

República de Cuba



Tesis de Doctorado

MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN EL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO

María De Los Angeles Ruiz González

Modelo para la implementación de la gestión documental en el sector empresarial cubano (Tesis de Doctorado) / María De Los Angeles Ruiz González. – La Habana : Editorial Universitaria, 2016.

© **Autor:** María De Los Angeles Ruiz González.

Digitalización: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, 2015.

Calle 23 entre F y G, No. 564.

El Vedado, Ciudad de La Habana, CP 10400,

Cuba.

Email: torri@elibro.net

Página web: <http://eduniv.mes.edu.cu>





**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL
EN EL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

MSC. MARÍA DE LOS ANGELES RUIZ GONZÁLEZ

LA HABANA

2015



**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL
EN EL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORA: MSC. MARÍA DE LOS ANGELES RUIZ GONZÁLEZ
TUTORA: DRA. BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU**

LA HABANA

2015

DEDICATORIA

*Dedico esta investigación en opción al título de
Doctor en Ciencias Económicas,
Especialmente a mis queridos hijos quienes ocupan un lugar muy especial en mi
vida y son mi gran inspiración*

*A mi esposo, que nuestro amor es cada vez más grande, sin su apoyo, ayuda
incondicional, comprensión y paciencia no hubiera podido llegar. Siempre me dio
fuerzas para continuar y me alentó a seguir mi camino*

*A mi querida mamá, por su apoyo, amor, cariño y por ocupar un lugar importante
, cada minuto me dio fuerzas para continuar*

*A mi querido y amado gordo como siempre te decía, que aunque ya no estés entre
nosotros, fuiste alguien muy especial en mi vida y sé que hubieras querido verme
llegar al final,*

A mis queridos suegros, por su amor, por estar siempre pendientes de mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, primeramente por su acogida, por confiar siempre en mí. Por su ayuda, conocimiento, experiencia e incondicionalidad que hizo posible la realización de esta tesis de doctorado,

A la Facultad de Economía, por haberme dado la posibilidad de poder realizar este sueño,

A mi familia, de quienes siempre he tenido el apoyo para seguir adelante,

A mi gran amiga de siempre Adelfiña, por estar siempre pendiente de mi

A Mayra Mena, por su ayuda siempre, experiencia y recomendaciones acertadas en la temática de investigación

A mis queridas compañeras y amigas de la Cátedra por su empuje, apoyo y deseo de que llegue hasta el final (Silvilingo, Lili, Beba, Grisel)

A Maritza, Zoe, Rosa Bell, Anita, Yaima, Silvita desde el inicio por confiar en mí y otros que no menciono que de igual manera me han apoyado en todo

A los colegas de la Facultad Ciencias de la Información por extenderme la mano amiga especialmente Mayra, Gloria y Aylín

A Oneida Álvarez por su preocupación y consejos

A Carlos y Elena que desde la distancia siempre preocupados

A quiénes no se hacen mención pero de alguna manera contribuyeron para llegar hasta el final,

A todos muchas gracias.

SÍNTESIS

Durante los últimos años se ha experimentado un cambio de paradigma en la gestión de documentos, condicionado por el propio desarrollo y penetración de la sociedad de la información y el conocimiento, lo que ha impactado en el desarrollo económico, social, político, tecnológico y empresarial, destacando el papel de los activos intangibles como recurso estratégico. En consecuencia, las organizaciones se encuentran ante la necesidad de ejercer la toma de decisiones, llevar a cabo los procesos de la administración basado en la evidencia documental, otorgándole economía y eficiencia en su gestión.

La presente investigación propone un modelo, en respuesta a la necesidad que tiene hoy la empresa estatal cubana, de disponer de una adecuada gestión de los documentos, que garantice la transparencia administrativa, la rendición de cuentas responsable y que permita conservar la evidencia de las actividades así como proteger la integridad de los documentos durante el tiempo que se requiera. En el estudio se considera el análisis de los aspectos conceptuales más significativos; relacionados con la gestión de documentos, lo cual constituye la base teórica y precedente de la investigación. Al tiempo se identifican los rasgos distintivos y problemas que afectan a la empresa cubana en materia de gestión de documentos, lo que fundamenta la necesidad de contar con un modelo. En consecuencia se determinan las etapas del modelo que sustentan la propuesta. La misma se valida por medio de la consulta a expertos, aplicando la triangulación metodológica con los resultados derivados de la aplicación del método Delphi y la técnica ladov. Cabe destacar que dentro de los estudios realizados dirigidos al sector empresarial cubano, él que se presenta aborda por primera vez la gestión de documentos gerenciales con enfoque a sistema y procesos articulando calidad-liderazgo-gestión por procesos, en este escenario.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1:	21
LA GESTIÓN DOCUMENTAL: ASPECTOS TEÓRICOS, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD	21
1.1 Los documentos como esencia de la gestión documental.....	22
1.2 La gestión de documentos o records management.....	25
1.3 El desarrollo de modelos para la gestión de documentos	31
1.4 Tratamiento de normas y estándares en la gestión documental.....	36
1.5 La gestión de documentos en la gestión empresarial.....	42
1.6 Los sistemas de gestión documental	44
CAPÍTULO 2: VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO	53
2.1 La empresa entendida como un sistema de información.....	54
2.2 El perfeccionamiento del sistema empresarial cubano. Caracterización y evaluación.....	56
2.3 Base normativa de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano	60
2.4 Comportamiento de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano.....	66
2.5 Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.....	67
2.6 Otros análisis en torno a la gestión de documentos en la gestión empresarial.....	75
2.6.1 Matriz de posicionamiento de la gestión documental en las empresas cubanas.	75
2.6.2 Análisis causa-efecto	79
2.6.3 Análisis de costos ocultos relacionados con la gestión de documentos	82
2.7 Fundamentos del modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano	85
CAPÍTULO 3:	93
MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL	93
3.1.1 Etapa 1: Diagnóstico de la gestión de documentos.....	96
3.1.2 Etapa 2: Diseño del sistema de gestión de documentos de la empresa	102
3.1.3 Etapa 3: Implementación del sistema de gestión de documentos de la empresa	115
3.1.4 Etapa 4: Evaluación y mejora.....	117
3.2 Validación del modelo de gestión documental para el sistema empresarial	120
3.3 Resultados de implementaciones parciales del modelo	128
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad de los documentos.....	28
Figura 2: Esquema gráfico del Modelo Record Continuum de los documentos.	35
Figura 3: Normas relacionadas con la gestión de documentos.	36
Figura 4: Metodología Designing and Implementing RecordKeeping Systems (DIRKS).....	37
Figura 5: Estructura del sistema de gestión de documentos	40
Figura 6: Representación gestión de contenidos empresariales en el Cuadrante mágico Garther	48
Figura 7: Áreas funciones y subsistemas de las empresas	55
Figura 8: Estado de la marcha del proceso de perfeccionamiento empresarial	60
Figura 9: Marco legal de la gestión documental establecido en Cuba	62
Figura 10: Diagnóstico de la gestión de documentos a nivel estratégico.....	68
Figura 11: Diagnóstico de la política para la gestión de documentos	68
Figura 12: Diagnóstico de la medición del liderazgo.....	69
Figura 13: Diagnóstico de la administración de riesgos.....	70
Figura 14: Diagnóstico de los procesos para la gestión de documentos.	71
Figura 15: Diagnóstico de la existencia de catálogos o registros para la gestión de documentos	72
Figura 16: Diagnóstico de los recursos humanos para la gestión de documentos.....	73
Figura 17: Diagnóstico de desempeño organizacional.	73
Figura 18: Diagnóstico de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones....	74
Figura 19: Resultado DAFO	77
Figura 20: Generación automática de los cuadrantes DAFO.....	78
Figura 21: Causas identificadas en el estudio causa- efecto.	80
Figura 22: Gestión socioeconómica del management general socio económico (MAGESE).....	83
Figura 23: Representación de la estructura conceptual básica del modelo	87
Figura 24: Contexto del Modelo de gestión de documentos	93
Figura 25: MOPIGD: Modelo para la implementación de la gestión de documentos	94
Figura 26: Elementos generales de la etapa diagnóstico del sistema de gestión de documentos	98
Figura 27: Elementos generales de la etapa diseño del sistema de gestión de documentos.....	103
Figura 28: Procesos de gestión de documentos del modelo	105

Figura 29: Elementos generales de la etapa implementación del sistema de gestión de documentos	116
Figura 30: Elementos generales de la etapa evaluación y mejora del sistema de gestión de documentos	119
Figura 31: Fases del método Delphi	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Agrupamiento de las causas/subcausas	81
Tabla 2: Matriz de costos ocultos	84
Tabla 3: Enfoque del Modelo de sistema de gestión de documentos que se propone	86
Tabla 4: Patrón del coeficiente de competencia de los expertos	122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Empresas en perfeccionamiento empresarial estudiadas	145
ANEXO 2. Guía de entrevista para la recogida de información	152
ANEXO 3. Ingreso de datos software profesional swot system profesional v.4.1	158
ANEXO 4. Matriz DAFO	159
ANEXO 5. Especialistas entrevistados en el diagnóstico	160
ANEXO 6. Votación ponderada	164
ANEXO 7. Resultado del diagrama causa-efecto	166
ANEXO 8. Cálculo de los costos ocultos	167
ANEXO 9. Variables, dimensiones e indicadores que fundamentan el modelo	168
ANEXO 10. Aspectos distintivos de los modelos y la propuesta	172
ANEXO 11. Gestión y control de proyectos de gestión documental	174
ANEXO 12. Diagrama de contexto	178
ANEXO 13. Catálogo de requisitos para la gestión de documentos	179
ANEXO 14. Procesos y controles iso 30301	180
ANEXO 15: Cuadro de clasificación	182
ANEXO 16: Tabla de retención y valoración de documentos	183
ANEXO 17. Modo de actuación	184

ANEXO 18. Diagrama de flujo de datos	185
ANEXO 19. Diagrama de despliegue	186
ANEXO 20. Lista de verificación para la autoevaluación ISO 30301	187
ANEXO 21. Carta de invitación para el panel de expertos para la evaluación de la propuesta	189
ANEXO 22. Instrumento para la recogida de datos	190
ANEXO 23. Cuestionario para la validación de la propuesta por expertos	192
ANEXO 24. Tesis defendidas sobre el tema y que tributan a la investigación	194
ANEXO 25. Aplicaciones parciales del modelo en distintas empresas	196
ANEXO 26. Glosario de términos.....	210

INTRODUCCIÓN

Con el advenimiento de la sociedad de la información y el conocimiento, se han producido profundos cambios que impactan en el desarrollo de las sociedades y las naciones, mediante la utilización y empleo de manera generalizada de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en todas las actividades humanas, con una repercusión muy notable en las esferas económicas, sociales, políticas, científico-técnicas y empresariales. Los intangibles ocupan un lugar cada vez más protagónico en la sociedad, como piedra angular y factor de alto impacto en el desarrollo. Este paradigma presupone la incorporación de nuevos modelos para la gestión de los procesos organizativos y que tributen a la gestión administrativa general.

