

Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa

M.^a Antonia GARCÍA MORENO
Escuela Universitaria de Biblioteconomía y Documentación
Universidad Complutense de Madrid
mantonia@mad.servicom.es

RESUMEN

El rediseño de procesos de negocio está animando a las empresas a emprender proyectos de gestión documental que sean capaces de incorporar toda la información que generan y reciben. En este artículo se hace una adaptación del método OSSAD para acometer proyectos documentales en las empresas. OSSAD (Office Support Analysis and Design) es un método para el análisis y diseño de sistemas de información y procesos de trabajo en las oficinas, concebido como un proyecto del programa europeo ESPRIT (European Strategic Programme for Research in Information Technology).

Palabras clave: Rediseño de Procesos de Negocio, Gestión Documental, Metodología OSSAD, Gestión de Proyectos,

Abstract. Business Process Redesign is stimulating companies to set up document management projects with the aim of integrate the whole information they generate and receive from others. This article shows an adaptation of the OSSAD methodology for the starting of document management projects within companies. OSSAD (Office Support Analysis and Design) is a methodology for the analysis and design of information systems and working processes at offices. It was born as a project in the framework of the european program ESPRIT (European Strategic Programme for Research in Information Technology).

Keyword: Business Process Redesign, Management Document, OSSAD Methodology, Projects Management,

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, en el sector empresarial, los tipos de procesos han estado divididos en procesos de materiales, de información y de negocio. Los procesos de materiales son típicos de las empresas industriales y están rela-

cionados con la transformación de las materias primas a su paso por la cadena de producción. Los procesos de información en cambio se encargan de los contenidos en soporte papel o electrónico que circulan por las organizaciones. Ambos tipos de procesos han recibido, en los últimos treinta años, una dedicación especial por parte de la ingeniería industrial y la informática; sin embargo, los procesos de negocio se han incorporado recientemente como un conjunto de reglas que determinan cómo abordar las tareas necesarias para satisfacer al cliente final.

Las organizaciones empresariales más innovadoras han comenzado a rediseñar tareas y funciones ya anticuadas y de desarrollo vertical para convertirlas en procesos de negocio horizontales de elevado valor añadido. Es lo que se conoce como Rediseño de Procesos de Negocio, o BPR (Business Process Redesign), orientado a la mejora de resultados en las empresas, redefinición de los servicios de atención al cliente y eliminación de las antiguas jerarquías organizativas, suprimiendo solapamientos funcionales y eliminando niveles de gestión intermedios innecesarios. Se potencia, por tanto, a los trabajadores del conocimiento dentro de equipos multidisciplinares y autodirigidos con la visión global de evolucionar hacia una organización «virtual» no jerárquica que se expande por múltiples departamentos.

Nos encontramos ante una situación en la que la organización de la información y las personas que intervienen en su creación, manipulación y uso comienza a dejar de ser un valor marginal, para convertirse en la espina dorsal de cualquier organización. Empieza a ser habitual la demanda de proyectos documentales en las empresas, no tanto de creación de centros de documentación o bibliotecas, de acuerdo al modelo tradicional, sino proyectos que resuelvan la problemática de la información de las empresas de forma global e integrada, es decir, que den solución al almacenamiento, organización y difusión de todo lo que se produce y se recibe, datos y documentos, evitando su disgregación.

Acometer un proyecto documental de estas características implica, por tanto, un cambio de mentalidad no sólo de quienes lo encargan, sino también de los documentalistas o bibliotecarios que intervengan en él, ya que exige saber, además de cómo funciona cada departamento, los objetivos y estrategias de la alta dirección, y todo ello supone enfrentarse a información muy diversa y a estructuras organizativas complejas. Además de los documentos que hemos venido tratando habitualmente los documentalistas, libros, revistas, CD ROM y ahora documentos en internet, también existen documentos que han estado al margen de nuestra actividad cotidiana, como las reclamaciones de los clientes, partes de incidencia, informes sobre la competencia, y desde luego datos (balances anuales, nóminas, contabilidad, etc.) cuya organización y problemática reclaman una solución integrada. Así, la planificación de toda la información que fluye por la empresa, la definición de los procesos de trabajo, la relación personas/tareas y la metodología a emplear, son los elementos básicos que intervienen en el diseño de un proyecto documental.

