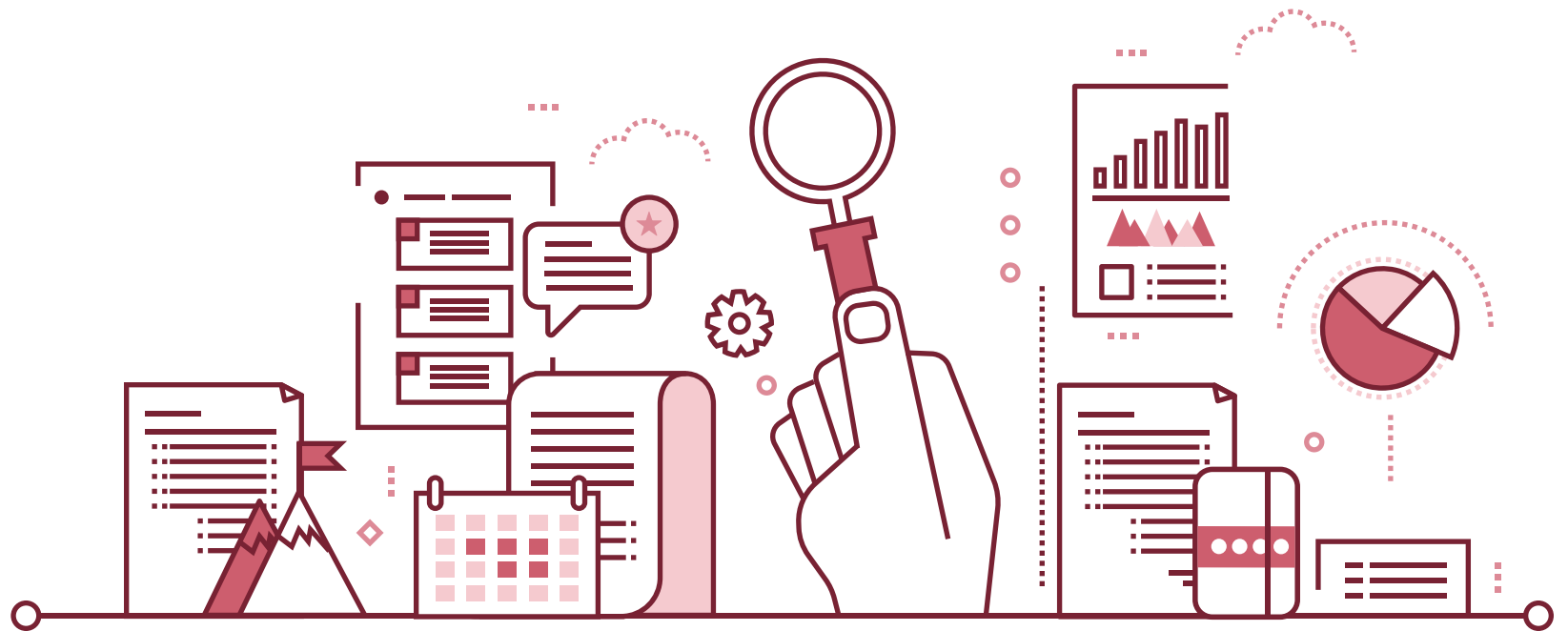


Quadre d'indicadors per als serveis d'arxiu i gestió documental

Oleguer Benaiges



2019

Índex de continguts

Preàmbul	3	6. Reflexió final	38
1. Introducció	5	7. Bibliografia	39
1. 1. Origen de l'estudi	5	8. Normes	41
1. 2. Necessitat de l'estudi	6	Annex 1: Mapa de funcions i activitats	42
1. 3. Objectius de l'estudi	7	Annex 2: Mapes de processos	43
1. 4. Premisses	8	Annex 3: Descripció dels indicadors	53
2. Abast i metodologia	10		
2. 1. Anàlisi de les funcions d'un arxiu	11		
2. 2. Definir els processos de cada funció	12		
2. 3. Establir el quadre d'indicadors	13		
2. 4. Establir les variables de cada indicador	14		
3. Estudi	16		
3. 1. Anàlisi de les funcions d'un arxiu	16		
3. 2. Definir els processos de cada funció	20		
3. 3. Definir el quadre d'indicadors	26		
3. 3. 1. Estructura del quadre d'indicadors	26		
3. 3. 2. Formació dels indicadors	27		
3. 3. 3. Indicadors de temps i de grau	28		
3. 4. Establir les variables de cada indicador	30		
4. Com aplicar el quadre d'indicadors	32		
5. Conclusions	35		
5. 1. Perspectives de futur	36		

Ens plau presentar-vos l'estudi realitzat per Oleguer Benai-
ges titulat el *Quadre d'indicadors per als serveis d'arxiu i gestió documental*. És el resultat de la beca que l'Associació d'Arxivers-Gestors de Documents de Catalunya i l'Escola Superior d'Arxivística i Gestió de Documents van convocar el curs 2015-2016 amb l'objectiu de definir un model d'indicadors per avaluar la qualitat dels serveis d'arxius i gestió de documents, i que va ser concedida a l'Oleguer Benaiges.

Aquest model és el fruit de dos anys d'intens treball sota la direcció dels sotasignats i el resultat, que ha complet plenament amb les expectatives inicials, permet disposar per primer cop d'un model per a què els centres d'arxiu de qualsevol volum (gran o petit), naturalesa (pública o privada) i tipologia (arxiu històric o gestió documental) puguin crear el seu quadre d'indicadors per avaluar i mesurar la qualitat del servei que presten. Anàlogament, el quadre d'indicadors també es pot usar per avaluar el conjunt de centres d'un sistema arxivístic.

Una eina que va més enllà de la recollida de dades amb les quals es nodreixen habitualment les memòries anuals dels serveis d'arxiu. Alhora, enllaça directament amb la necessitat d'indicadors fiables, mesurables, quantificables i assolibles per a l'aplicació de polítiques de millora contínua i, si escau, la certificació segons normes ISO que es vulguin implantar.

Arribar al resultat que ara presentem ha comportat un debat i una reflexió enriquidora per a tots els que hi hem participat, que hem volgut desenvolupar sense cap dogmatisme i amb realisme atenent a la diversitat i capacitat pressupostària dels serveis d'arxiu. Això no excusa que les tècniques de gestió no s'apliquin sistemàticament a aquests serveis. Molt al contrari, la limitació de recursos, sempre tant present, ens hi obliga més, per aprofitar els disponibles amb tanta eficiència com es pugui.

De treball que es presenta a continuació volem destacar tres elements d'especial rellevància:

En primer lloc, volem fer constar l'originalitat de l'estudi, en crear una estructura de referència que actua com a model d'indicadors aplicable a qualsevol arxiu. Si bé existeixen propostes i aplicacions pràctiques per a mesurar la qualitat dels serveis que presta un tipus d'arxiu concret, aquest estudi va més enllà en elaborar un model complet i flexible per tal d'adaptar-se a qualsevol realitat d'arxiu.

En segon lloc, la recerca ofereix un quadre de processos arxivístics que abasta totes les activitats d'un centre d'arxiu, des de la conservació del patrimoni documental i gestió dels documents fins a la seva difusió. L'estudi identifica quatre àmbits d'acció arxivística i nou funcions i ofereix un diagrama de cada procés. En total, posa a disposició de la

comunitat professional els nou processos diagramats als que s'apliquen els indicadors. Per si mateix, aquest treball constitueix un producte de gran utilitat en la implantació dels sistemes de gestió documental.

En tercer lloc, destaca la versatilitat de l'eina, atès que es pot utilitzar a diferents nivells de profunditat i per diverses tipologies d'arxius: des dels històrics fins als d'empresa. En aquest sentit, al capítol 4 es donen directrius de com aplicar el quadre d'indicadors i es fa especial esment dels diferents usos: pot servir tant per a mesurar una sola activitat d'un únic servei d'arxiu, fins a analitzar la complexitat de tot un sistema arxivístic.

El quadre d'indicadors és, doncs, un instrument metodològic que pot ser d'utilitat per a les institucions tant per recollir dades de manera sistemàtica com a base per a la presa de decisions; pels arxius que vulguin conèixer i avaluar el funcionament d'activitats concretes per aplicar mesures correctores de millora del funcionament; i perquè les organitzacions puguin conèixer el nivell d'implantació dels seus sistemes de gestió documental.

Finalment, desitgem que els arxivers acollin el quadre d'indicadors com una eina de treball que ha de ser testada, observada i millorada.

Dr. Alfred Mauri

Dra. Remei Perpinyà

1. Introducció

1. 1. Origen de l'estudi

Aquest estudi neix de la convocatòria per part de l'Escola Superior d'Arxivística i Gestió documental i l'Associació d'Arxivers i Gestors de Documents de Catalunya d'una beca de recerca en arxivística i gestió de documents.

La proposta de la beca era *Definició d'un model d'indicators de gestió per a l'avaluació d'un servei d'arxiu i gestió de documents*, tema que havia treballat al llarg de la meua carrera professional a l'Ajuntament de Barcelona, on formava part del Servei de Coordinació de Centres i col·laborava en la coordinació i unificació de les tasques de tots els centres del Sistema Municipal d'Arxius de Barcelona. Una de les tasques que realitzàvem era l'elaboració de la memòria i l'avaluació dels serveis i centres d'arxiu.

Avaluar els serveis i centres d'arxius és anar a trobar paràmetres objectius mesurables i comparables amb realitats diverses, ja que no tots els centres són iguals, i per tant la casuística podia tendir a l'infinit. La cerca de paràmetres objectivables i mesurables comporta un cert enfocament filosòfic, atès que la cerca d'una veritat objectiva absoluta porta a plantejar sovint l'existència d'una realitat única fora de l'observador. Òbviament aquesta realitat única no podia ser explicada ni mostrada per ningú, ja que qui pogués captar aquesta realitat ja hi estava posant inevi-

tablement la seva subjectivitat. Per tant, calia buscar una fórmula que permetés mesurar-la de forma objectiva, independentment de l'observador. Així doncs, casuística i subjectivitat suposaven un doble repte.

En aquest marc va ser on es va iniciar la cerca de paràmetres que permetessin uniformar la funció arxivística. La funció arxivística té una teoria clara i estructurada: a tota la documentació, independentment del seu suport i el seu format, se li ha d'aplicar les mateixes tasques d'identificació, classificació, descripció, etc. Per dur a terme aquestes tasques s'empren unes eines arxivístiques que, seguint la teoria, haurien de ser sempre les mateixes independentment de l'observador. La realització d'un quadre de classificació d'un fons concret demanda que sigui un i només un independentment de qui el faci. Hauria de ser possible crear un quadre de classificació que funcionés per a totes les organitzacions, almenys en la seva part comuna d'administració i gestió de l'organització. Això sempre des del punt de vista teòric (ja sabem que a la pràctica és una altra història).

Totes aquestes qüestions em van fer anar avançant cap a la cerca d'uns paràmetres objectius que permetessin l'avaluació de qualsevol servei d'arxiu i gestió documental, independentment de la seva magnitud i del tipus de document que custodiés o gestionés, així com l'anàlisi de di-

ferents arxius independentment de la tipologia de la seva documentació o l'abast geogràfic o temàtic que tingués.

El resultat d'aquests darrers dos anys d'estudi sobre indicadors i funció arxivística m'han portat finalment a establir un marc d'indicadors i una metodologia de treball per a l'anàlisi del servei d'arxiu i gestió documental.

1. 2. Necessitat de l'estudi

Un dels principis bàsics que proposa la teoria sobre la formació d'indicadors és que el grau de desenvolupament d'un sistema d'indicadors mostra el nivell de maduresa d'una organització. De la mateixa manera, el desenvolupament d'un model estructurat d'indicadors mostra el grau de maduresa d'un sistema o d'un col·lectiu professional.

Existeix molta literatura sobre l'elaboració dels indicadors i la seva relació amb els quadres de comandament per a l'estudi i l'anàlisi de serveis i centres, inclús s'han publicat normes internacionals (Norma UNE 66175:2003) per a l'elaboració d'indicadors. No obstant això, costa trobar un marc d'indicadors comuns dins la professió arxivística. Tot i que es poden trobar exemples pràctics d'aplicació, el més destacat en l'àmbit estatal és la proposta de la Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local. Però també se'n poden trobar en altres àmbits territorials o inclús en professions properes a l'arxivística¹.

El que es proposa en aquest estudi és crear una estructura de referència des de la qual poder establir un sistema d'indicadors dins del món dels arxius. Aquest sistema ha de ser flexible i s'ha de poder adaptar a les necessitats i demandes de cada organització o col·lectiu.

Dins del Sistema d'Arxius de Catalunya existeixen diferents propostes de desenvolupament d'indicadors per a diferents centres o serveis d'arxius, com el model de la Generalitat de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2015) per a tots els arxius del territori, o el de la Diputació de Barcelona, que, amb la seva enquesta anual als arxius municipals de la província integrats a la Xarxa d'Arxius Municipals, estableix uns indicadors per a tots els arxius de la Xarxa. També l'Ajuntament de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2016) ha elaborat un sistema propi d'indicadors que permet analitzar l'evolució dels centres i els serveis del Sistema Municipal d'Arxius. No obstant això, tots aquests models són parcials i acotats a un territori concret.

Hi ha altres models, o propostes d'indicadors, com el *Model de maduresa en gestió documental per a la transparència i la publicitat activa*, impulsat per l'Associació d'Arxivers de Catalunya i Gestors de Documents (AAC-GD, 2016), o l'Informe CAU de la Coordinadora de Archivos Universitarios, en què de forma bianual es recullen les dades dels arxius de les diferents universitats espanyoles² que s'ocupen d'un àmbit o matèria concreta de l'arxivística.

1. Per conèixer els diferents models d'indicadors, vegeu la bibliografia. No obstant, no és objecte d'aquest estudi l'anàlisi dels diferents models d'indicadors.

2. Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas, 2014. Informe de situación de los archivos universitarios españoles [en línea]. Coordinadora de Archivos Universitarios. Disponible a <http://cau.crue.org/wp-content/uploads/2015_CAU_Informe_situacion-2014.pdf> [consulta: 24 de novembre de 2017]

Aquests són només exemples d'ús d'indicadors per avaluar un conjunt de centres o serveis d'arxiu, però, tot i que no s'ha fet un estudi exhaustiu, de ben segur que tots els serveis o centres d'arxius elaboren en major o menor mesura els seus indicadors, les seves dades de control de la documentació que gestionen i dels serveis que ofereixen.

El que es busca en aquest estudi és elaborar una proposta o model útil per a tots els organismes o centres que es dediquin a tasques arxivístiques i de gestió de documents, independentment de l'àmbit territorial al qual prestin servei o de les dimensions de l'organisme o servei d'arxiu i gestió documental. Al llarg de tot l'estudi, es concep l'arxivística com una disciplina que actua i reflexiona sobre els documents, independentment de la seva tipologia i de les tècniques que s'utilitzen per tractar-la³.

Per tal de treballar amb indicadors, cal ser molt conscient de què es busca i el que es vol demostrar o estudiar amb aquests indicadors. Per tant, no és necessari crear un gran nombre de dades i operacions relacionades per mostrar allò que ens convé o necessitem provar en un moment donat. Ans el contrari, per obtenir una informació fiable i clara del funcionament i desenvolupament d'unes funcions i tasques concretes, n'hi ha prou de saber què és el que volem conèixer i què preguntem per comprovar-ho. A la fi, això ens portarà a pocs indicadors, fàcils i clars d'obtenir, però que resultaran determinants per mostrar la realitat estudiada.

En l'elaboració d'un quadre d'indicadors és necessari treballar amb funcions i processos, aspectes que es troben àmpliament explicats i relacionats en la gestió per processos. En aquest estudi s'ha seguit aquest tipus de gestió per processos per facilitar el coneixement de què és el que fem als arxius i com ho fem (EAPC, 1998).

Finalment, un altre dels aspectes detectats en l'anàlisi dels indicadors és la manca d'un vocabulari clar i precís tant pel que fa a la teoria sobre gestió de processos –en què cal distingir entre procés, procediment, tasca i acció– com en la mateixa teoria arxivística quan es parla de les diferents funcions i activitats que es porten a terme en un servei d'arxiu i gestió documental. Aquest estudi pretén –també i en la mesura del que sigui possible– aclarir i proposar significats per a aquests conceptes.

1. 3. Objectius de l'estudi

L'objectiu d'aquest estudi és l'elaboració d'un quadre d'indicadors que permeti una anàlisi objectiva i uniforme en el marc del Sistema Arxivístic Català. Per tal d'aconseguir aquest objectiu principal s'han establert diferents fites o objectius específics. Aquests objectius específics podrien, per si sols, ser matèria per a nous estudis, però, en aquest només tenen la intensió de marcar una pauta de cara a futurs estudis més especialitzats. Per això, s'han recopilat treballs anteriors per tal d'unificar criteris, sobretot en l'elaboració del marc de funcions i activitats.

3. Aquest és el principi que dona sentit a l'estudi i al quadre d'indicadors: poder oferir una eina útil per a qualsevol tipus d'arxiu o de documentació sense haver de fer matisos o especificacions en funció de la tipologia documental o l'especificitat del centre d'arxiu.

Aquests objectius específics són:

- Elaborar un marc de funcions i activitats de la tasca arxivística.
- Elaborar els processos de les diferents funcions.
- Elaborar el quadre d'indicadors.
- Establir les variables que ponderen o condicionen els indicadors.

L'establiment d'aquests objectius específics ve donat per la teoria sobre l'elaboració d'indicadors. El principi bàsic d'aquesta teoria estableix que els indicadors serveixen principalment per ajudar a la presa de decisions de les corporacions i empreses i són un conjunt de dades que mostren el desenvolupament d'un procediment o tasca. Generalment, aquest conjunt de dades s'agrupen en un quadre de comandament (Álvarez, 2015).

El quadre de comandament és un instrument de gestió que recull de forma sintètica i sistematitzada la informació rellevant sobre la gestió, la realització d'actuacions i l'assoliment dels objectius d'una organització. Així, en el quadre de comandament hi conflueixen les funcions i accions que porta a terme una organització, juntament amb els objectius que es volen assolir, els recursos disponibles i els indicadors que en última instància ajudaran a fer la valoració de l'assoliment dels objectius.

Seguint aquesta manera de procedir, aquest estudi s'ha iniciat a partir de l'anàlisi de les funcions i la finalitat que la teoria arxivística estableix per als diferents centres o serveis d'arxiu. L'estudi d'aquestes funcions permet esbrinar quines són les necessitats d'informació i autoconeixement per a la valoració d'un centre o servei i per a la presa de decisions. Això, doncs, ens portarà a l'elaboració d'un marc d'indicadors útil.

Per altra banda, la definició dels processos és útil per observar i interrogar les funcions i activitats, que ens permeten veure els elements que hem d'analitzar i ens ofereixen una visió prou àmplia per poder detectar les variables.

1. 4. Premisses

Per portar a terme aquest estudi, s'ha cregut important i necessari fixar unes premisses, que tenen la finalitat de donar consistència a l'estudi i a la creença per part de l'autor de la universalitat de la professió arxivística.

Aquestes premisses són:

- Els indicadors se circumscriuen dins l'àmbit territorial i funcional del Sistema d'Arxius de Catalunya. Això no vol dir que no es puguin aplicar a altres sistemes, però és evident que cada àmbit territorial i funcional té la seva particular tradició arxivística, i és possible que, si es volgués aplicar el resultat d'aquest estudi a una

altra tradició, calgués introduir-hi alguns matisos. Encara que alguns dels elements d'aquest quadre d'indicators poden tenir alguna semblança, no es descarta que, un cop discutits i treballats, puguin ser útils en un àmbit més gran que segueixi la mateixa tradició que la catalana.

- Els indicadors han de ser d'utilitat per a tot tipus de serveis i centres d'arxius, independentment de les seves circumstàncies, nombre de treballadors, àrea d'influència... per tal de permetre l'anàlisi d'un sistema arxivístic complet. La pretensió de globalitat i normalització que proposa l'estudi ha de venir garantida inevitablement per aquesta premissa. D'acord amb aquesta premissa, aquest treball utilitza l'expressió «servei d'arxiu i gestió documental» per referir-se a l'organisme o les unitats administratives encarregades de portar a terme les funcions d'arxiu dins d'una organització; és a dir, referir-se tant al centre d'arxiu que custodia documentació i presta una sèrie de serveis de consulta interna i externa a la mateixa organització, com al servei d'arxiu que ofereix serveis relacionats amb la gestió documental.
- L'estructura d'indicadors ha de permetre l'anàlisi dels processos relacionats amb la documentació independentment del suport i les característiques pròpies de la documentació. Evidentment, caldrà adaptar les unitats de mesura a la tipologia documental que s'analitzi.

Per molt que la tecnologia avanci, l'objecte i objectiu de l'arxivística és el tractament i la conservació de la documentació al llarg del temps per a la seva recuperació i això s'ha de poder aplicar independentment dels instruments que s'utilitzin per garantir-ho i del suport d'aquests documents. És possible que a vegades les tècniques per aconseguir aquest objectiu es modifiquin o s'actualitzin, però sempre han de tenir la mateixa base i han de garantir l'objectiu de conservació i recuperació de la documentació.

- Els indicadors han de ser objectius i flexibles, de manera que permetin l'anàlisi de diferents centres i serveis d'arxiu de forma clara i objectiva. De la mateixa manera, el quadre d'indicadors ha de permetre poder treballar en diferents graus de profunditat segons les necessitats de cada moment.

2. Abast i metodologia

En el moment de plantejar aquest estudi ha estat necessari fixar-ne l'abast, determinar fins a on es volia arribar. En aquest sentit, l'abast del projecte se circumscriu dins de les funcions i activitats que porta a terme un servei d'arxiu tant de cara al públic extern com de cara a la mateixa organització.