Como consecuencia de lo expuesto las organizaciones durante los últimos años se han visto obligadas a multiplicar los estudios tendentes a la gestión de los intangibles, convirtiendo a la información en uno de los insumos más importantes de la sociedad globalizada, distinguiéndola como factor clave para la toma de decisiones. Se destaca el valor del recurso información, como activo de la empresa, al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, entre otros; que constituyen ejes sobre los que descansa y gira la gestión empresarial. Por ello, resulta indispensable lograr una gestión eficaz de la información y los documentos en la empresa contemporánea; que se traduzca en un mejor uso, comunicación y distribución entre los miembros que la utilizan. Si la información no es administrada eficientemente y no está disponible para su utilización en el momento adecuado, puede perder todo o gran parte de su valor. La información constituye un recurso valioso y un activo de gran importancia para la toma de decisiones en las organizaciones.

Hoy día, las empresas se encuentran ante la necesidad de llevar a cabo sus procesos de planeación, organización, dirección, control y ejercer la toma de decisiones basándose en la evidencia documental y no en la intuición y la improvisación. Vale decir que por medio de la gestión de documentos se garantiza la transparencia administrativa, la rendición de cuentas responsable, la conservación de la evidencia de las actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo que se requiera. Contar con una correcta gestión de documentos para toda empresa, entidad–administrativa, de producción o de servicios, resulta un imperativo a resolver en estos tiempos.

El éxito de las empresas depende en gran medida de la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión, que garanticen la mejora continua de sus resultados. Esto conduce a la incorporación de sistemas y modelos, encaminados a la consecución de las metas y la gestión de sus recursos de manera exitosa.

La gestión de documentos atraviesa de manera transversal los procesos de la empresa, integrándose a las actividades y sistemas que desarrollan las organizaciones. Tributa a la eficiencia, la rendición de cuentas, el control de los riesgos y la mejora continua de la empresa. Del mismo modo contribuye a la apropiación de los documentos elevando el valor de los recursos de información, convirtiéndolos en activos. Vela por la preservación de la memoria colectiva de la empresa, como respuesta a los desafíos que impone el entorno digital y global.

Se considera una actividad necesaria que surge desde tiempos remotos y constituye una herramienta que interviene en las diferentes áreas administrativas y funcionales de una organización. Es soporte interno del trabajo diario, la toma de decisiones y la formación del patrimonio de la organización. Dentro de sus funciones y atribuciones se encuentran la de custodiar, recuperar y conservar la documentación generada por la institución.

La gestión de documentos activos de una organización proviene del término norteamericano (*records management*) y se conoce como un concepto y una actividad cuyos orígenes se sitúan a comienzos de los años treinta del siglo XX en los Estados Unidos de Norteamérica, cuando se configura el sistema archivístico nacional. Tiene como esencia el ciclo de vida de los documentos (*records lifecycle*) y luego evoluciona tomando del modelo Australiano relacionado con la archivística integrada con propósitos administrativos legales y con valor probatorio y su acepción en inglés es denominado (*recordskeeping*), con su principio de la continuidad de los documentos (*records continuum*), formulado en los años 90 por Frank Upward.

Este concepto ha evolucionado su enfoque hacia los sistemas de gestión documental (*management systems for records*) encargado de dirigir y controlar en una organización lo relativo a los documentos. En el ámbito empresarial se ajusta a los principios de la calidad y la mejora continua que se concretan en los estándares ISO en su serie 9000 y en el Modelo de Excelencia Europea (EFQM) que establece como requisito el control de los documentos del sistema de gestión de la calidad. También se han desarrollado las normas de la serie ISO 30300 y otras que se encuentran en desarrollo que pretenden aportar mayores beneficios, pues evolucionan hacia el nivel estratégico, incorporan la auditoría y certificación, la guía de implementación y de evaluación de los sistemas de gestión de documentos.

Los nuevos paradigmas de la gestión de documentos se vinculan con la gestión por procesos, con base en el modelo de excelencia empresarial, que conduce a una visión global y que se distingue por articular las actividades propias de la organización en torno a procesos, orientados a obtener los resultados previstos y a satisfacer las necesidades y expectativas de la organización.

Las empresas son consideradas la célula creadora de riqueza que inciden directamente en el desarrollo económico de las sociedades y constituyen un sistema abierto al entorno, mantienen una constante relación con clientes, proveedores, competidores, agentes sociales y políticos, entonces les resulta vital la gestión de las actividades de todos los subsistemas que la componen dentro de la estructura organizativa para alcanzar un adecuado desempeño de sus funciones y alcanzar el objetivo propuesto con éxito.

La gestión de documentos en el sector empresarial ha sido objeto de importantes desarrollos tecnológicos en los últimos años; lo que permite manejar de forma integrada los documentos y todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan a la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos. El aumento de documentos que se generan y circulan en la empresa, incide en la eficiencia en la gestión de una gran variedad de contenidos y fuentes de información, que hace imprescindible definir la información que se necesita, para seleccionarla, procesarla, y transmitirla a través de los canales formales e informales de comunicación. En ello la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, juega un papel fundamental.

Varios autores han definido la gestión de documentos, (Cruz Mundet, José R., 2006) considera que es el “conjunto de tareas y procedimientos orientado a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de las administraciones”. En este sentido, (Mena Múgica, Mayra, 2005) refiere que la gestión documental es el “conjunto de operaciones y de técnicas, integradas hoy en día en la gestión administrativa general, basadas en el análisis de la producción, la tramitación y los valores de los documentos que se destinan a la planificación, el control, el uso, la conservación, y la eliminación o la transferencia de los documentos a un archivo, con el objetivo de racionalizar y unificar su tratamiento y conseguir una gestión eficaz y rentable de los mismos”.

Para (Bustelo Ruesta, Carlota & García-Morales, Elisa, 2011), la gestión documental corporativa es un elemento clave para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo interno de la organización, es considerada como la manipulación eficiente de todo el volumen de contenidos en formato electrónico que generan las organizaciones y tiene como principal objetivo la reducción de costos, espacio y obtener acceso inmediato a toda la información que se requiera.

En las últimas décadas se ha presenciado el valor de los sistemas de gestión de documentos como factor clave para el soporte de la estrategia organizacional, elemento distintivo, que ha permitido el logro de nuevas ventajas competitivas. Bajo esta lógica, las organizaciones han implementado en sus estructuras organizativas el administrador de sistemas de información (*chief information officer, (CIO)*) y a la inteligencia del negocio (Business Intelligence).

A criterio de (Woodman, L., 2011) estas áreas serán las encargadas de la gestión de la información y los documentos en la empresa y el éxito de su trabajo, depende de su capacidad de integrar de manera coherente las decisiones y planes sobre sistemas de información y documentales en la estrategia empresarial para servir de apoyo a las estrategias organizacionales.

En este nuevo contexto que para las organizaciones resulta un reto y a la vez una oportunidad el establecimiento de sistemas de gestión de documentos como nueva forma de gestión, este proceso de cambio es una tendencia mundial, una de las metas de modernización que va acompañado de grandes desafíos para los sistemas administrativos y archivísticos existentes.

La gestión de documentos empresariales, ha evolucionado e incorporado el empleo de las nuevas tecnologías de la información, nutriéndose de nuevos conceptos y herramientas tales como: gestión de documentos empresariales (ERM), sistemas de gestión de contenidos (CMS), sistemas de gestión de contenidos empresariales (ECM), gestión de procesos del negocio (BPM), planeación integrada de recursos empresariales (ERP), herramientas de inteligencia de los negocios (BI), entre otros: Estos sistemas poseen capacidades para capturar, procesar, indexar, clasificar y resguardar los documentos, permitiendo que el proceso final sea rápido y eficiente. La tendencia apunta al desarrollo de servicios web, por medio de estas herramientas, permitiéndose reducir los tiempos de tramitación y aumentar la calidad de los servicios ofrecidos y la interoperabilidad para mejorar así la satisfacción global del cliente.

Se reconoce que la gestión documental es un tema universalmente abordado en estos tiempos, debido al incremento de información, en la actual era de la información y del conocimiento, adquiriendo importancia estratégica en el desarrollo de las organizaciones. Se ha convertido en una necesidad y a la vez en un problema debido al volumen de información que se genera diariamente, para lo que se requiere del uso de pautas metodológicas, herramientas, métodos y modelos que contribuyan a que la información sea gestionada eficientemente en función de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias de las organizaciones.

En el entorno nacional la gestión de los documentos constituye un elemento de interés estratégico que tiene reflejo en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución como parte del proceso que lleva a cabo el país, para la actualización del modelo económico cubano. La gestión de documentos, se inserta dentro de las bases del perfeccionamiento empresarial, en la necesidad de creación o mejoramiento de los sistemas de información interna, cuyo propósito se centra en el logro del fortalecimiento de las empresas del sector estatal, reflejado en el (Decreto 281/2007). Este experimento se comienza a implantar desde 1998, sobre la base de otorgarle a la

empresa estatal las facultades necesarias y establecer las políticas, principios y procedimientos que respondan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los actores del ámbito empresarial.