2. LA METODOLOGÍA OSSAD

OSSAD (Office Support Analysis and Design) es un método para el análisis y diseño de sistemas de información y procesos de trabajo en las oficinas, concebido como un proyecto del programa europeo ESPRIT (European Strategic Programme for Research in Information Technology) y desarrollado entre 1985 y 1990 por un equipo multinacional de consultores, investigadores y usuarios de tecnologías de la información de los centros administrativos y de las empresas, sobre todo de la banca. Es un método muy utilizado por las empresas privadas y las administraciones públicas de Alemania, Francia, Irlanda, Italia, Suiza y Finlandia.

Desafortunadamente, las empresas han puesto más énfasis en las inversiones en tecnología que en la propia organización, lo que ha dado lugar a la existencia de empresas sobreequipadas, en las que se dan grandes desequilibrios en la relación tecnología-eficacia. El método OSSAD fue pensado para resolver, entre otros, este tipo de problemas, es decir, ayudar a las empresas a simplificar los procesos de trabajo y a adaptar el uso de la tecnología a sus necesidades. Es un método de dominio público, relativamente sencillo, que constituye una guía para la gestión de proyectos, un conjunto de procedimientos y técnicas para implantar tecnologías y sistemas de información y de trabajo.

Existen otras metodologías orientadas a la gestión de procesos: MERISE, CSCP y OMD¹, sin embargo, OSSAD es la que mejor se puede adaptar a un proyecto documental puesto que dedica a la información propiamente dicha un espacio dentro de su concepción de sistema de información y da prioridad al análisis de la estructura organizativa, que es en definitiva la base sobre la que se asientan este tipo de proyectos.

2.1. OBJETIVOS DE OSSAD

La metodología OSSAD marca una serie de objetivos claves que giran en torno a la participación de los usuarios en el desarrollo de los sistemas administrativos. Aspira a conseguir una óptima implicación en el proyecto de todos los miembros de la organización, desde los responsables de la gestión hasta el personal de administración, por lo que incide en la necesidad de optimizar el potencial humano en las organizaciones a través del fomento de la creatividad de los usuarios para que descubran nuevos usos y problemas imprevistos. En

¹ MERISE es un método que ha sido utilizado en miles de organizaciones francesas para acometer proyectos de diseño de sistemas de información.

CSCP (Customer-Supplier Chain Protocol) es un método focalizado en algunos aspectos de los procesos de trabajo y no tiene una concepción global de sistema de información.

OMD (Objected-Oriented Modeling and Design) es un método de desarrollo basado en el paradigma del Objeto, un modelo que permite modelizar objetos dinámicos, como por ejemplo el objeto «transacción» en un sistema bancario.

definitiva, se trata de facilitar la participación y promover la experimentación de los usuarios.

A su vez, el método OSSAD es una herramienta de comunicación para la reingeniería de procesos que tiene como objetivo ayudar a los usuarios a entender los propósitos de los procesos administrativos en el contexto de las metas de la organización. Asimismo, ayuda a identificar los puntos débiles de los sistemas con los que trabajan y a seleccionar la tecnología que mejor se adapte a las necesidades de la organización. Pretende propiciar el debate y la construcción de soluciones como pasos previos en la elección de un diseño con la solución definitiva. Como herramienta de gestión permite planificar, ejecutar y controlar los procesos de reingeniería de negocios y su objetivo es asegurar que los proyectos estén controlados para alcanzar las metas señaladas por la organización, además de garantizar la formación de sus empleados que deben tener la oportunidad de implantar un sistema que se identifique con ellos.

2.2. PRINCIPIOS DE OSSAD

La filosofía de OSSAD se basa en seis principios: adaptabilidad, participación, pragmatismo, experimentación, interacción y agregación/descomposición, que han sido establecidos para guiar a los usuarios en la adaptación del método a sus necesidades.

Adaptabilidad: propone un conjunto de principios, procedimientos y técnicas, dentro de un marco metodológico flexible, que sea capaz de adaptarse a situaciones distintas.

