

## El sistema de gestión documental de la Universitat de Barcelona en el marco de la Administración electrónica: un elemento más para fomentar la mejora continua

[\[Versió catalana\]](#)

JORDI ANDREU I DAUFÍ

Profesor de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació  
Delegado del Rector para el Sistema de Gestión Documental y Archivo  
Universitat de Barcelona  
[dir-sgda@ub.edu](mailto:dir-sgda@ub.edu)

SÍLVIA NOLLA LACRUZ

Profesora asociada de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació  
Universitat de Barcelona  
[snolla@ub.edu](mailto:snolla@ub.edu)

### Opciones

[Imprimir](#) [Recomanar](#) [Citació](#) [Estadístiques](#) [<meta /> Metadades](#)

### Resumen [\[Abstract\]](#) [\[Resum\]](#)

Se describe el proyecto para la organización del Sistema de Gestión Documental de la Universitat de Barcelona enmarcándolo en la oportunidad que representa la implantación de la administración electrónica. Los autores destacan el papel que adopta el sistema de gestión documental como agente para el fomento de la innovación y de la mejora continua. Ejemplifican esta visión mediante la descripción del proceso de implantación del sistema de gestión documental del área de investigación.

## 1 El sistema de gestión documental en el marco de la Administración electrónica: misión y visión

La implementación de la Administración electrónica en las administraciones públicas plantea interrogantes importantes, entre otros aspectos, sobre cómo se debe diseñar un sistema de gestión documental (SGD) que satisfaga las necesidades de la organización tanto en lo referente a la gestión de la información como en cuanto a la gestión del conocimiento.

Cuando se plantea cómo se organiza un SGD lo primero que hay que hacer es definir explícitamente cuál es el objetivo final o, dicho de otra manera, ¿cuál es la misión del SGD en el marco de la organización? ¿Y cuál es la visión, es decir, adónde se quiere llegar?<sup>1</sup>

La misión del sistema de gestión documental de la Universitat de Barcelona (SGD UB) es apoyar a la organización para tomar decisiones en todos los ámbitos competenciales que le corresponden, en todas las unidades de la estructura, y en los plazos y en la forma adecuados.

La visión del SGD UB (¿adónde se quiere llegar, cuál es la meta?) es la gestión integral de todos los recursos informativos contenidos en los documentos que la Universidad recibe y genera en el desarrollo de los procesos de negocio pasados, presentes y futuros.<sup>2</sup>

Con esta definición de misión y visión del SGD UB se establece ya desde el inicio que el documento no es por sí mismo la finalidad del sistema, aunque sea el elemento fundamental. El documento es el vehículo mediante el cual la Universidad transporta la información que necesita para cumplir la misión. Toda organización –la Universidad también– establece unos procesos para conseguir la misión que se ha propuesto. Estos procesos los desarrolla mediante un conjunto de procedimientos la mayor parte de los cuales necesitan una base documental para ejecutarse.<sup>3</sup>

Esta argumentación conduce con facilidad hacia la respuesta a la pregunta que origina nuestra contribución: ¿en qué posición cabe situar la función de gestión documental en el negocio de la organización? La gestión documental debe integrar desde el inicio del diseño del procedimiento.

En la implantación de la Administración electrónica, la unidad o las unidades gestoras del proceso deben trabajar conjuntamente con la unidad que diseña los procedimientos y la unidad responsable de la gestión documental, y con el apoyo de las unidades de recursos tecnológicos y asesoría jurídica tienen que poder confeccionar adecuadamente los documentos de gestión.

Entendemos, por tanto, que el SGD UB comparte la responsabilidad, y es interdependiente, del conjunto de los sistemas de la organización. La razón de ser no es otra que apoyar a los órganos y a las unidades de la Universidad, y ser copartícipe para conseguir la finalidad última de la institución.<sup>4</sup>

## 2 El sistema de gestión documental en el marco de la Administración electrónica: responsabilidad, innovación y compromiso

La Administración pública se encuentra inmersa definitivamente en el cambio que representa la implantación de la Administración electrónica. En este contexto, la Universitat de Barcelona debe cumplir dos demandas.

La primera resulta del nuevo escenario jurídico que dispone la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (LAECSP). Esta Ley reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las administraciones públicas por medios electrónicos y, también, establece la obligación de las administraciones públicas de rediseñar los procedimientos y dotarse de los medios técnicos necesarios para el ejercicio del nuevo derecho sea plenamente efectivo.

La Universitat de Barcelona tiene con la LAECSP una oportunidad inmejorable para rediseñar los procedimientos administrativos, para controlar las disfunciones, y para simplificar y optimizar los trámites tanto internos como externos. En definitiva, se trata de agilizar toda la tramitación administrativa, de innovar y de comprometerse con los clientes.

La segunda demanda es estructurar el SGD UB para que ayude a alcanzar la misión de la Universitat de Barcelona. En este sentido, el SGD UB ha fundamentado la organización a partir de tres valores: la responsabilidad social corporativa, la innovación y el compromiso.

Entendemos la responsabilidad social corporativa en términos de interdependencia. Los valores y criterios corporativos de la Universidad son los valores y criterios de la SGD UB y, por esta razón, los resultados de la gestión del SGD UB deben complementar los del resto de órganos y unidades de la Universidad, y a la vez, ser complementados por estos otros resultados.

La innovación se acompaña de la implementación del modelo de calidad EFQM en la estructuración del SGD UB<sup>5</sup>. Uno de los criterios más relevantes de este modelo es el que se ocupa de los procesos (criterio 5: procesos). El modelo EFQM establece que una organización necesita disponer de un mapa de procesos bien diseñado, y de unos procedimientos que desarrollen los procesos y que se adapten a la Administración electrónica. Es decir, una organización que quiera trabajar en calidad debe explicitar que hace (proceso) y cómo lo hace (procedimiento).

El compromiso con los clientes es el compromiso con los órganos y las unidades de la Universidad para garantizarles, no sólo una gestión integral en fase de producción, sino también para asegurarles la preservación de los documentos esenciales y de gestión, ya sea asesorándoles en la elección de los soportes y los formatos, ya sea teniendo cuidado de las condiciones que faciliten un acceso eficaz y eficiente a los documentos. La satisfacción de los clientes externos también es un compromiso del SGD UB. Se compromete con la sociedad en general y con el investigador en particular. Un compromiso que se concreta en la preservación del patrimonio documental de la UB y en su difusión. En este contexto de Administración electrónica se trabaja en la revisión de procesos y procedimientos de comunicación de los fondos con el objetivo de conseguir mejoras sustanciales de rendimiento, de reducción de costes y de mejora de la calidad del servicio.