El país cuenta con decretos ley, decretos, resoluciones, indicaciones, disposiciones y políticas que regulan el empleo de la gestión documental, pero se adolece de pautas metodológicas que permitan instrumentar dicho marco regulatorio. Ejemplo de ello resulta el sector empresarial, donde se requiere aprovechar la perspectiva del enfoque basado en procesos, que promueva la mejora continua, alineada a la estrategia de la empresa.

En el desarrollo de la investigación se evidenció que el sistema empresarial cubano se enfrenta a un excesivo volumen de documentos, que se generan diariamente –en ambientes internos y externos- y a la ausencia de políticas y estrategias en materia de gestión de los documentos, desconocimiento de las normas nacionales e internacionales, carencias de instrumentos metodológicos que permitan la articulación e implementación de manera adecuada y efectiva, la no existencia de registros para el control, actualización y acceso a los documentos, carencia de trabajo colaborativo en la elaboración de documentos, no se definen los flujos de trabajo, numerosos procesos administrativos, su manejo en diferentes formatos, envejecimiento rápido de la información, no llega a los usuarios que la necesitan en el momento oportuno, por lo que se evidencia debilidades en la administración de documentos, lo que imposibilita su gestión y control.

Lo antes expuesto, justifica, una llamada de atención sobre la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano, -como objeto de estudio- con el fin de definir un modelo orientado a alcanzar un funcionamiento orgánico y efectivo en estas instituciones.

Desarrollar un modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano, implica un cambio en la forma de entender el funcionamiento de la empresa. Se requiere de la articulación de las actividades propias de la organización en torno a procesos, orientados a obtener los resultados previstos y a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Unidad de observación y unidad de análisis de la investigación:

Para la investigación se ha definido como unidad de observación directa: toda la base teórica relacionada con la gestión documental: (normas nacionales e internacionales, estándares internacionales (ISO), modelos para la gestión de documentos, metodologías para el desarrollo de sistemas de gestión de información y de documentos).

Se identifica como unidad de análisis: La gestión de documentos de la empresa en base al estudio de los procesos, modelos para la gestión de documentos, marco normativo, flujos de información, infraestructura, métodos y técnicas que se emplean para la construcción e implementación de sistemas de gestión de documentos.

El objeto de estudio es la gestión de documentos la que se orienta a conocer los rasgos fundamentales que caracterizan la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano y determinar los principales problemas que inciden en el mismo, para garantizar una gestión efectiva que tribute a la toma de decisiones con base en la evidencia documental. A partir de este enunciado se realizan las siguientes preguntas científicas: ¿Qué reconocimiento tiene la gestión de documentos en la empresa estatal cubana?, ¿Qué características tiene la gestión de documentos en el sistema empresarial?, ¿Cómo influye la gestión de los documentos en la toma de decisiones, rendición de cuentas y la transparencia administrativa para la empresa cubana actual?. Todas ellas conducen a formular el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo garantizar que la empresa estatal cubana desarrolle una gestión de documentos que asegure la transparencia administrativa, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en la evidencia?

Para dar cumplimiento al problema identificado se ha definido el siguiente sistema de objetivos:

Objetivo General:

Definir un modelo para la implementación de la gestión de documentos que asegure la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia administrativa de la empresa estatal cubana.

Objetivos Específicos:

1. Analizar las bases conceptuales-normativas de la gestión documental con énfasis en los sistemas empresariales.
2. Diagnosticar y evaluar los rasgos fundamentales que caracterizan la gestión de documentos en la empresa estatal cubana y sus principales limitaciones.
3. Definir y proponer los componentes y elementos de diseño del modelo para la implementación de la gestión de documentos en la empresa estatal cubana.
4. Validar la propuesta mediante el modelo de gestión de documentos para la empresa estatal cubana.

En correspondencia con el problema y objetivos planteados se definen las siguientes **ideas a defender**:

1. La gestión de documentos constituye un elemento estratégico, un recurso y activo primordial para el desarrollo de las organizaciones empresariales en la actualidad.
2. Existe la necesidad y las condiciones para desarrollar la gestión documental a favor de las empresas cubanas, alineada a los nuevos escenarios de la realidad nacional.
3. La existencia, conocimiento y dominio de un marco normativo para la gestión de documentos favorece su implementación de manera efectiva.
4. Resulta necesario disponer de un modelo metodológico flexible para el desarrollo de la gestión de documentos en las empresas cubanas, que sea personalizado en las plataformas libres de gestión de documentos.

Materiales y métodos de la investigación

La investigación que se presenta es un estudio de carácter científico, de dónde se derivan ideas a defender, un sistema de objetivos a resolver que dan solución a un problema previamente reconocido, mediante el empleo de diferentes métodos de investigación. Combina la investigación básica con la aplicada. Siguiendo los criterios de (Hernández Sampieri, R, 2003), la investigación desarrollada se considera del tipo explicativa, pues se trata de explicar el porqué del fenómeno, a la vez se proporciona una solución, se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones, componentes, conceptos y variables del fenómeno a investigar. Las investigaciones explicativas son más estructuradas y de hecho implican la exploración, la descripción y la correlación, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. La gestión de documentos en el sistema empresarial cubano se considera la variable dependiente y el diagnóstico, diseño, implementación, la evaluación y mejora (con sus componentes y dimensiones) se consideran las variables independientes.

Para cumplir los objetivos, se emplearon como métodos teóricos el análisis– síntesis, la inducción– deducción y el histórico– lógico, el enfoque de sistemas y la modelación y como métodos empíricos, la revisión documental, las entrevistas a profundidad y el análisis DAFO y el análisis causa-efecto. Se partió del análisis bibliográfico que permitió, establecer las bases conceptuales señaladas y la caracterización de la gestión de documentos y sus manifestaciones en el sector empresarial cubano, facilitando a posterior la modelación de la propuesta, por medio de cuatro etapas fundamentales: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación y mejora y cuatro dimensiones esenciales: empresa, gestión de documentos, marco normativo y tecnología.

Para la obtención de evidencias acerca del comportamiento de la gestión de documentos en el sector empresarial cubano se revisaron documentos oficiales, normas, estándares, decretos ley y resoluciones sobre la gestión de documentos y el sistema empresarial cubano, incluyendo en ambos casos estudios de otros autores sobre el tema. La autora, realizó una investigación de campo a través de la aplicación de entrevistas a profundidad a directivos y especialistas de 22 entidades del grupo de empresas en perfeccionamiento empresarial, a partir de criterios y una guía de entrevista alineada al cumplimiento de las normas ISO: 15489-2, ISO:30301, Decreto 281/2014 del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial cubano.

Los resultados obtenidos permitieron conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con respecto a la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial, con miras a conformar un escenario de la situación actual del sector. Ha permitido objetivos estratégicos tendientes a potenciar sobre las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Para profundizar en los análisis, se procedió además a identificar las causas reales y potenciales que inciden en el tratamiento que muestra el sector empresarial cubano respecto a la gestión de documentos y su incidencia para la toma de decisiones. Para ello se emplea el Diagrama Ishikawa, reconocido también como Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado.

Se realizó la validación del Modelo propuesto, por medio del Método Delphi, la aplicación de la técnica ladov. Finalmente se realizó una triangulación metodológica a partir del análisis cruzado de los resultados obtenidos en la validación por los métodos cualitativos (Delphi) e indirecto (ladov) de la propuesta realizada en la investigación. Esto permitió validar la coherencia de las acciones desarrolladas con el objetivo de la investigación, su fundamentación teórica, la pertinencia, el alcance, la factibilidad de aplicación y la importancia de los beneficios esperados en el sector empresarial cubano.

El tema abordado resulta de gran actualidad en el contexto cubano actual, por cuanto se inserta en el proceso de transformación que experimenta la sociedad cubana, en franca alineación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y exige además la implicación del sector empresarial cubano para asumir un rol protagónico en torno a la gestión documental. Ello garantizará poder responder a las demandas del sector empresarial, el gobierno, los problemas y necesidad de cambio que le impone los nuevos retos de la sociedad.

Como novedad científica, vale decir que existen escasos estudios de este tema dirigidos al sector empresarial cubano. Se aborda por primera vez la gestión de documentos gerenciales de manera integrada y con enfoque en sistema, articulando gestión por procesos, calidad y liderazgo. La propuesta

ofrece un saber hacer, sustentado en el desarrollo de las cuatro etapas que lo integran el modelo, que facilite y contribuya a la implementación de manera exitosa de la gestión de documentos, atendiendo a las demandas del sector empresarial, el gobierno, los problemas y necesidad de cambio que le impone los nuevos retos de la sociedad.

En la presente investigación se reconoce que: a) aporta las pautas metodológicas para el desarrollo de un modelo de gestión documental flexible y adaptable, sistémico y dinámico para la empresa cubana actual que permita alinear los procesos para la gestión de documentos con enfoque estratégico para el sector empresarial cubano, b) se compatibilizan las normas nacionales y estándares internacionales que garantizan los procesos de auditoría y certificación del modelo implementado, c) el modelo podrá ser utilizado por cualquier entidad por medio de la personalización en plataformas libres con orientación a la empresa, d) la aplicación del modelo contribuye a la transparencia, evidencia y trazabilidad de los hechos económicos y de la actividad de gestión de la empresa socialista cubana. Estos fundamentos precisan dar soluciones óptimas a los problemas de la gestión de documentos en nuestro país.

La investigación propone una vía para conseguir la construcción de un sistema de gestión de documentos como un proceso estratégico que transite del nivel operativo al estratégico y donde el liderazgo ocupa el primer lugar. Se han empleado los requisitos de la norma ISO 30301, integrando las mejores prácticas para la implementación de los sistemas de información y la gestión de la calidad. Es pertinente destacar que las organizaciones internacionales de normalización que realizan estudios sobre gestión de documentos aún se encuentran desarrollando la norma dirigida a la implementación, por lo que esta investigación como aspecto novedoso se adelanta a esta definición.