Participación: los usuarios están invitados a analizar la situación existente y sugerir alternativas efectivas. OSSAD se acerca a ideas heredadas de la Gestión de Calidad.

Pragmatismo: es una metodología orientada a resolver problemas de mal funcionamiento del sistema, costes elevados o baja productividad, o bien de reorientación hacia nuevas oportunidades de negocio, mercados, productos, clientes, etc.

Experimentación: La experiencia ha demostrado que es difícil analizar y prever todas las situaciones posibles, como también lo es definir las futuras necesidades de los usuarios. De ahí la importancia de proyectos experimentales, posiblemente imperfectos con soluciones para la organización, la tecnología y la información.

Interacción: Cada etapa puede generar información que implique cambios en otros desarrollos. El principio de interacción aplicado en el curso de un proyecto OSSAD supone:

- poder ir hacia atrás para localizar información que se ha perdido o para hacer un análisis más profundo,

- evaluar alternativas e implantaciones experimentales que eviten soluciones inaceptables.

Agregación y Descomposición: El sistema puede ser examinado desde varios niveles de detalle, dependiendo de lo que requiera cada análisis. OSSAD permite agregar o dividir piezas del sistema en función del tipo de análisis, global o parcial.

Un consejo internacional, el International OSSAD Council (IOC) se encarga de organizar foros internacionales para el desarrollo y promoción del método OSSAD.

3. FASES DEL PROYECTO

Abordar un proyecto documental adoptando como guía el método OSSAD no obliga a seguir de forma estricta todas las acciones que propone, puesto que está concebido como una guía flexible que debe adaptarse a problemáticas diversas, en cambio, si es relevante el establecimiento de términos de referencia para cada fase del proyecto: Definición del Proyecto, Análisis, Diseño, Implantación y Control del rendimiento del sistema.

Definición del proyecto: Es la fase en la que se definen los objetivos y metas a alcanzar en la reorganización y resolución de problemas. Se definen los límites del proyecto, los objetivos esenciales, las restricciones y las líneas generales del plan para desarrollar el proyecto. Sin olvidar la importancia que tiene conseguir poner de acuerdo la estructura de la organización con las responsabilidades para desarrollar el proyecto (quién es responsable de cada tarea), y donde es crucial la participación de los usuarios.

Análisis: Fase de recogida de información y análisis para realizar un estudio formal de los propósitos de la organización (modelo abstracto) y por otro, una descripción del funcionamiento de la organización (modelo descriptivo). El objetivo de esta fase es averiguar cómo funciona la organización actual, sus puntos fuertes y sus puntos débiles y qué tipo de organización se quiere para el futuro.

Diseño: La fase de diseño en la metodología OSSAD se basa en la creación pero también en la evaluación de alternativas en distintos escenarios: el de la propia organización, el trabajo individual y el tecnológico. Se acuerda y se describe formalmente el sistema de información y trabajo elegido, se evalúa con respecto a los objetivos establecidos, así como su aceptación, y se prepara un sistema experimental que se pondrá en marcha en la fase de implantación.

Implantación: la estrategia del plan de implantación se define en la fase de diseño y se desarrolla primero de forma experimental, con el fin de poder reconsiderar decisiones después de evaluar la implantación.

Control del rendimiento del Sistema: Relacionado con el *modus vivendi* del nuevo sistema ya implantado, se refiere a su gestión y mantenimiento, es decir, las actividades y acciones necesarias para que la solución diseñada se mantenga con el paso del tiempo.

4. ADAPTACIÓN DE OSSAD A PROYECTOS DOCUMENTALES

La necesidad de manejar los documentos que se generan en el interior de las empresas: informes periódicos de gestión, estudios realizados a petición de la dirección general y de otros departamentos, así como los que producen otras unidades organizativas, incluso aquellos que vienen de fuentes de información externas: servicios de información en línea, CD ROM, Internet, etc., es la que propicia que las empresas empiecen a llevar a cabo proyectos documentales que se integren y complementen con los proyectos de almacenamiento de datos. Una vez detectada la necesidad de solucionar la gestión de los documentos, el primer paso es definir un plan de actuación en este ámbito: plan del proyecto.

