital seguro –en el caso de disponer de uno–, o implantar los mecanismos necesarios para garantizar la correcta transferencia, conservación y preservación de los documentos a lo largo de todo su ciclo de vida.

9. Consolidación de la gobernanza documental

Establecer un modelo de gobernanza que garantice el liderazgo funcional de Archivo y su participación preceptiva en futuras evoluciones del sistema y en nuevos proyectos tecnológicos con impacto sobre la gestión de documentos y expedientes electrónicos.

La consolidación de la gobernanza documental implica, entre otras, las siguientes actuaciones:

a) La incorporación de Archivo en los órganos o grupos de trabajo responsables de los proyectos de transformación digital.

b) La participación de Archivo en los procedimientos de contratación, adquisición o implantación de soluciones tecnológicas que creen, gestionen, almacenen o preserven documentos y expedientes electrónicos.

c) La revisión funcional de Archivo antes de aprobar requisitos, pliegos o especificaciones técnicas.

d) La definición de hitos de validación obligatorios durante las fases de análisis, diseño, implantación y puesta en producción.

e) La evaluación previa del impacto documental de nuevas funcionalidades, integraciones o cambios relevantes.

f) La elaboración y mantenimiento de un inventario de sistemas que gestionan documentos y expedientes electrónicos.

g) La identificación, para cada sistema, de los instrumentos archivísticos aplicables y de sus mecanismos de integración con el sistema de gestión documental corporativo.

⚠ La participación de Archivo no debe entenderse como una validación final del sistema, sino como una función permanente de gobernanza que debe acompañar cualquier actuación relacionada con la creación, gestión, conservación, transferencia o eliminación de documentos y expedientes electrónicos.

Escenario 2. Sistema de gestión de documentos electrónicos en marcha sin criterios homogéneos

Situación

En este escenario, la organización cuenta con un sistema de gestión de documentos electrónicos (SGDE) desplegado y funcional, pero cada unidad tramitadora trabaja de forma autónoma, aplicando criterios dispares.

Los principales **riesgos y problemas** derivados son:

- **Fragmentación de la información:** Una misma documentación se nombra, clasifica y tramita de forma diferente según quien la instruye, lo que dificulta su búsqueda y recuperación.
- **Falta de trazabilidad:** Dificultad para localizar expedientes completos ante requerimientos judiciales, auditorías de fiscalización o solicitudes de acceso a la información pública.
- **Imposibilidad de automatización e interoperabilidad:** La falta de homogeneidad impide automatizar flujos de trabajo y realizar intercambio masivo de datos con otras administraciones.
- **Duplicidades masivas:** Multiplicación de archivos duplicados que colapsan el almacenamiento del gestor y aumentan exponencialmente los costes de conservación.

Decisiones operativas

La existencia de criterios heterogéneos suele estar relacionada con la evolución histórica de la organización. En muchos casos, las distintas unidades han desarrollado durante años sus propias formas de clasificar, describir y gestionar la documentación, consolidando prácticas de trabajo que consideran válidas porque les permiten desarrollar adecuadamente sus funciones dentro de su ámbito de trabajo.

Como consecuencia, la implantación de criterios corporativos homogéneos puede percibirse como una pérdida de autonomía o como un cambio cuya necesidad no siempre resulta evidente para las personas usuarias.

Por ello, la estrategia de homogeneización debe combinar medidas técnicas con actuaciones de gestión del cambio orientadas a explicar los beneficios organizativos de trabajar con criterios comunes y a facilitar la transición hacia el nuevo modelo.

Ante esta situación, es importante definir qué rol debe asumir cada área involucrada:



Dirección

Aprobar con carácter obligatorio las directrices homogeneizadoras (la política y modelo de gestión documental, así como las posibles instrucciones internas que se consideren oportunas) y respaldar su cumplimiento frente a la resistencia departamental.



Archivo

Dictar las instrucciones técnicas de tramitación desde el punto de vista de la gestión documental y supervisar el cumplimiento de los instrumentos aprobados. Asimismo, debe liderar el proceso de normalización, resolver las discrepancias de criterio entre unidades y actuar como órgano de referencia en materia de gestión documental.