Los resultados de la investigación se organizan en el presente documento con la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. El contenido capitular se dirige a:

Capítulo 1: La gestión documental: aspectos teóricos, evolución y actualidad: Se abordan los aspectos teóricos conceptuales que sustentan la investigación, se estudian los antecedentes de la gestión de documentos en el que se analizan los aspectos más significativos en su evolución. Se enfatiza en el estudio, mediante una revisión bibliográfica en diversas fuentes de información especializadas y la consulta de diferentes autores relevantes del tema, lo que permitió identificar los principales conceptos y su relación con otros afines. En tal sentido, se adoptan posiciones científicas sustentadas en la revisión crítica de las teorías sobre el tema, asumiendo una definición propia, así como las dimensiones que la sustentan. Se enfatiza el problema que enfrentan hoy las empresas por no disponer de sistemas integrales para la gestión de documentos, además de analizar la repercusión que tiene en la integración

de este subsistema con la organización. Se describen los aspectos más significativos de las normas y estándares internacionales que existen para la gestión de documentos, lo cual constituye la base teórica y precedente de la investigación, se realizan comparaciones y valoraciones críticas entre modelos existentes. Se analizan los sistemas de gestión documentales evaluando las herramientas libres para su implementación, en la que se exponen sus ventajas.

Capítulo 2: Sistema empresarial y gestión de documentos: En este capítulo se presentan los rasgos más relevantes de las empresas cubanas, se enfatiza en el análisis del sistema empresarial estatal cubano, se estudia su desarrollo, evolución e impacto, destacándose el papel del perfeccionamiento empresarial en el desarrollo económico del país. Se estudia la base normativa relacionada tanto para la gestión empresarial como para la gestión de documentos en el ámbito nacional, de la que se hace un análisis crítico y exhaustivo. En este apartado se exponen las bases y resultados del diagnóstico de la gestión de documentos aplicado a 22 empresas pertenecientes al Grupo Empresarial en Perfeccionamiento (GEPE) del sistema empresarial cubano, se analizan los resultados obtenidos en el mismo. Para lo cual se aplican varias técnicas y métodos de investigación científica. Se realiza una evaluación de la situación actual de la gestión de los documentos en el sistema empresarial cubano. Se determinan las variables que sustentan el modelo que se propone. Se establecen las premisas, los principios generales y enfoques sobre los que construye el modelo. A partir del estudio y descripción de las variables se presenta la base conceptual del modelo de gestión documental que se propone.

Capítulo 3: Modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial: En este apartado se operacionalizan y despliegan las etapas que componen el mismo (diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y mejora). Se representan todos los procesos, etapas y actividades. Se presenta la validación del modelo a partir de la aplicación de método Delphi, la técnica ladov y para la validación final se aplica la triangulación metodológica. Además se ofrecen los resultados parciales de la aplicación del modelo en empresas en perfeccionamiento empresarial.

CAPÍTULO 1:

**LA GESTIÓN DOCUMENTAL: ASPECTOS
TEÓRICOS, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD**

CAPÍTULO 1:

LA GESTIÓN DOCUMENTAL: ASPECTOS TEÓRICOS, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD

En el mundo durante los últimos años el manejo de los documentos en las organizaciones empresariales ha sufrido una revolución, debido al acelerado desarrollo y proliferación del uso y manejo de las tecnologías de información. Esto ha provocado una transformación, tanto en la forma en que las empresas crean, reciben, distribuyen, utilizan, almacenan y conservan la información, como en la concepción que tienen los directivos y especialistas sobre el papel de los documentos y la información para alcanzar el éxito empresarial, como apoyo certero en la toma de decisiones. Ello ha convocado a las empresas a emprender proyectos de gestión documental que ofrezcan solución al almacenamiento, organización y difusión de la información disponibles en los acervos institucionales.

La gestión de documentos no es una actividad nueva, su existencia inicia desde que comenzó a introducirse la escritura, la que surge a partir de la necesidad que tenía el hombre para comunicar, documentar y salvaguardar sus hechos, como evidencia. Esta información recogida en diversos soportes es conocida como documento; elemento que constituye la materia prima más valiosa de los archivos. Entonces aparece el archivo, convirtiéndose en el lugar a través del cual se le otorga confiabilidad y credibilidad a los documentos de archivo, lo que marcó el valor y el papel de los archivos como evidencia y memoria continua de la vida de la sociedad. (Llansó San Juan, Joaquim, 1993).

La llamada explosión documental, resultante del crecimiento económico, político y administrativo, trajo consigo el origen de los primeros archivos, donde se han conservado documentos de diversa índole hasta nuestros días. Luego el avance tecnológico permitió la rápida diversificación de los soportes de la información y el desarrollo de nuevos usos y usuarios de los documentos y archivos. La administración de documentos ha evolucionado como apoyo a los procesos de planeación, control, reproducción, circulación, conservación y uso de la documentación para la administración.

La gestión de documentos “es una función transversal que implica a toda la organización y afecta a sus procedimientos, por tanto debe estar ubicada en una posición de alta dirección en la organización” (Cruz Mundet, José R., 2006). En tal sentido la gestión de documentos se orienta al aprovechamiento de los documentos y la información contenida en ellos como propulsora de calidad, de eficiencia y de economía en la actuación de las organizaciones.

1.1 Los documentos como esencia de la gestión documental

El término documento ha sido abordado por diversos autores, etimológicamente según el Diccionario de Terminología Archivística (Pinto Molina, M., 2005), la palabra documento procede del término latín “documentum”, derivado del verbo docere (enseñar), de manera que el significado sería: “algo que instruye sobre algo que enseña” además también se refiere a “diploma, carta, relación u otro escrito que ilustra acerca de algún hecho, principalmente de los históricos”; y en otra acepción, “escrito en el que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo”. Por otra parte, la misma fuente se refiere al documento de archivo como “testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas de acuerdo con las características de tipo material y formal” (A. Heredia, 2005).

Según la norma (ISO/TR 15489-1, 2001) “Un documento debería reflejar correctamente lo que se comunicó o decidió o la medida que se adoptó, debería ser capaz de satisfacer las necesidades de la organización a la que está vinculado y poder ser utilizado para rendir cuentas, se agrega metadatos necesarios para documentar una determinada operación, o estar permanentemente ligado o asociado a dichos metadatos, como se señala:

- a) la estructura de un documento de archivo, es decir, su formato y las relaciones existentes entre los elementos que lo integran, debería permanecer intacta;
- b) el contexto en el que el documento de archivo fue creado, recibido y utilizado debería quedar patente en el mismo (incluido el proceso de negocio del que la operación forma parte, la fecha y hora de realización y los participantes en la misma);
- c) la vinculación existente entre documentos simples, que se mantienen separados y se combinan para dar lugar a una unidad documental, debería permanecer siempre presente”

Otros análisis respecto al tema los refiere (Mena Múgica, Mayra, 2005), quien lo define como: “Un documento de archivo es evidencia que soporta un hecho”, y según la norma ISO/TR 15489-1, 2001, plantea que documento de archivo, “*records*” su traducción al inglés, “es la información creada o recibida, conservada, como información y prueba, por una organización o un individuo en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales (...)”. El Decreto Ley 265/2009. Del Sistema de Nacional de Archivos de la República de Cuba, (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2009), define documento como: “Medio en el que se registra o por el que se trasmite información en cualquier soporte y que en sentido general contiene la expresión del trabajo de creación humana en formato impreso o no impreso”.

En las definiciones anteriores prevalece como idea común que un documento de archivo, contiene información de algún tipo de actividad ya sea personal o institucional, muestra una evidencia, se registra en cualquier soporte, son creados o recibidos y requieren ser conservados. Es información que se registra en cualquier soporte, como prueba de un hecho o actividad que puede ser consultado.

Los documentos de archivo son uno de los recursos fundamentales que las instituciones necesitan para poder realizar sus operaciones de manera eficaz. Son considerados un elemento esencial en la vida de las organizaciones, a través de los cuales se registra se poseen y resguardan las memorias corporativas e institucionales. Permiten evidenciar la documentación de las actividades y logros de las entidades, formular políticas, apoyar en el proceso de toma de decisiones, cumplir los requisitos legales y regulatorios, proteger los intereses institucionales entre otros atributos, que les permitirá alcanzar el éxito y excelencia. Resulta necesario preservar sus características físicas, de contenido y estructurales.

Un documento de archivo según los términos y definiciones de la norma ISO 15489-1: 2001 es “la información creada o recibida, conservada, como información y prueba, por una organización o un individuo en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales”. En la norma se establecen los atributos que le otorgan a los documentos la autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad, los que resultan imprescindibles ante actos legales y probatorios.

Un documento de archivo “es auténtico cuando se puede probar, que ha sido creado o enviado por la persona que se afirma que lo ha creado o enviado y que ha sido creado o enviado en el momento que se afirma” (ISO/TR 15489-1, 2001). Para garantizar la autenticidad de los documentos, las organizaciones deberían implantar y documentar políticas y procedimientos para el control de la creación, recepción, transmisión, mantenimiento y disposición de los documentos de archivo de manera que se asegure que los creadores de los mismos estén autorizados e identificados y que los documentos estén protegidos frente a cualquier adición, supresión, modificación, utilización u ocultación no autorizadas.

- Un documento de archivo “es fiable cuando el contenido puede ser considerado una representación completa y precisa de las operaciones, las actividades o los hechos de los que da testimonio y al que se puede recurrir en el curso de posteriores operaciones o actividades. Los documentos de archivo deberían ser creados en el momento, o poco después, en que tiene lugar la operación o actividad que reflejan, por individuos que dispongan de un conocimiento directo de los hechos o automáticamente por los instrumentos que se usen habitualmente para realizar las operaciones” (ISO/TR 15489-1, 2001).