Como punto de reflexión para orientar los esfuerzos en la satisfacción de nuestros clientes, puede resultar interesante esta cita del discurso de Al Gore: "Un buen servicio es dar a la gente lo que necesita. Para ello, sin embargo, hay que averiguar primero qué es lo que el cliente desea, algo que pocas agencias han hecho. En el futuro, las agencias federales preguntarán a sus clientes qué quieren, qué problemas tienen y cómo se pueden mejorar los servicios. Una vez que las agencias sepan lo que el público desea, deberán establecer unos objetivos de calidad en el servicio al cliente claros y específicos" (National Performance Review, 1994, p. 8).

En definitiva, pensamos que el SGD puede ser un agente más del sistema de mejora continua de una organización, que las mejoras en la organización se conseguirán también con la mejora del SGD y que para favorecer este entorno de mejora debemos diseñar el SGD en el marco de la Administración electrónica.

## 3 El sistema de gestión documental en el marco de la Administración electrónica: un agente más del sistema de mejora

## continua

El hecho de pensar que el SGD UB opera y participa activamente en las actividades del sistema de mejora continua de la organización, nos conduce a vincularlo al desarrollo del concepto de calidad total.

Los principios que fundamentan la gestión de la calidad total son los siguientes:

1. La calidad debe extenderse a todas las actividades del sistema.
2. Cada persona es responsable de la calidad de lo que hace.
3. La gestión debe orientarse hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
4. La calidad del servicio se debe prevenir, y no sólo controlar.
5. La participación de las personas debe fundamentarse en la gestión de la calidad.
6. La calidad debe orientar la gestión por procesos de negocio.
7. La gestión debe fundamentarse en datos.
8. Debe aplicarse la mejora continua como herramienta de trabajo de toda la organización.

El concepto de calidad nació ligado a las cadenas de producción de la empresa privada que buscaban la calidad del producto. En los años treinta, las empresas norteamericanas ya buscaban determinar la calidad del producto en una serie de procesos. A partir de la Segunda Guerra Mundial, las empresas japonesas comenzaron a hablar de calidad total con la intención de que ésta llegara a todos los departamentos de la organización.

La gestión de la calidad total se plantea como modelo de gestión empresarial, como filosofía, como cultura que persigue la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios (ya sean internos o externos) a través de la mejora continua. Y esta es la idea que se quiere desarrollar en el SGD UB, aprovechando la implementación de la Administración electrónica.

Según la norma ISO 9004, un sistema de calidad consta de:<sup>6</sup>

1. Estructura organizativa y responsabilidades
2. Procesos y procedimientos de trabajo
  1. Procesos bien definidos, revisados y adaptados al mercado
  2. Planes de mejora continua de los procesos
  3. Procedimientos operativos aplicables
  4. Revisión y control de los procedimientos
3. Recursos necesarios

Para implementar un SGD como un elemento más del sistema de mejora continua de la organización es necesario tener un modelo de gestión de calidad. En el caso del SGD UB se ha escogido el modelo de calidad EFQM, que a su vez, debe desarrollar los procesos con el apoyo de la norma ISO 15489.<sup>7</sup>

El modelo de calidad EFQM de excelencia es actualmente el más utilizado por las administraciones públicas y se basa en ocho conceptos fundamentales sobre los que se desarrollan todos los criterios y subcriterios.<sup>8</sup>

1. Orientación a resultados: la organización debe lograr resultados que satisfagan a los grupos de interés relacionados con ella.
2. Orientación a los clientes: debe orientarse la prestación de los servicios a las necesidades de los clientes.
3. Liderazgo y coherencia: el liderazgo debe tener capacidad de visión, y además debe ser coherente con la misión de la organización.
4. Gestión por procesos y hechos: se debe gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interrelacionados.
5. Desarrollo e implicación de las personas: es una de las tareas más complejas para llevar a cabo de hacer en la Administración pública. Es necesario formar al personal para que se adapte a los cambios, y debe valorarse este esfuerzo con recompensas y reconocimientos, base esencial en la motivación de los trabajadores.
6. Proceso continuo de aprendizaje, de innovación y de mejora.
7. Desarrollo de alianzas: actualmente ninguna organización puede vivir aislada. Es necesario establecer políticas de alianzas que permitan dar mayor valor a los objetivos que se ha propuesto la organización.
8. Responsabilidad social de la organización: compromiso público para tener en cuenta todos los grupos de interés de la sociedad.

La gestión por procesos es una metodología que permite visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo de una organización. La gestión por procesos permite identificar las necesidades, las expectativas y la satisfacción de los clientes, y obtener la información necesaria para adaptar los procesos a sus necesidades.

Las organizaciones deben disponer de un mapa que incluya todos los procesos de la organización. Este mapa debe ser flexible y único para cada organización. El mapa de procesos puede contener de dos a cinco niveles de subprocesos según cada organización. A partir del último nivel de subprocesos se empiezan a diseñar los procedimientos de la organización.

Un procedimiento debe incluir la definición de los aspectos siguientes:

- Responsable del procedimiento.
- Límites del procedimiento.

- Expectativas de los clientes en el procedimiento.
- Secuencia de actividades.
- Características de calidad de las actividades del procedimiento.
- Indicadores para evaluar el procedimiento (de eficiencia y de satisfacción de los clientes).
- Objetivos de rendimiento.
- Documentos obtenidos a partir del procedimiento (ya sean en formato papel o electrónico).

Hay teóricos que afirman que es necesario que se documenten hasta el último detalle los procedimientos de una organización. Un ejemplo es la metodología DIRKS.<sup>9</sup> Esta práctica puede generar unos costes difícilmente asumibles o incluso inexplicables en el ámbito gerencial. En cuanto al desarrollo de las actividades, sería extremadamente abrumador y no dejaría ningún margen de improvisación ante cualquier circunstancia contingente del procedimiento. Es esta la razón que nos ha llevado a modificar la orientación inicial que queríamos dar al SGD UB con relación a la metodología DIRKS (Andreu; Nolla, 2008, p. 94-95).

Las organizaciones son cada vez más complejas. Las estructuras son cada vez menos burocraticomaquinales con procedimientos de trabajo cerrados, y cada vez más estructuran las actividades para proyectos en equipos semiautónomos. Estos equipos pueden crearse para un proyecto concreto y deshacerse al finalizar el proyecto, o bien una parte de los miembros o todos pueden integrarse en los equipos de otros proyectos. Este nuevo contexto hace que algunas prácticas en las organizaciones pongan en riesgo la captura y la gestión de evidencias esenciales.