En l'estudi de les funcions i activitats d'un servei d'arxiu i gestió documental s'han inclòs tots els àmbits, funcions i activitats que es desenvolupen tant des d'un centre d'arxiu com des d'un servei d'arxiu i gestió documental. Igualment, entenem com a organització o organisme tota entitat o empresa que conté dins la seva estructura orgànica un servei d'arxiu i gestió documental. En general farem servir el terme *organització*, ja que inclou tant les entitats públiques com les privades.

Seguint la teoria sobre l'elaboració d'indicadors, el primer pas per poder crear un quadre d'indicadors és estudiar els àmbits i funcions de treball del servei d'arxiu i gestió documental. En aquest estudi s'estableix un marc de referències d'àmbits, funcions i activitats que es desenvolupen en un servei d'arxiu i gestió documental. A partir d'aquest marc de referència, s'estableixen els processos de cada una de les funcions i es detallen les diferents activitats i els elements que conflueixen en la recollida de dades. Aquests processos són de gran ajuda per a la segona part de l'estudi.

El segon pas per a l'establiment dels indicadors és especificar què es vol conèixer i determinar, quins elements influeixen en la recollida de dades per mesurar els indicadors. Per portar a terme aquesta segona fase, el que s'ha fet és representar gràficament els processos de cada funció. Aquest dibuix dels processos ens permet conèixer quines són les activitats de cada funció i veure que aquestes activitats no es dupliquen en funcions diferents. Per a l'elaboració dels indicadors, també ens permet establir els objectius o definicions de cada funció. Aquestes definicions i objectius ens permeten aclarir sobre què ens hem d'interrogar i quines unitats de mesura s'han de fer servir per valorar cada activitat.

El desenvolupament dels processos serveix també per observar les variables intrínseques de la feina mateixa que ponderen o afinen el resultat dels indicadors. Es pot valorar el volum documental tant en el seu conjunt com per tipologia documental, ja que en alguns casos les unitats de mesura de les diferents tipologies documentals són diferents.

Per descriure documentació textual, generalment s'utilitzen els metres lineals, mentre que per a les fotografies o els plànols és més adequat utilitzar la unitat documental.

De manera anàloga però no tan directa, també ajuden a analitzar els factors externs que poden modificar els indicadors o la seva interpretació.

No és el mateix descriure un 20 % d'un fons que té més de 100 ml que el 20 % d'un fons de 5 ml.

El que s'ha volgut amb això és matisar i explicitar la subjectivitat inherent en la majoria dels indicadors de qualitat i poder minimitzar-la, per dotar el quadre d'indicadors d'una major objectivitat o, si més no, dotar-lo de la possibilitat de contrast entre diferents organismes. Aquest punt és potser un dels més difícils d'aconseguir però també, seguint les premisses marcades, és un dels motius per portar a terme l'estudi.

Per tot això, en el moment de plantejar-lo, l'estudi es va dividir en cinc fases: quatre fases principals que desenvolupaven la demanda sorgida de la convocatòria de la beca per a l'estudi dels indicadors i una darrera fase que ampliava o pretenia donar una perspectiva pràctica al desenvolupament d'un marc de treball comú d'indicadors per a un servei d'arxiu i gestió documental. Aquesta darrera fase pretenia transcendir el que és l'anàlisi d'un centre o servei concret i elevar aquesta anàlisi a un sistema d'arxius amb la varietat de centres que hi pugui haver.

De les quatre fases principals, les dues primeres van encaminades a definir un marc de treball que englobi els in-

dicadors. Han estat dues fases de preparació en què s'ha recorregut a la bibliografia per determinar quines eren les funcions i activitats que descriuen un servei d'arxiu i gestió documental. Un cop treballades aquestes dues fases, el que s'ha buscat en les dues següents és extreure els indicadors que ens mostraven els treballs realitzats anteriorment.

La cinquena fase, finalment, ha quedat integrada en el desenvolupament general de les quatre fases que estableix l'estudi, ja que l'elaboració final d'un quadre d'indicadors i no un llistat o estructura rígida d'indicadors ja transcendeix l'anàlisi concreta d'un centre o servei i dona la possibilitat d'establir anàlisis i comparatives entre centres.

2. 1. Anàlisi de les funcions d'un arxiu

Per iniciar aquest estudi m'ha sigut molt útil la lectura i anàlisi del treball sobre competències arxivístiques que havia portat a terme amb anterioritat un grup de treball impulsat per l'Associació d'Arxivers i Gestors de Documents de Catalunya, coordinat per Josep Conejo i Muntada (2014).

La primera part d'aquest treball sobre competències va analitzar la legislació vigent sobre arxivística i la seva influència directa sobre el treball als centres o serveis d'arxius. A partir d'aquesta anàlisi, s'han extret uns àmbits compe-

tencials, unes matèries i unes submatèries. En el seu moment, això em va proporcionar un mapa prou clar de les funcions i activitats que portava a terme un servei d'arxiu i gestió documental.

Aquest estudi sobre competències s'ha utilitzat de punt de partida, però calia contrastar-lo amb altres treballs que, a partir de funcions i activitats pròpies dels centres i serveis d'arxiu, poguessin exposar un mapa més o menys detallat de les funcions i competències que desenvolupa un servei d'arxiu i gestió documental, com són els treballs de la Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local de l'any 2010, l'estudi sobre el Mercat Laboral de l'Associació d'Arxivers i Gestors de Documents de Catalunya de l'any 2014 i el treball sobre les funcions del personal d'un arxiu fet per Ramon Alberch, Mariona Coromines i Carme Martínez el 1997.

Finalment, la darrera eina que s'ha utilitzat per extreure aquestes funcions ha estat la norma internacional ISO 15489 sobre la implantació d'un sistema de gestió documental (2006).

Amb tot aquest material s'han anat elaborant mapes o quadres de funcions agrupats per àmbits generals de l'arxivística. En cada cas, els àmbits han estat determinats per la mateixa estructura que proposava l'estudi analitzat, respectant, en un primer moment, els noms allí proposats. A continuació, el conjunt de mapes s'han superposat els

uns als altres. A partir d'aquesta superposició s'han extret els àmbits i les funcions principals de treball en un servei d'arxiu i gestió documental. Una anàlisi més profunda en tots aquests estudis ha permès finalment definir els grans grups de tasques o activitats que es porten a terme.

Cal dir, en aquest punt, que aquesta estructura o mapa de funcions i activitats ha anat evolucionant juntament amb l'estudi, fins al punt que en les últimes revisions de la proposta d'indicadors s'ha arribat a modificar els noms de les funcions i activitats dins de la gestió documental. Aquesta modificació i evolució del mapa de funcions respon a la necessitat d'oferir un producte tancat en què quedessin totes les funcions englobades.

2. 2. Definir els processos de cada funció

Un cop establertes aquestes funcions, i a partir del treball sobre indicadors de la Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local, s'han definit a grans trets els processos d'aquestes funcions. La definició dels processos sobre la consulta i el préstec tant intern com extern tenen el seu punt de partida en els treballs professionals realitzats durant els anys 2012-2014, en què s'ha fet una actualització dels indicadors al Sistema Municipal d'Arxiu de l'Ajuntament de Barcelona. De la mateixa manera que el procediment sobre la implantació d'un sistema de gestió documental s'ha inspirat en els treballs previs a la

implantació del sistema de gestió documental AIDA a les oficines de l'Ajuntament de Barcelona, en què es va elaborar un procediment per a la implantació.

Els processos s'han definit a partir de les funcions detectades en l'anàlisi anterior. En el disseny de cada procés s'ha marcat cada una de les activitats que es porten a terme per desenvolupar cada una de les funcions. Així mateix, dins de cada activitat es mostren també les diferents accions portades a terme.

El que s'ha buscat amb aquesta anàlisi dels processos és poder reconèixer els aspectes del procés que interessaven per a l'elaboració dels indicadors. Aquests aspectes són les entrades i sortides del procés, les relacions que hi pogués haver entre les diferents funcions i tots aquells aspectes que poden influir en el moment de captura dels indicadors.

Igual que en la fase anterior, aquests processos també han anat evolucionant en consonància amb l'estudi i l'elaboració del quadre d'indicadors.

2. 3. Establir el quadre d'indicadors

El tercer pas de l'estudi ha consistit en l'elaboració pròpiament dita del quadre d'indicadors. Aquest quadre s'ha fet seguint la teoria sobre l'elaboració d'indicadors, en què, a partir de les funcions i activitats que es volen

analitzar, s'observa què es vol mesurar, quina és la seva unitat de mesura i, finalment, quin és el valor de referència d'allò que es vol mesurar, per tal de conèixer quina és o s'espera que sigui la tendència d'aquell valor.

L'estructura del quadre d'indicadors parteix de l'agrupació dels indicadors per àmbits de funcions. En cada àmbit s'han agrupat, en primer lloc, les funcions. Aquestes funcions s'han definit i s'ha establert l'objectiu de cadascuna. Això ha permès elaborar preguntes que generalment es responen amb sí/no. Aquestes preguntes tenen la finalitat de fer una primera aproximació a la valoració de les diferents funcions. Aquesta estructuració permet una major mobilitat i utilització dels indicadors, que d'una altra manera s'haurien convertit en taules molt grans i difícils d'utilitzar.

A continuació, s'han establert les diferents activitats també amb les seves definicions o objectius. De cada activitat s'han considerat 1-2 indicadors i les seves diferents unitats de mesura possibles. La varietat d'unitats de mesura ve determinada, d'una banda, per mostrar els resultats dels indicadors en valors absoluts o percentuals, i de l'altra, poder-los mostrar en el seu conjunt o mostrar la relació d'una part respecte del total.

Una cosa és indicar el nombre d'unitats documentals digitalitzades (valor absolut) i una altra el percentatge d'unitats documentals digitalitzades respecte del nombre total d'unitats documentals descrites o identificades (valor percentual). Ambdós valors són diferents i aporten informació diferent però, en un moment donat, tots dos són útils.

Per a cada indicador s'han establert unes variables intrínseques i uns factors extrínsecs que acoten o determinen algunes característiques especials de l'indicador o de la funció que es pretén avaluar.

D'aquesta manera distingim l'anàlisi anual del nombre de préstecs servits (evolució cronològica) de l'anàlisi del nombre de préstecs d'una sèrie concreta, respecte del total de préstecs d'aquell any.

Òbviament, la informació que traiem d'un indicador o de l'altre ens permet extreure conclusions diferents sobre el servei que estem oferint en cada moment.

Aquesta manera de presentar els indicadors està molt lligada a les premisses de globalitat i flexibilitat que ens havíem proposat al principi. Per entendre molt millor aquesta flexibilitat que dona el quadre d'indicadors juntament amb aquesta estructura de presentació hi tenen molt a veure les variables que veurem en el punt següent.

2. 4. Establir les variables de cada indicador

Finalment, en la quarta i darrera fase, s'ha analitzat el mapa de processos novament per tal d'identificar quins elements influeixen o determinen cada funció i cada activitat. L'estudi dels processos és interessant també per veure el marc de referència en què es desenvolupa la tasca arxivística. Aquesta part ajuda a posar en context cada un dels centres o serveis d'arxiu per poder-los contrastar objectivament i donar els factors correctors oportuns en cada cas.

Aquesta anàlisi ens mostra els diferents elements que entren i surten dins del procés de desenvolupament d'una funció. De la mateixa manera, com que aquest element està dins del seu context, es poden extreure les característiques o peculiaritats que pot tenir i que marquen el desenvolupament d'aquella tasca.

De l'activitat de restauració de documents («Aplicar mesures de conservació curativa») es desprèn que el resultat de l'activitat seran documents restaurats; per tant, aquest serà l'element que caldrà mesurar. Ara bé, tots coneixem les diferents tipologies documentals i les diferents tècniques de restauració existents, i aquests factors fan canviar la valoració d'aquesta activitat, ja que no és el mateix realitzar una restauració sencera d'un plànol de tela de 2 m x 2 m que restaurar l'estrip d'un pergamí. La inversió en temps i recursos no serà la mateixa. Per tant, cal tenir en compte aquests factors intrínsecs als materials i elements propis de l'activitat.

De la mateixa manera, existeixen factors extrínsecs a l'activitat que influeixen en el seu desenvolupament.

No és el mateix el nombre de consultes externes en un arxiu municipal d'una ciutat de 200.000 habitants, on el públic potencial és molt més elevat, que el nombre de consultes externes en un arxiu municipal d'una ciutat de 20.000 habitants, on el públic potencial és menor.

3. Estudi

16



3. 1. Anàlisi de les funcions d'un arxiu

Àmbit: (Dret administratiu > Organització administrativa) Conjunt de funcions sobre una matèria que una institució o un organisme públic tenen atribuïdes per llei⁴.

Funció: Combinació de processos, productes o serveis que permeten aconseguir un fi específic i predeterminat, i que es realitza en general de manera repetitiva⁵.

Activitat: Part més petita de treball identificada en un projecte⁶.

El primer pas en l'estudi ha estat definir les funcions i activitats que desenvolupa un servei d'arxiu i gestió documental. En aquesta primera fase de l'estudi no s'ha pretès fer una anàlisi minuciosa i exhaustiva d'aquestes funcions, però sí rigorosa, i recórrer a fonts contrastades per portar a terme l'estudi. Com ja s'ha comentat anteriorment, la definició d'aquestes funcions i activitats ha estat viva al llarg de tot l'estudi, però era necessari iniciar el treball creant un marc de funcions suficientment ampli que ens permetés moure'ns amb comoditat i ens ajudés a desenvolupar l'estudi. És per això que s'ha buscat un marc de referència que inclogués de forma detallada les princi-

pals funcions que desenvolupa un servei d'arxiu i gestió documental, i que alhora fos prou manejable per no enredar-nos en un conjunt de procediments i accions relacionades que ens fes perdre de vista l'objectiu del projecte. Així, la importància d'aquesta part de l'estudi consisteix a facilitar, en gran mesura, el resultat posterior.

S'ha partit de la idea ja coneguda que no tots els serveis d'arxiu desenvolupen totes i cadascuna d'aquestes funcions. Segons la seva capacitat i el marge de maniobra de cada servei d'arxiu i gestió documental, així com de la disposició de recursos, cada servei podrà desenvolupar totes les funcions o només una part. El que sí que s'ha procurat és que hi poguessin cabre tots els serveis d'arxius per més específics o generalistes que poguessin ser.

Finalment, en aquesta primera fase de l'estudi, seguint el treball de competències abans esmentat, s'han establert quatre àmbits de treball dins del servei d'arxiu. A partir d'aquests quatre àmbits, s'han establert tres o quatre funcions principals o grans línies de treball a cada àmbit. Finalment, en cada una d'aquestes funcions s'han determinat les activitats que la desenvolupen.

El fet de determinar unes funcions o unes altres és producte de l'agrupació d'aquelles tasques arxivístiques relacionades, que mantenen una connexió entre elles o, més

4. Definició extreta del web TermCat: <<http://www.termcat.cat/ca/Cercaterm>> [consulta: 6 de març de 2018]

5. Definició extreta de la Norma ISO 14031:2013(es): <<https://www.iso.org/obp/ui>> [consulta: 6 de març de 2018]

6. Definició extreta de la Norma ISO 9000:2015(es): <<https://www.iso.org/obp/ui>> [consulta: 6 de març de 2018]

concretament, una successió en el seu recorregut. De la mateixa manera, en determinar les activitats de cada funció, s'observa una correlació o simultaneïtat de tasques que expliquen el desenvolupament de cada funció.

En l'estudi s'han definit els següents àmbits d'acció:

Administrar el servei

Conjunt de funcions, activitats i tasques destinades a organitzar, planificar i administrar els recursos del sistema arxivístic (econòmics, tecnològics, humans i materials) per tal d'assolir la màxima eficàcia i eficiència possibles (Conejo, 2014).

Gestionar la documentació

Crear i mantenir documents autèntics, fiables i útils, i protegir-ne la integritat tant de temps com sigui possible per tal de donar suport al desenvolupament de les activitats de negoci d'una organització, complir l'entorn normatiu i retre'n els comptes necessaris (Alberch, 2009).

Conservar el patrimoni documental ⁷

Conjunt de funcions, activitats i tasques destinades a dissenyar les polítiques i executar les tècniques per organitzar la documentació amb l'objectiu d'optimitzar el rendiment dels fons gestionats i custodiats, així com defensar i fomentar la recuperació del patrimoni documental i assegurar

la preservació i durabilitat dels documents i el seu context.

Gestionar l'accés i la comunicació

Conjunt de funcions, activitats i tasques destinades a comunicar i a difondre tot allò que té a veure amb el sistema de gestió documental i el servei d'arxiu i gestió documental per tal de permetre i potenciar l'accés al fons, respectant el dret de les persones i impulsar la transparència de la tasca arxivística i de la institució. Dins d'aquest àmbit s'inclou tant la comunicació interna com l'externa a l'organització.

7. Tant aquest àmbit com el següent estan inspirats en les definicions del treball de competències esmentat anteriorment. Cal tenir en compte que en el treball sobre competències hi havia set àmbits que aquí s'han reduït a quatre.

Dins d'aquests àmbits d'acció s'han detectat les següents funcions i activitats:

Àmbits	Funcions	Activitats
Administrar el servei	Gestionar recursos	Administrar recursos humans
		Administrar recursos econòmics
		Administrar recursos materials
		Administrar recursos TIC
	Elaborar el marc normatiu i de referència	
Gestionar la documentació	Planificar i dirigir els programes del servei	
	Monitoritzar i avaluar processos	
	Administrar el sistema de gestió documental	Analitzar els processos de negoci
		Elaborar el quadre de classificació
		Definir el model de descripció
		Establir els períodes de retenció de la documentació
		Determinar l'accessibilitat de la documentació
	Implantar i fer el seguiment de la gestió documental	Preparar l'estratègia d'implantació
		Implantar el sistema de gestió documental
		Avaluar i revisar la implantació
	Tractar la documentació	Identificar i descriure la documentació
		Determinar la disposició a aplicar
		Netejar i instal·lar la documentació
		Executar la disposició

Àmbits	Funcions	Activitats
Conservar el patrimoni documental	Adquirir i ingressar fons	Analitzar l'adquisició de fons i documents
		Adquirir fons externs
		Controlar transferències
	Conservar i preservar els documents	Aplicar mesures de conservació preventiva
		Aplicar mesures de conservació curativa
		Restaurar documents
Gestionar l'accés i la comunicació	Establir un programa de digitalització	Controlar i gestionar les digitalitzacions
	Comunicar el contingut del centre	Organitzar accions culturals i educatives
		Gestionar la identitat virtual
		Impulsar la socialització del coneixement
	Atendre els usuaris	Gestionar queixes i suggeriments
		Realitzar préstecs de documents
		Resoldre consultes
		Realitzar reproduccions
	Publicar informació	Formar usuaris
		Posar a disposició del públic els documents i els instruments de descripció
		Publicar les eines, registres i documents de l'organització

El repte més interessant en el moment d'establir el quadre de funcions i activitats ha estat el fet de pensar les funcions independentment de la tipologia documental amb la qual treballéssim, intentant evitar parlar de funcions diferents segons la tipologia documental. Principalment, s'ha treballat per no diferenciar funcions i activitats diferents en funció de si es tractava de documentació electrònica i repositoris electrònics o de documentació en suport paper i dipòsits físics.⁸

La idea que hi ha darrere d'aquesta manera de procedir és que les actuacions arxivístiques que s'han de realitzar a la documentació són sempre les mateixes independentment de la tipologia documental. Així, per exemple, la tasca de descripció és la mateixa tant en la documentació en suport paper com en la documentació electrònica, encara que després aquesta tasca es desenvolupi de forma diferent. El mateix passa amb la conservació preventiva i la resta d'activitats arxivístiques.

8. Cal entendre dipòsits físics com a dipòsits que custodien documentació física, no electrònica, encara que molts dels servidors i repositoris segurs no deixen de ser un dipòsit físic.

El resultat que s'ha obtingut reflecteix perfectament aquesta idea, ja que hi ha un sol quadre de funcions i activitats per a tot tipus de documents, però al mateix temps té en compte les activitats o elements circumdants específics en els casos que s'ha cregut necessari aportar aquesta diferenciació, sense que aquests matisos distorsionin l'estructura general.

El marc d'indicadors inclou totes les funcions i totes les activitats dels tres àmbits pròpiament arxivístics (02.- *Gestionar la documentació*, 03.- *Conservar el patrimoni documental* i 04.- *Gestionar l'accés i la comunicació*). Així, no s'inclouen dins l'estudi els indicadors de l'administració del servei, ja que es consideren que són indicadors que pertanyen a altres disciplines. No obstant això, s'han inclòs en l'estudi de les funcions i activitats per tal de donar visibilitat a una tasca que també pren molt de temps als arxivers. A part, cal tenir present que alguns dels indicadors que sortirien d'aquest àmbit (pressupost, personal...) tenen una repercussió en els indicadors treballats. La disponibilitat de recursos, per exemple, és una variable que afecta la majoria d'indicadors.

3. 2. Definir els processos de cada funció

Procés: conjunt d'activitats mútuament relacionades que utilitza les entrades per proporcionar un resultat previst⁹.

Procediment: forma específica de portar a terme una activitat o un procés¹⁰.

Un cop definit el quadre de funcions i activitats, bàsic en la definició dels indicadors, s'han definit els processos de les diferents funcions i activitats. Cal recordar que els indicadors s'han d'elaborar prenent com a base un quadre de comandaments que indica quines són les activitats o processos que es volen analitzar.