- Un documento de archivo “es integro cuando hace referencia a su carácter completo e inalterado. Es necesario que un documento esté protegido contra modificaciones no autorizadas. Las políticas y los procedimientos de gestión de documentos deberían especificar qué adiciones o anotaciones pueden realizarse en un documento después de su creación, en qué circunstancias pueden autorizarse dichas adiciones o anotaciones y quién está autorizado para llevarlas a cabo. Cualquier anotación, adición o supresión autorizada que se realice en un documento debería indicarse de forma explícita y dejar traza” (ISO/TR 15489-1, 2001).
- Un documento de archivo “está disponible cuando puede ser localizado, recuperado, presentado e interpretado. Su presentación debería mostrar la actividad u operación que lo produjo. Las indicaciones sobre el contexto de los documentos de archivo deberían contener la información necesaria para la comprensión de las operaciones que los crearon y usaron. Debería ser posible identificar un documento en el contexto amplio de las actividades y las funciones de la organización. Se deberían mantener los vínculos existentes entre los documentos de archivo que reflejan una secuencia de actividades” (ISO/TR 15489-1, 2001).

Algunos autores e instituciones internacionales han teorizado sobre la gestión documental desde hace ya varias décadas, según (Carol Couture & Jean-Yves Rousseau, 1988) apuntan que la gestión de documentos revolucionó toda la práctica archivística que se venía realizando hasta entonces. La revolución de las tecnologías ha hecho posible que las organizaciones generen más información en formato electrónico que en papel. Al respecto (Cruz Mundet, José R., 2006), reconoce al documento electrónico y lo define “como el documento generado, gestionado, conservado y transmitido por medios electrónicos, informáticos o telemáticos, siempre que incorporen datos firmados electrónicamente”.

El documento electrónico posee diferencias con el documento tradicional según la Guide for managing electronic records from an archival perspective. 1997, citado por (Cruz Mundet, J. R & Mikelarena Peña, F, 2001). Estas se reconocen en:

- Registro y uso de símbolos: mientras que el contenido de un documento tradicional está recogido en un medio y a través de símbolos que lo hacen directamente accesible para el ser humano; en cambio, el documento electrónico está recogido en un medio y a través de símbolos que deben ser decodificados para hacerlo accesible al ser humano. Por ello el medio (hardware) y los símbolos (software) son condiciones de posibilidad del documento electrónico.
- Conexión entre contenido y medio: mientras que el contenido de un documento tradicional es inseparable del medio (soporte) que lo recoge, el de un documento electrónico puede ser separado del medio original y transferido a otro u otros soportes. Ello aumenta las posibilidades de corrupción y es un factor crítico para asegurar la autenticidad y la fiabilidad.

- Características de la estructura física y lógica: mientras que la estructura es una parte integral y aparente del documento tradicional, y uno de los principales criterios para valorar su autenticidad; la del documento electrónico no es tan aparente, sino que depende del hardware y del software, hasta el punto de cambiar cuando se pasa de un medio a otro, por lo que no puede tener el mismo valor que en el tradicional. La estructura lógica, por otra parte, lo identifica y representa los elementos de su estructura interna, la que le ha dado su creador. Para considerarlo completo y auténtico el documento debe conservar esta estructura originaria.
- Metadatos: que se definen como datos sobre los datos y hacen que el documento pueda ser utilizado y comprendido. El documento electrónico carece de los elementos que en uno tradicional permiten establecer su contexto funcional y administrativo, esa función la cumplen los metadatos, que describen cómo se ha registrado la información, cuándo y por quién, cómo está estructurada, cuándo se ha utilizado. Los metadatos adquieren cada vez mayor importancia en la descripción de los recursos de información debido a la gran capacidad de adaptación en los sistemas de gestión de documentos, constituye un paso de avance hacia la interoperabilidad y el establecimiento de sistemas de recuperación de información más inteligentes. Es indudable el papel que juega la gestión de documentos en las organizaciones, que trasciende el límite de satisfacer solamente las necesidades de información de los usuarios.
- Identificación: que no puede hacerse por los medios tradicionales, sino a través de los metadatos.
- Conservación: que no depende sólo de las condiciones de almacenamiento, sino de la rápida obsolescencia de los sistemas.

1.2 La gestión de documentos o records management

Según el diccionario del Consejo Internacional de Archivos (CIA) el término gestión de documentos o “*records management*”, es definido como: “el área de la gestión administrativa general encargada de conseguir economía y eficiencia en la creación, mantenimiento, uso y selección de los documentos”.

La UNESCO y el Consejo Internacional de Archivos (CIA), han contribuido al fortalecimiento y toma de conciencia en la necesidad que tienen los países y las instituciones en afrontar los problemas de la gestión de documentos, para lo cual se han definido objetivos concretos dirigidos a la promoción, formulación de políticas y planes de información. Ejemplo de ello resulta el Programa para la Gestión de Documentos y Archivos (RAMP: Records and Archives Management Programme), creado en 1979, dirigido a el fomento del desarrollo de sistemas y servicios de gestión de archivos y de documentos y la define como “el dominio administrativo general con vista a asegurar la economía y la eficacia de las operaciones desde la creación, mantenimiento y utilización, hasta la afectación final de los documentos”.

La gestión de documentos no es una actividad nueva, data desde que comenzó a introducirse la escritura, que surge a partir de la necesidad que tenía el hombre para comunicar, documentar y salvaguardar sus hechos, como evidencia. Se introduce a inicios de los años treinta del siglo XX en los Estados Unidos de Norteamérica como consecuencia de las preocupaciones del estado por la acumulación de documentos de manera desordenada en las oficinas gubernamentales que impedía su funcionamiento adecuado. En 1950 se aprueba legalmente y se institucionaliza la Ley Federal de Archivos la cual otorgó al Archivo Nacional la responsabilidad por los documentos de valor permanente, es decir, documentos históricos de esa nación, así como de la administración de documentos desde su producción hasta su eliminación o transferencia al Archivo Nacional.

La norma ISO/TR 15489-1, 2001 define la gestión de documentos como: “El área de gestión responsable de un control eficaz y sistémico, de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos, la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización.”

Para (Cruz Mundet, José R., 2006) “la gestión de documentos es el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de las organizaciones”. Según (Bustelo Ruesta, Carlota & García-Morales, Elisa, 2011), la gestión documental corporativa es un elemento clave para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo interno de la organización, es considerada como la manipulación eficiente de todo el volumen de contenidos en formato electrónico que generan las organizaciones y tiene como principal objetivo la reducción de costos, espacio y obtener acceso inmediato a toda la información que se requiera.

A partir de lo referido en el Decreto Ley 281/2011. Del sistema de información del gobierno, reflejado en la Gaceta Oficial No.10 Extraordinaria del 2011, la gestión documental resulta “el conjunto de principios, métodos y procedimientos tendentes a la planificación, manejo y organización de los documentos generados y recibidos por las organizaciones; desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación”.

En este sentido, (Mena Múgica, Mayra, 2005) considera que la gestión documental es el “conjunto de operaciones y de técnicas, integradas hoy en día en la gestión administrativa general, basadas en el análisis de la producción, la tramitación y los valores de los documentos que se destinan a la planificación, el control, el uso, la conservación, y la eliminación o la transferencia de los documentos a un archivo, con el objetivo de racionalizar y unificar su tratamiento y conseguir una gestión eficaz y rentable de los mismos”.

De otra parte, (Ponjúan Dante, Gloria, 2014), considera que la gestión documental es un proceso administrativo que permite analizar y controlar sistemáticamente, a lo largo de su ciclo de vida, la información registrada que crea, recibe, mantiene o utiliza la organización en correspondencia con su misión, objetivos y operaciones.

Luego del análisis de las distintas aseveraciones realizadas, la autora, considera que la gestión de documentos es una actividad que tiene repercusión en toda la organización, forma parte de la actividad administrativa y gerencial, garantiza economía, eficiencia y transparencia en las organizaciones, permitiendo apoyar el proceso de toma de decisiones. En ella confluyen cinco elementos fundamentales e interactúan de manera sinérgica: 1) los documentos: que se crean, reciben y utilizan, para la realización de procesos propios de cada organización; 2) los aspectos normativos: marco regulatorio y políticas; 3) los aspectos metodológicos, procedimientos, técnicos, estándares; 4) el análisis de riesgo, la protección y la seguridad y acceso de la información y 5) la tecnología.

El *records management* no sólo se refiere a las tareas relacionadas con la organización de los documentos; sino que comprende también tareas directamente relacionadas con su creación, según señala (Cruz Mundet, 2006). Este enfoque lleva a distinguir entre la figura del gestor documental (*records managers*) y la del archivero (*archivist*). El primero se ocupa de los documentos durante sus fases activa y semiactiva, mientras poseen un valor administrativo, legal o financiero para la organización que los ha producido. En cambio, el archivero se encarga de la custodia de los documentos inactivos que se conservan permanentemente por el hecho de tener un valor histórico o cultural, una vez han perdido su valor administrativo, legal o financiero.

En tal sentido, la teoría archivística, según (Llansó San Juan, Joaquim, 1993) habla del ciclo de vida del documento o etapas que integran lo que está considerado como el principio fundamental de la gestión de documentos. La propuesta establecida en los años treinta señala que “el documento tiene una vida similar a la de un organismo biológico el que nace (fase de creación), vive (fase de mantenimiento y uso) y muere (fase de depuración o expurgo)” (Cruz Mundet, José R., 2006). Estas fases también han sido denominadas como activa, semiactiva e inactiva y se corresponden con diferentes denominaciones de archivo. Ver Figura 1.