La realidad es que, a menudo, los trabajadores no tienen los conocimientos ni la preparación adecuados para valorar la documentación con la que trabajan. A esta situación hay que añadir el incremento del uso de las tecnologías de la información en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. Las organizaciones cada vez más se conciencian del beneficio que supone utilizar las tecnologías, pero también del riesgo que implica no establecer las reglas de uso en la gestión de la información y de la documentación. Un ejemplo de esta preocupación es la Ley 11/2007 (LAECSP).

Se ha empezado este apartado diciendo que el SGD UB es un agente más del sistema de mejora continua y se ha ido viendo qué se entiende por mejora continua, cuáles son los factores que la fomentan y cuáles son las amenazas que amenazan su desarrollo.

Estamos convencidos de que el SGD UB es un recurso, si se quiere intangible, de la UB que debe favorecer la mejora continua. ¿En qué nos basamos para hacer esta afirmación? ¿Cuál es la aportación del SGD UB en este contexto de mejora continua? La podemos resumir en las cuatro acciones siguientes:

- Apoya la ejecución del proceso: identifica los documentos necesarios para desarrollar los procedimientos, ayuda a darles la forma o la estructura adecuadas, determina el grado de relevancia para la organización, establece los criterios de preservación y disposición, etc.
- Revisa el proceso: efectúa una tarea de retroalimentación (*feedback*) respecto al proceso. La situación transversal de la SGD permite identificar redundancias o incluso bucles en la producción de documentos a escala corporativa que es difícil que detecte el gestor del proceso.
- Establece responsabilidades: el SGD aporta claridad en cuanto a la responsabilidad que cada agente del proceso tiene respecto a la documentación que recibe o genera y también sobre quién se hace responsable de la documentación una vez el procedimiento ha finalizado.
- Refuerza al gestor: forma al gestor del proceso en el uso y en la explotación eficiente de la documentación, que puede pasar de ser una rémora a convertirse en un recurso.

## 4 El sistema de gestión documental en el marco de la Administración electrónica: un ejemplo práctico de innovación y de mejora continua en el Área de Investigación de la Universitat de Barcelona

La Universitat de Barcelona es una organización compleja que desarrolla, como el resto de organizaciones, un conjunto de funciones que se han definido genéricamente como procesos, que pueden ser: estratégicos, clave (de negocio u operativos) y de apoyo.

Interesa centrar la atención en los procesos clave. Son los procesos específicos a los que se dedica la organización y que tienen un impacto directo sobre los clientes o usuarios (alumnado, profesorado, personal de administración, sociedad). Para los autores de este artículo, los procesos clave de las universidades son los que se vinculan a las funciones de investigación y de docencia.

No se puede llegar a la misma sintonía cuando se busca un modelo de sistema organizativo de las universidades. Como las universidades australianas,<sup>10</sup> hay modelos que tienden a unificar desde el punto de vista organizativo las unidades que gestionan los procesos clave y los procesos de apoyo (en el entorno de la UB englobarían facultades, departamentos y unidades administrativas), mientras que otros, como las universidades catalanas, disocian ambos procesos en la estructura de organización.

El modelo de la Universitat de Barcelona y, por tanto, la estructuración del SGD UB deben construirse sobre el

cañamazo siguiente:

- Equipo gerencial, formado por directores de área (vicegerentes) y administradores de centro (uno por cada facultad).
- Servicios administrativos centrales, organizados en unidades, dirigidas por jefes de servicio.
- Servicios administrativos en cada facultad, formados por secretarías de estudiantes y docencia, oficinas de asuntos generales, oficinas de investigación, etc., agrupados bajo la dirección de las administraciones de centro.
- Servicios administrativos en cada departamento, que gestionan la actividad académico-administrativa propia del departamento, incluida la investigación.

Una vez delimitado el marco en el que debe actuar el SGD UB, ¿por qué razón se ha elegido el Área de Investigación?

- Porque existe la convicción que el SGD UB debe apoyar –en la modestia y el ámbito competencial que le corresponde– al liderazgo de la UB en la investigación universitaria del Estado español, y mantenerlo, y también por la buena posición en el ranking de universidades del mundo.
- Porque se quiere ayudar a crear un sistema de información integrado que facilite el excelencia investigadora.
- Porque se quiere proveer a la Universidad de un sistema de información que mejore la capitalización de la experiencia del personal, para la toma de decisiones en la gestión, y que racionalice la administración.
- En definitiva, porque existe el convencimiento que se puede ayudar a mejorar la organización, el fomento, la difusión y la evaluación de uno de los dos procesos clave de la Universidad.

La primera acción que se ha hecho para adaptar la gestión documental del Área de Investigación al nuevo escenario de la Administración electrónica ha sido analizar la situación real de la gestión documental de esta Área. Se han utilizado los criterios de la UNE ISO 15489.<sup>11</sup>

#### 4.1 Fases del proceso de implantación del SGD a las unidades del Área de Investigación

##### 4.1.1 Fase 1. Análisis del Área de Investigación: características y contexto de actuación

El primer estadio o la primera fase ha sido analizar la unidad productora. Se ha utilizado el análisis DAFO,<sup>12</sup> el resultado de la cual se puede observar en la tabla que se presenta a continuación.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del Rectorado y de la Gerencia.</li> <li>• Recursos económicos y de personal.</li> <li>• Creación de modelos de documentos administrativos estándar de la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del sistema y de la metodología por parte del personal.</li> <li>• Resistencia al cambio por parte del personal.</li> <li>• Ninguna tradición en la gestión del conocimiento administrativo en la Universidad.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del modelo de calidad EFQM en la Administración pública.</li> <li>• Aplicación de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.</li> <li>• Proceso clave para la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia actualmente de una aplicación informática de archivo electrónico para la documentación permanente a nivel general.</li> <li>• Aplicaciones informáticas de gestión documental difícilmente compatibles con las aplicaciones administrativas (recursos humanos, docencia, investigación, etc.) utilizadas por la Universidad, ya que en muchas ocasiones son aplicaciones propias (a medida).</li> </ul>

Tabla 1. Análisis DAFO del Área de Investigación

De este análisis se ha podido inferir la viabilidad de poner en marcha el rediseño de los procedimientos de la gestión documental del Área en el escenario de la Administración electrónica.

#### 4.1.2 Fase 2. Análisis de las necesidades de información y de documentación del Área de Investigación

En esta fase se han realizado un conjunto de entrevistas –que incluían un cuestionario– a una muestra representativa del personal que trabaja en las unidades de investigación de las facultades, unidades de investigación de gestión departamental y unidades de investigación centralizada.