S'ha dibuixat cada funció en un únic procés, ja que s'ha cregut convenient mostrar la continuïtat de les diferents activitats que desenvolupen cada funció. Això és així perquè un conjunt d'activitats desenvolupa una mateixa funció i així és com s'ha volgut mostrar tant en el quadre de funcions com en el mapa de processos. Aquesta agrupació permet veure les activitats com etapes successives (procés per tractar la documentació) o paral·leles (procés per administrar el sistema de gestió documental; en les seves activitats 02.01.04.- *Establir els períodes de retenció* i 02.01.05.- *Determinar l'accessibilitat de la documentació*) en el dia a dia d'un servei d'arxiu i gestió documental.

Aquest fet és important en l'estudi i desenvolupament dels indicadors, ja que permet tenir una visió àmplia de com es desenvolupa una funció i es pot establir un quadre d'indicadors que faci el seguiment de tota la funció dividida en les seves parts. Això fa veure també que el resultat d'un indicador, per exemple el nombre de sèries identificades, serveix de

9. Definició extreta de la Norma ISO 9000:2015(es): <<https://www.iso.org/obp/ui>> [consulta: 6 de març de 2018]

10. Definició extreta de la Norma ISO 9000:2015(es): <<https://www.iso.org/obp/ui>> [consulta: 6 de març de 2018]

valor de referència d'un altre indicador, per exemple el nombre de sèries avaluades respecte del total de sèries identificades. Això succeeix perquè una activitat en succeeix una altra i aquest lligam és el que permet relacionar els indicadors.

De cada funció se n'ha definit un procés. Així, han sorgit nou processos amb les seves respectives activitats, que representen les diferents funcions i activitats que es duen a terme en un servei d'arxiu i gestió documental. A continuació, passem a comentar aquests processos:

02.01. Administrar el sistema de gestió documental

02.01.01. Analitzar els processos de negoci

02.01.02. Elaborar el quadre de classificació

02.01.03. Definir el model de descripció

02.01.04. Establir els períodes de retenció de la documentació

02.01.05.- Determinar l'accessibilitat de la documentació

Observacions: Aquest primer procés estudiat mostra els passos a seguir per crear un sistema de gestió documental i arxiu. S'inicia el procés amb l'anàlisi funcional i documental de l'organització, imprescindible per crear qualsevol sistema de gestió documental. A continuació, es concreten les activitats que s'han de seguir per crear cada una de les eines i instruments necessaris per portar a terme aquesta gestió documental.

No obstant això, aquest procés de treball està pensat per ser utilitzat tant per crear el mateix sistema com per actualitzar les eines i instruments d'un sistema ja existent. Per això l'inici d'aquest procés es pot donar a partir de la necessitat de crear un sistema de gestió documental i arxiu o bé l'actualització d'un de ja existent a causa de l'aparició de noves tipologies documentals o nous processos de treball a l'organització. S'ha de tenir en compte que l'actualització es correspon pròpiament amb l'administració del sistema de gestió documental.

Relacions: Aquest procés està estretament relacionat amb el procés 02.02.- *Implantar i fer el seguiment de la gestió documental*. L'administració precedeix la implantació. També està relacionat amb la funció 02.03.- *Tractar la documentació*, ja que les eines i instruments que es creen en aquesta funció són necessaris per fer el tractament. Recíprocament, el moment de tractar un fons és un moment propici per actualitzar i revisar les eines de la gestió documental. En aquest sentit, i tal com es veurà més endavant, s'ha generat un cert conflicte en el moment d'elaborar els indicadors de les tasques 02.01.04.- *Establir els períodes de retenció de la documentació* i les activitats 02.03.02.- *Determinar la disposició a aplicar* i 02.03.04.- *Executar la disposició*. En el primer cas es tracta d'una tasca intel·lectual, mentre que en els altres dos hi ha una concreció sobre una documentació determinada.

02.02. Implantar i fer el seguiment de la gestió documental

- 02.02.01. Preparar l'estratègia d'implantació
- 02.02.02. Implantar el sistema de gestió documental
- 02.02.03. Avaluar i revisar la implantació

Observacions: En aquest procés s'estableixen els tres passos per implantar un sistema de gestió documental: la preparació, l'execució i l'avaluació. Tot i això, aquest procés permet incloure els assessoraments que es fan a les oficines en relació amb la gestió documental. Un altre aspecte que cal tenir en compte és que, generalment, la implantació d'un sistema de gestió documental és una iniciativa del mateix servei d'arxiu i gestió documental, però també pot sorgir per iniciativa de l'oficina mateixa, que té unes necessitats concretes que es poden convertir en assessoraments.

Relacions: Aquest procés va estretament lligat al procés anterior, 02.01.- *Administrar el sistema de gestió documental*, ja que en el moment de la implantació és quan es detecten les mancances i millores que cal aplicar a les eines i instruments del sistema de gestió documental. De la mateixa manera, molts dels assessoraments porten a aquesta actualització del sistema de gestió documental. Tanmateix, un altre principi de la implantació del sistema de gestió documental és l'organització de l'arxiu d'oficina i, a vegades, en l'auditoria prèvia a la implantació, apareixen

dipòsits de documentació que cal tractar. Per tant, també manté una estreta relació amb el procés 02.03.- *Tractar la documentació*.

02.03. Tractar la documentació

- 02.03.01. Identificar i descriure la documentació
- 02.03.02. Determinar la disposició a aplicar
- 02.03.03. Netejar i instal·lar la documentació
- 02.03.04. Executar les disposicions

Observacions: Aquest procés mostra el camí del tractament integral de la documentació, des que és identificada fins que ja està correctament instal·lada al dipòsit corresponent i preparada per a la seva conservació permanent i definitiva, o bé és eliminada. En aquest cas, les diferents activitats s'executen linealment, és a dir, una darrere l'altra. Això fa que els indicadors d'aquesta funció es puguin establir de forma conjunta per a totes les activitats.

Relacions: En la definició d'aquest procés s'ha volgut incloure el tractament de qualsevol tipologia de fons. Per tant, en el moment de tractar el fons propi de l'organisme cal tenir en compte que l'elaboració del quadre de classificació i l'establiment de les disposicions ja estan incloses en el procés 02.01.- *Administrar el sistema de gestió documental*. I en la resta de fons caldrà establir en paral·lel l'execució dels dos processos. Per altra banda, s'ha considerat aquest procés com a pas previ o posterior al procés

03.01.- *Adquirir i ingressar fons*, ja que en funció del tipus de fons, cal fer, prèviament l'ingrés, un tractament de la documentació que pot ser més o menys profund.

Encara que explícitament no s'observa en el dibuix del procés, hi ha una relació amb el procés 03.03.- *Establir un programa de digitalització*, ja que per portar a terme aquest procés és necessari haver fet un tractament previ de la documentació.

03.01. Adquirir i ingressar fons

03.01.01. Analitzar l'adquisició de fons i documents

03.01.02. Adquirir fons externs

03.01.03. Controlar transferències

Observacions: Amb aquest procés s'ha tractat l'entrada de qualsevol fons o document al centre d'arxiu, especificant totes les activitats que s'han de dur a terme independentment del tipus d'ingrés de què es tracti. El més destacat aquí són les diferents formes d'ingrés que hi pot haver. No vament, però, aquestes formes d'ingrés no modifiquen en essencial les activitats que s'han de portar a terme, simplement les condicionen en la seva execució. Aquest punt es veurà en les variables que condicionen els indicadors.

Així doncs, en aquest cas, es pot parlar d'un procés doble, ja que tot i mantenir una activitat comuna als dos camins existeixen dos processos diferenciats, segons si l'ingrés de

la documentació prové de l'organització mateixa o si és una adquisició externa. No obstant això, s'ha establert un sol procés, ja que en els dos casos respon a una mateixa finalitat: ingressar documentació a l'arxiu.

Relacions: Aquest procés manté una estreta relació amb el procés 03.02.- *Conservar i preservar els documents*, ja que en el transcurs de les diferents activitats cal, en un moment donat, recórrer als especialistes en conservació i preservació per valorar la documentació i aplicar, si cal, alguna de les seves tècniques. Pel que fa a l'adquisició de fons externs, també manté una certa relació amb el procés 02.03.- *Tractar la documentació*, ja que per preparar els documents d'acceptació del fons cal prèviament elaborar un inventari més o menys exhaustiu, i si s'inicia l'elaboració d'un quadre de classificació, s'enllaça amb el procés 02.01.- *Administrar el sistema de gestió documental*.

03.02. Conservar i preservar els documents

03.02.01. Aplicar mesures de conservació preventiva

03.02.02. Aplicar mesures de conservació curativa

03.02.03. Restaurar documents

Observacions: Per a l'elaboració d'aquest procés s'ha seguit la terminologia i concepció que tenen de la seva feina els mateixos conservadors i restauradors (ICOM-CC, 2008). En la resolució distingeixen, en primer lloc, dos enfocaments a la feina, segons si han d'actuar preventivament

o un cop s'ha produït la degradació de la documentació. En el primer cas, distingeixen novament segons si actuen sobre la documentació o sobre el dipòsit. Per això aquest procés està establert en tres activitats paral·leles i no successives, com hem vist en la majoria de processos fins ara.

Aquest procés ha representat un dels reptes més grans de l'estudi, per tal de poder mantenir el principi de normalització del tractament independentment del suport o la tipologia de la documentació. En primer lloc, les tècniques de preservació són molt diferents en funció de si treballem documentació electrònica o els altres tipus de documents. En segon lloc, perquè estem parlant de dipòsits amb característiques i manteniments molt diferents per a les diferents tipologies documentals (fotografia, textual, electrònica...) que conserven. No obstant això, i tots els debats que ha comportat, el resultat final permet mantenir el principi i aplicar el procés independentment del tipus documental i del dipòsit on es conservi.

Relacions: Aquest procés no manté cap relació directa amb els altres processos, només amb el que s'ha comentat anteriorment, *03.01.- Adquirir i ingressar fons*, i la necessitat de tenir identificada la documentació abans d'aplicar-hi qualsevol de les tècniques de conservació i preservació. No obstant això, caldrà en totes les funcions i activitats estar sempre atents a l'estat de la documentació, per si fes falta, abans de qualsevol altra actuació, aplicar-hi un tractament de conservació o restauració. Aquí rau la im-

portància i la relació d'aquesta funció amb la resta de funcions de l'activitat arxivística.

03.03. Establir un programa de digitalització

03.01.01. Controlar i gestionar les digitalitzacions

Observacions: Aquesta és l'única funció en què s'ha definit una única activitat. Això es deu a l'especificitat de la funció i a la impossibilitat d'incloure-la en un altre procediment. Aquest procés podria anar inclòs en el *02.03 Tractar la documentació*, però per la seva entitat i complexitat s'ha cregut convenient posar-lo en un procés separat. Aquest procés va destinat a la gestió dels projectes de digitalització i inclou les diferents variants que pot haver-hi en aquest tipus de projecte, des d'una digitalització sistemàtica a partir de les demandes dels usuaris fins a l'establiment d'un projecte de digitalització d'un fons complet. Aquest procés també inclou la gestió i control de les digitalitzacions, i permet d'aquesta manera establir un programa de digitalització global de tot el servei d'arxiu i gestió documental. No obstant, no inclou la part de conservació i preservació de les digitalitzacions que es tracta en el procés anterior, *03.02 Conservar i preservar els documents*.

Relacions: Aquest procés manté una doble relació amb el procés *03.02 Conservar i preservar els documents*. D'una banda, en la preparació de la documentació a digitalitzar, ja que pot ser que calgui restaurar la documentació. De l'altra, cal tenir cura del conjunt de digitalitzacions.

Quant a indicadors, manté una estreta relació amb el procés *02.03 Tractar la documentació*, en la mesura que es pot establir aquest procés com a últim pas del tractament i conservació dels documents, de manera que els valors que surtin dels indicadors del procés *02.03 Tractar la documentació* serviran de referència per als indicadors d'aquest procés.

04.01. Comunicar el contingut del centre

04.01.01. Organitzar accions culturals i educatives

04.01.02. Gestionar la identitat virtual

04.01.03. Impulsar la socialització del coneixement

Observacions: La finalitat d'aquest procés és difondre el contingut dels nostres centres o serveis d'arxiu. Aquesta difusió es pot fer a través de múltiples canals o accions. La difusió que aquí es preveu és la difusió del contingut dels documents i tot allò que ens expliquen, no dels documents mateixos, que es tracten en el darrer procés sobre la transparència de l'organisme, que es reflecteix en la comunicació dels fons propis i documents independentment del seu cicle de vida. En aquest procés s'han volgut exposar els diversos canals de què disposa l'arxiu per fer arribar el coneixement que emana dels seus fons a la societat, la manera com des de l'arxiu es col·labora i s'impulsa la socialització del coneixement a partir de les diferents accions de difusió conegudes fins avui.

Relacions: En general, els processos d'aquest quart àmbit no tenen relació amb altres processos. Simplement i essencialment, són el resultat final de la feina arxivística i el motiu pel qual es treballa. Aquesta tasca la poden portar a terme tant els arxivers com els gestors culturals. Entre ells, els processos d'aquest àmbit tampoc no tenen una relació especial, excepte la de voler apropar la documentació i el seu contingut al públic en general.

04.02. Atendre els usuaris

04.02.01. Gestionar queixes i suggeriments

04.02.02. Realitzar préstecs de documents

04.02.03. Resoldre consultes

04.02.04. Realitzar reproduccions

04.02.05. Formar usuaris

Observacions: Procés comú i essencial en un centre d'arxiu. Es reconeixen, però, en aquest procés dues maneres diferents de procedir en funció de si l'usuari és intern o extern. Per això s'han elaborat dos camins paral·lels i diferenciats. En aquest tipus de procés s'hi han inclòs diverses activitats relacionades: la consulta a sala, el préstec, la reproducció, etc. Aquesta manera de treballar ha de facilitar l'elaboració d'indicadors i la relació dels indicadors entre ells. Una de les peculiaritats d'aquest procediment és la diversitat de tancaments que pot tenir, la qual cosa contribueix a la riquesa dels indicadors.

S'han volgut incloure en aquest procés totes les activitats relacionades amb l'atenció a l'usuari, ja que mostra les diverses maneres d'acomplir una mateixa funció. Aquest procés és molt ric en matisos, cosa que es reflecteix també en una riquesa important en els indicadors. Marca en certa manera el final de la feina arxivística, ja que és en aquest procés que s'observa la bona tasca feta anteriorment en els altres processos.

Relacions: No manté relacions

04.03. Publicar informació

04.03.01. Posar a disposició del públic els documents i els instruments de descripció

04.03.02. Publicar les eines, registres i documents de l'organització

Observacions: Aquest últim procés vol mostrar la transparència de l'organisme, tant pel que fa a la comunicació i accés dels fons i documents històrics com a la comunicació i accés dels documents en tramitació o vigents. Aquest procés s'ha dividit en dues activitats, encara que la funció i el seu procediment són pràcticament iguals. El motiu pel qual s'han especificat dues activitats és perquè els canals pels quals es difon la documentació són diferents. Fins i tot aquesta difusió es fa en àrees diferents de la mateixa organització, encara que darrere sempre hi ha o hi hauria d'haver un tècnic en arxius i gestió documental.

Relacions: No manté relacions amb altres processos, es pot considerar el punt final de la tasca arxivística.

3.3. Definir el quadre d'indicadors

Finalment, aquest tercer pas de l'estudi ha consistit a determinar els indicadors que havien de respondre a cada funció i activitat i elaborar el quadre d'indicadors.

3.3.1. Estructura del quadre d'indicadors

En aquesta fase, el primer que calia fer era determinar a quin nivell elaboràvem els indicadors: a nivell d'àmbit, a nivell de funció o a nivell d'activitat. Aquesta decisió ha marcat el desenvolupament de l'estudi. Uns indicadors a nivell d'àmbit ajudarien a simplificar-los i aclarir-los, però es perdria concreció i matisos en l'anàlisi de cada activitat. Per contra, si decidíem fer uns indicadors a nivell d'activitat, es perdria part de la flexibilitat que proporciona l'anàlisi a diferents nivells.

Després de diverses proves, la decisió sobre el nivell d'anàlisi de l'estudi s'ha definit de la manera següent: respecte a l'àmbit s'han establert uns indicadors directes, basats principalment en preguntes directes que es responen amb un sí o un no. Això ens permet fer una primera aproximació als serveis d'arxiu i gestió documental, tot i que pel fet de no comptar amb valors de referència mantenen cert aspecte de subjectivitat. No obstant això, en alguns casos les

respostes són fàcilment contrastades o provenen d'altres anàlisis d'indicadors, que ens permeten recuperar l'objectivitat desitjada en tota anàlisi d'indicadors.

Posteriorment s'ha treballat un conjunt d'indicadors per a cada activitat, de manera que permetin una anàlisi individual de cada activitat. Aquests indicadors s'han establert a partir de l'anàlisi de l'objecte o finalitat de l'activitat i buscant un valor de referència. D'aquesta manera s'aconsegueix un major grau d'objectivitat. Els indicadors es defineixen a partir del que mesuren, la unitat de mesura utilitzada i el valor de referència.

Com es pot observar, no s'han creat indicadors pel que fa a la funció, ja que s'ha observat que això produiria repetició en relació amb els indicadors d'activitats. Per altra banda, una de les possibilitats que s'havia treballat era obtenir valors absoluts en els indicadors de funció, per exemple, nombre d'usuaris, nombre de registres creats... Però s'hi observa una repetició i falta de contextualització. La proposta de l'estudi per a l'anàlisi de les funcions passa per la concatenació dels indicadors de les activitats per mesurar una funció.

El cas més clar d'aquesta anàlisi seria la funció 02.03.- Tractar la documentació, on podem trobar els indicadors següents:

- Documentació identificada
- Documentació descrita
- Documentació instal·lada

3.3.2. Formació dels indicadors

Com s'ha explicat anteriorment, el desenvolupament dels indicadors s'ha fet en dos nivells: un per als àmbits i l'altre per a les activitats. En els dos casos, l'inici de l'establiment dels indicadors ha estat buscar la definició o objecte de treball de l'àmbit o activitat. Això ens ha permès conèixer els que volíem mesurar o estudiar de cada àmbit o activitat. A partir d'aquí, el desenvolupament dels indicadors ha estat diferent per a cada nivell.

En el cas dels indicadors de l'àmbit, la definició o objectiu ens permet fer-nos preguntes sobre el desenvolupament de les funcions. En l'àmbit 02.- *Gestionar la documentació*, les tres preguntes que han sorgit fan clarament referència a la definició que havíem obtingut. En els altres dos casos, les preguntes que sorgien responien més a donar cabuda a les funcions de l'àmbit que a la definició mateixa.

Per respondre a aquestes preguntes apareixen els indicadors, que, com s'ha comentat anteriorment, són directes (sí/no), encara que per respondre a aquests indicadors es poden establir graus de compliment o creixement en relació amb una dada anterior. En aquest nivell, però, s'han volgut exposar simplement aquests valors absoluts. Finalment, en alguns casos, aquests indicadors presenten algunes variables o opcions en el moment de resoldre els indicadors.

L'elaboració dels indicadors en el nivell d'activitats és diferent. En aquest cas també s'han formulat preguntes a partir de les definicions i objectius de les activitats. Però la força dels indicadors surt d'ells mateixos i no tenen tanta relació amb aquestes preguntes. Aquí hem recuperat el procediment més clàssic d'elaboració dels indicadors.

En primer lloc, s'ha establert què mesuràvem i quina unitat de mesura s'ha d'utilitzar en cada cas. Generalment, s'ha establert una unitat de mesura per a cada indicador i la possibilitat d'establir un percentatge, de manera que la majoria d'indicadors es poden mesurar amb un valor absolut que dona una idea general del que s'està analitzant, i amb un percentatge que posa l'anàlisi en perspectiva.

Pel que fa als valors absoluts, quan es tracta de mesurar documentació, les unitats de mesura poden variar segons les possibilitats de cada centre o servei d'arxiu. Es pot mesurar la documentació a partir de metres lineals o a partir d'unitats documentals. Ara bé, en el moment de comparar diferents serveis o centres –o prendre mesures en diferents moments temporals–, cal tenir molt clara la unitat de mesura que s'utilitzarà i fer servir sempre la mateixa. Cal tenir en compte, també, que segons la tipologia documental que s'estigui analitzant serà més adequat utilitzar una unitat de mesura o una altra.

No es pot relacionar els indicadors de documentació descrita i de documentació digitalitzada si en un

cas utilitzes les unitats d'instal·lació per mesurar la documentació descrita i en l'altre unitats documentals per mesurar les digitalitzacions.

En un segon moment, s'ha exposat el valor de referència sobre el qual enfrontar els indicadors obtinguts per tal de posar-los en perspectiva. Aquesta acció és necessària per poder extreure conclusions de l'anàlisi realitzada. Sense aquest valor de referència, els indicadors –i amb ells l'anàlisi– perdrien objectivitat, només serien valors sense relació els uns amb els altres, buits de continguts informatiu.

En l'últim pas de definició dels indicadors, s'han definit els indicadors i s'han exposat les observacions que s'han cregut oportunes per aclarir o ponderar l'ús dels indicadors. Les observacions són interessants en el sentit que relacionen els indicadors seqüencialment i contribueixen a la pràctica de recollir o anotar els valors d'aquests indicadors.

3. 3. 3. Indicadors de temps i de grau

Dins de la normalització que presenten els indicadors en la seva estructura i definició, en determinats casos s'han proposat un parell de tipus d'indicadors que presenten un funcionament i unes peculiaritats diferents. Són els indicadors de temps i els indicadors de grau de satisfacció.

Els indicadors de temps s'han utilitzat en dos moments concrets: el primer, quan en l'àmbit 02.- *Gestionar la do-*

cumentació s'ha d'analitzar l'actualització de les eines i instruments de la gestió documental, com el quadre de classificació, les disposicions d'avaluació i accés, etc. L'altre moment en què es proposen aquests indicadors és en els altres dos àmbits, quan estem mesurant el temps de resposta als usuaris en la prestació dels nostres serveis.