TIC

Parametrizar restricciones en el sistema de gestión de documentos electrónicos (campos obligatorios, listas desplegables cerradas, plantillas tipo) para forzar la estandarización. Es decir, identificar e implementar aquellas configuraciones susceptibles de automatización para reducir al máximo la dependencia de criterios individuales.



Unidades Tramitadoras

Adoptar las pautas comunes y abandonar las prácticas no reguladas.



Recursos Humanos

Desplegar el plan de gestión del cambio y las formaciones asociadas.

Para pasar a un modelo único normalizado, las personas responsables deben ejecutar la siguiente estrategia de homogenización:

1. Diagnóstico inicial para identificar las diferencias existentes entre unidades tramitadoras en materia de clasificación, denominación documental, captura de metadatos, gestión de expedientes y uso de la herramienta.

2. Aprobación y publicación de los instrumentos de normalización (catálogo de tipologías documentales, catálogo de formatos documentales, vocabulario y esquema de metadatos, cuadro de clasificación documental, catálogo de procedimientos administrativos…).

3. Modificar la configuración de la herramienta informática para sustituir los campos de texto libre asociados a los metadatos por listas desplegables vinculadas a los instrumentos de normalización aprobados.

4. Implementar en la herramienta la captura automatizada del mayor número posible de metadatos obligatorios para reducir el margen de error humano.

5. Revisar y regularizar progresivamente la información ya existente en el sistema cuando las divergencias detectadas impidan la correcta gestión, recuperación o conservación de los documentos y expedientes.

6. Activar el plan de gestión del cambio y las actuaciones asociadas. La normalización de criterios no debe abordarse únicamente como un proyecto técnico, sino también como un proceso de transformación organizativa.

Para ello, es necesario explicar a las unidades afectadas los motivos del cambio, los beneficios esperados y las consecuencias derivadas de mantener criterios heterogéneos.

Asimismo, resulta recomendable implicar a las personas usuarias en el diseño e implantación de las medidas de normalización, identificar posibles focos de resistencia y establecer canales permanentes para la resolución de dudas y la recogida de propuestas de mejora.

Entre las actuaciones recomendables se encuentran las siguientes:

- Diseñar acciones formativas específicas para cada colectivo afectado, adaptadas a sus funciones y responsabilidades.
- Comunicar de forma periódica los objetivos, avances y beneficios obtenidos gracias a la homogeneización de criterios.
- Identificar las unidades con mayores dificultades de adaptación y desarrollar actuaciones de acompañamiento específicas.
- Crear una red de personas referentes o usuarias avanzadas que actúen como punto de apoyo dentro de cada unidad. Esta actuación resulta especialmente recomendable en organizaciones de gran tamaño. En entidades de menor dimensión, esta función puede asumirse directamente desde Archivo o por las personas responsables de la implantación del modelo de gestión documental.
- Habilitar canales de consulta, soporte y resolución de incidencias relacionados con la aplicación de los instrumentos de normalización.
- Difundir ejemplos prácticos y casos de éxito que permitan visualizar las ventajas de trabajar con criterios homogéneos.
- Realizar sesiones periódicas de seguimiento para detectar desviaciones, resolver problemas comunes y reforzar los criterios corporativos aprobados.
- Crear canales permanentes de coordinación entre Archivo, TIC y las unidades tramitadoras para resolver dudas, unificar criterios y gestionar de forma ordenada futuras necesidades de cambio.

7. Establecer mecanismos periódicos de seguimiento y control que permitan detectar desviaciones respecto de los criterios corporativos aprobados. Esta actuación puede ser liderada por Archivo y contar con el soporte de las personas responsables de las áreas tramitadoras, si se considera oportuno.

8. Consolidar un modelo de gobernanza documental que atribuya a Archivo la responsabilidad de liderar la normalización de criterios y la evolución de los instrumentos archivísticos corporativos.

⚠ La homogeneización de criterios debe concebirse como una **actuación continua** y no como un proyecto puntual, ya que la aparición de nuevas necesidades funcionales, procedimientos o herramientas requerirá revisar y actualizar periódicamente los instrumentos de gestión documental y los mecanismos de coordinación establecidos.