El cuestionario tiene cuatro apartados:<sup>13</sup>

1. Identificación de la unidad productora.
2. Identificación del contexto de producción: ¿qué procedimientos se ejecutan en la unidad productora?
3. Localización y situación de la documentación: ¿dónde se encuentra físicamente y en qué condiciones?
4. Satisfacción y mejora: valoración del grado de satisfacción del personal respecto a la gestión documental y qué mejoras propone.

#### 4.1.3 Fase 3. Análisis de sistemas y experiencias similares: comparativa con el modelo universitario australiano

Aprovechando la estancia en los *National Archives of Australia*,<sup>14</sup> se ha analizado y comparado la realidad de las universidades australianas con las catalanas en cuanto a SGD de las áreas o unidades de investigación.

Por ejemplo, se ha observado que el SGD de la University of Sydney estructura los procesos en cinco grupos: "1) governance & strategic management, 2) student administration, 3) teaching & research, 4) support services, 5) administration & support ". Los procesos clave los centra en los grupos 2 y 3, es decir, en los procesos vinculados a la docencia y la investigación. Cabe destacar que, a diferencia de la realidad de las estructuras de las universidades catalanas, la University of Sydney une en un solo grupo de procesos la docencia y la investigación.

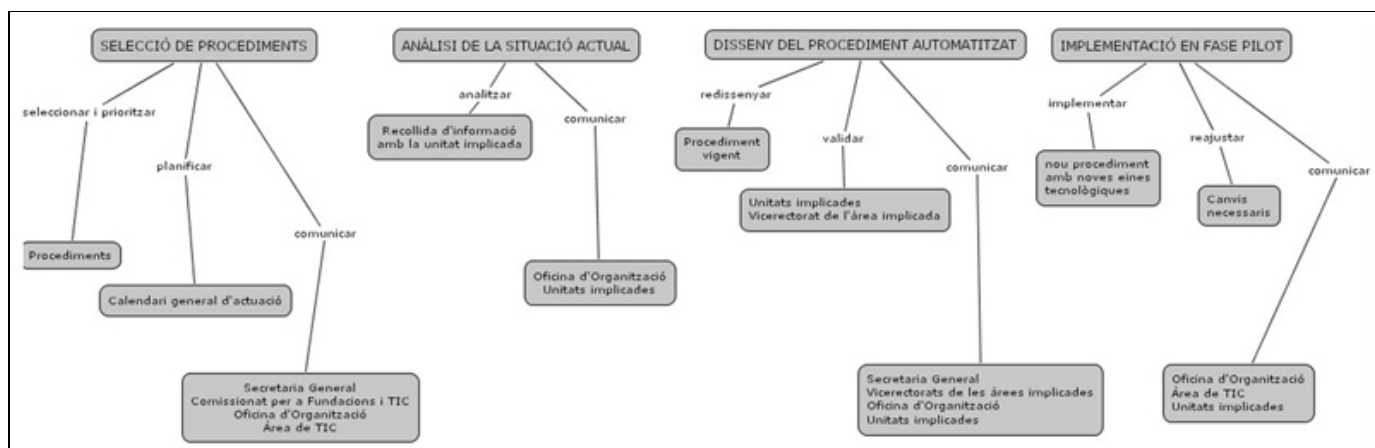
#### 4.1.4 Fase 4. Análisis de la actividad de las unidades del Área de Investigación

En esta fase se han estudiado los procedimientos que se desarrollan en el Área. El objetivo es poder elaborar el mapa de procesos del Área de Investigación para conocer qué actividades se realizan, cómo se llevan a cabo y cómo los documentos interactúan en estos procedimientos.

Para analizar un procedimiento se han tenido en cuenta los siguientes puntos:<sup>15</sup>

- Descripción breve del procedimiento.
- Persona responsable.
- Diagrama del procedimiento.
- Documentos asociados al procedimiento.<sup>16</sup>
- Procedimientos relacionados con el procedimiento.
- Normativa asociada al procedimiento.

La metodología que se ha utilizado para diseñar los procedimientos se detalla en la figura 1.



Después de analizar y describir el conjunto de procedimientos del Área de Investigación se ha obtenido un mapa de procesos que nos ha de permitir elaborar el esquema o el cuadro de clasificación de la documentación del Área.<sup>17</sup>

#### *4.1.5 Fase 5. Identificación de requisitos de los documentos y análisis del riesgo*

Para desarrollar esta fase se han buscado las fuentes que contienen los requisitos relevantes para la Universidad en materia de investigación, y se han relacionado y estudiado los requisitos normativos de gestión y sociales para mantener los documentos en estos procesos. Se ha hecho un vaciado de toda la normativa relacionada con los procedimientos de esta Área. En esta tarea han colaborado la Asesoría Jurídica y también el personal de las unidades de investigación.

A partir de la búsqueda de fuentes y de la normativa específica se ha establecido cuáles son los documentos que la Universidad considera esenciales en materia de investigación y, por tanto, de conservación permanentemente. En este punto se ha iniciado el análisis del riesgo de esta documentación. De este análisis, debe salir un documento aprobado y asumido por la Dirección que establezca los criterios de aseguramiento de la preservación a largo plazo de los documentos esenciales de investigación, así como el modelo de derecho de acceso y de restricciones a esta documentación.

#### *4.1.6 Fase 6. Identificación de estrategias para satisfacer los requisitos*

El proyecto de la SGD para las unidades del Área de Investigación está en estos momentos en esta fase. Es un hito crítico para el conjunto del proyecto, ya que se debe definir el modelo de Administración electrónica para la documentación de investigación. Ciertamente es imprescindible disponer de una aplicación –gestor documental– que tenga en cuenta los requisitos y las políticas de gestión hasta ahora mencionadas.

La aplicación básicamente debería:

- Fomentar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo del proceso de investigación: reduciendo el papel, fomentando el trabajo cooperativo, utilizando la firma electrónica, etc.
- Ser capaz de trabajar cooperativamente con las aplicaciones que gestionen los procesos de apoyo.
- Automatizar la captura, el almacenamiento y la recuperación de la documentación resultante de los procedimientos de investigación.
  - Por ejemplo, en cuanto a la captura de documentos, el sistema debe disponer de los controles y de las funcionalidades adecuados para registrar, gestionar y garantizar que las unidades documentales se asocian a los elementos de la clase "organización de la investigación" del cuadro de clasificación y, también, que se vinculan a una unidad documental compuesta o más, para integrarse con las aplicaciones que generan los documentos y para validar y controlar la entrada de metadatos en el sistema.
- Ser capaz de asegurar la plena integridad, disponibilidad, fiabilidad y accesibilidad a largo plazo de los documentos, tanto esenciales como de apoyo, que resultan del proceso de investigación.
  - Por ejemplo, el sistema debe tratar el documento electrónico como una entidad única e indivisible, respetar su integridad estructural y permitir más adelante la recuperación, visualización y gestión integradas.
- Asegurar que la Universidad pueda hacer sin esfuerzo un proceso de auditoría.
  - Por ejemplo, el sistema debe mantener una pista de auditoría inalterable capaz de capturar información sobre las acciones llevadas a cabo, el usuario que hace la acción, la fecha y la hora.