En el primer cas, per registrar les dades podem utilitzar una d'aquestes dues taules en funció de si volem mesurar el nivell d'actualització o la freqüència d'actualització:

- Nivell d'actualització

Eina	Data de creació	Data d'actualització	Barem de valoració	Semàfor
Quadre de classificació	24/04/2016	07/02/2017	Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Catàleg de sèries documentals			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Catàleg de documents			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Calendari de conservació			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Calendari de transferències			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Calendari d'accés			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	
Esquema de metadades			Menys d'1 any (verd) 1-3 anys (taronja) Més de 3 anys (vermell)	

- Freqüència d'actualització

Eina	Data de creació	Data actualització 1	Data actualització 2	Freqüència actualització
Quadre de classificació	2010	2013	2016	3 anys
Catàleg de sèries documentals				
Catàleg de documents				
Calendari de conservació				
Calendari de transferències				
Calendari d'accés				
Esquema de metadades				

Per mesurar el temps de resposta als diferents serveis, es proposen dues metodologies diferents: la primera, a partir de mesurar els temps de resposta i establir-ne una mitjana. Un cop obtinguda la mitjana, es posa en referència amb la mitjana dels darrers 5 anys. La segona manera de mesurar-lo que es proposa és a partir del grau de compliment del termini de resposta proposat en la carta i catàleg de serveis. Ara el que es mesura no és el temps sinó l'acompliment d'un termini determinat.

Amb la presència d'aquests indicadors de grau de compliment dels terminis de servei, es pretén portar un control de la carta o catàleg de serveis sense la necessitat d'estar con-

trolant contínuament els temps de resposta dels diferents serveis, sinó, simplement, veure si cada resposta es dona dins del termini establert. De fet, es tracta d'un conjunt d'indicadors que es podrien prendre agrupats per mesurar l'eficàcia dels serveis o el compliment dels terminis.

3. 4. Establir les variables de cada indicador

En aquest últim pas en l'elaboració del quadre d'indicadors, s'ha tornat a fixar la mirada en els processos, ja que s'hi observen els elements que d'una manera o altra influeixen, modifiquen o ponderen els indicadors o la seva recollida.

Aquestes variables s'agrupen en dos blocs diferenciats segons l'origen o procedència de la variable. D'una banda, trobem les variables intrínseques, que són les produïdes per les característiques dels elements amb els quals tractem i les diferents tècniques que es poden aplicar en cada activitat. De l'altra, hi ha els factors extrínsecs, que procedeixen de l'exterior i ponderen el resultat d'una acció o activitat. En aquest cas, «procedència exterior» es refereix a aquelles variables i factors que no tenen relació directa amb l'objecte de treball ni amb el procés o activitat que s'està portant a terme, però sí que influeixen en les condicions i característiques en què es desenvolupa la tasca arxivística.

Les fonts d'informació que ens ofereixen aquestes variables i factors són els processos. En el seu dibuix es mostra clarament d'on surten aquestes variables. Els diversos circuits i l'anàlisi dels productes que ofereixen o en resulten mostren les característiques i peculiaritat de cada acció i de cada producte. Cal tenir en compte que el producte d'una acció o activitat pot ser la modificació d'un objecte, en el sentit més ampli que es pugui donar a la paraula *objecte*. Així doncs, les variables proposades en aquest estudi provenen de l'anàlisi dels processos, i per a la seva terminologia s'ha recorregut sempre que ha sigut possible a fonts contrastades i reconegudes per tota la comunitat arxivística¹¹: en primer lloc, fonts de referència de l'arxivística catalana i, en cas de no trobar-hi resposta, fonts de referència internacional. Només ens hem permès una lli-

cència en les variables intrínseques de la implantació d'un sistema de gestió documental.

En aquest procés (02.02.- *Implantar i fer el seguiment de la gestió documental*) ha estat de molta ajuda seguir els treballs previs a la implantació del sistema de gestió documental AIDA a les oficines de l'Ajuntament de Barcelona. Aquests treballs han permès incorporar una sèrie d'elements molt útils per mesurar els indicadors. La implantació de la gestió documental a l'Ajuntament de Barcelona divideix la implantació de la gestió documental en sis programes parcials diferenciats (coord. Glòria Gimeno, 2015). Aquest aspecte del procediment és clau per elaborar els indicadors i poder-los associar als assessoraments sobre diferents matèries de la gestió documental.

Pel seu caràcter generalista, en aquest estudi hem extret i mostrat les variables més clares i significatives. No obstant, sembla clar que els especialistes en cada una d'aquestes funcions i activitats arxivístiques poden trobar altres variables o afinar-les amb més profunditat. De la mateixa manera, els especialistes en tipologies documentals concretes –com els documents fotogràfics, gràfics, audiovisuals, electrònics... – poden trobar i proposar matisos nous en aquestes variables.

11. Aquestes fonts són la NO-DAC, el *Manual d'arxivística i gestió documental*, l'ISAD(g)...

4. Com aplicar el quadre d'indicadors

32



La realització del quadre d'indicadors ens porta ara a la seva aplicació pràctica. Aquest quadre ha de servir de guia per a l'elaboració d'indicadors concrets i de pautes per comparar o agrupar dades de diferents centres d'arxiu. També serveix d'ajuda per al dimensionament de serveis d'arxius i gestió documental.

Tota aplicació pràctica dels indicadors passa per un primer període de reflexió per determinar quins indicadors es faran servir, acordar quines unitats de mesura s'utilitzaran en cada cas i, finalment, acordar el significat de cada indicador.

Per portar a terme tot això, aquest quadre d'indicadors vol ser de gran ajuda. L'aplicació del quadre d'indicadors es concreta en tres passos:

1. Establir les funcions i activitats que es volen analitzar

En primer lloc, cal tenir clar quina és la funció, el procés o l'activitat que es vol avaluar. A quin nivell d'anàlisi volem arribar. Aquest quadre d'indicadors permet avaluar un servei sencer o només una activitat concreta dins d'una funció més general. Per això, s'han proposat, en primer lloc, uns indicadors d'àmbit (02.- *Gestionar la documentació*, 03.- *Conservar el patrimoni documental* i 04.- *Gestionar l'accés i la comunicació*). Aquests indicadors són més generals i de resposta tancada a **sí/no**.

En segon lloc, s'ha elaborat un quadre d'indicadors que engloba cada una de les activitats proposades. L'anàlisi dels indicadors a nivell de funció es pot treure de la selecció o conjunció dels indicadors d'activitats. L'explicació que segueix se centra en l'ús d'aquest segon nivell d'indicadors, que analitzen les activitats i que són el resultat del treball realitzat.

Per determinar aquest nivell d'anàlisi, és recomanable en aquest punt inicial establir la finalitat i objecte de l'anàlisi o avaluació que volem portar a terme. No és el mateix analitzar un procediment o tràmit per potenciar la qualitat del servei que elaborar un estudi per al dimensionament d'un servei d'arxiu.

No obstant això, aquest quadre d'indicadors permet analitzar des d'un sistema d'arxius fins a una acció determinada dins d'una activitat. L'anàlisi d'un sistema d'arxius vindrà donat per la suma de les anàlisis individuals de cada centre o servei d'arxiu del sistema. L'anàlisi d'una acció vindrà determinada pel desglossament d'una activitat en parts més petites.

En el mapa de funcions es detallen les activitats que es duen a terme en un centre d'arxiu. En aquest primer pas, doncs, decidirem quines funcions i activitats volem analitzar.

2. Definir els elements dels indicadors que volem aplicar

Un cop determinat l'àmbit d'estudi i detallades les activitats que es volen analitzar, el quadre d'indicadors ofereix els elements necessaris per a l'elaboració dels indicadors. En el moment de triar aquests elements, sempre és d'ajut el mapa de procés de l'activitat que s'analitza. La utilitat dels mapes de processos és que permeten observar quins són els elements que entren i la manera com surten en cada procés, quins elements influeixen i quins documents es creen. Així es pot determinar quins elements es mesuren i quines variables s'hi poden aplicar.

En aquesta part del camí caldrà triar els elements que han de configurar l'indicador. Això ens ajuda a definir-los i ens permet acordar uns termes comuns a l'hora d'aplicar els indicadors. Els principals elements d'un indicador són:

a. Indicador

És molt important tenir clar què és el que volem mesurar, és a dir, què comptarem. En l'elaboració dels indicadors sempre s'ha de tenir en compte que el que vols comptar, el que vols mesurar, tingui una recollida de dades assumible. Encara que tinguem uns indicadors molt ben treballats, si la recollida de dades és molt difícil i obliga el personal a estar constantment anotant registres, la feina no haurà servit de res. En aquest punt és important, doncs, poder trobar mecanismes de recompte àgils i ràpids, ja si-

guin a partir de la influència de l'home o, si pot ser, a partir d'eines d'informatització del servei d'arxiu.

b. Unitat de mesura

Un cop determinat què és el que volem mesurar, hem de definir quina unitat de mesura utilitzarem de manera uniforme. Cal remarcar la importància d'utilitzar la mateixa unitat de mesura en totes les anotacions de dades, no tan sols en les diferents recollides d'un mateix indicador (la qual cosa sembla òbvia), sinó que, en un sistema d'indicadors, també és important utilitzar sempre que es pugui una mateixa unitat de mesura en indicadors diferents per tal de poder-los posar en relació.

Per exemple: si elabores un sistema d'indicadors per fer el seguiment de tota la cadena de treball en el tractament documental, serà útil fer servir sempre la mateixa unitat de mesura per determinar la documentació identificada, la documentació descrita i inclús la documentació digitalitzada o restaurada. D'aquesta manera, posteriorment podràs establir els percentatges de documentació descrita, digitalitzada o restaurada respecte del conjunt de documentació identificada –malgrat que a vegades pugui semblar que la unitat de mesura hagi de ser una altra, com pot passar en les descripcions, que es podrien mesurar en registres creats–. Aquesta unitat de mesura pot servir per mostrar la feina feta en descripció en un centre d'arxiu, però no l'estat de la descripció respecte del conjunt del fons que custodia l'arxiu.

c. Valor de referència

Finalment, perquè un indicador tingui una rellevància, cal establir un valor de referència sobre el qual poder comparar les dades recollides. Una dada aïllada i sense cap referència generalment diu poca cosa sobre la feina feta. Per contra, si aquesta dada la poses en relació amb una dada anterior o amb una dada que vols obtenir (objectiu) pren una significació més rellevant. En general, els valors de referència són el 100% quan s'analitza una part respecte del total o la mitjana dels últims 5 anys¹² d'aquella mateixa dada quan es vol analitzar l'evolució d'un servei o activitat.

3. Establir les variables que ponderen els indicadors escollits

Com ja s'ha comentat, el quadre d'indicadors pot tenir moltes finalitats. En primer lloc, pretén permetre l'anàlisi d'un servei o centre d'arxiu, tant en el seu conjunt com simplement d'un petit procés. Però, més enllà d'aquesta anàlisi o avaluació del servei d'arxius, el quadre d'indicadors ha de permetre el dimensionament d'un centre o servei d'arxiu, en la mesura que a partir de variables intrínseques i factors externs de l'organització permeten la comparació amb altres serveis o centres d'arxius ja en funcionament.

La inclusió d'aquestes variables i factors té la finalitat d'enriquir els indicadors i donar un marc de referència global

als indicadors, i permetre contrastar arxius diferents en la seva tipologia i funció. Permetre, en definitiva, tenir una imatge molt més exacta de la realitat que estem analitzant.

A partir també d'aquesta avaluació i seguiment del servei o centre, el quadre d'indicadors vol contribuir a normalitzar conceptes i unitats per poder realitzar fotografies generals de l'estat d'un sistema d'arxius.

12. Aquesta fórmula de referència és utilitzada en tots els indicadors que proposa la Mesa de Trabajo de Archivos de la Administración Local en el seu treball sobre indicadors.

El primer repte que ha suposat aquest treball ha estat l'elaboració del quadre de funcions per incloure totes les activitats i responsabilitats d'un centre o servei d'arxiu. Poder abraçar totes les activitats i tasques que es desenvolupen en un centre d'arxiu no és una feina fàcil. La dificultat no sempre ve de voler incloure-ho tot, sinó dels matisos que pot presentar una mateixa activitat. La digitalització mateixa, per exemple, es pot fer per motius de difusió –en aquest cas, es realitza d'una manera determinada i amb unes característiques concretes– o bé per preservar –llavors l'execució i les característiques de la digitalització són diferents–. Un altre cas el dona el tipus documental i la difusió o recuperació dels documents. Les necessitats que té un programa de gestió d'arxius no són les mateixes si els arxius són documents fotogràfics o documents en paper.

Si observem les definicions i tradicions de l'arxivística (Alberch, 2009), podrem veure que hi ha tres finalitats principals o objectius que mouen l'arxivística: la conservació del patrimoni documental, la gestió dels documents i la difusió dels arxius. I aquests són els tres àmbits principals que han motivat el treball, els tres grans grups de funcions que s'han volgut treballar per extreure els indicadors necessaris.

A partir d'aquí, i a mesura que s'avançava en l'estudi, anaven sorgint dubtes i es plantejaven modificacions a

l'esquema inicial. La intenció a l'hora d'elaborar aquest quadre era plantejar les funcions que desenvolupa un centre o servei d'arxiu independentment del tipus documental que custodia o tracta. Fins i tot quan ens referim als documents electrònics, l'autor de l'estudi creu que les funcions a realitzar són les mateixes. No obstant això, sí que hi ha algunes parts en què s'ha inclòs una activitat específica sobre els documents electrònics. Això ha passat en el cas de l'establiment de l'esquema de metadades, en què s'ha volgut seguir la norma ISO 15489. I s'ha inclòs perquè es tracta de l'elaboració d'un instrument per a la gestió documental que vol substituir l'elaboració d'un mètode de descripció.

A part d'això, pot semblar que faltin algunes funcions bàsiques de la tasca arxivística, com són la descripció i l'accés. Aquestes funcions han quedat tractades com a activitats d'una funció més genèrica per evitar una llarga llista de funcions que es fes difícil de gestionar.

Finalment, sobre l'elaboració del quadre de funcions, cal destacar que la filosofia il·lògica interna del quadre ve molt marcada per la separació entre l'elaboració dels instruments i marc de treball de la gestió documental i el fet de portar a terme les activitats pròpies de la gestió documental. Així se separa l'elaboració del quadre de classificació de la classificació i l'elaboració de la disposició d'accés

de tot el procés de donar accés als documents... D'aquesta manera es poden agrupar les primeres activitats en l'administració del sistema de gestió documental i les segones activitats queden repartides al llarg de tot el quadre de funcions independentment de qui porti a terme cada una de les activitats.

Quant a l'elaboració dels indicadors, en primer lloc, cal observar la importància de les relacions entre funcions o activitats, ja que a l'hora d'elaborar els indicadors l'avaluació d'una activitat es pot fer a partir de l'anàlisi dels resultats d'una altra activitat; així, per exemple, a partir de l'anàlisi de la recuperació d'informació es pot avaluar la correcció en la descripció, o a partir de l'anàlisi del temps de resposta en el préstec i la consulta es pot avaluar la formació d'usuaris.

També és important ressaltar la necessitat d'establir i tenir en compte els elements que influeixen en cada funció o activitat per tal d'observar el marc temporal en què es pren cada una de les dades que s'han de comparar. No es pot contrastar el nivell de descripció d'un centre en un moment que disposa de tres persones treballant en la descripció amb el mateix centre si l'any següent només són dos treballadors.

Els indicadors s'han d'elaborar dins d'un marc en què intervenen diferents factors. D'una banda, els recursos existents en cada moment, i de l'altra, les circumstàncies que

es donen en la recollida d'aquests recursos i en l'observació del que s'està avaluant. Per això és important a l'hora de triar els indicadors poder establir un marc de referència en el qual ens movem. En la definició d'un indicador cal tenir en compte els elements que hi interactuen, com ara els agents que hi participen, el producte resultant del procés i que s'està avaluant, els elements que s'introdueixen i tots aquells condicionants que poden distorsionar un indicador d'una presa a la següent.

En el moment d'enfrontar-nos a l'elaboració d'un quadre d'indicadors per al nostre centre, s'observa ràpidament que hi ha diferents tipus d'indicadors segons el que s'estigui buscant en cada moment. Per això cal tenir molt clar quin és l'objectiu de l'indicador que estem elaborant, ja que això ens permetrà saber si realment aquell indicador respon al que ens estàvem demanant i si és el que necessitem en cada cas. Aquest quadre d'indicadors permet jugar amb els diferents elements que formen els indicadors, però també ens ha de permetre crear indicadors creuats entre diverses funcions i activitats, ja que això és el que ens permetrà obtenir una anàlisi més rica dels nostres centres i serveis d'arxiu i, en conseqüència, definir millor els nostres punts forts i febles.

5. 1. Perspectives de futur

El camp dels indicadors i la seva aplicació pràctica és encara un camp poc explotat. Tot i les propostes d'indica-

dors ja comentats en aquest treball, encara queda molt de recorregut per fer. A continuació es proposen alguns dels camins a recórrer:

- En primer lloc seria molt interessant poder comptar amb un treball pràctic sobre l'aplicació dels indicadors aquí proposats, amb un exercici d'implantació i valoració del quadre d'indicadors en un cas real i una experiència viscuda.
- En l'aplicació pràctica del quadre d'indicadors cal tenir en compte la formulació més extensa actualment sobre els quadres de comandaments. Aquest quadre intenta establir una mesura, un objectiu a assolir i la variació respecte d'aquest objectiu.
- Una altra aplicació pràctica interessant dels indicadors podria ser sobre la metodologia o sistema del Records Continuum per tal d'afavorir la idea d'aquesta interconnexió entre els indicadors de les diferents funcions i poder establir una unitat en la gestió documental, tant pel que fa al cicle de vida com a les funcions.
- També seria interessant poder completar l'estudi amb eines i plantilles per unificar les eines per a la recollida d'indicadors. Ens referim a enquestes de satisfacció sobre la formació, sobre la implantació, quadres d'indicadors concrets per a l'anàlisi d'una funció o activitat determinada...
- En relació amb el punt anterior, seria de gran utilitat disposar d'una eina informàtica que ajudés a recollir aquests indicadors. Caldria que fos una eina d'ajuda al control diari de les tasques d'un centre o servei d'arxiu i que pogués incorporar tots aquests indicadors.
- L'anàlisi pràctica dels indicadors i la seva relació amb els factors extrínsecs o externs ens ha de donar l'experiència necessària per poder ponderar aquests factors externs i que això serveixi de taula correctora per poder contrastar centres o serveis d'arxius independentment de les seves característiques o peculiaritats. Això ens ha de poder ajudar, finalment, a establir un model de recursos per als diferents centres o serveis d'arxius independentment de l'àmbit territorial o temàtic que compreguin, o més aviat ens ha de permetre valorar aquests factors externs per ponderar els recursos necessaris per a cada servei o centre d'arxiu.

6. Reflexió final

El que em va impulsar a iniciar l'estudi dels indicadors i la seva formulació va ser en un primer moment la cerca d'objectivitat i el fet de poder establir uns principis immutables per explicar com són les coses. Al llarg de l'estudi, però, aquesta visió idíl·lica ha anat canviant cap a una visió més pragmàtica.

En un primer moment buscava uns indicadors de qualitat que poguessin mostrar la realitat dels arxius tal com són, però amb la pràctica he observat la dificultat que suposa elaborar uns indicadors de qualitat objectius, és a dir, que poguessin parlar de la qualitat dels arxius des d'una objectivitat absoluta. Però la realitat demostra que això és impossible. La qualitat és un terme subjectiu, per això sempre ens caldrà uns indicadors subjectius per explicar la qualitat dels arxius.

Només des de les enquestes i la interrogació dels usuaris podrem parlar de la qualitat dels nostres arxius i en aquestes enquestes i interrogació hi participa la subjectivitat del que entrevista i del que és entrevistat.

Un cop eliminat o minvat aquest component objectiu, per buscar la qualitat només ens queda acordar un sistema d'indicadors comuns a tot el Sistema d'Arxius de Catalunya i l'explicació o contextualització dels resultats dels indicadors.

Per portar a terme la primera part, us deixo aquesta proposta, i per a la segona, compto amb l'honestedat i sinceritat dels arxivers catalans.

7. Bibliografia

ALBERCH, Ramon; **COROMINAS**, Mariona; **MARTÍNEZ**, M. Carme «El personal dels arxius. La funció arxivística i la seva repercussió en la plantilla». *Lligall* 11. 1997.

ALBERCH, Ramon [et. al.]. *Manual d'arxivística i gestió documental*. Barcelona: Associació d'Arxivística i Gestió Documental, 2009.

ÁLVAREZ, Marcos. *Cuadro de mando retail: los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. 2a edició. Barcelona: Profit Editorial, 2015.

ASSOCIACIÓ D'ARXIVERS DE CATALUNYA-GESTORS DE DOCUMENTS. *Model de maduresa en gestió documental per a la transparència i la publicitat activa* [en línia] Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya-Gestors de Documents, 2016. Disponible a: <<http://www.arxivers.com/index.php/documents/l-associacio-1/1565-maduresa-en-gestio-documental-per-la-transparencia/file>> [consulta: 24 de novembre de 2017]

CADEDDU, M. [et. al.]. «Users' guide to the surgical literature: how to assess power and sample size. Laparoscopic vs open appendectomy». *Canadian Journal of Surgery - Journal Canadien de Chirurgie*, 51 (2008), p. 476–482.

CONEJO, Josep; **GIMENO**, Glòria; **VILAMALA**, Jordi. «Presentació dels primers resultats del grup de treball sobre “Competències professionals”». *Lligall* 32. 2014.