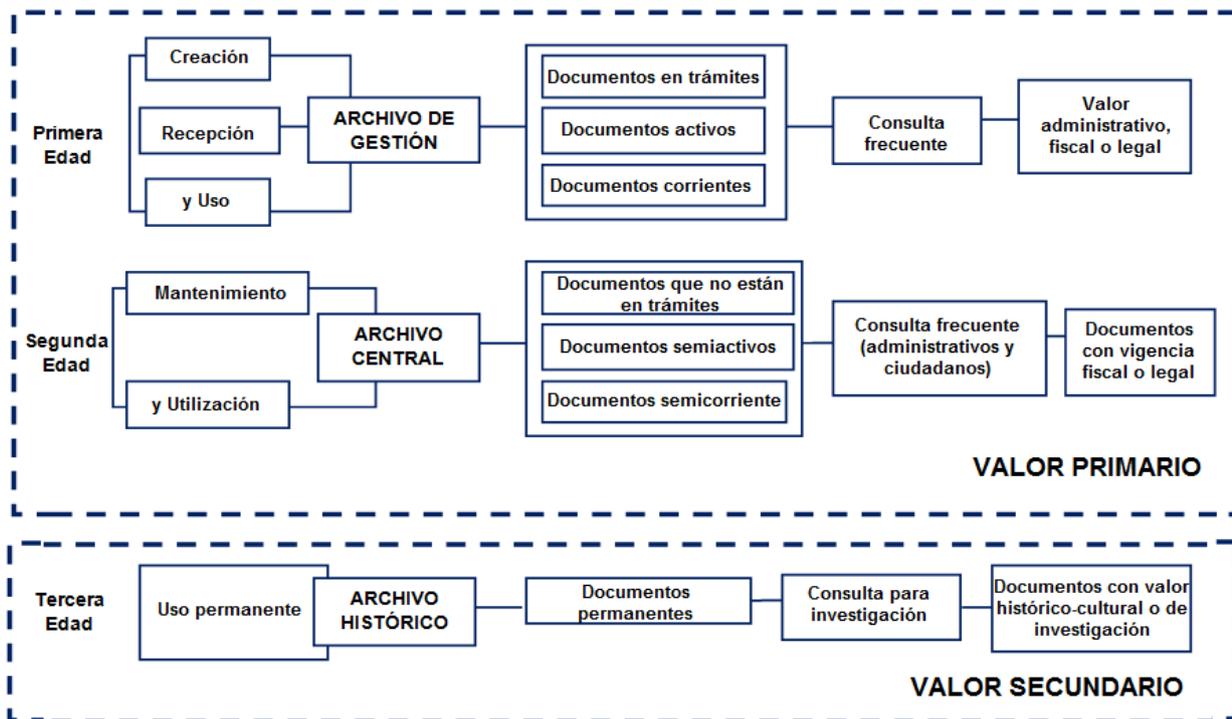


Figura 1: Edad de los documentos

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Ponjuán Dante, G., Mena Múgica, Mayra M., & Rodríguez Cruz, Yunier, 2014)

1. Archivo de gestión. El documento se encuentra en circulación y tramitación en que la documentación está en el archivo de gestión o de oficina, se guardan con carácter temporal cerca del funcionario responsable de su manejo frecuente, mientras dure el trámite. Su organización y servicio forma parte del trabajo de la propia unidad administrativa.
2. Archivo central: El documento o expediente que testimonia la solución del asunto tramitado sigue guardado, en esta etapa el documento no se encuentra involucrado en ningún trámite administrativo, sin perder su valor será objeto de consulta, pero no con la frecuencia de la etapa anterior. En esta etapa las tramitaciones están concluidas, a partir de esta fase, y en adelante, los documentos están bajo la responsabilidad y manejo directo del archivero.
3. Archivo histórico: El documento asume categoría de permanente por su valor cultural o histórico y es utilizado con fines de investigación.

El ciclo de vida de los documentos es abordado desde diferentes enfoques. Para la escuela americana (Llansó San Juan, Joaquim, 1993), concuerda que se convirtió en la base conceptual del “*records management*” o gestión de documentos y según Artel Ricks¹ “se extiende al ciclo de vida completo de los documentos, desde su producción hasta su eliminación final o su envío al archivo para su

¹ Ricks, Artel, “Records management as an archival function”. En: Archivum, XXVI, 1979, pp. 29-36

conservación permanente". El objeto, está dirigido a asegurar una documentación adecuada, evitar lo no esencial, simplificar los sistemas de creación y uso del papeleo, mejorar la forma de organizar y recuperar los documentos.

(Cruz Mundet, 2006), afirma que este principio del ciclo de vida del documento, fue criticado fundamentalmente por tres motivos: En primer lugar, los documentos no mueren, sino que pasan a ser conservados con otra utilidad diferente a la que les dio origen (de carácter histórico-cultural, en esencia, aunque también pueda ser probatoria). En segundo lugar, la división en tres edades resulta estricta, ya que no contempla que todo documento puede regresar a la fase inicial de actividad, tanto desde la intermedia como desde la histórica, como consecuencia de un proceso de revisión, de un proceso judicial o de cualquier otra actividad que reclame su presencia. En tercer lugar, la de estar demasiado enfocado en los documentos como entidades físicas y en las tareas operacionales, aspectos que resultan irrelevantes desde la perspectiva de los documentos electrónicos.

Este ha sido un tema muy debatido y hasta nuestros días es objeto de discusión y estudio. Atendiendo a los nuevos paradigmas de la gestión de documentos aparece un nuevo concepto en esta ciencia, la denominada archivística integrada, enfoque propuesto en el XII Congreso Internacional de Archivos de 1992, por Carole Couture y Christine Pétilat, que insiste en la necesidad de abarcar el tratamiento de los documentos desde sus orígenes en el proceso administrativo hasta su conservación definitiva.

Ello implica integrar el ciclo de vida, base del *records management*; el análisis de las necesidades de las administraciones, el establecimiento de un calendario de conservación, el diseño racional de los documentos, la protección de los documentos esenciales, la organización y el tratamiento de los documentos, y su eliminación o transferencia a los archivos históricos para su conservación definitiva.

El concepto de la continuidad de los documentos (*records continuum*), concepto en su acepción original). Surge en la comunidad archivera australiana y fue enunciado por Frank Upward en 1996 y 1997. Representa un nuevo paradigma y explica que no existen etapas separadas en la vida de los documentos, tal como enfatiza el ciclo de vida, sino que es una continuidad y en consecuencia, la gestión de los documentos debe ser contemplada como un proceso continuado. Concuerda con el criterio de la archivística integrada.

Explica (Cruz, Mundet, 2006) que se trata de un modelo inclusivo que proporciona el marco unificador para la archivística y la gestión de documentos, con énfasis en el documento como prueba de las actividades sociales y organizacionales, conocido como nexo (recordkeeping- accountability nexus). El *recordkeeping* tiene como propósito servir de herramienta para garantizar el mantenimiento y

preservación de los documentos, lo cual implica proporcionar información contextual que permita “probar” la autenticidad, fiabilidad y accesibilidad de estos documentos a lo largo del tiempo. Esta aproximación a la gestión de los documentos comprende, por una parte, la creación de documentos en el curso de las actividades de la organización y los medios para asegurar la creación de documentos adecuados y, por otra, el diseño, mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión documental. Del mismo modo que el *records management* se basa en el concepto de ciclo de vida de los documentos, el recordkeeping desarrolla el modelo del “*records continuum*” de los documentos. Este modelo alternativo parte de la idea de que la gestión de los documentos es un proceso continuo desde el momento de su creación, y pretende superar la dicotomía que establece el *records management* entre las etapas activa y semiactiva de la documentación (consideradas como dominio de la gestión documental) y la etapa inactiva (considerada como dominio de las instituciones archivísticas).

El modelo del *records continuum* de los documentos constituye un marco conceptual para dar respuesta a la creciente complejidad de la gestión documental y pretende reunificar la gestión documental y la archivística. Centra su atención en los documentos como entidades lógicas, más que como entidades físicas, con independencia de su soporte, y que enfatiza la necesidad de integrar los documentos en los procesos de las organizaciones y su contexto social.

Hoy en día las empresas que realizan el proceso de gestión documental de forma continua, son más eficientes en el uso y manejo de la documentación en sus procesos gerenciales, por lo que se necesita de acciones encaminadas a asegurar, facilitar la seguridad y acceso a los documentos y no sólo recuperarlos como objetos individuales, sino también encontrar los que son verídicos y fiables, los que tienen relación entre ellos y los que se han generado dentro de una actividad específica. Los sistemas de gestión de documentos en la empresa deben responder a objetivos y necesidades claras, acordes a los objetivos estratégicos de la organización que aseguren el cumplimiento de sus metas.

En las empresas una gestión efectiva y eficiente de los documentos implica a una serie de procesos enfocados a la realización de diversas actividades, entre las que se destacan: la identificación, manejo, evaluación y utilización de diferentes tipos de recursos de información, la vigilancia y atención de los flujos de información que se generen dentro de la empresa, gestión de la comunicación entre todos los actores de la organización, con énfasis en los directivos y el personal administrativo.

Los documentos constituyen valiosos instrumentos para la defensa y continuidad de cualquier empresa, por lo que requieren ser gestionados adecuadamente atendiendo a los procesos, y actividades de la organización. Constituyen un arma competitiva e indispensable para el desarrollo de la empresa, por lo que es preciso su protección, custodia, almacenamiento y tratamiento.

A partir de la revisión bibliográfica realizada por la autora se pudo conocer de estudios previos en esta materia, en tal sentido se han realizado aportes relacionados con el tratamiento, gestión y difusión de los documentos, así como la utilización y empleo de soportes tecnológicos que sirven de base metodológica para la presente investigación, estos temas son tratados por autores como: Couture, C. & Rousseau J. (1988); Heredia Herrera, A. (2005); Cruz Mundet, J.R. (1995); Upwar, F. (1996); Villavicencio, F. (2000); MacNeil, H. (2000); Sánchez Vignau, B.(2001); McKemish, S. (2001); Duranti, L. (2002); Ponjúan Dante, G. (2003); Otlet, P. (2004), Guerrero, D. (2005); Llansó, J. (2005); Codina, L. (2005); Alberch, R. (2005); Mena Múgica, M. (2005),; Woodman, L (2007); Pinto Molina, M (2009), Artiles Visbal, S. (2009); López Yepes, L. (2010); García Morales, E. (2012); Upward, F. y McKemish, S. (2012); Bustelo, C. (2003 hasta 2014).