El gestor documental actúa como repositorio de la documentación asociada a la tramitación electrónica de expedientes. Debe ser una tecnología de carácter abierto asociada a la gestión automatizada de procedimientos y, junto con el motor de tramitación (herramienta de flujo de trabajo), debe tener una dependencia funcional con el sistema de identificación y de firma digital para trámites que exijan la firma electrónica.

Para terminar el proyecto falta la última fase (Fase 7. Diseño e implantación de la SGD de las unidades del Área de Investigación), en la que se aplican las estrategias adoptadas en las seis etapas anteriores.

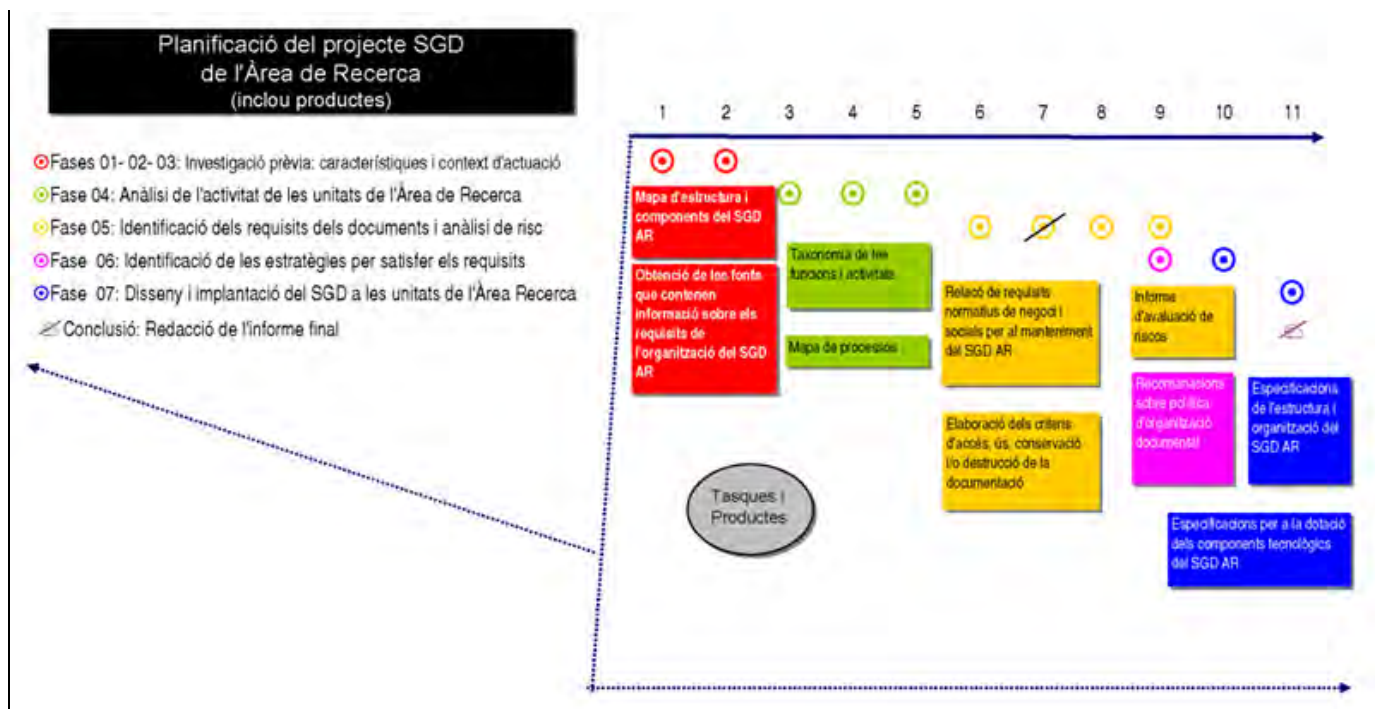


Figura 2. Planificació del proyecto SGD del Área de Investigación

## 4.2 Implementación del modelo de calidad EFQM: el SGD fomenta la investigación en la UB

Al comienzo de esta contribución, se ha mencionado que la innovación –uno de los valores del SGD UB– iba acompañada de la implementación del modelo de calidad EFQM en la estructuración del SGD UB.

Cuando se llegue a este estadio significará que la Universidad dispondrá de:

- Un mapa de procesos con todos los procedimientos del Área de Investigación.
- Un control de todos los documentos asociados a estos procedimientos.
- Un conocimiento de todos los documentos que son imprescindibles y necesarios para el funcionamiento de la Universidad en materia de investigación.
- Unas evidencias sobre todos los procedimientos de investigación.
- Una Administración electrónica eficiente e integral de los documentos imprescindibles en materia de investigación.
- Una gestión de la información "clave" en materia de investigación: en la forma y plazo adecuados, etc.

Si el Área de Investigación se plantea obtener el sello de calidad que establece el modelo EFQM, puede lograrlo porque tiene a favor:

- El desarrollo total del criterio 5 del modelo de calidad EFQM, que tiene una puntuación de 140 sobre los 1.000 puntos totales del modelo.
- La obtención de evidencias para el resto de criterios de manera fácil y eficiente.
- La disposición del personal que ya ha trabajado en un nuevo sistema y que ha visto que funciona y, por tanto, ya está predispuesto y no tiene (en principio) una gran resistencia al cambio.

En definitiva, la Universitat de Barcelona puede tener un aliado nada despreciable en el contexto de la Administración electrónica: el SGD como motor de la mejora continua.

Como se explica en otro trabajo (Andreu, 2009), el SGD UB no sólo da a las personas que trabajan en la UB herramientas y pautas de gestión que mejoran la capacidad de innovar, sino también la eficiencia y el confort en el lugar de trabajo. El SGD UB también puede ayudar a mejorar la percepción, la confianza, la fidelidad de los clientes de la UB y de la sociedad en general.

## Bibliografía

Andreu i Daufí, Jordi (2009). "El sistema de gestió documental de la Universitat de Barcelona: una funció de suport a la creació de patrimoni intangible?". *Item: revista de biblioteconomia i documentació*, núm. 51 [en premsa].

Andreu i Daufí, Jordi; Nolla Lacruz, Sílvia (2008). "UB perfundet omnia luce in tabulariis: proyecto para la



organización del sistema de gestión documental de la Universitat de Barcelona". *Boletín de la ANABAD*, vol. 58, nº 1, p. 93–97.