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL. *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. Ciutat de MÈXIC: CONEVAL, 2009.

DANE. *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial*. Bogotá: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística, 2008.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. *Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2009.

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA. *Manual de disseny de quadres de comandament per a les unitats directives de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Organització de l'Administració, 1998. (Col. *Manuals i Formularis*; 11).

FOLCH, Sara; MASGRAU, David; SERRA, Jordi. «Anàlisi del mercat laboral dels professionals de l'arxivística i la gestió de documents a Catalunya». Dins les Jornades d'Estudi i Debat. <<http://www.arxivers.com/index.php/treball/estudi-del-mercat-laboral>> [consulta: 12 de desembre de 2017]

GABINET TÈCNIC DEL DEPARTAMENT DE CULTURA. «Estadístiques d'arxius 2015». DeCultura núm. 46 [en línia] Barcelona: Gabinet Tècnic del Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya, 2015. Disponible a: <<http://dadesculturals.gencat.cat/ca/detalls/publicacio/44-estad-arxius-2015>> [consulta: 23 de novembre de 2017]

INTERNATIONAL RECORDS MANAGEMENT TRUST. *Interacting records management in ICT systems: Good practice indicators*. Londres: Department for International Development, 2008.

McKEMMISH, S. «Placing Records Continuum theory and practice». *Archival Science*, 1(4) (2001), p. 333-359. <https://doi.org/10.1007/BF02438901>

MESA DE TRABAJO DE ARCHIVEROS DE ADMINISTRACIÓN LOCAL. *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid: Diputación de Valladolid, 2010.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*. Ciudad de México: CONEVAL, 2010.

TAYLOR, E.R. *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012.

«Terminología para definir la conservación del patrimonio cultural tangible». Resolució presentada als membres de l'ICOM-CC durant la XV Conferència Triannual, Nova Delhi, 22-26 de setembre de 2008.

8. Normes

Norma UNE 66175:2003. *Guía para la implantación de un sistema de indicadores*. AENOR. Octubre de 2013

Norma UNE-ISO 15489-1:2001. *Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades*. AENOR, març de 2006.

Norma UNE-ISO 15489-2:2001. *Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices*. AENOR, octubre de 2006.

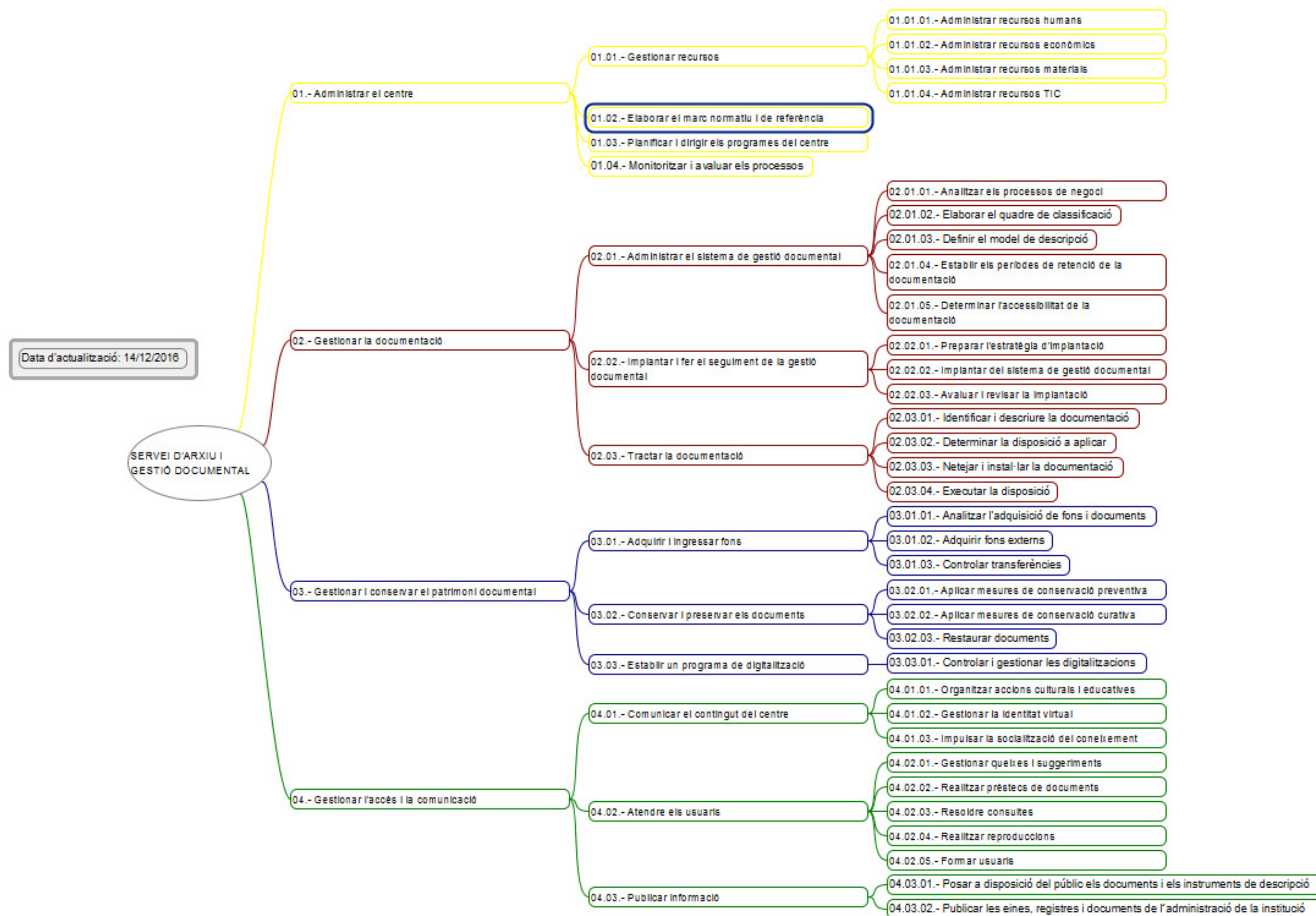
Norma UNE-ISO 14031:2013. *Gestión ambiental. Evaluación del desempeño ambiental. Directrices*. AENOR, abril de 2015.

Norma ISO 9000:2015. *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. AENOR, setembre de 2015.

ISO, 2014. International Standard ISO 11620. Information and documentation - Library performance indicators. International Organization for Standardization 100 p.

ISO 19011. *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Segunda edición, 2011.

UNE-ISO/TR 26122IN. *Información y documentación: análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos*, 2008.



Annex 2: Mapes de processos

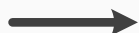
43



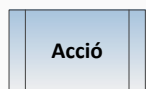
Llegenda de les formes utilitzades



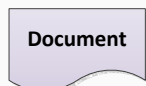
Indicació d'inici del procediment



Direcció del procediment



Pas dins del procediment



Documentació generada pel document



Qüestió o bifurcació del procediment



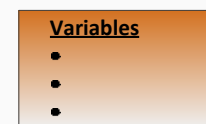
Possibles sortides del procediments



Tancament d'una via del procediment



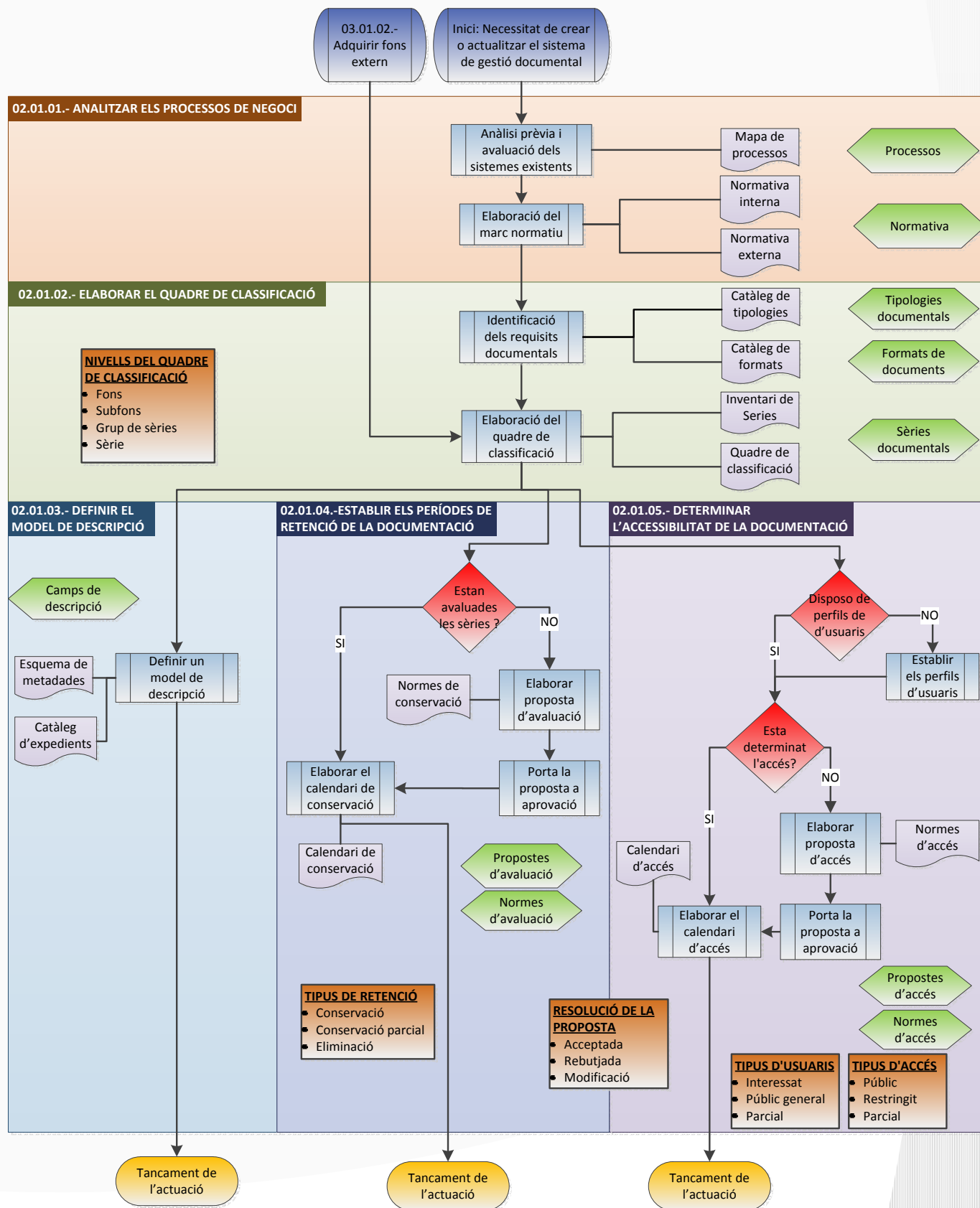
Enllaç amb un altre procés



Notes o matisos del procediment

02.01.- PROCÉS PER ADMINISTRAR EL SISTEMA DE GESTIÓ DOCUMENTAL:

- 02.01.01.- Analitzar els processos de negoci
- 02.01.02.- Elaborar el quadre de classificació
- 02.01.03.- Definir el model de descripció
- 02.01.04.- Establir els períodes de retenció de la documentació
- 02.01.05.- Determinar l'accessibilitat de la documentació



02.02.- PROCÉS PER A IMPLANTAR I FER EL SEGUIMENT DE LA GESTIÓ DOCUMENTAL:

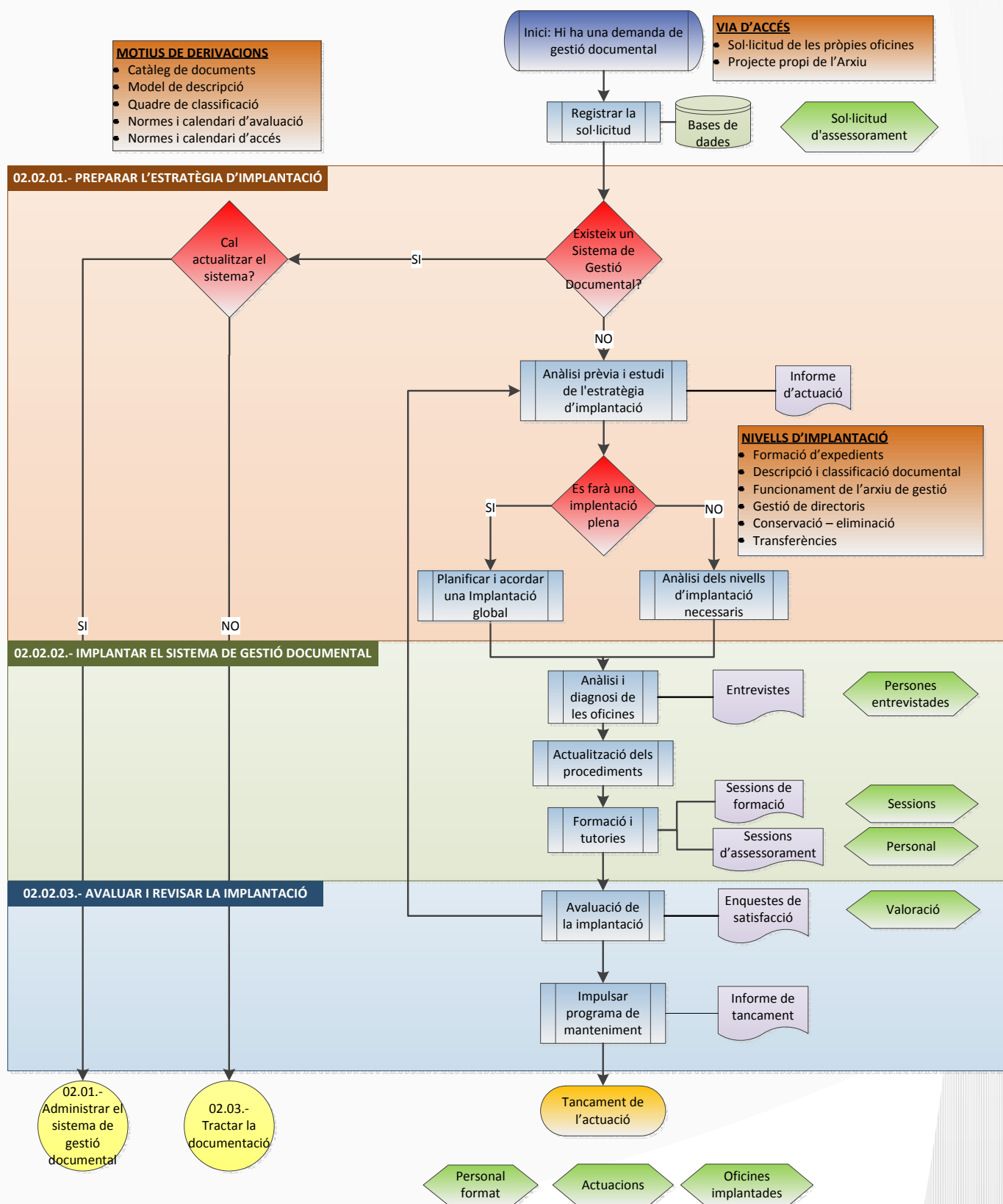
- 02.02.01.- Preparar l'estratègia d'implantació
- 02.02.02.- Implantar el sistema de gestió documental
- 02.02.03.- Avaluar i revisar la implantació

MOTIUS DE DERIVACIONS

- Catàleg de documents
- Model de descripció
- Quadre de classificació
- Normes i calendari d'avaluació
- Normes i calendari d'accés

VIA D'ACCÉS

- Sol·licitud de les pròpies oficines
- Projecte propi de l'Arxiu



02.03.- PROCÉS PER A TRACTAR LA DOCUMENTACIÓ:

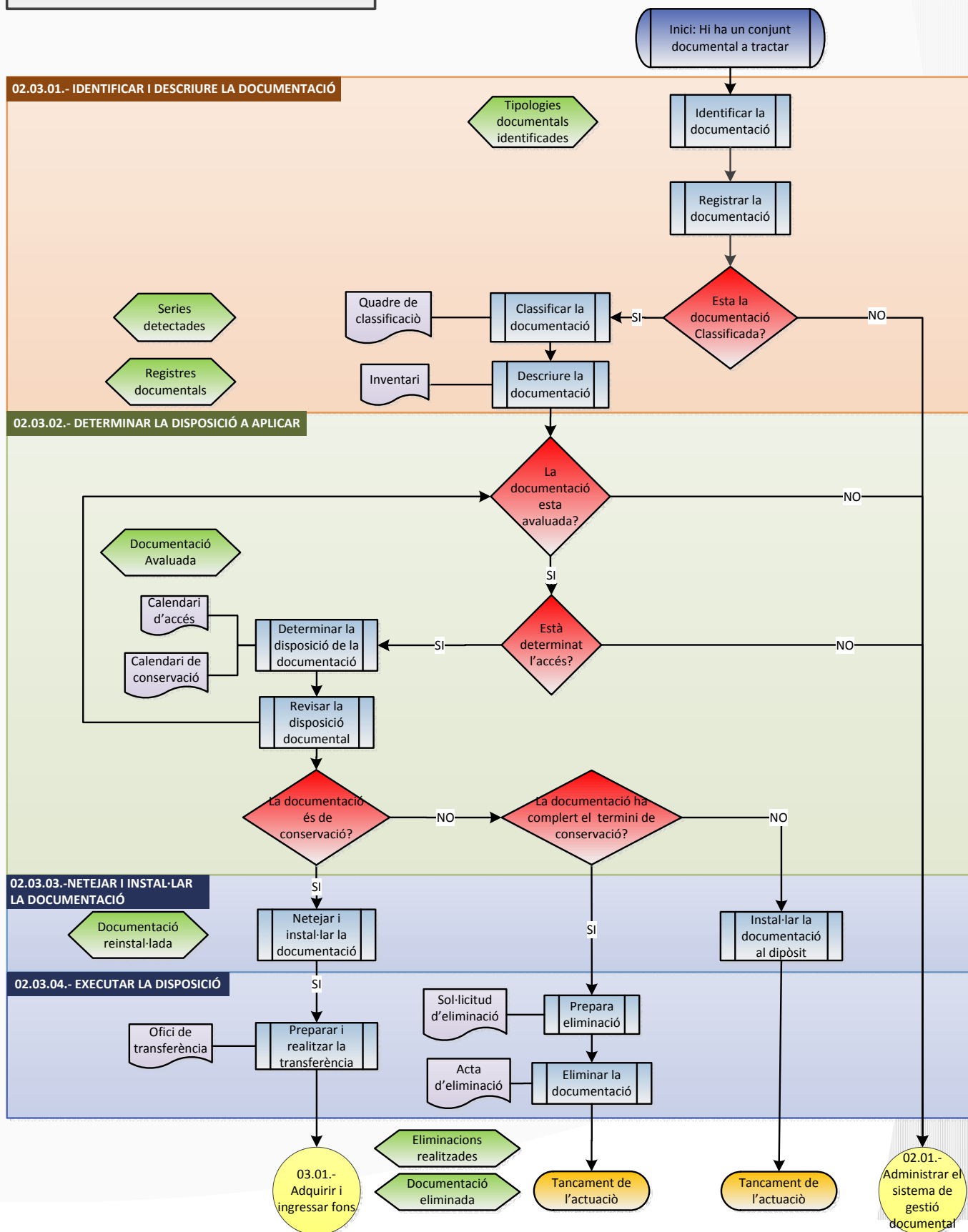
- 02.03.01.- Identificar i descriure la documentació
- 02.03.02.- Determinar la disposició a aplicar
- 02.03.03.- Netejar i instal·lar la documentació
- 02.03.04.- Executar la disposició

MESURES DE VOLUM

- Metres lineals
- Unitats d'instal·lacions
- Unitats documentals compostes
- Documents

MESURES DE VOLUM VIRTUALS

- Pàgines
- Pes (Bits)
- Documents
- Unitats documentals compostes



03.01.- PROCÉS PER A ADQUIRIR I INGRESSAR FONS:

- 03.01.01.- Analitzar l'adquisició de fons i documents
- 03.01.02.- Adquirir fons externs
- 03.01.03.- Controlar transferències

FORMES D'INGRÉS

- ORDINARIS
 - Transferència
- EXTRAORDINARIS
 - CANVI DE PROPIETAT
 - Compravenda
 - Donació
 - Reintegrant
 - NO CANVI DE PROPIETAT
 - Arrendament
 - Comodat
 - Dipòsit
 - SENSE CONTRACTE
 - Ocupació
 - usucapió

03.01.01.- ANALITZAR L'ADQUISICIÓ DE FONS I DOCUMENTS

VIA D'ACCÉS

- Per instància
- Calendari de transferència

MESURES DE VOLUM

- Metres lineals
- Unitats d'instal·lacions
- Unitats documentals compostes
- Documents

Inici: Hi ha una documentació que ha d'ingressar a l'Arxiu

Sol·licitud de l'ingrés

Document de sol·licitud

Sol·licituds d'ingrés

Anàlisi i valoració de la documentació

Informe inicial

Volum documental

Es tracta d'un ingrés externs?

03.01.02.- ADQUIRIR FONS EXTERNES

Revisió de la documentació

La documentació esta en bon estat?

03.02.- Conservació i preservació dels documents

Es rebutja l'ingrés?

NO

Hi ha contracte?

NO

Preparació d'inventaris

Inventaris

Descripció somera de la documentació

Elaboració contractes o documents d'acceptació

Contracte

Publicar l'acceptació de la documentació

Firma dels documents

02.01.- Elaborar el quadre de classificació

Es deriva l'ingrés

VIA DE DERIVACIÓ

- Cap a un altre centre
- Certificat de no acceptació

03.01.03.- CONTROLAR TRANSFERÈNCIES

Revisar el calendari de transferències i la disponibilitat del dipòsit

Registre de transferències

Revisió de la documentació

La documentació esta en bon estat?