4.1. PLAN DEL PROYECTO

Generalmente, la idea de llevar a cabo un proyecto documental en una empresa suele partir de un departamento consumidor de información y es ese mismo departamento el que suele diseñar y liderar el plan de actuación. Los departamentos de investigación, estrategia, marketing, documentación y sistemas de información son los que están más implicados en este tipo de actuaciones. De ellos parte el estudio previo que sirve para convencer y entusiasmar a otros departamentos y a la dirección general, y es en este estudio donde se define el marco temporal de actuación, los servicios de gestión documental en los que se piensa, el análisis de costes y el estado actual de la tecnología.

Dada la confusión que existe con respecto a la gestión documental, puesto que es un área nueva e incluso desconocida para muchas empresas, se suele recurrir a la asesoría documental, bien acudiendo a empresas ya conocidas en el mercado de productos documentales (Doc6, Chemdata, Inforarea, Micronet, etc.) o a profesionales de la documentación, figura que empieza a sonar en el mundo empresarial y que se identifica con una especie de asistente o consejero documental con capacidad para organizar y facilitar la información que se necesita en cada momento.

El estudio interno se contrasta y completa con la consulta a los especialistas y a partir de ahí se puede elaborar un plan para acometer un proyecto documental basado en el método OSSAD. En él se definen acciones y actividades, se asignan tareas y se fija un calendario de actuaciones que se desarrollará a lo largo de varias fases: definición, análisis, diseño e implantación y control. En

OSSAD las *Actividades* están dirigidas y controladas por *Acciones* de Gestión y apoyadas por *Acciones* de Evaluación (ej. : la Actividad 1.1 está dirigida por la Acción de Gestión G 1.1 y apoyada por la Acción de Evaluación E 1.1).

4.2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO (Fase 1)

La respuesta a una buena solución de los problemas documentales está además de en la selección de los productos adecuados, en el análisis de la organización, su ámbito, procesos y personas que trabajan en la compañía. En esta fase del proyecto se definen los objetivos que se desean alcanzar, se establecen los límites, se identifican los problemas a resolver, las directrices de gestión, técnicas y de administración, la justificación de costes, el calendario del proyecto, las responsabilidades y las tareas.

4.2.1. *Actividades*

Actividad 1.1: Documentar la idea inicial.

Actividad 1.2: Poner en marcha la primera reunión: identificar actividades, funciones, personas y recursos.

Actividad 1.3: Estudio de Viabilidad: claves para el estudio:

- Un conocimiento con detalle de la organización.
- Definición de objetivos y metas.
- Identificación de los temas claves.
- Identificación de problemas.
- Presentar soluciones.
- Identificación de las obligaciones.

Actividad 1.4: Reunión informativa para las personas que están involucradas.

Actividad 1.5: Definir la organización del proyecto:

- Borrador del calendario y presupuestos.
- Gráfico de la organización y descripción de tareas para el desarrollo del proyecto.
- Esbozo del método que se usará.
- Acordar un ensayo de la implantación, experimentación y formación.

3.2.2. *Acciones de gestión*

Acción G1.1: Evaluar la idea inicial.

Acción G1.2: Definición de objetivos y metas.

Acción G1.3: Elaboración de la hoja de obligaciones.

Acción G1.4: Establecimiento de la gestión de la organización y redacción del informe de procedimientos. Esta fase es clave para establecer las acciones de gestión de las fases siguientes:

- Establecimiento de los principios de OSSAD.
- Decidir quién es responsable de qué.
- Decidir cómo van a participar los usuarios en el proyecto.
- Establecimiento de la estructura del informe de gestión.
- Establecer como parte del proyecto de gestión, una aproximación a la evaluación. (ver Acción E1.4).

Acción G1.5: Evaluación de la viabilidad.

Acción G1.6: Aprobar el plan del proyecto.

3.2.3. Acciones de evaluación

Acción E1.1: Entender el contexto.

Acción E1.2: Documentar la definición de objetivos y metas.