Australian Universities Quality Agency (2006). *Report of an audit of Monash University*. Melbourne: Australian Universities Quality Agency. <[http://www.auqa.edu.au/files/reports/auditreport\\_monash\\_2006.pdf](http://www.auqa.edu.au/files/reports/auditreport_monash_2006.pdf)>. [Consulta: 11/09/2009].

Cruellas i Serra, Rosa M.; Petit i Cibriain, Concepció (2005). "La implantació d'un sistema de gestió de la qualitat a l'Arxiu Nacional de Catalunya d'acord amb la norma ISO 9001:2000". *Lligall: revista catalana d'arxivística*, núm. 24, p. 321–366. Disponible en: <<http://www.arxivers.com/idadmin/docs/321-366.pdf>>. [Consulta: 11/09/2009].

*DIRKS: A strategic approach to managing business information* (September 2001, rev. July 2003). Canberra: National Archives of Australia. <[http://www.naa.gov.au/images/dirks\\_part1\\_tcm2-935.pdf](http://www.naa.gov.au/images/dirks_part1_tcm2-935.pdf)>. [Consulta: 11/09/2009].

Heredia, Antonia (2007). "¿Qué es un archivo?". En: *Exposición y Conferencias Internacional de Archivos (Exco'07)*, 23–27 mayo 2007, Bogotá, Colombia. <<http://www.scribd.com/doc/230826/antonia-heredia>>. [Consulta: 14/09/2009].

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.; Barrows, Edward A. (2008). "Developing the strategy: vision, values gaps and analysis". *Balanced scorecard report*, no. 1. <<http://www.exed.hbs.edu/assets/developing-strategy.pdf>>. [Consulta: 28/08/2009].

Lev, Baruch (cop. 2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.

*Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*. BOE, número 150, 23/6/2007. <[http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/12352](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/12352)>. [Consulta: 28/08/2009].

López Triana, Isabel; Sotillo, Sandra (2009). "La gestión de los recursos intangibles empresariales". *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*, nº 11 (Abril). <<http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003210.pdf>>. [Consulta: 27/08/2009].

National Performance Review (1994). *Crear una administración pública que funcione mejor y cueste menos: de los trámites burocráticos a los resultados*. Vicepresidente Al Gore. [s. l.]: Instituto Vasco de Administración Pública.

Ruiz López, Joaquín. (2003). "CAF: una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas". *BITS: Boletín informativo de trabajo social*. <[http://www.uclm.es/bits/sumario/23.asp#p\\_siete](http://www.uclm.es/bits/sumario/23.asp#p_siete)>. [Consulta: 11/09/2009].

*Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño: norma internacional ISO 9004, traducción certificada* (2000). Ginebra: ISO.

*UNE-EN ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño* (2000). Madrid: AENOR.

*UNE-ISO 15489-1:2005: Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: generalidades* (2008). Madrid: AENOR.

*UNE-ISO 15489-2:2006: Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: directrices* (2008). Madrid: AENOR.

Fecha de recepción: 04/10/2009. Fecha de aceptación: 14/10/2009

---

## Notas

<sup>1</sup> Kaplan, Norton i Barrows exploran cómo las empresas pueden formular estrategias nuevas para obtener importantes ventajas sobre los competidores desde la definición de misión, visión y valores estratégicos (2008, p. 3–7).

<sup>2</sup> Se podrían categorizar dentro de lo que se define como recursos intangibles, es decir, los activos no financieros de las empresas, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con las personas interesadas y, especialmente, con los clientes (López; Sotillo, 2009). Para Baruch Lev (2003), los intangibles son fuentes generadoras de valor (derechos sobre bienes futuros) que no tienen sustancia física y se generan por medio de la innovación, los diseños organizativos únicos o de las prácticas de gestión de los recursos humanos.

<sup>3</sup> Por *proceso* se entiende una secuencia de acciones o actividades que añaden valor mientras se crea un determinado

producto o servicio a partir de una entrada o aportación. Los procesos reflejan básicamente las funciones de una organización. Los *procedimientos* son descripciones específicas y documentadas para llevar a cabo un proceso. Son documentos que describen quién hace qué, cómo y con qué atribuciones (Cruellas; Petit, 2005, p. 332–333).

<sup>4</sup> Véase Heredia (2007).

<sup>5</sup> La European Foundation for Quality Management (EFQM), modelo europeo de la calidad total, se creó en 1988. Es una herramienta para gestionar la calidad que posibilita orientar la organización hacia los clientes. Pretende sensibilizar al equipo directivo y el personal para fomentar la mejora de los productos o servicios. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y los resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele aplicarse al conjunto de la organización, también pueden evaluarse un departamento, una unidad o un servicio aisladamente. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente los puntos fuertes y las áreas de mejora y, al equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse

<sup>6</sup> Véase *UNE-EN ISO 9004*.

<sup>7</sup> Véase *UNE-ISO 15489*.

<sup>8</sup> Existen otros modelos de calidad como por ejemplo CAF (Common Assessment Framework), que han utilizado algunas unidades de la Generalitat de Catalunya. Para más información sobre este modelo, véase Ruiz López (2003).

<sup>9</sup> DIRKS es una metodología para diseñar e implementar sistemas de gestión documental basados en la norma australiana AS 4390-1996 que comparte criterios parecidos a la norma internacional ISO 15489. Para más información, véase DIRKS (2003).

<sup>10</sup> Véase, por ejemplo, el caso de la Monash University (Australian Universities Quality Agency, 2006, p. 14–15).

<sup>11</sup> Véase *UNE-ISO 15489*, p. 8–13.

<sup>12</sup> El análisis DAFO (en inglés SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) es una metodología para el estudio de la situación competitiva de una organización en relación al mercado y a las características internas. Sirve para determinar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la organización. Las debilidades y las fortalezas son internas a la organización, las amenazas y las oportunidades son externas

<sup>13</sup> Véase la Tabla 2. Cuestionario sobre la gestión de la documentación en las unidades del Área de Investigación.

<sup>14</sup> Durante los meses de febrero y marzo de 2008, Sílvia Nolla ha estado en los *National Archives of Australia* con una ayuda de movilidad para el personal de administración y servicios de las universidades y de las administraciones públicas del sector universitario y de la investigación. Véase la Resolución IUE/1079/2008, de 1 de abril, por la que se da publicidad a subvenciones concedidas en materia de universidades de importe igual o superior a 3.000 euros, durante el año 2007, suscritas por el Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación (*Diari oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5111, 15/04/2008, p. 28745). <<http://www.gencat.cat/diari/5111/08092159.htm>>. [Consulta: 11/09/2009].