NO

03.02.- Conservació i preservació dels documents

Elaboració d'inventaris i ofis de transferència

Inventaris

Ofi de transferència

Nombre de transferències anuals

Volum de documentació transferida

Tancament de l'actuació

Entrades del calendari d'accés

03.02.- PROCÉS PER A CONSERVAR I PRESERVAR ELS DOCUMENTS:

- 03.02.01.- Aplicar mesures de conservació preventiva
- 03.02.02.- Aplicar mesures de conservació curativa
- 03.02.03.- Restaurar documents

VIA D'ACCÉS

- Per instància
- Calendari de transferència

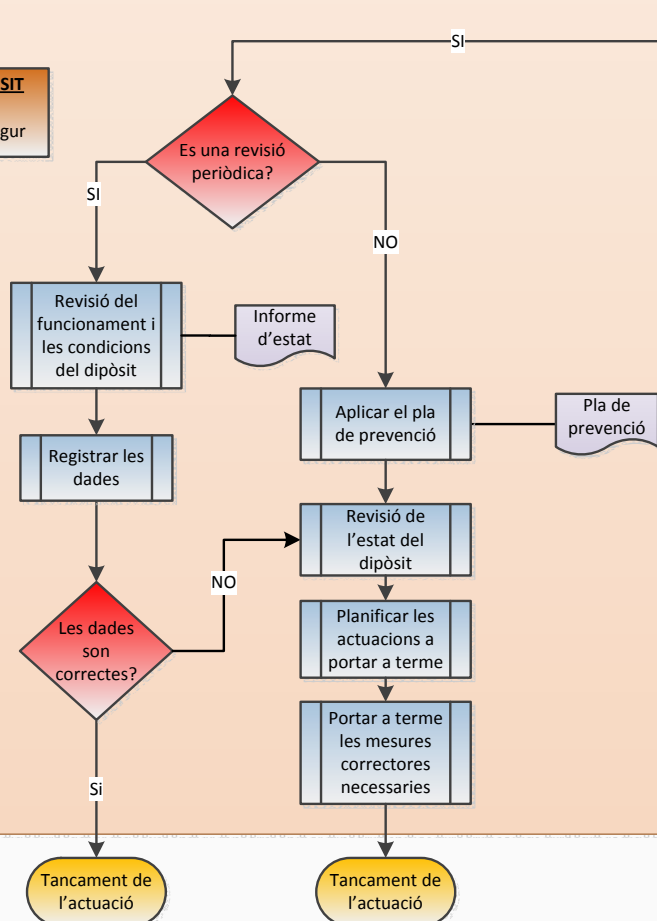
MESURES DE VOLUM

- Metres lineals
- Unitats d'instal·lacions
- Unitats documentals compostes
- Documents

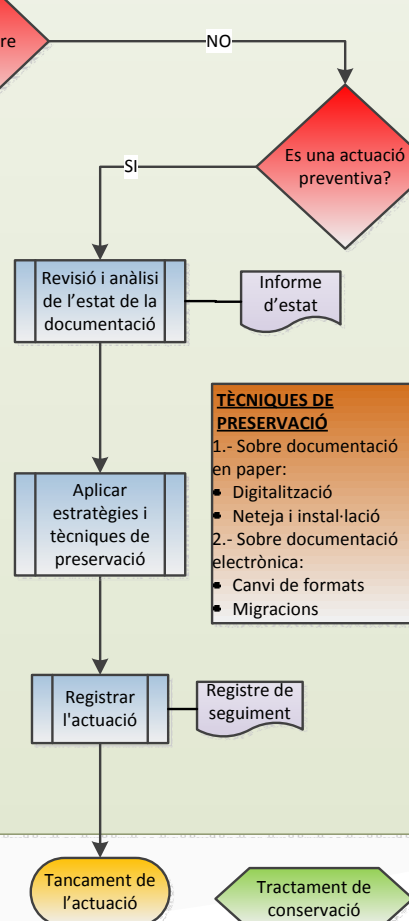
03.02.01.- APLICAR MESURES DE CONSERVACIÓ PREVENTIVA

TIPUS DE DIPÒSIT

- Dipòsit físic
- Repositori segur



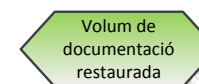
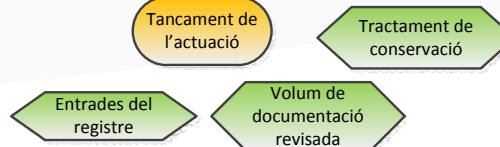
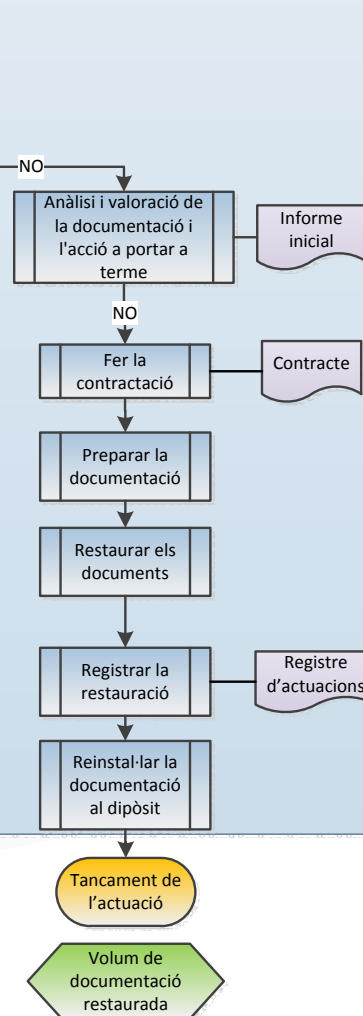
03.02.02.- APLICAR MESURES DE CONSERVACIÓ CURATIVA



TÈCNiques DE PRESERVACIÓ

- Sobre documentació en paper:
 - Digitalització
 - Neteja i instal·lació
- Sobre documentació electrònica:
 - Canvi de formats
 - Migracions

03.02.03.- RESTAURAR DOCUMENTS



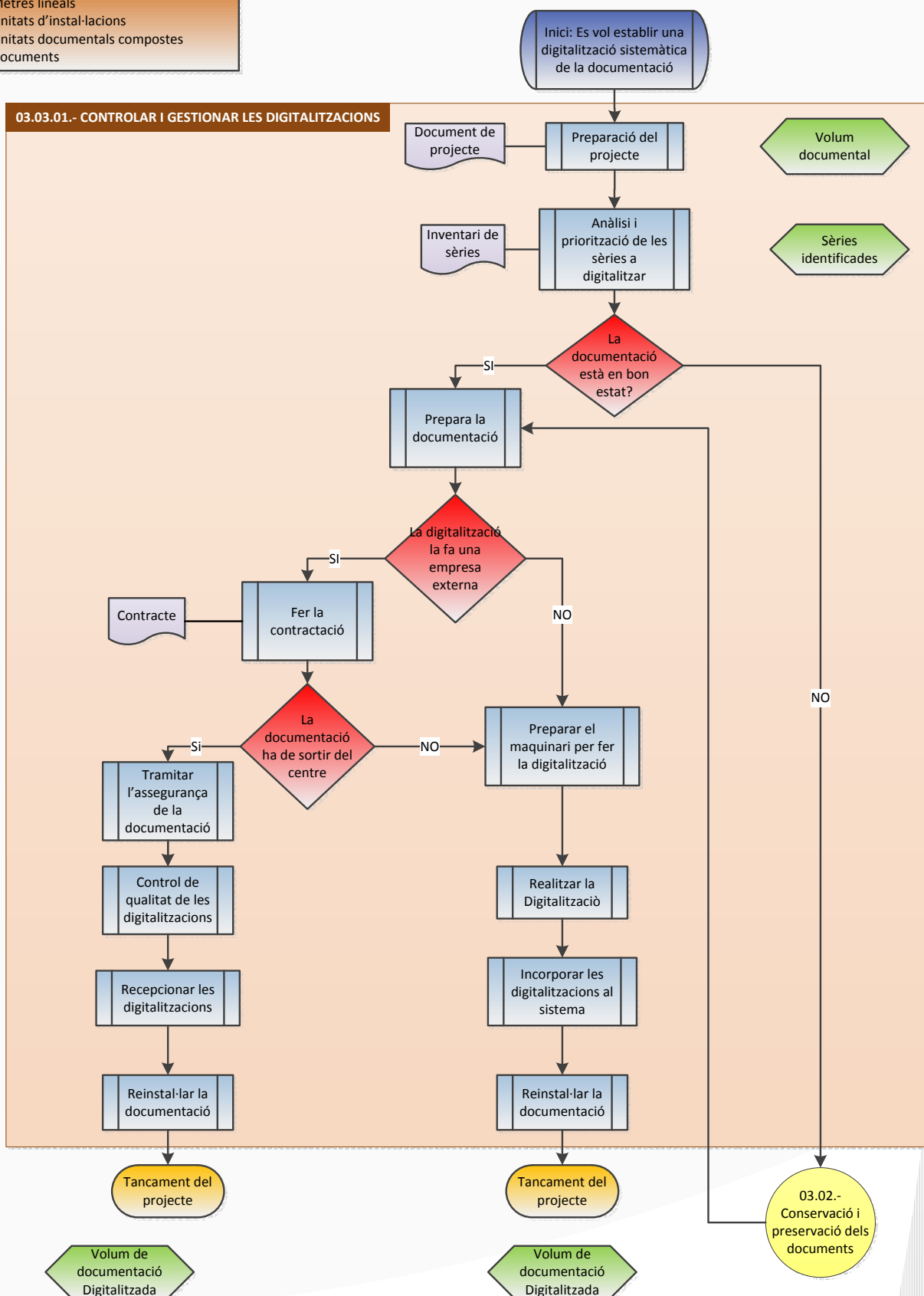
03.03.- PROCÉS PER A ESTABLIR UN PROGRAMA DE DIGITALITZACIÓ:

03.03.01.- Controlar i gestionar les digitalitzacions

MESURES DE VOLUM

- Metres lineals
- Unitats d'instal·lacions
- Unitats documentals compostes
- Documents

03.03.01.- CONTROLAR I GESTIONAR LES DIGITALITZACIONS



04.01.- PROCÉS PER A COMUNICAR EL CONTINGUT DEL CENTRE:

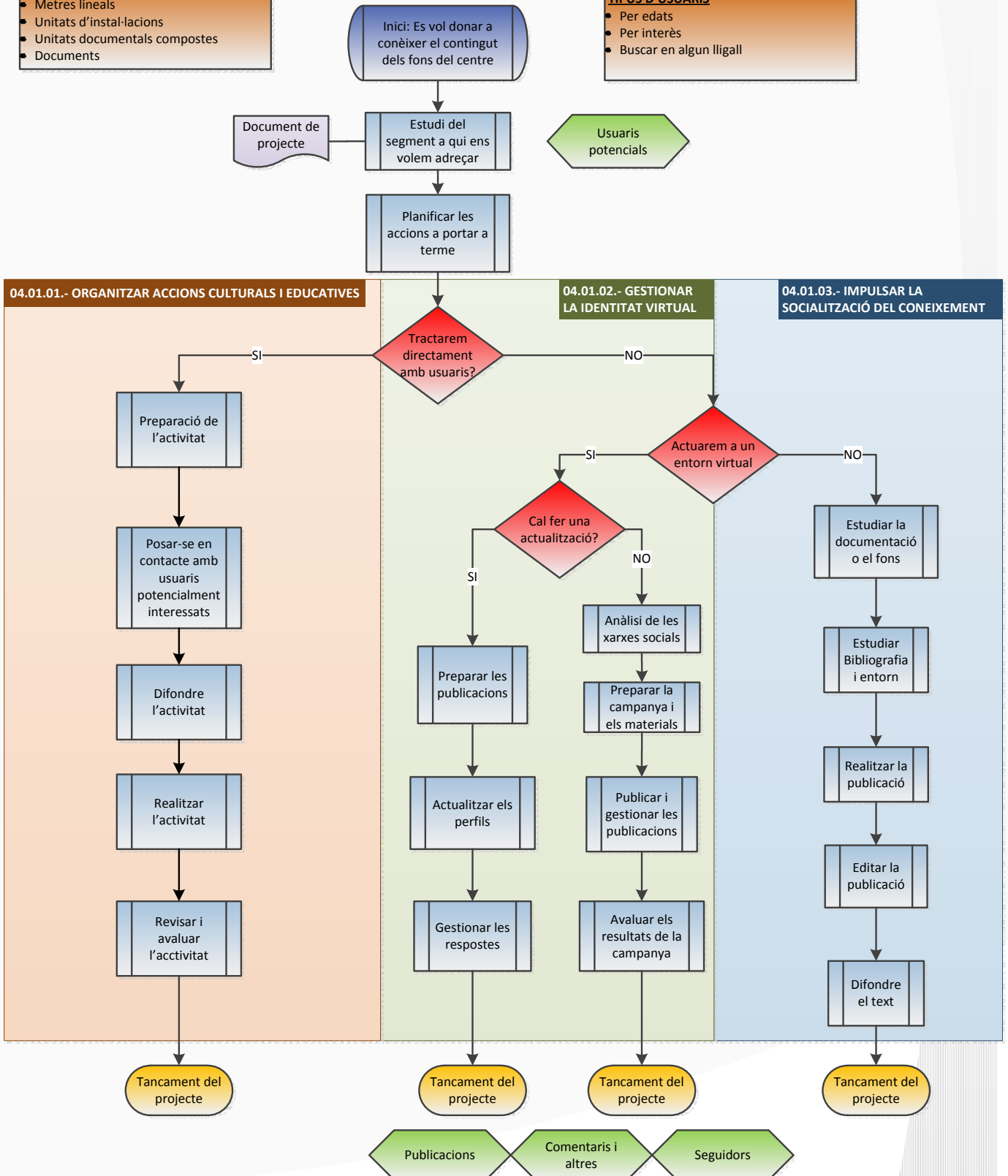
- 04.01.01.- Organitzar accions culturals i educatives
- 04.01.02.- Gestionar la identitat virtual
- 04.01.03.- Impulsar la socialització del coneixement

MESURES DE VOLUM

- Metres lineals
- Unitats d'instal·lacions
- Unitats documentals compostes
- Documents

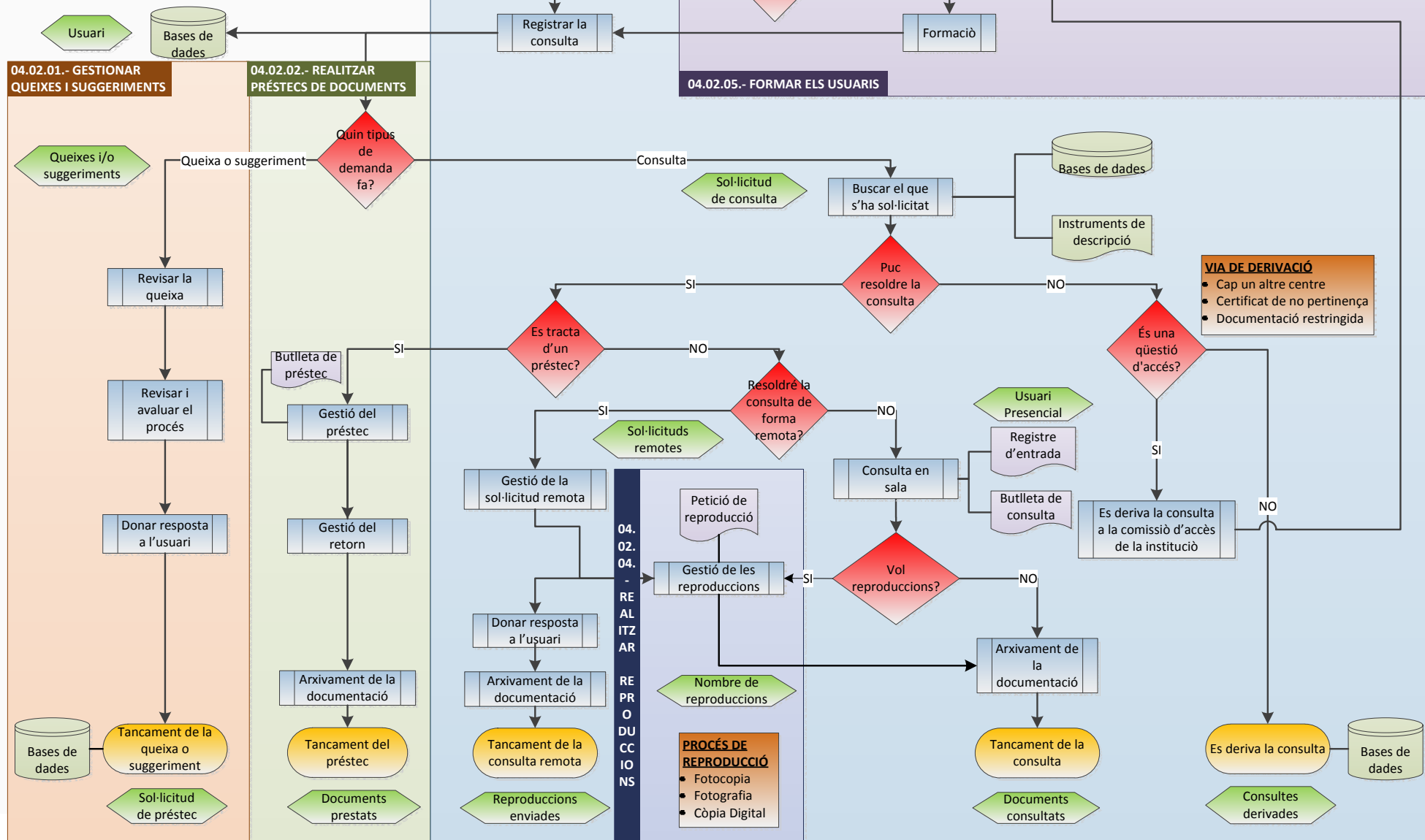
TIPUS D'USUARIS

- Per edats
- Per interès
- Buscar en algun lligall



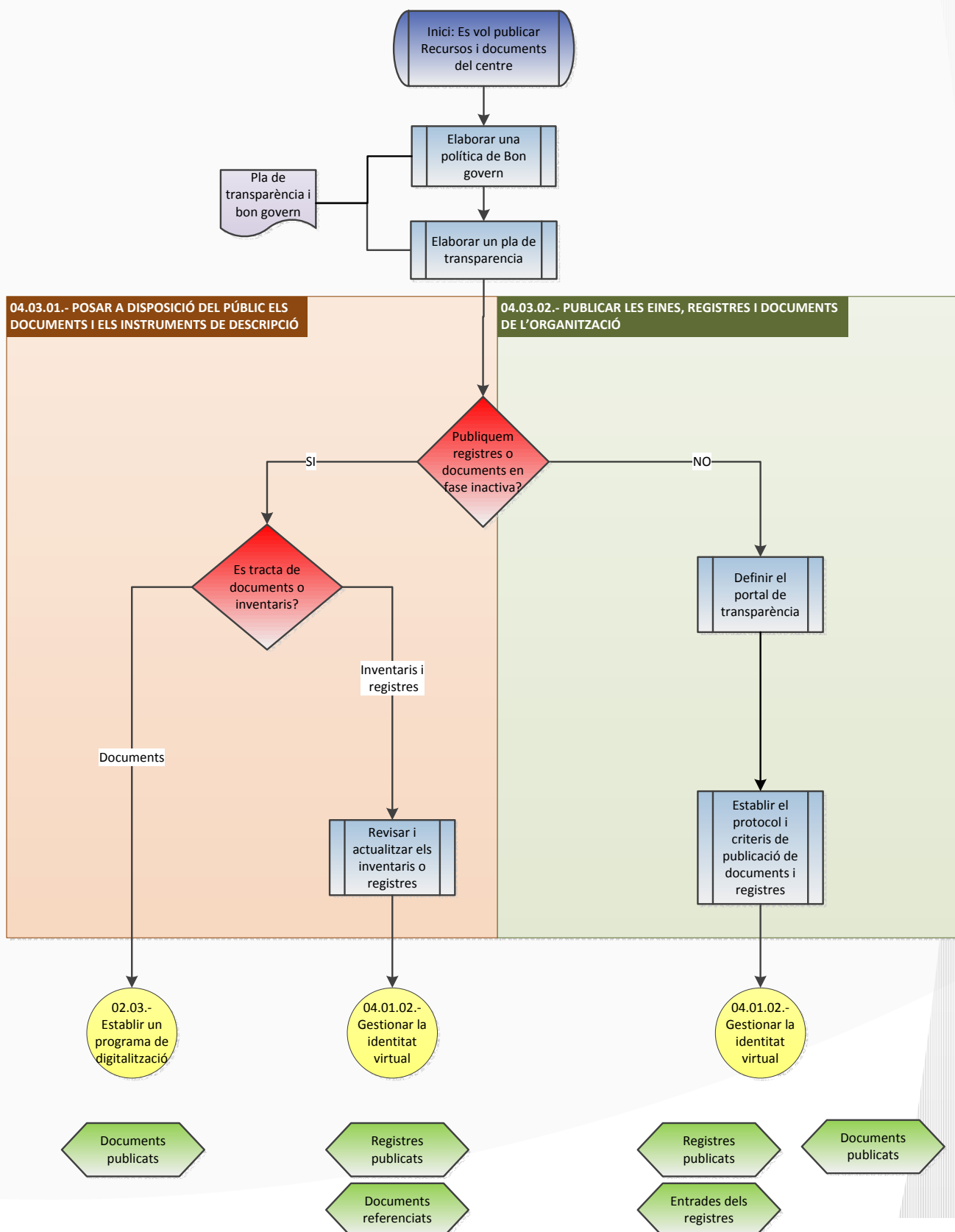
- 04.02.01.- Gestionar queixes i suggeriments
- 04.02.02.- Realitzar préstecs de documents
- 04.02.03.- Resoldre consultes
- 04.02.04.- Realitzar reproduccions
- 04.02.05.- Formar usuaris