1.3 El desarrollo de modelos para la gestión de documentos

Investigaciones previas hacen referencia a la existencia de modelos para la gestión de documentos, cada uno con características propias y una jerarquía entre los mismos. Según (Llansó SanJuan, Joaquim, 1993), es difícil determinar las características que hacen que se pueda hablar de la existencia de un determinado modelo. El mismo autor considera que existe una jerarquía entre los modelos, donde aquellos que han alcanzado más desarrollo que han acabado por influir directamente sobre otros modelos, dando origen a los modelos primarios, modelos de la segunda generación y los modelos por asimilación.

Entre los modelos primarios que han influido directamente sobre otros modelos se reconocen al: records management (norteamericano); gestión des documents administratifs (canadiense); préarchivage (francés); registry (Inglaterra); registratura (Alemania) de la que deriva en último extremo el protocollo (italiano). De otro lado existen países que han desarrollado sus propios modelos a través de la influencia de modelos ajenos, fruto de compartir tradiciones administrativas y archivísticas comunes, esto se denomina modelos de segunda generación. A estos dos grupos se les añade un tercero, denominado modelos por asimilación, que sin reunir las características de los anteriores han adoptado, con mayor o menor fortuna, elementos procedentes de áreas que a priori pueden ser consideradas como ajena a su propia tradición administrativa y archivística de origen.

Según (Llansó, Joaquim, 2006) considera los tres modelos están dotados de cierta estabilidad, por lo que pueden coexistir dentro de un mismo país diferentes modelos en función del marco jurídico que rija, las responsabilidades en la definición de las políticas y los programas de gestión de documentos.

Los modelos que más se distinguen y resultan más relevantes son:

Modelo de gestión de documentos norteamericano: de aquí nace el concepto de gestión de documentos (*records management*). Apareció para dar solución a los problemas de inflación de los documentos existentes en las administraciones públicas, especialmente en las agencias federales, como una subfunción archivística. Destacan la importancia de reducir al mínimo el volumen de la documentación que debía conservarse por su valor histórico y la gestión de los documentos corrientes se encuentra totalmente integrada en el engranaje administrativo federal.

Existe una fuerte incidencia del factor económico y prevalece el factor “rentabilidad” sobre el concepto “patrimonio cultural” como legado. Se formulan los principios teóricos de la gestión de documentos. La iniciativa de hacer frente al problema causado en las fases de creación y mantenimiento y uso viene de manos de las agencias federales. Los archiveros federales intervienen en estas primeras fases para garantizar la preservación de la documentación con valor permanente. Se manifiesta el interés de las agencias por la gestión cotidiana de los documentos y la preservación de la documentación con valor histórico. En el modelo norteamericano coexisten dos tipos de profesionales el Gestor de documentos (*records managers*) y el Archivero (*archivists*). Desde que aparece el concepto de gestión de documentos, los norteamericanos han estado interesados por racionalizar el proceso, de ahí el establecimiento de los centros de *records center*. El NARA (National Archives and Records Administration), se ha reservado el papel de organismo responsable del control de la totalidad del ciclo de vida de los documentos en la administración federal. Existe una desigualdad en el tratamiento de los documentos en las administraciones federales, estatales y locales.

Modelo de gestión de documentos canadiense: cobra gran vitalidad a partir de los años 80, cuando empiezan a surgir las políticas y programas de gestión de documentos que singularizan el modelo. El concepto y la práctica de la gestión de documentos se encuentran muy bien definidos a nivel legislativo y reglamentario. Los Archivos Nacionales ejercen las funciones de control y tutela, desde la creación de los documentos y a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de los documentos (activa, semiactiva, e inactiva). Otorga importancia a la clasificación, al calendario de conservación y al inventario de documentos. La que prioriza las necesidades de la administración, importancia del cuadro de clasificación y la que prioriza la protección de los documentos con valor histórico, importancia del calendario de conservación. Desarrolla la política de gestión de documentos semiactivos, mediante establecimiento de calendarios de conservación y la participación de las nuevas tecnologías en la gestión de documentos.

Modelo de gestión de documentos francés: no cuentan con responsables de la documentación en su fase activa, en el seno de las administraciones. Existe poca incidencia de los archivos nacionales en la organización de los archivos corrientes. Poco desarrollo legislativo o reglamentario que regule el tratamiento de la documentación en la fase de archivo corriente, y que apoye la actuación del archivero dentro de la administración creadora de la documentación. En 1969 ponen en funcionamiento del Centro de los Archivos Contemporáneos.

La institución de archivos disfruta de un alto prestigio a nivel de custodia de la documentación histórica. Pero debe hacer frente a las reticencias por parte de los ministerios en cuanto a su intervención sobre la documentación en sus fases activa y semiactiva. La clasificación de la documentación está legalmente preestablecida.

La formación profesional del archivero se dirige más hacia la gestión de los fondos históricos que hacia la documentación con vigencia administrativa. Importancia de la formación del personal en los ministerios dado el vacío de profesionales expertos en gestión de documentos en el interior de las administraciones. Se da una importancia progresiva a los cuadros de conservación y eliminación, desde una perspectiva de preservación de documentación con valor histórico.

Modelo de gestión de documentos del Reino Unido: constituye el modelo de tratamiento documental más extendido del mundo y más antiguo, inicia en el siglo XVI. Tiene una incidencia en las tradiciones administrativas a lo largo de su desarrollo. Considera que el acto de registrar un documento constituye evidencia legal de su autenticidad reflejado sobre expedientes, existe conciencia de la incapacidad del modelo en controlar eficazmente la cantidad creciente de documentos. Los documentos están organizados tanto centralizada como descentralizadamente, disponen de cuadros de clasificación de documentos poco definidos, y los documentos se clasifican generalmente antes de que sean enviados a las oficinas de actuación, separando expedientes por carpetas. Los registros altamente centralizados corren el riesgo de tener copias indiscriminadas y retenciones prolongadas en las oficinas. El archivero no toma parte en la gestión directa de la documentación depositada en los archivos de gestión e intermedios, existe un cuerpo de funcionarios específicamente entrenados. El británico es el único modelo en el que, pese a la alta dinámica del sistema de gestión documental, el archivero, no controla la totalidad del proceso de selección y eliminación hasta posterior a los 25 años de la producción de los documentos.

Modelo de gestión de documentos de Alemania: es el modelo más arcaico. La gestión de los documentos en la administración es considerada algo banal y formal, de la que apenas se ocupa. En cuanto al papel de las registraturas en la creación, conservación y utilización de los archivos de gestión,

los archivos nacionales tienen sólo una función consultiva sin control real. Con gran dificultad se logra alguna eficacia. No existen estudios científicos sobre procedimientos administrativos. La registratura no es una disciplina sino una función. Carece de teoría escrita, y se transmite a la siguiente generación como una especie de aprendizaje. Falta de reflexión y formalización sobre los procedimientos de trabajo en el modelo alemán de registratura.

El modelo italiano del "protocollo": es una adaptación del modelo alemán. Se añade la característica de ser un instrumento para tener prueba y memoria jurídica válida de que un documento existe, ha sido producido, recibido o expedido: la fórmula de registrar documentos es garantía de autenticidad. El *protocollo* se encuentra extendido en todos los niveles de la administración, donde los documentos se clasifican con una estructura predefinida, el "titulario", cuya denominación puede variar entre las distintas administraciones, pese a tener la misma estructura.

Tal y como se ha evidenciado los modelos tienen variaciones y ajustes según el país. Presentan una clara parcelación de las responsabilidades en lo que respecta a los archivos corrientes, intermedios y definitivos. La responsabilidad en los documentos depositados en los archivos corrientes corresponde a la administración, que dedica un personal especializado en la tarea de organización de los documentos en las oficinas de archivos corrientes.

En la administración española no existe una diferenciación entre los profesionales de la gestión de documentos y los de archivos. La actuación de los órganos estatales está dirigida por el interés de la normalización para lo cual se rigen por el Plan para el tratamiento normalizado de los fondos de los Archivos Estatales Españoles.

En Australia surge un nuevo modelo enunciado por Frank Upward (1996 y 1997), que trata el concepto de la continuidad de los documentos (*records continuum*), que enfatiza en la no existencia de etapas separadas en la vida de los documentos, tal como se expresa en el ciclo de vida, sino que es una continuidad y, en consecuencia, la gestión de los documentos debe ser contemplada como un proceso continuado. El modelo del *continuum* de los documentos, ofrece un marco para la interpretación del concepto de *records* y de la teoría y la práctica archivística.

La representación gráfica del modelo es una composición de 4 círculos concéntricos y cuatro ejes radiales separados por 90°. Los ejes representan las direcciones fundamentales en las que se interpretan los *records*: eje evidencial, transaccional, de gestión de documentos y de identidad. Los círculos concéntricos representan los procesos de *recordkeeping* y archivación: crear, capturar, organizar y pluralizar.

El modelo pretende ubicar las distintas funciones relacionadas con los records, y desde esta perspectiva integradora reproducir la lectura a niveles más bajos de modelación. Ver Figura 2.

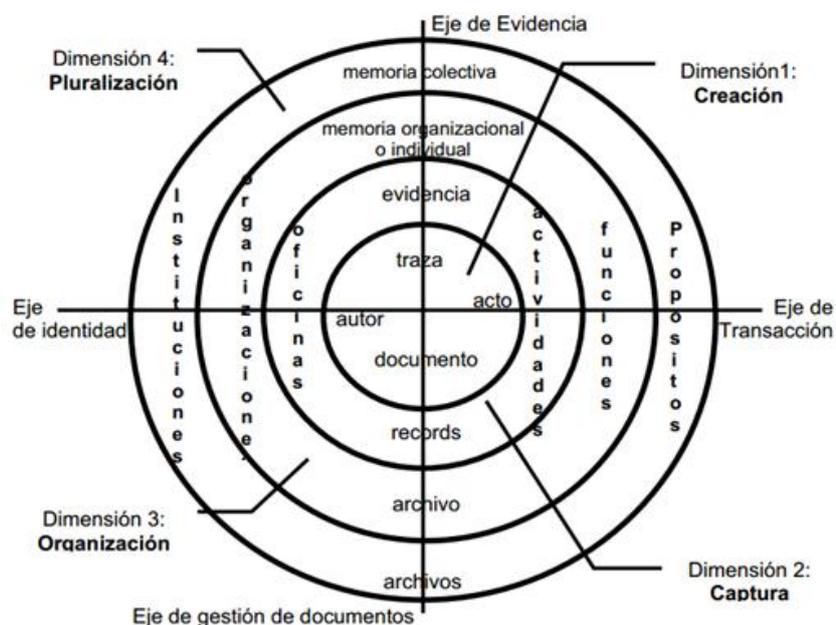


Figura 2: Esquema gráfico del Modelo Record Continuum de los documentos.
Fuente: Upward, Frank (1996). "Structuring the records continuum" 268-285p.