<sup>15</sup> Véase Tabla 4. Descripción de un procedimiento tipo para un área de investigación. Se incluye sólo, a modo de ejemplo, parte del procedimiento que consta de 23 pasos.

<sup>16</sup> Véase Taula 5. Asociación de documentos a un procedimiento.

<sup>17</sup> Véase Tabla 6. Cuadro de clasificación para los procesos de investigación.

I1 Denominación de la unidad		
I1.1	Denominación oficial	
I1.2	Localización	
I1.3	Código	
I2 Identificación de la persona responsable de la unidad		
I2.1	Apellidos, nombre	
I2.2	Cargo	
I2.3	Teléfono	
I2.4	Email	
I3 Identificación de la persona entrevistada		
I3.1	Apellidos, nombre	
I3.2	Cargo	
I3.3	Teléfono	

I3.4	Email			
I4 Identificación de la persona que realiza la encuesta				
I4.1	Apellidos, nombre			
I4.2	Email			
I5 Contexto de la encuesta				
I5.1	Fecha			
I5.2	Hora			
I5.3	Lugar			
I5.4	Tiempo total			
I6 Observaciones				
I6.1				
I6.2				
I6.3				
P1 Contexto de la producción				
P1.1	¿Qué procesos asignados al Área de Investigación (véase anexo) no realiza la unidad?			
P1.2	¿Qué procesos no asignados al Área de Investigación se realizan en esta unidad?			
P1.3	¿Existen documentos internos que definan las actividades y las tareas de la unidad?			
P2 Análisis de la documentación				
P2.1	Relacione los expedientes que genera la unidad			
P2.2	Vincule los expedientes relacionados con los procedimientos de la unidad			
P2.3	Relacione los documentos "tipo" que forman los expedientes			
P2.4	Para cada expediente relacionado, identifique el documento que inicia el expediente y el documento que lo finaliza			
P2.5	¿Qué volumen de expedientes (número aproximado) genera la unidad? Cuantifique por tipo de expediente			
P2.6	¿Qué criterio utiliza para el archivo de los expedientes de la unidad: temático, numérico, alfabético, alfanumérico, etc.?			
P2.7	¿Los expedientes de la unidad son originales o copias? En el supuesto que sean copias, ¿qué unidad es la responsable de la custodia del original?			
P3 Control de la documentación				
P3.1	¿De qué herramientas de control de la documentación dispone la unidad? (registros manuales, ficheros de bases de datos, identificación en el lomo de la caja, etc.)			
P4 Plazos de disposición de la documentación				
P4.1	Una vez finalizada la tramitación del expediente, ¿cuánto tiempo permanece éste en la oficina? ¿A qué obedece dicha decisión?			
P4.2	Cree que es adecuado el tiempo de permanencia del expediente en la oficina? ¿Por qué?			
P4.3	¿Cuál es el criterio o justificación para sacar los documentos de la oficina? (falta de espacio de archivo, escasa o nula consulta, etc.)			
P4.4	¿Cuál es la frecuencia de consulta de un expediente una vez finalizada su tramitación?			
	P4.4.1	Una vez a la semana	P4.4.5	Una vez al año
	P4.4.2	Una vez al mes	P4.4.6	Casi nunca
	P4.4.3	Tres veces al mes	P4.4.5	Nunca

P5 Valoración de la documentación: selección y eliminación						
P5.1	¿Puede hallarse en otros documentos (estadísticas, informes, registros, etc.) la información esencial que contienen los expedientes de la unidad?					
P5.2	¿Qué pueden testimoniar o qué valor probatorio pueden tener los expedientes y documentos de la unidad?					
P5.3	¿Cree que los expedientes de la unidad pueden poseer en algún momento un cierto valor histórico? ¿En caso afirmativo, por qué lo cree así?					
P5.4	¿En alguna ocasión se ha producido una eliminación de documentos de la unidad?					
P5.5	En caso afirmativo, ¿cómo se ha producido? ¿quién ha determinado o autorizado la destrucción de documentos?					
P6 Localización, cuantificación i condiciones de la instalación de la documentación activa i semiactiva						
P.6.1	<i>Activa</i>	P6.1.1	Despacho	P6.3	<i>Número de unidades de instalación</i>	
		P6.1.2	Almacén	P6.3.1	Cajas AD normalizadas	
		P6.1.3	PC	P6.3.2	Cajas	
		P6.1.4	Servidor	P6.3.3	Carpetas colgantes	
		P6.1.5	Otros	P6.3.4	CD/DVD	
				P6.3.5	Cintas magnéticas	
P6.2	<i>Semiactiva</i>	P6.2.1	Despacho	P6.4	<i>Condiciones del mobiliario</i>	
		P6.2.2	Almacén	P6.3.1	Ficheros/Archivadores	Bueno Deficiente
		P6.2.3	PC	P6.3.2	Estanterías	Bueno Deficiente
		P6.2.4	Servidor	P6.3.3	Unidades de almacenaje digital	Bueno Deficiente
		P6.2.5	Otros			
P7 Medición de la satisfacción del cliente						
P7.1	¿Está satisfecho/a con la organización y redimiendo del sistema de gestión de documentos de la unidad?					
P7.2	En caso afirmativo, enumere brevemente los elementos o aspectos "buenos" del sistema					
P7.3	En caso negativo, ¿cuáles son los elementos o aspectos menos satisfactorios del sistema?					
P7.4	Se siente bien, comfortable con el sistema de gestión de documentos de su unidad?					
P7.5	¿Qué quiere obtener del sistema de gestión documental de su unidad? ¿Qué necesidades de información debería satisfacer el sistema?					
P8 Capacitat de millora del sistema						
P8.1	¿Qué aspectos del sistema de gestión de documentos de la unidad deberían mejorarse?					
P8.2	¿Qué aspectos del sistema de gestión de documentos de la unidad no necesitan mejorar?					
P8.3	¿Cuáles cree que son los requisitos imprescindibles para que el sistema de gestión de documentos de la unidad funcione correctamente?					
P8.4	¿Cuáles cree que son los impedimentos u obstáculos con los que se puede encontrar la implantación de un nuevo sistema de gestión de documentos de la unidad?					
P8.5	¿Cuáles cree que son los impedimentos u obstáculos con los que se puede encontrar la implantación de un nuevo sistema de gestión de documentos para toda la Universitat?					