Acción E1.3: Establecer la filosofía del proceso de evaluación.

Acción E1.4: Formalizar el proceso de evaluación. Integrada en la Acción G1.4.

La evaluación requiere el máximo formalismo posible en el establecimiento de criterios de evaluación y una buena definición de los cometidos que tienen los evaluadores.

3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (Fase 2)

En OSSAD las actividades en la fase de análisis no son diferentes de las que se establecen en cualquier otro método, sin embargo, el centro de atención sí es diferente en OSSAD ya que se hace más hincapié en averiguar cómo se produce el movimiento del trabajo en una empresa que en cómo se usa la tecnología. En el caso de un proyecto documental la fase de análisis debe dedicar además una parte importante a la utilización de la tecnología, al estudio de tipos de documentos y al movimiento de la información por la compañía. La fase de análisis se subdivide por tanto en: Análisis de la situación, Análisis de requisitos y Análisis funcional.

4.3.1. Actividades

- Actividad 2.1. *Análisis de situación*: modelo del plan de análisis (ver Acción G2.1).
- Actividad 2.1.1. Identificación de necesidades de información.
 - Actividad 2.1.2. Revisión de los sistemas de información existentes.
 - Actividad 2.1.3. Diseño de la arquitectura de información.
 - Actividad 2.1.4. Elaboración del plan de acción.
- Actividad 2.2. *Análisis de requisitos*: técnicos y económicos.
- Actividad 2.2.1. Establecer el ámbito y alcance del proyecto.
 - Actividad 2.2.2. Identificar y definir requisitos.
 - Actividad 2.2.3. Examinar alternativas tecnológicas.
 - Actividad 2.2.4. Selección de la solución.
 - Actividad 2.2.5. Plan de inversiones.
- Actividad 2.3. *Análisis funcional*: tipología de la información.
- Actividad 2.3.1. Elaborar el modelo de procesos del sistema.
 - Actividad 2.3.2. Elaborar el modelo de datos del sistema.
 - Actividad 2.3.3. Análisis detallado del nuevo sistema.
 - Actividad 2.3.4. Definición de interfaces con los usuarios.

4.3.2. Acciones de gestión

- Acción G2.1: Planificar la fase de análisis.
Acción G2.2: Control de la evolución del análisis.

4.3.3. Acciones de evaluación

- Acción E2.1: Comprender la situación con profundidad.
Acción E2.2: Documentar los problemas actuales del sistema. Aplicar criterios de evaluación.

3.4. DISEÑO DE SOLUCIONES (Fase 3)

El objetivo del diseño es ofrecer una solución y un plan de implantación de esa solución. En esta fase se deben describir formalmente los procesos de trabajo y el sistema de información elegidos y evaluar su aceptación. En un proyecto documental se debe abordar no sólo el diseño de los procesos de infor-

mación y de trabajo, sino también el diseño documental y el diseño de soluciones tecnológicas.

4.4.1. Actividades

Actividad 3.1. Desarrollar y documentar los posibles escenarios.

Procesos de información y trabajo:

Identificación y definición de procesos de información y trabajo.

Identificación y definición de datos y documentos.

Identificación del movimiento de los datos y documentos.

Identificación de soportes y procedencia de los datos y documentos.

Normalización de tareas y procesos.

Asignación de responsabilidades.

Actividad 3.2. Evaluar los escenarios de acuerdo al diseño elegido.

Actividad 3.3. Detallar el diseño.

Diseño documental:

Normas de codificación.

Normas de catalogación.

Normas de distribución.

Normas de clasificación e indización.

Normas de archivo.

Normas de identificación de los documentos.

Normas de conservación y expurgo.

Normas de aplicación de un vocabulario controlado (tesauro).

Formularios de consulta.

Perfiles de interés: difusión selectiva de la información.

Actividad 3.4. Detallar el plan de implantación.

Diseño de soluciones tecnológicas:

Plan de infraestructura informática y de comunicaciones.

Soluciones de hardware y software.

Plan de formación.

Plan de implantación experimental.

4.4.2. Acciones de gestión

Acción G3.1: Revisión de objetivos y metas. Comprobar si siguen siendo válidos.