- 04.02.01.- Gestionar queixes i suggeriments
- 04.02.02.- Realitzar préstecs de documents
- 04.02.03.- Resoldre consultes
- 04.02.04.- Realitzar reproduccions
- 04.02.05.- Formar usuaris



04.03.- PROCÉS PER A PUBLICAR INFORMACIÓ:

- 04.03.01.- Posar a disposició del públic els documents i els instruments de descripció
- 04.03.02.- Publicar les eines, registres i documents de l'organització



Annex 3: Descripció dels indicadors

53



Per àmbit

02.- Gestionar la documentació

OBJECTIU/DEFINICIÓ	PREGUNTES	INDICADORS	OPCIONS/VARIANTS	VALORS DE REFERÈNCIA
Crear i mantenir documents autèntics, fiables i útils, i protegir-ne la integritat tant de temps com sigui possible per tal de donar suport al desenvolupament de les activitats de negoci d'una organització, complir l'entorn normatiu i retre'n els comptes necessaris (Alberch, 2009)	Es dona suport al desenvolupament de les activitats de negoci?	Percentatge de disminució del temps de resposta... (Temps inicial - Temps final / Temps inicial)	dels processos?	%
			dels tràmits?	%
		Grau de reutilització de la informació d'una unitat administrativa		1 = poc; 2-3 = mig; 4 = molt
	Es gestiona la documentació d'acord amb la normativa sectorial?	Existeix una normativa específica?	La documentació generada segueix les indicacions de la normativa?	SÍ/NO
			Els procediments establerts estan d'acord amb la normativa existent?	SÍ/NO
		Se segueix la normativa sobre gestió documental?	ISO 15.491	SÍ/NO
			ISO 30.301	SÍ/NO
		Se certifica la gestió documental?	ISO 30.301	SÍ/NO
	Es ret compte de l'activitat de la institució als òrgans de govern?	Es compleix la normativa sobre qualitat (ISO 9.000)?		SÍ/NO
		Existeix un quadre d'indicadors que reflecteix el treball de la institució?		SÍ/NO
		Existeix documentació recopilativa (memòria) de l'activitat de la institució?		SÍ/NO

03.- Conservar el patrimoni documental

OBJECTIU/DEFINICIÓ	PREGUNTES	INDICADORS	OPCIONS/VARIANTS	VALORS DE REFERÈNCIA
Conjunt de funcions, activitats i tasques destinades a dissenyar les polítiques i a executar les tècniques per organitzar la documentació amb l'objectiu d'optimitzar el rendiment dels fons gestionats i custodiats, així com defensar i fomentar la recuperació del patrimoni documental i assegurar la preservació i durabilitat dels documents i el seu context. ¹³	Estem ajudant a defensar i recuperar el patrimoni documental del nostre àmbit d'actuació?	Tenim una política activa de captació de fons?		SÍ/NO
		Mantenim i actualitzem un calendari de transferències?		SÍ/NO
	Podem garantir la seguretat i preservació a llarg termini de la documentació que custodiem?	Disposen els nostres dipòsits dels sistemes de control ambiental adequat?		SÍ/NO
		Mantenim programes o protocols de control de...?	l'estat dels dipòsits?	SÍ/NO
			la documentació?	SÍ/NO
	Estem duent a terme una política per assegurar l'accés a la documentació?	Seguim una política o programa de digitalització?		SÍ/NO
		Tenim un protocol de digitalització?	Retrospectiva?	SÍ/NO
			Segura?	SÍ/NO

13. Tant aquest àmbit com el següent estan inspirats en les definicions del treball de competències esmentat anteriorment. Cal tenir en compte que en el treball sobre competències hi havia 7 àmbits que aquí s'han reduït a 4.

OBJECTIU/DEFINICIÓ	PREGUNTES	INDICADORS	VALORS DE REFERÈNCIA
Conjunt de funcions, activitats i tasques destinats a comunicar i a difondre tot allò que té a veure amb el sistema de gestió documental i el servei d'arxiu i gestió documental per tal de permetre i potenciar l'accés al fons, respectant el dret de les persones i impulsar la transparència de la tasca arxivística i de la institució. Dins d'aquest àmbit s'inclou tant la comunicació interna com l'externa a l'organització.	Apropem els fons i el seu contingut al públic en general?	Nombre de canals a través dels quals interactuem amb els nostres usuaris i públic en general	Valor absolut
		Organitzem activitats culturals i educatives?	SÍ/NO
		Realitzem comentaris a les xarxes socials?	SÍ/NO
		Disposem d'una línia editorial?	SÍ/NO
	Facilem l'accés a la documentació als nostres usuaris?	Disposem d'un sistema de gestió de queixes i suggeriments?	SÍ/NO
		Donem resposta a les sol·licituds que arriben al servei de consulta i préstec?	SÍ/NO
		Disposem d'espais per consultar els arxius?	SÍ/NO
		Disposem d'un servei de reproducció?	SÍ/NO
		Ensenyem als nostres usuaris com s'utilitza l'arxiu?	SÍ/NO
	Impulsem la transparència pròpia i de la institució?	Grau de maduresa en gestió documental per a la transparència i la publicitat activa de la institució.	Valor absolut
		Tenim la documentació i els instruments de descripció a disposició del públic?	SÍ/NO
		Els instruments de descripció estan en formats reutilitzables?	SÍ/NO
		Donem accés a la documentació d'acord amb la normativa vigent?	SÍ/NO

FUNCIÓ	DEFINICIÓ
02.01.- Administrar el sistema de gestió documental	Crear, preparar i mantenir les eines necessàries per portar a terme la gestió documental a la institució
02.02.- Implantar i fer el seguiment de la gestió documental	Unificar els procediments de gestió documental al conjunt de les oficines o unitats administratives d'una institució
02.03.- Tractar la documentació	Preparar la documentació per al seu control al llarg de tot el cicle de vida

FUNCIÓ	OBJECTIU/DEFINICIÓ
03.01.- Adquirir i ingressar fons	Funció principal que té com a finalitat l'entrada de documents a l'arxiu per custodiar-los i servir-los i que es realitza per la via regular de transferència o per les extraordinàries de compra, donació, llegat, dipòsit i pagament d'impostos ¹⁴
03.02.- Conservar i preservar els documents	Conjunt de processos i operacions que es duen a terme per assegurar la pervivència tècnica i intel·lectual dels documents autèntics en el decurs del temps (Norma UNE-ISO 15489-1:2001)
03.03.- Establir un programa de digitalització	Preparar i executar els tractaments necessaris per transformar els formats de la documentació per garantir-ne la preservació i facilitar-ne la difusió

FUNCIÓ	OBJECTIU/DEFINICIÓ
04.01.- Comunicar el contingut del centre	Posar a disposició del públic en general el contingut i la informació que contenen els nostres centres i serveis d'arxius, així com promoure el debat de les idees i el coneixement a tots els segments de la població, cadascun en la seva mesura
04.02.- Atendre els usuaris	Procés de l'arxiu, en el marc de la regulació de l'accés, entès com la gestió de l'arxiver per facilitar l'entrega i ús dels documents o de la informació sobre recursos arxivístics, prèvia sol·licitud de qualsevol usuari ¹⁵
04.03.- Publicar informació	Apropar les decisions i funcionament de les institucions, així com donar accés als documents públics

14. Mesa de Trabajo de Archiveros de Administración Local. Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local. Valladolid: Diputación de Valladolid, 2010, p. 63.

15. Mesa de Trabajo de Archiveros de Administración Local. Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local. Valladolid: Diputación de Valladolid, 2010, p. 111.

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
02.01.01.- Analitzar els processos de negoci	Nombre d'elements de la institució	Valor absolut (elements)	Mitjana d'elements de la institució detectats els darrers 5 anys	Per processos Per tràmits Per unitats productores/ administratives Per llocs de treball Per element (funció, procés, tràmit, sistema, oficina, personal)	Nombre de funcions de la institució Nombre unitats productores de la institució Nombre de línies de servei/treball de la institució	Evolució del nombre d'elements de la institució detectats	Aquests indicadors són un punt de referència per posteriorment avaluar el nivell d'implantació del sistema de gestió documental
		%	100%			Percentatge del nombre d'elements de la institució detectats respecte del total o un període de temps donat	
02.01.02.- Elaborar el quadre de classificació	Nombre d'entrades del quadre	Valor absolut (entrades)	Mitjana del nombre d'entrades del quadre per variable els darrers 5 anys	Per grup de sèries del quadre Per nivell del quadre Per serveis essencials	Nombre de funcions de la institució Nombre unitats productores de la institució Nombre de línies de servei/treball de la institució	Evolució del nombre d'entrades del quadre per variable	Aquest grup d'indicadors inicien un recorregut amb els indicadors de les activitats 02.01.04.- Establir els períodes de retenció de la documentació i 02.01.05.- Determinar l'accessibilitat de la documentació, tot mostrant l'evolució de la tasca arxivística (identificar sèries - Determinar la disposició - Determinar l'accés)
		%	100%			Percentatge del nombre d'entrades del quadre per variable en un període donat	
	Nombre d'actualitzacions del quadre	Valor absolut (actualitzacions)	Mitjana del nombre d'actualitzacions del quadre per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre d'actualitzacions del quadre per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'actualitzacions del quadre per variable en un període donat	
	Freqüència d'actualització	Valor absolut (Temps)	Temps transcorregut des de l'última actualització			Freqüència d'actualització del quadre de classificació	Veure en annex les diferents formes de valorar la freqüència
02.01.03.- Definir el model de descripció	Adequació als estàndards	Grau	Mitjana del grau d'adequació als estàndards els darrers 5 anys	Per norma o estàndard	Nombre d'estàndards que hagi de complir)	Grau d'adequació als estàndards	1 = poc; 2-3 = mig; 4 = molt
02.01.04.- Establir els períodes de retenció de la documentació	Nombre de propostes de normes de conservació	Valor absolut (Propostes)	Mitjana del nombre de propostes de normes de conservació per variable els darrers 5 anys	Per resolució de la proposta Respecte de les sèries detectades	Nombre de sèries documentals identificades Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de propostes de normes de conservació per variable	
		%	100%			Percentatge de propostes de normes de conservació per variable	
	Nombre de normes de conservació	Valor absolut (Normes de conservació)	Mitjana del nombre de normes de conservació aprovades per variable els darrers 5 anys	Respecte de les sèries detectades Per disposició Per grup de sèries del quadre Per sèries essencials		Evolució del nombre de normes de conservació aprovades per variable	
		%	100%			Percentatge de normes de conservació aprovades per variable	
	Nombre de normes de conservació modificades	Valor absolut (Normes de conservació)	Mitjana del nombre de normes de conservació modificades per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre de normes de conservació modificades per variable	
		%	100%			Percentatge de normes de conservació modificades per variable	
	Freqüència d'actualització	Valor absolut (temps)	Temps transcorregut des de l'última actualització			Freqüència d'actualització del calendari d'avaluació	Veure en annex les diferents formes de valorar la freqüència

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
02.01.05.- Determinar l'accessibilitat de la documentació	Nombre de propostes de normes d'accés	Valor absolut (Propostes)	Mitjana del nombre de propostes de normes d'accés per variable els darrers 5 anys	Per resolució de la proposta Respecte de les sèries detectades	Nombre de sèries documentals identificades Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de propostes de normes d'accés per variable	
		%	100%			Percentatge de propostes de normes d'accés per variable	
	Nombre de normes d'accés	Valor absolut (normes d'accés)	Mitjana del nombre de normes d'accés per variable aprovades els darrers 5 anys	Respecte de les sèries detectades Per disposició Per grup de sèries del quadre Per sèries essencials		Evolució del nombre de normes d'accés aprovades per variable	
		%	100%			Percentatge de normes d'accés aprovades per variable	
	Nombre de normes d'accés modificades	Valor absolut (normes d'accés)	Mitjana del nombre de normes d'accés modificades per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre de normes d'accés modificades per variable	
		%	100%			Percentatge de normes d'accés modificades per variable	
	Freqüència d'actualització	Valor absolut (temps)	Temps transcorregut des de l'última actualització		Disponibilitat de recursos	Freqüència d'actualització del calendari d'accés	Veure en annex les diferents formes de valorar la freqüència
02.02.01.- Preparar l'estratègia d'implantació	Nombre d'entrevistes	Valor absolut (sessions o tutories)	Mitjana de sessions de formació realitzades per variable els darrers 5 anys	Per unitats productores/ administratives Per llocs de treball Per línia de treball Per serveis comuns o de negoci	Per grau d'absentisme laboral	Evolució del nombre d'entrevistes realitzades per variables	
		%	100%			Percentatge del nombre d'entrevistes realitzades per variable	
	Nombre de documents elaborats	Valor absolut (usuaris)	Mitjana d'usuaris formats per variable els darrers 5 anys	Per tipus de document (decisori, explicatiu, recopilatiu...)		Evolució del nombre de documents elaborats per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de documents elaborats per variable	
02.02.02.- Implantar el sistema de gestió documental	Nombre de sessions de formació	Valor absolut (sessions o tutories)	Mitjana de sessions de formació realitzades per variable els darrers 5 anys	Per tipus de formació (tutoria, presencial, remota, generalista)	Grau d'absentisme laboral de la institució Personal de baixa en el moment de la implantació	Evolució del nombre de sessions de formació per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de sessions de formació per variable	
	Nombre d'usuaris formats	Valor absolut (usuaris)	Mitjana d'usuaris formats per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre d'usuaris formats per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'usuaris formats per variable	
	Nombre d'assessoraments	Valor absolut (assessoraments)	Mitjana d'assessoraments realitzats per variable els darrers 5 anys	Per temàtica (transferències, préstecs, gestió d'arxiu, ...)		Evolució del nombre d'assessoraments per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'assessoraments per variable	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
02.02.03.- Avaluar i revisar la implantació	Nombre d'oficines incorporades al sistema	Valor absolut (oficines)	Mitjana d'oficines incorporades al sistema per variable els darrers 5 anys	Per serveis comuns o de negoci Per unitats productores/ administratives Per línia de treball	Nombre de funcions de la institució Nombre unitats productores de la institució Nombre de línies de servei/treball de la institució Nombre de treballadors de la institució	Evolució del nombre d'oficines incorporades al sistema de gestió documental per variable	Aquest grup d'indicadors tenen el seu punt de partida en la informació recollida en l'activitat 02.01.01.- Analitzar els processos de negoci
		%	100%			Percentatge del nombre d'oficines incorporades al sistema de gestió documental per variable	
	Nombre d'usuaris incorporats al sistema	Valor absolut (usuaris)	Mitjana d'usuaris incorporats al sistema per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre d'usuaris incorporats al sistema de gestió documental per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'usuaris incorporats al sistema de gestió documental per variable	
	Valoració de la implantació per part dels usuaris	Grau	Mitjana de valoració de les implantacions	Per temàtica (transferències, préstecs, gestió d'arxiu, ...) Per serveis comuns o de negoci		Grau d'acceptació de la implantació	
	Valoració de la implantació per part del Servei d'arxiu	Grau	Mitjana de valoració de les implantacions			Grau d'adequació de la implantació	
	Nombre de revisions	Valor absolut (revisions)	Mitjana de revisions realitzades per variable els darrers 5 anys	Per tipus de demanda (revisió periòdica-sol·licitud de revisió) Per temàtica (transferències, préstecs, gestió d'arxiu, ...) Per instrument del sistema	Nombre de funcions de la institució Nombre unitats productores de la institució Nombre de línies de servei/treball de la institució Nombre de treballadors de la institució	Evolució del nombre de revisions del sistema per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de revisions del sistema per variable respecte del total o els anys anteriors	
	Nombre de consultes	valor absolut (consultes)	Mitjana de consultes rebudes per variable els darrers 5 anys	Per temàtica (transferències, préstecs, gestió d'arxiu, ...) Per resposta donada (resolució, actualització, silenci...)		Evolució del nombre de consultes rebudes per variable respecte del total o els darrers anys	
		%	100%			Percentatge d'evolució de les consultes rebudes per variable	
	02.03.01.- Identificar i descriure la documentació	Nombre de fons identificats	Valor absolut (fons)	Mitjana de fons identificat per variable els darrers 5 anys	Per tipus de fons dins del quadre d'organització de fons Per tipologia documental Per forma d'ingrés	Nombre de fons ingressats Nombre de ciutadans del territori Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de fons identificats per variable
%			100%	Percentatge de fons identificats per variable			
Nombre de fons descrits (en la seva totalitat)		Valor absolut (fons)	Mitjana de fons descrits (en la seva totalitat) per variable els darrers 5 anys	Evolució del nombre de fons descrits (en la seva totalitat) per variable			
		%	100%	Percentatge de fons descrits (en la seva totalitat) per variable			
Nombre d'unitats de descripció realitzades		Valor absolut (u. documental, u. descripció)	Mitjana d'unitats de descripció realitzades per variable els darrers 5 anys	Per fons Per codi de classificació Per tipologia documental Per tipus de fons	Disponibilitat de recursos Nombre de fons identificats Nombre de ciutadans del territori	Evolució del nombre d'unitats de descripció realitzades per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'unitats de descripció realitzades per variable	
Nombre d'unitats de descripció modificats		Valor absolut (u. documental, u. descripció)	Mitjana d'unitats de descripció modificades per variable els darrers 5 anys	Evolució del nombre d'unitats de descripció modificades per variable			
		%	100%	Percentatge del nombre d'unitats de descripció modificades per variable			

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQÜES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
02.03.02.- Determinar la disposició a aplicar	Nombre de sèries avaluades	Valor absolut (sèries)	Mitjana de sèries avaluades per variable els darrers 5 anys	Per resolució de la disposició (Conservació, conservació parcial o eliminació) Per sèries essencials o no Per terminis de conservació	Nombre de sèries documentals identificades Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de sèries avaluades per variable	
		%	100%			Percentatge de sèries avaluades per variable	
02.03.03.- Netejar i instal·lar la documentació	Nombre de tractaments	Valor absolut (Tractaments)	Mitjana de tractaments per variables realitzats els darrers 5 anys	Per tipus de tractament Per codi de classificació Per fons Per tipologia documental	Pressupost del servei d'arxiu i gestió documental Volum de documentació custodiada	Evolució del nombre de tractaments realitzats per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de tractaments realitzats per variable	
	Volum de documentació tractada	Valor absolut (ml, ui, ud)	Mitjana del volum de documentació per variable tractada els darrers 5 anys	Per tipus de tractament Per codi de classificació Per fons Per tipologia documental	Pressupost del servei d'arxiu i gestió documental Volum de documentació custodiada	Evolució del volum de documentació tractada per variable	
		%	100%			Percentatge del volum de documentació tractada per variable	
	Volum de documentació instal·lada	Valor absolut (ml, ui, ud)	Mitjana del volum de documentació per variable instal·lada els darrers 5 anys	Per codi de classificació Per fons Per tipologia documental	Pressupost del servei d'arxiu i gestió documental Volum de documentació custodiada	Evolució del volum de documentació instal·lada per variable	Aquests indicadors són un punt de referència en tant que tracta de la documentació identificada i que per tan coneixem.
			100%			Percentatge del volum de documentació instal·lada per variable	
02.03.04.- Executar la disposició	Nombre de disposicions aplicades	Valor absolut (Disposicions)	Mitjana de disposicions aplicades els darrers 5 anys	Per tipus de disposició (transferències o eliminacions) Per resolució de la disposició (Conservació, conservació parcial o eliminació)	Nombre d'unitats administratives a qui es presta servei Nombre de ciutadans en el territori	Evolució del nombre de disposicions aplicades per variable	La part d'indicadors relatius a les transferències estan relacionant amb els indicadors de l'activitat 03.01.03- Controlar transferències, però la diferència és entre l'emissió de les transferències que es valoren en aquest punt i la recepció de les mateixes que es valoren des del punt esmentat.
		%	¿100%?			Percentatge del nombre de disposicions aplicades per variable	
	Volum de documentació a la qual se li aplica una disposició	Valor absolut (ml, ui, ud)	Mitjana de volum de documentació a la qual se li aplica una disposició dels darrers 5 anys			Evolució del volum de documentació a la qual se li aplica una disposició per variable	
		%	¿100%?			Percentatge del volum de documentació a la qual se li aplica una disposició per variable	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS		
03.01.01.- Analitzar l'adquisició de fons i documents	Nombre de sol·licituds d'ingrés de fons	Valor absolut	Mitjana de sol·licituds d'ingrés de fons els darrers 5 anys	Per forma d'ingrés Per tipus de fons Per tipologia documental % acceptades o rebutjades % resoltes dins del termini establert a la carta de serveis	Nombre de massots del territori Nombre de ciutadans en el territori Nombre d'empreses en el territori Nombre d'entitats en el territori Nombre d'organismes autònoms associats a la institució	Evolució de les sol·licituds d'ingrés de fons per variable			
		%	100%			Percentatge de sol·licituds d'ingrés de fons per variable			
	Volum de documentació analitzada i valorada	Valor absolut	Mitjana del volum de documentació analitzada i valorada els darrers 5 anys			Evolució del volum de documentació analitzada i valorada per variable			
		%	100%			Percentatge del volum de documentació analitzada i valorada per variable			
	Temps de resposta a les sol·licituds d'ingrés de fons establert a la carta de serveis	Valor absolut	Mitjana del temps de resposta a les sol·licituds d'ingrés de fons establert a la carta de serveis els darrers 5 anys				Disponibilitat de recursos	Evolució del temps de resposta a les sol·licituds d'ingrés de fons establert a la carta	
03.01.02.- Adquirir fons externs	Nombre de fons o parts de fons externs ingressats	Valor absolut	Mitjana de fons o parts de fons externs ingressats els darrers 5 anys	Per forma d'ingrés Per tipus de fons Per tipologia documental	Nombre de ciutadans en el territori Nombre d'empreses en el territori Nombre d'entitats en el territori Nombre d'organismes autònoms associats a la institució	Evolució del nombre de fons o parts de fons externs ingressats per variable			
		%	100%			Percentatge del nombre de fons o parts de fons externs ingressats per variable			
	Nombre d'ingressos externs realitzats	Valor absolut	Mitjana d'ingressos externs realitzats respecte del total de fons o parts de fons ingressats			Evolució del nombre d'ingressos realitzats per variables			
		%	100%			Percentatge del nombre d'ingressos realitzats per variable			
	Volum de documentació externa ingressada	Valor absolut	Mitjana de volum de documentació externa ingressada els darrers 5 anys	Per tipus de fons Per tipologia documental	Tipologia documental	Evolució del volum de documentació externa ingressada per variable			
			100%			Percentatge del volum de documentació externa ingressada per variable			
	03.01.03.- Controlar transferències	Nombre de transferències	Valor absolut	Mitjana de transferències dels darrers 5 anys	Per rebudes o rebutjades Per tipus de transferència	Nombre d'unitats administratives a qui es presta servei Nombre de ciutadans en el territori	Evolució del nombre de transferències per variable	Aquests indicadors estan relacionats amb els indicadors de l'activitat 02.03.04- Executar la disposició, però la diferència és entre el receptor de les transferències que es valoren en aquest punt i l'emissor de les mateixes que es valoren des del punt esmentat.	
			%	100%					
Volum de documentació ingressada mitjançant transferències		Valor absolut	Mitjana del volum de documentació ingressada mitjançant transferència els darrers 5 anys	Per codi de classificació Per fons Per tipologia documental	Nombre d'unitats administratives a qui es presta servei Nombre de ciutadans en el territori	Evolució del volum de documentació ingressada mitjançant transferència per variable			
		%	100%						
Temps de resposta a les sol·licituds de transferència establert a la carta de serveis		Valor absolut	Mitjana del temps de resposta a les sol·licituds de transferència establert a la carta de serveis els darrers 5 anys			Evolució del temps de resposta a les sol·licituds de transferència establert a la carta de serveis els darrers 5 anys			