Escenario 3. Resistencia del personal al uso del modelo de gestión documental

Situación

En este escenario el personal tramitador, técnico o directivo percibe el nuevo modelo de gestión documental como una carga burocrática invasiva, compleja o insegura, manteniendo los antiguos hábitos o buscando otras opciones fuera del flujo electrónico oficial.

Los principales riesgos y problemas derivados son:

- **Administración paralela:** Impresión de documentos electrónicos para firmar o revisar en papel, almacenamiento de expedientes en discos locales/carpetas de red compartidas al margen del SGDE que aumentan el volumen de documentación almacenada y los riesgos asociados.
- **Aumento de errores e incompletitud de expedientes:** Omisión sistemática de metadatos obligatorios o retrasos deliberados en la firma y tramitación telemática e incumplimiento de los plazos de tramitación.
- **Frustración y clima laboral tenso:** Sobrecarga laboral percibida por la duplicación de tareas (tramitar en digital y gestionar en papel) y falta de confianza en la validez del documento electrónico.
- **Desaprovechamiento de la inversión pública:** Ineficiencia económica derivada de mantener licencias e infraestructura digital infrautilizada mientras los costes de papel, impresión y custodia física no se reducen.

Decisiones operativas

La resistencia al cambio suele estar motivada por la percepción de pérdida de autonomía, el desconocimiento de los beneficios asociados al nuevo modelo o la sensación de incremento de la carga administrativa. Por ello, la gestión del cambio debe combinar acciones de comunicación, formación, acompañamiento y seguimiento continuo.

Para vencer el rechazo organizativo y lograr la adopción del sistema, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. **Identificar las causas concretas de la resistencia al cambio**, diferenciando entre problemas relacionados con la formación, la usabilidad de las herramientas, la falta de recursos o la percepción de incremento de carga administrativa, para poder diseñar las actuaciones concretas de gestión del cambio.
2. **Habilitar el buzón de quejas y sugerencias** para identificar las causas reales del rechazo y poder actuar sobre ellas.
3. **Detectar los colectivos o departamentos con mayor tasa de resistencia** para intervenir mediante acciones focalizadas.
4. **Diseñar e impartir un itinerario formativo práctico segmentado por perfiles.** Las acciones formativas deben adaptarse a las funciones y responsabilidades de cada colectivo, priorizando los aspectos prácticos y las tareas que realizan en su trabajo diario.
5. **Publicar píldoras formativas dinámicas e infografías sobre conceptos clave.** Asimismo, resulta recomendable elaborar guías rápidas, preguntas frecuentes y otros materiales de consulta que permitan resolver dudas recurrentes de forma autónoma.
6. **Realizar comunicaciones informativas periódicas para reportar los avances del proyecto y beneficios conseguidos.** Estas comunicaciones deben poner en valor las mejoras obtenidas en términos de eficiencia, reducción de tareas duplicadas, mejora de la recuperación de la información, cumplimiento normativo y simplificación de la gestión diaria.
7. **Desarrollar actuaciones de acompañamiento específicas para los colectivos o unidades con mayores dificultades de adaptación,** proporcionando soporte cercano durante las fases iniciales de implantación.
8. **Crear una red de personas referentes o usuarias avanzadas que actúen como punto de apoyo dentro de cada unidad.** En organizaciones de menor tamaño, esta función puede concentrarse en una o varias personas de referencia encargadas de canalizar consultas, resolver incidencias y trasladar criterios comunes al resto de la organización.
9. **Habilitar canales permanentes de consulta y soporte** para resolver dudas relacionadas con la aplicación del modelo de gestión documental y detectar oportunidades de mejora.
10. **Difundir ejemplos prácticos y casos de éxito** que permitan visualizar los beneficios obtenidos mediante la aplicación de los procedimientos y criterios corporativos.
11. **Realizar sesiones periódicas de seguimiento con las unidades afectadas** para detectar desviaciones, resolver problemas comunes y reforzar los criterios establecidos por la organización.

⚠ La gestión del cambio no debe entenderse como una actuación puntual vinculada a la implantación inicial del modelo, sino como un **proceso continuo** que debe acompañar la evolución de la organización, la incorporación de nuevas personas, procedimientos y herramientas, y la adaptación permanente a nuevas necesidades y formas de trabajo.