Acción G3.2: Control de la evolución del diseño.

Acción G3.3: Evaluación del diseño elegido y del plan de implantación.

Acción G3.4: Aprobación del diseño y del plan de implantación.

4.4.3. Acciones de evaluación

Acción E3.1: Comprender el diseño propuesto.

Acción E3.2: Documentar con más detalle los objetivos.

Acción E3.3: Documentar la solución de los problemas potenciales.

Acción E3.4: Evaluación de alternativas.

4.5. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO (Fase 4)

Las actividades de diseño e implantación están integradas en otra serie de actividades de experimentación. Es necesario comprobar la eficacia del diseño y detectar posibles errores que pueden obligar a reconsiderar algunas soluciones.

4.5.1. Actividades

Actividad 4.1: Detallar el plan de implantación.

Actividad 4.2: Informe sobre reorganización del personal.

Actividad 4.3: Compra e instalación del hardware y el software.

Actividad 4.4: Familiarizar BAD BAD BAD BAD BAD BAD BAD BAD
BAD BAD BAD BAD BAD BAD BAD BAD rendimiento.

Actividad 4.5: Implantar el nuevo sistema de organización de acuerdo a la solución diseñada.

Actividad 4.6: Valorar la solución diseñada.

Actividad 4.7: Controlar el rendimiento.

4.5.2. Acciones de gestión

Acción G4.1: Aplicar las nuevas tareas.

Acción G4.2: Controlar y dirigir la evolución.

Acción G4.3: Evaluar la implantación.

Acción G4.7: Controlar el rendimiento.

4.5.3. Acciones de evaluación

Acción E4.1: Comprender el plan de implantación y el diseño elegido, así como los criterios de evaluación.

Acción E4.2: Evaluar la implantación de la solución elegida.

Acción E4.3: Evaluar la implantación del sistema de información y trabajo elegido.

4.6. CONTROL DEL RENDIMIENTO DEL SISTEMA

Una acción de gestión que no se ha contemplado y que sin embargo es de gran importancia es el control del proceso, es decir el seguimiento y control del rendimiento del sistema implantado. Sería la Acción G5.1: Control de gestión y de la evaluación de la organización y del método. Esta acción se puede establecer en la acción de gestión G1.4.

En el caso concreto de la información (procesos, tratamiento y sistemas) es conveniente reflejar en el proyecto cuáles serán los recursos de mantenimiento que se emplearán: actualizaciones de los sistemas de información y de la información en sí misma así como la formación continua de las personas implicadas.

Actualización de la información:

Incorporación de nuevas clasificaciones.

Incorporación de términos nuevos al tesauro.

Modificación de perfiles de interés en la difusión selectiva de la información.

Modificación de las necesidades de distribución.

Actualización de los recursos tecnológicos:

Incorporación de nuevas versiones.

Migración a otros sistemas.

Formación asociada a las nuevas versiones.

Formación continua:

Tratamiento y gestión de la información.

Fuentes de información. Herramientas.

5. RECOMENDACIONES

El primer paso para iniciar un proyecto documental en una empresa es contar con el apoyo de la alta dirección, a la que habrá que persuadir de la importancia estratégica que conlleva. La alta dirección es la que otorga al proyecto la legitimidad necesaria y la que puede conseguir que las recomendaciones que se hagan sean puestas en marcha. Un proyecto documental, integrado en un proceso de reorganización de una empresa, necesita un patrocinador situado a bastante altura en la escala directiva y con suficiente autoridad e influencia para movilizar recursos y estimular el entusiasmo por la iniciativa del proyecto.

Una vez conseguido se debe crear un equipo de trabajo encargado de localizar un departamento o un proceso en el que se trabaje con datos y documentos. Se puede también realizar una lista exhaustiva de todos aquellos en los que se producen y reciben grandes volúmenes de información. A continuación se debe proceder a examinar su funcionamiento, pudiendo seleccionar, por ejemplo, los departamentos más caóticos y posteriormente tener en cuenta las posibilidades que ofrece la tecnología para ofrecer soluciones.