Tabla 2. Cuestionario sobre la gestión de la documentación en las unidades del Área de Investigación

CLASSIFICATION TITLE (Level 1)	(Level 2)	(Level 3)	(Level 4)	(Level 5)

GOVERNANCE & STRATEGIC MANAGEMENT	Establishment	Organisation charting		
	Elections	Maintenance of electoral rolls	Senate	
	Quality assurance	Internal audit	Administrative review	Management
STUDENT ADMINISTRATION	Admission	Enquiries	Coursework	Postgraduate
	Enrolment	Conditions	Pre-requisites (UoS)	
	Academic progression	Complaints		
	Graduation	Ceremonies	Addresses	
TEACHING & RESEARCH	Course management	Budget		
	Teaching	Unit of study (UoS)	Materials	
	Student assessment	Examination	Results processing	
	Collection management	Fundraising	Community support program	
	Research management	Grants	Project management	
	Commercial development	Intellectual property management	Patent	
SUPPORT SERVICES	Administration	Promotion	Publications	
	Student disability support	Promotion		
ADMINISTRATION & SUPPORT	Finance administration	Insurance	Claims processing	Personal accidents
	Purchasing	Vehicles		
	Occupational health & safety	Compliance management	Committees	
	Personnel management	Recruitment	Application for work visa	
		Remuneration	Superannuation	
		Equal opportunity	Promotion	
		Job Evaluation		
	Community relations	Marketing	Customer relations	

Tabla 3. Cuadro de clasificación resumido de la documentación de la University of Sydney

Auditorías de proyectos de investigación subvencionados por el Ministerio de Educación
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Procedimiento que se sigue para llevar a cabo las auditorías que realiza el Ministerio de Educación de proyectos de investigación vigentes o finalizados, gestionados por la Universitat de Barcelona con subvenciones concedidas por dicho Ministerio y cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).</p> <p>UNIDAD RESPONSABLE</p>

Contabilidad.

#### NORMATIVA Y REFERENCIAS

- Convocatoria correspondiente de concesión de ayudas para la realización de proyectos de investigación.
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, general de subvenciones (BOE 276, 18 de noviembre de 2003).
- Manual de visitas de control de las ayudas del FEDER para los beneficiarios.
- Propuesta de cuadro de clasificación para la documentación de gestión de la investigación ([http://www.ub.edu/organitzacio/sub/processosweb/Info\\_codificacio\\_arxiu.htm](http://www.ub.edu/organitzacio/sub/processosweb/Info_codificacio_arxiu.htm)).

#### PROCESOS RELACIONADOS

Procesos relacionados con la gestión económica de los proyecto de investigación.

#### DOCUMENTS ASOCIADOS

- Documento de alegaciones.
- Documentos del Ministerio (comunicación de la visita de control, acta de la visita, informe provisional de la visita, inicio del expediente de reintegro).

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUANDO
1 Comunicación de la visita de control del Ministerio	El Ministerio comunica por correo electrónico al Vicerrectorado de Investigación la fecha en que prevé realizar la visita de control (auditoría) y la lista de proyectos que se auditarán. El Vicerrectorado de Investigación comunica mediante correo electrónico* estos datos a Contabilidad. Contabilidad lo comunica a las unidades pertinentes. Cuando el Vicerrectorado de Investigación recibe por correo ordinario la comunicación de la visita de control la envía a Contabilidad.	Ministerio  Vicerrectorado de Investigación  Contabilidad	Cuatro meses previos a la visita

Nota. Documento elaborado por la unidad de Organización y Calidad de la Universitat de Barcelona.

Tabla 4. Descripción de un procedimiento tipo para un área de investigación

\*Por parte de GD para esta acción se sugiere sustituir la comunicación vía correo electrónico por un asiento en un checklist

Becas de colaboración financiadas para proyectos de investigación		
Convocatoria de becas de colaboración para proyectos de investigación (Rec0201)	Original	Copia
Propuesta de beca	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Reserva de crédito	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Bases de la convocatoria de beca	Oficina de Investigación	

	Oficina de Gestión Departamental	
Resolución de la convocatoria de beca	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Designación de la Comisión Evaluadora	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Convocatoria de la Comisión Evaluadora	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Acta de la Comisión Evaluadora	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Solicitud de beca y documentos adjuntos	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Resolución de la convocatoria	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Impresos que cumplimenta el Becario: Impreso de datos personales Impreso del IRPF Declaración jurada	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Credencial de Becario	Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental
Formalización de beca	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Vale para bata	Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental
Póliza de seguro	Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental
Prórroga de becas de colaboración para proyectos de investigación	Original	Copia

(Rec0202)		
Informe de prórroga	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Resolución de la prórroga	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	Decano/a
Reserva de crédito	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Credencial del Becario	Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental
Modelo de tramitación del seguro	Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental
Renuncia de becas de colaboración para proyectos de investigación (Rec0203)	Original	Copia
Renuncia	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Anulación de reserva de crédito	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	
Credencial de Becario	Oficina de Investigación Oficina de Gestión Departamental	

Taula 5. Asociación de documentos a un procedimiento

<b>J100</b>		Organización de la investigación
		Programación y organización de la investigación, el fomento, la difusión y la evaluación de resultados.
	<b>J101</b>	Ordenación de la investigación
		Planificación de la política científica. Acuerdos, convenios y contratos con instituciones públicas y privadas. Gestión y creación de institutos universitarios y centros de investigación. Seguimiento y actualización de la actividad investigadora de investigadores y de grupos de investigación.



	J102	Planificación de la política científica
	J103	Coordinación de actuaciones con los agentes de la investigación
		Documentación generada o recibida por razón de las reuniones, acuerdos, contactos, etc., con organismos públicos o privados de investigación e instituciones colaboradoras.
	J104	Seguimiento y actualización de la actividad investigadora
		Documentación para registrar y controlar la actividad investigadora: currículos de investigadores y de grupos de investigación. Documentación que proporciona información sobre las líneas de investigación y actuaciones de apoyo a grupos de investigación.
	J105	Fomento de la investigación
		Difusión de convocatorias, fomento de la transferencia tecnológica y ayudas a la investigación.
	J106	Información y difusión sobre ayudas a la investigación
		Difusión e información sobre ayudas a la investigación convocados por organismos públicos y privados para el personal docente e investigador
	J107	Apoyo al desarrollo de proyectos de investigación
		Documentación que genera la concesión de una ayuda a un proyecto. Documentación resultante del desarrollo del proyecto: solicitudes, memoria del proyecto, resolución, informes de seguimiento, documentación para la gestión económica del proyecto. Contiene también los documentos de acompañamiento: oficios, notificaciones, etc.
	J108	Mejora de la infraestructura para la investigación
	J109	Fomento de la movilidad del personal investigador
	J110	Fomento de la formación y del perfeccionamiento del personal
	J111	Difusión y explotación del resultado de la investigación
	J112	Evaluación del resultado de la investigación

Tabla 6. Cuadro de clasificación para los procesos de investigación (elaboración propia)