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
03.02.01.- Aplicar mesures de conservació preventiva	Nombre de revisions	Valor absolut (Revisions)	Mitjana de revisions a dipòsits realitzades per variable els darrers 5 anys	Per resultat de la revisió Per tipus de revisió		Evolució del nombre de revisions a dipòsits realitzades per variable	
		%	100%			Percentatge de revisions a dipòsits realitzades per variable	
03.02.02.- Aplicar mesures de conservació curativa	Nombre d'actuacions realitzades	Valor absolut (actuacions)	Mitjana d'actuacions per variable els darrers 5 anys	Per tècnica de preservació aplicada Per tipologia documental		Evolució del nombre d'actuacions de conservació realitzades per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre d'actuacions de conservació realitzades per variable	
	Volum de documentació tractada	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana de documentació tractada per variable els darrers 5 anys			Evolució de la documentació tractada per variable	
		%	100%			Percentatge de documentació tractada per variable	
03.02.03.- Restaurar documents	Nombre de restauracions	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana de restauracions per variable els darrers 5 anys	Per tipologia de restauració Per tipologia documental	Data de la documentació	Evolució del nombre de restauracions realitzades per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de restauracions realitzades per variable respecte del total	
03.03.01- Controlar i gestionar les digitalitzacions	Nombre de documents digitalitzats	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana de documents digitalitzats els darrers 5 anys	Per fons o codi de classificació Per tipologia documental Per volum de descripcions o documentació descrita Per volum de documentació identificada o tractada	Segons format de la documentació Segons format de destí	Evolució de documents digitalitzats per variable	
		%	100%				
	Nombre d'imatges/ fitxers digitals obtinguts	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana d'imatges/fitxers digitals obtinguts els darrers 5 anys	Per fons o codi de classificació Per format de destí Per tipologia documental		Evolució d'imatges/fitxers digitals obtinguts per variable	
	Nombre d'imatges/ fitxers digitals obtinguts	%	100%				
	Pes de les digitalitzacions	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Valor absolut	En relació amb l'espai d'emmagatzematge		Evolució/creixement del pes de les digitalitzacions	
	Pes de les digitalitzacions	%	100%				
	Nombre de documents migrats a altres formats	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana de documents migrats a altres formats els darrers 5 anys			Mitjana de documents migrats a altres formats els darrers 5 anys	
	Nombre de documents amb el format actualitzat	Valor absolut (ml, ud, ui, fitxers, bits...)	Mitjana de documents amb el format actualitzat els darrers 5 anys			Mitjana de documents amb el format actualitzat els darrers 5 anys	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.01.01.- Organitzar accions culturals i educatives	Nombre d'activitats	Valor absolut (activitats)	Mitjana d'activitats per variable dels darrers 5 anys	Per tipologia de l'activitat Per segment de població Per novetats	Públic potencial Disponibilitat de recursos	Evolució de les activitats per variable	Quan es parla de valors absolut tant es pot tenir en compte el valor de l'any (creixement) com la suma de tots els anys (acumulat)
		%	100%			Percentatge d'activitats per variable	En el cas dels percentatges, s'han d'entendre en totes les seves varietats, percentatge de creixement respecte de l'any anterior, percentatge d'una variable concreta respecte del total...
	Adequació de l'activitat al públic	Grau	Mitjana del grau de valoració dels participants dels darrers 5 anys	Per segment de població	Disponibilitat de recursos	Grau d'adequació de l'activitat al públic participant	
	Nombre d'usuaris a les activitats	Valor absolut (usuaris)	Nombre d'usuaris a les activitats per variable dels darrers 5 anys	Per tipologia de l'activitat Per segment de població Per novetats	Públic potencial Disponibilitat de recursos	Evolució dels usuaris de les activitats per variable	
		%	100%			Percentatge d'usuaris a les activitats per variable	
	Valoració de l'activitat	Mitjana de valoració per activitat	Mitjana del grau de valoració de l'activitat dels darrers 5 anys			Grau d'acceptació de les activitats	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.01.02.- Gestionar la identitat virtual	Nombre de canals de comunicació	Valor absolut (canals de comunicació)	Mitjana de canals de comunicació que mantenim per variable els darrers 5 anys	Per tipus de canal	Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de canals que mantenim per variable	
	Nombre d'enllaços	Valor absolut (enllaços)	Mitjana d'enllaços al nostres llocs web (pàgines web i blogs) els darrers 5 anys	Per tipus de lloc web d'origen (històrica, general, arxivística...)		Evolució d'enllaços al nostres llocs web (pàgines web i blogs)	
	Nombre de referències	Valor absolut (referències)	Mitjana de referències al nostres llocs web (pàgines web i blogs) els darrers 5 anys			Evolució de referències al nostres llocs web (pàgines web i blogs)	
	Nombre de publicacions	Valor absolut (publicacions)	Mitjana del nombre de publicacions que fem per variable els darrers 5 anys	Per canal Per tipus de publicació Per referència de la publicació (històrica, arxivística, diplomàtica...)		Evolució del nombre de publicacions que fem per variable	
		%	100,00%			Percentatge de publicacions que fem per variable	
	Nombre de comentaris	Valor absolut (comentaris)	Mitjana del nombre de comentaris a les nostres publicacions a les xarxes socials per variable els darrers 5 anys	Per canal Per tipus d'usuari (generalista o especialitzat) Per segment de població	Públic potencial	Evolució del nombre de comentaris a les nostres publicacions a les xarxes socials per variable	
		%	100,00%			Percentatge de comentaris a les nostres publicacions a les xarxes socials per variable	
	Nombre de validacions	Valor absolut (validacions)	Mitjana del nombre de validacions que reben les nostres publicacions a les xarxes socials per variable els darrers 5 anys			Evolució del nombre de validacions que reben les nostres publicacions a les xarxes socials per variable	
		%	100,00%			Percentatge de validacions que reben les nostres publicacions a les xarxes socials per variable	
	Nombre de reenviaments	Valor absolut (reenviaments)	Mitjana del nombre de reenviaments que fan de les nostres publicacions a les xarxes per variable en els darrers 5 anys			Evolució del nombre de reenviaments que fan de les nostres publicacions a les xarxes per variable	
		%	100%			Percentatge de reenviaments que fan de les nostres publicacions a les xarxes socials per variable	
	Nombre de seguidors	Valor absolut (seguidors)	Mitjana del nombre de seguidors a les nostres xarxes socials per variable en els darrers 5 anys	Per segment de població Per canal Per actiu o passiu	Públic potencial	Evolució del nombre de seguidors a les nostres xarxes socials per variable	
		%	100%			Percentatge de seguidors actius respecte del total de seguidors	
	Nombre d'usuaris	Valor absolut (visites)	Mitjana d'usuaris als nostres llocs web per variable en els darrers 5 anys	Per lloc web Per segment de població	Públic potencial	Evolució d'usuaris als nostres llocs web per variable	
		%	100%			Percentatge d'usuaris als nostres llocs web per variable	
	Nombre de visites	Valor absolut (visites)	Mitjana de visites als nostres llocs web per variable en els darrers 5 anys			Evolució de visites als nostres llocs web per variable	
		%	100,00%			Percentatge de visites als nostres llocs web per variable	
	Temps de visita als nostres llocs web	Valor absolut (minuts)	Mitjana del temps de vista per visita als nostres llocs web els darrers 5 anys			Evolució del temps de vista per visita als nostres llocs web els darrers 5 anys	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.01.03.- Impulsar la socialització del coneixement	Nombre de participacions en fòrums de debat	Valor absolut (participacions)	Mitjana de participacions en fòrums de debat per variable els darrers 5 anys	Per tipus de participació (ponència, conferència, debat...) Per tipus de fòrum		Evolució de les participacions en fòrums de debat per variables	
	Nombre de participació en accions de formació organitzada per altres entitats	Valor absolut (participacions)	Mitjana de participacions en accions de formació organitzada per altres entitats en els darrers 5 anys	Per tipus de formació		Evolució de les participacions en accions de formació organitzada per altres entitats	
	Nombre de publicacions impulsades	Valor absolut (publicacions)	Mitjana de publicacions impulsades per variable els darrers 5 anys	Per temàtica		Evolució del nombre de publicacions impulsades per variables	
	Nombre d'articles publicats en revistes especialitzades	Valor absolut (articles)	Mitjana d'articles publicats en revistes especialitzades en els darrers 5 anys			Evolució del nombre d'articles publicats en revistes especialitzades per variable	
	Nombre de participacions en llibres i articles d'investigació i recerca	valor absolut (participacions)	Mitjana de participacions en llibres i articles d'investigació i recerca en els darrers 5 anys			Evolució del nombre de participacions en llibres i articles d'investigació i recerca per variable	
04.02.01.- Gestionar queixes i suggeriments	Nombre d'interlocucions	Valor absolut (interlocucions)	Mitjana d'interlocucions rebudes per variable els darrers 5 anys	Per tipus d'interlocució (queixes, suggeriments, agraïments...)	Nombre de ciutadans en l'àmbit territorial Volum documental o nombre de fons	Evolució de les interlocucions rebudes per variable	
		%	100%			Percentatge d'interlocucions rebudes per variables	
	Compliment del temps de resposta a les queixes	Grau	Mitjana del grau de compliment del temps de resposta a les queixes dins del termini establert a la carta de servei en els darrers 5 anys			Grau d'acompliment dels temps de resposta a les queixes i suggeriments	Aquest indicador es mesura a partir del nombre de respostes a les queixes dins del termini establert.
	Temps de resposta a les queixes establert a la carta de serveis	Valor absolut	Mitjana del temps de resposta a les queixes establert a la carta de serveis en els darrers 5 anys			Evolució de temps de resposta a les queixes establert a la carta de serveis	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.02.02.- Realitzar préstecs de documents	Nombre de préstecs	Valor absolut (préstec)	Mitjana de préstecs per variable dels darrers 5 anys	Per codi de classificació o agrupació documental Per unitat administrativa Per retornat dins del termini establert Per reclamats	Nombre d'unitats administratives de la institució Nombre de ciutadans en el territori Nombre de personal de la institució	Evolució del nombre de préstec per variable	
		%	100%			Percentatge del nombre de préstecs per variable	
	Nombre de sol·licituds de préstecs	Valor absolut (sol·licituds)	Mitjana de sol·licituds de préstec per variable els darrers 5 anys	Per tipus de resolució (resolta o no resolta) Per codi de classificació o agrupació documental Per unitat administrativa Per via d'accés		Evolució del nombre de sol·licituds de préstecs per variable	Un altra variable que es pot incorporar en aquest indicador és el nombre d'unitats administratives incorporades a un sistema de gestió documental
		%	100%			Percentatge de sol·licituds de préstecs per variables	
	Compliment del temps de resolució del préstec	Grau	Mitjana del grau de compliment del temps de resolució de les sol·licituds de préstecs dins del termini establert a la carta de servei en els darrers 5 anys		Disponibilitat de recursos Estat de descripció del fons	Grau de compliment dels temps de resolució dels préstecs	Aquest indicador es mesura a partir del nombre de resolucions de préstec dins del termini establert.
	Temps d'entrega dels documents en préstec establert a la carta de serveis	Valor absolut (temps)	Mitjana del temps d'entrega dels documents en préstec establert a la carta de serveis en els darrers 5 anys			Evolució de temps d'entrega dels documents en préstec establert a la carta de serveis	
04.02.03.- Resoldre consultes	Nombre d'usuaris	Valor absolut (usuaris)	Mitjana d'usuaris per variable els darrers 5 anys	Per intern o extern Per presencial o remot	Nombre d'unitats administratives de la institució Nombre de ciutadans en el territori Nombre de personal de la institució	Evolució dels usuaris per variable	
		%	100,00%			Percentatge d'usuaris per variables	
	Nombre de sol·licituds de consultes	Valor absolut (sol·licituds)	Mitjana de sol·licituds de consultes per variable els darrers 5 anys	Per tipus de resolució Per codi de classificació o agrupació documental Per fons no publicats Per via d'accés		Evolució del nombre de sol·licituds de consulta per variable	
		%	100,00%			Percentatge de sol·licituds de consultes per variables	
	Compliment del temps de resolució de les consultes	Grau	Mitjana del grau de compliment del temps de resolució de les sol·licituds de consulta dins del termini establert a la carta de servei en els darrers 5 anys		Disponibilitat de recursos Estat de descripció del fons	Grau de compliment dels temps de resolució de les consultes	
	Temps de resposta a les sol·licituds de consulta establert a la carta de serveis	Valor absolut (temps)	Mitjana del temps de resposta a les sol·licituds de consulta establert a la carta de serveis en els darrers 5 anys			Evolució dels temps de resposta a les sol·licituds de consulta establert a la carta de serveis	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.02.04.- Realitzar reproduccions	Nombre de documents/ pàgines reproduïts	Valor absolut (documents/ pàgines)	Mitjana de reproduccions per variable dels darrers 5 anys	Per suport d'entrega Per tipus d'usuaris (intern o externs) Per tipologia documental	Disponibilitat de recursos	Evolució del nombre de reproduccions per variable	
		%	100,00%			Percentatge del nombre de reproduccions per variable	
	Nombre de sol·licituds de reproduccions	Valor absolut (sol·licituds)	Mitjana del nombre de sol·licituds de reproduccions resoltes dins del termini establert a la carta de serveis	Per tipus d'usuaris (intern o externs) Per tipologia documental Per via d'accés Per tipus de resolució Per codi de classificació o agrupació documental		Evolució del nombre de sol·licituds de reproduccions resoltes dins del termini establert a la carta de serveis	
		%	100,00%			Percentatge del nombre de sol·licituds de reproduccions per variable	
	Compliment del temps de resolució de les sol·licituds de reproducció	Grau	Mitjana del grau de compliment del temps de resolució de les sol·licituds de reproducció dins del termini establert a la carta de servei en els darrers 5 anys		Disponibilitat de recursos Disponibilitat de maquinari	Grau de compliment dels temps de resolució de les consultes	Aquest indicador es mesura a partir del nombre de resolucions de reproduccions dins del termini establert
	Temps de resposta a les sol·licituds de reproducció establert a la carta de serveis	Valor absolut (temps)	Mitjana del temps de resposta a les sol·licituds de reproduccions establert a la carta de serveis en els darrers 5 anys			Evolució dels temps de resposta a les sol·licituds de reproduccions establert a la carta de serveis	
04.02.05.- Formar usuaris	Nombre de sessions/hores de formació	Valor absolut (sessions/hores)	Mitjana de sessions/hores de formació per variable dels darrers 5 anys	Per tipus de formació	Públic potencial	Evolució de les sessions/hores de formació per variable	
	Nombre d'usuaris	Valor absolut (usuaris)	Mitjana d'assistents per variable dels darrers 5 anys	Per tipus de formació Per tipus d'usuari (generalista o especialitzat) Per segment de població Per inscrits/assistents		Evolució del nombre d'usuaris per variables	
		%	100%			Percentatge d'usuaris per variables	Per exemple: Percentatge d'assistents respecte dels inscrits
	Valoració de la formació per part dels assistents	Grau	Mitjana de valoració de les diferents sessions	Per tipus de formació Per segment de població		Grau d'acceptació de les sessions de formació	
	Valoració dels alumnes per part del professor	Grau	Mitjana de valoració dels diferents alumnats			Grau d'adequació/interès dels alumnes	
	Valoració dels professors/ponents per part dels alumnes	Grau	Mitjana de valoració dels diferents professors/ponents			Grau d'acceptació dels professors/ ponents	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.03.01.- Posar a disposició del públic els documents i els instruments de descripció	Nombre de documents accessibles en línia	Valor absolut (documents)	Mitjana de documents accessibles en línia per variable dels darrers 5 anys	Per tipologia documental Per codi de classificació o agrupació documental	Nombre de documents descrits Nombre de documents digitalitzats	Evolució del nombre de documents accessibles en línia per variable	Aquest grup d'indicadors tenen una estreta relació amb els indicadors de les activitats 02.03.01- Identificar i descriure la documentació i 03.03- Establir un programa de digitalització
		%	100%			Percentatge de documents accessibles en línia respecte de factors extrínsecs	Percentatge de documents publicats respecte dels documents descrits/ digitalitzats
	Nombre d'unitats de descripcions accessibles en línia	Valor absolut (unitats de descripció)	Mitjana d'unitats de descripció accessibles en línia per variable dels darrers 5 anys		Nombre d'unitats de descripció digitalitzats	Evolució del nombre d'unitats de descripció accessibles en línia per variable	En aquest indicador utilitzem la terminologia NODAC en la definició d'unitat de descripció
		%	100%			Percentatge d'unitats de descripció accessibles en línia respecte del total/ factors extrínsecs	Percentatge d'unitats de descripció accessibles en línia respecte les unitats de descripció
	Nombre de fons accessibles en línia	Valor absolut (Fons)	Mitjana de fons descrits accessibles en línia per variable en els darrers 5 anys	Descrits a nivell de fons Descrits a nivell d'unitat documental Descrit en la seva totalitat	Fons descrits Fons custodiats	Evolució del nombre de fons accessibles en línia per variable	
		%	100%			Percentatge de fons accessibles en línia respecte del total de fons	
	Nombre de visites al portal de descripcions i documents	Valor absolut (visites)	Mitjana de visita al portal de descripcions i documents per variable en els darrers 5 anys	Per segments de població		Evolució del nombre de visites al portal de descripcions i documents per variable	
		%	100,00%			Percentatge de visites al portal de descripcions i documents per variables	
	Nombre de documents consultats	Valor absolut (documents)	Mitjana de documents consultats per variable en els darrers 5 anys	Per codi de classificació o agrupació documental Per tipologia de document		Evolució del nombre de documents consultats per variable	
		%	100,00%			Percentatge de documents consultats per variable	
	Nombre de descàrregues de documents	Valor absolut (descàrregues)	Mitjana de descàrregues de documents per variables en els darrers 5 anys			Evolució de descàrregues de documents per variables	
		%	100,00%			Percentatge de descàrregues de documents per variable	

ACTIVITAT	INDICADOR	UNITAT DE MESURA	VALORS DE REFERÈNCIA	VARIABLES INTRÍNSEQUES	FACTORS EXTRÍNSECS	INDICADOR	OBSERVACIONS
04.03.02.- Publicar les eines, registres i documents de l'organització	Publicació de la carta de serveis del servei de gestió documental	SÍ/NO					Aquests indicadors estan lligats als indicadors que surten del model de maduresa en gestió documental per a la transparència i la publicitat activa impulsat per l'AAC-GD
	Publicació del quadre de classificació	SÍ/NO					
	Publicació del registre d'eliminació	SÍ/NO					
	Existència d'un índex alfabètic de les sèries documentals	SÍ/NO					
	Accessibilitat a les metadades bàsiques dels documents publicats	SÍ/NO					
	Compliment de la publicitat activa	SÍ/NO					
	Publicació d'informació no inclosa en la llei 19/2014	SÍ/NO					
	Ús de formats reutilitzables	SÍ/NO					
	Enllaç als documents originals en cas d'informació elaborada	SÍ/NO					

Publicació conjunta



FUABformació
Escola d'Arxivística
i Gestió de Documents



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Es permet la reproducció total o parcial i la comunicació pública de l'obra, sempre que no sigui amb finalitats comercials, i sempre que es reconegui l'autoria de l'obra original. No es permet la creació d'obres derivades.