Antes de acometer el proyecto documental es conveniente promover una campaña de información en la que no sólo se explique el proyecto y las ventajas que éste puede traer a la organización, sino que además invite a participar a todos sus usuarios. Debe señalarse claramente quién es el responsable del proyecto documental que es quien se encargará de formar el equipo de trabajo necesario, seleccionando sus componentes entre los diversos departamentos y contando con representantes de recursos humanos, organización, tecnología y documentación, si los hay.

El trabajo propiamente dicho se iniciará con una labor de diagnóstico, documentando y analizando críticamente las patologías existentes con respecto a la organización y uso de la información. Deben documentarse las actividades, recursos, controles, reglas de negocio y flujos de información. Deben representarse las relaciones entre actividades y realizarse mapas o diagramas que describan el proceso de información y trabajo y los subprocesos asociados. Deben descubrirse las anomalías: burocracia histórica, defectos de comunicación, etc.

Es necesario analizar alternativas y seleccionar la plataforma tecnológica más adecuada. Conviene utilizar alguna herramienta de simulación para facilitar la selección de la alternativa a seguir. Antes de la implantación final es recomendable una fase piloto sobre un conjunto de participantes seleccionados para asegurar que no se produzcan problemas durante la implantación final.

Puesto que es habitual que las empresas cuenten con consultores externos que aporten experiencias de este tipo de proyectos en otras compañías, es el momento para convencer a la empresa de la necesidad de contar con personal cualificado en la organización de la información. Los documentos (libros, revistas, informes, vídeos, CD ROM, etc.) recogen contenidos diversos que necesitan tratamientos distintos y que es difícil tratar con acierto siguiendo una guía de procedimientos. Por esta razón, es aconsejable que en la implantación de proyectos documentales se piense en la contratación de expertos en el área que puedan enfrentarse a situaciones futuras que no puede contemplar el proyecto inicial.

6. CONCLUSIONES

La utilización del método OSSAD en la implantación de proyectos documentales permite abordar de forma ordenada la problemática que tienen la mayoría de las empresas con respecto a la organización y movimiento de la in-

formación Al ser concebida inicialmente como una metodología para la gestión de oficinas, cuenta con elementos de análisis y evaluación muy eficaces para los procesos de trabajo, que son básicos para el control de la información que generan las organizaciones.

La necesidad de manejar los documentos que se crean en el interior de las empresas, informes periódicos de gestión, estudios realizados a petición de la dirección general así como los datos contables, balances de situación, etc. y el deseo de que su organización y tratamiento se haga de forma integrada, ha dado lugar a una mayor demanda de proyectos de gestión documental. Hablar de gestión de documentos en las empresas significa pensar en todo el sistema administrativo por el que una organización controla la creación, distribución, archivado, recuperación, almacenamiento y expurgo de los documentos que se producen y se reciben.

Los profesionales de la documentación no debemos renunciar a intervenir en la organización y gestión de la información interna de las empresas, puesto que nuestra experiencia en la gestión de los documentos puede aportar valor a la cultura empresarial. Hasta ahora, la mayoría de los documentalistas y bibliotecarios han limitado su trabajo a la gestión de los centros de documentación o bibliotecas de empresa dejando a otro tipo de profesionales, informáticos casi siempre, la gestión de la documentación llamada administrativa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- GUIGNARD, D. (1994), *Comparaison de modèles d'activités utilisés dans des opérations d'analyse et réorganisation de processus*. Institut d'Informatique et d'Organisation, Université de Lausanne. En URL: <http://www.unil.ch/idheap/ossad/guignagb.htm>.
- LAVIN, M. R. (1987), *Business Information. How to find it, how to use it*. Phoenix, Oryx Press, 1987.
- PORTER, M. y MILLAR V. (1991), *How information gives you competitive advantage*. En McGowan, W. *Revolution in Real Time: Managing Information Technology in the 1990s*. Harvard Business School Pres, Boston, pp.59-82.
- SHERWOOD-SMITH, M. H. (1993), *An introduction to OSSAD*. The Computer Science Dept. University College Dublin, Belfield URL: <http://www.unil.ch/idheap/ossad/mss.htm>.