- Eje gestión documental: se refiere al almacenamiento de la información registrada sobre las actividades humanas. Sus coordenadas son documento, documento administrativo, fondo documental y archivo.
- Eje evidencia: consiste en el rastro de las acciones, las evidencias que el documento puede proporcionar, su papel en la memoria organizativa (o individual) y su papel en la memoria colectiva.
- Eje transacciones: presenta como coordenadas las acciones, las actividades, las funciones y los propósitos (vistos desde una perspectiva social amplia). Este eje refleja el papel de los documentos como registros de las actividades realizadas para gestionar asuntos, y cómo estas actividades crean vínculos entre los documentos.
- Eje identidad: representa al actor (como agente que crea el documento), la unidad de trabajo, la organización y la institución (la manera en que estos elementos se institucionalizan en un entorno social más amplio). Este eje refleja la procedencia y las responsabilidades sobre los documentos.

1.4 Tratamiento de normas y estándares en la gestión documental

Para alcanzar profundidad en este análisis resulta necesario hacer una revisión, estudio y descripción de los estándares básicos, normas, documentos de trabajo e informes técnicos establecidos y desarrollados por organismos internacionales y entidades nacionales aprobados y divulgados para esta área de la investigación.

Las normas y estándares internacionales, definidos por la organización internacional de estandarización, (ISO), resultan determinantes en la gestión de documentos. La ISO se integra por expertos y comités técnicos, procedentes de diferentes sectores que necesitan estandarizar procesos y ofrecen procedimientos, normas e informes técnicos de alto reconocimiento internacional entre ellas las dirigidas a la gestión documental, los que se consideran de obligada consulta. A continuación se representa el sistema de norma ISO y su implicación en la gestión de documentos. Ver Figura 3.

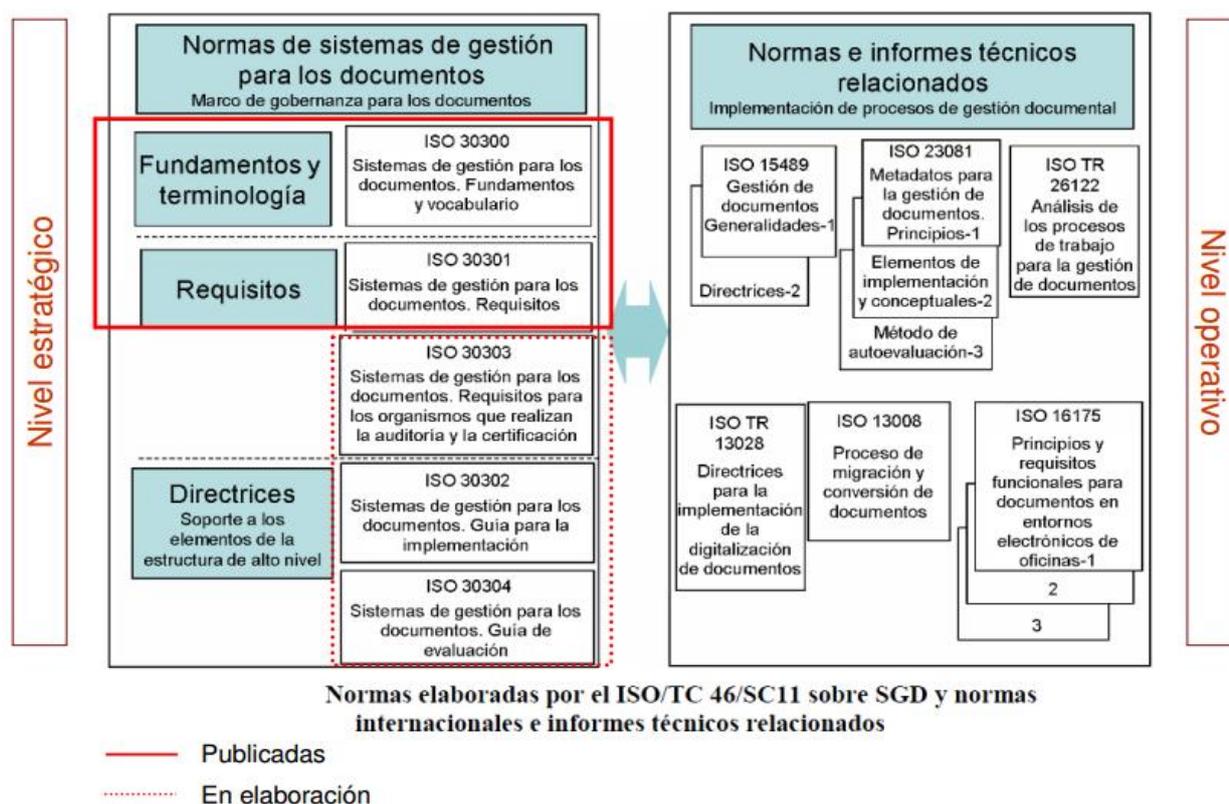


Figura 3: Normas relacionadas con la gestión de documentos.
Fuente: (International Organization for Standardization, (ISO))

Normas con enfoque a nivel operativo:

En 1995 los Archivos Nacionales de Australia elaboran una norma nacional para la gestión de documentos, la AS 4390– Records management y en 1997, se presenta la propuesta de adaptación de esta norma como norma ISO. En 1998 se crea el Subcomité TC 46 / SC 11 que en 2001 culminará las

dos partes de la norma. En el 2006 la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), presentó UNE ISO 15489: 2006 la traducción de la metodología para el diseño e implantación de sistemas de gestión documental. Esta metodología, se inspiró en la norma DIRKS Australiana, la cual fue desarrollada como una guía por el Archivo Nacional de Australia.

Esta metodología es conocida como DIRKS proviene del inglés: Designing and Implementing Recordkeeping System, (Diseño e implementación de sistemas para el almacenamiento y mantenimiento de documentos) y fue desarrollada como una guía por el Archivo Nacional de Australia. La norma DIRKS al igual que la ISO 15489:1-2 diseño e implementación de sistemas de documentos, define la gestión de documentos “como el área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento, uso y disposición de los documentos, incluidos los procesos para incorporar y mantener, en forma de documentos, la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización”.

ISO: 15489 establece principios básicos de la administración de los archivos y los elementos para el diseño de un sistema de gestión para éstos, tales como la investigación preliminar para el análisis de las funciones y los documentos que se derivan de las mismas, la evaluación de los sistemas existentes y la identificación de las necesidades particulares tales como políticas, normas, así como recomendaciones para su diseño e instrumentación. En cuanto a los procesos, como lo señala la propia norma, la mayoría de los mismos son conocidos y su práctica es cotidiana dentro de los archivos: consta de ocho etapas las que se muestran en la siguiente Figura 4 y ubica a la gestión de documentos en un plano operativo.

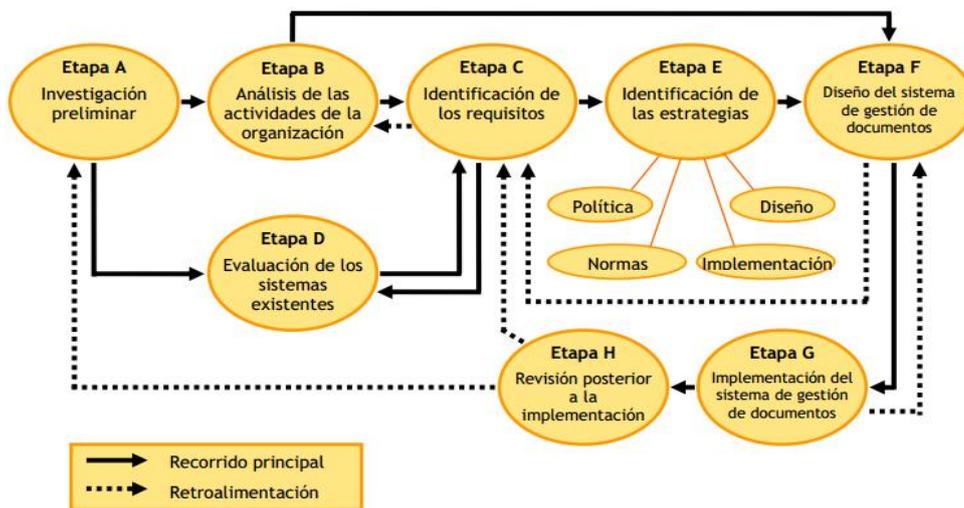


Figura 4: Metodología Designing and Implementing RecordKeeping Systems (DIRKS)
Fuente: (International Organization for Standardization (ISO), 2001) ISO: 15489-2

ISO-15489: 2001 es la primera norma internacional en el campo de la gestión de documentos, dirigida a conseguir una adecuada implementación de la gestión de los documentos de archivo. Consta de dos partes: ISO 15489-1. Generalidades, (proporciona una guía sobre cómo gestionar cualquier tipo de documento de archivo). La ISO 15489-2 (informe técnico que proporciona una metodología para su implantación; basada a su vez en la norma AS 4390 y en la metodología DIRKS); la que posteriormente se publica como norma UNE por AENOR (UNE-ISO 15489:2006). Se considera que esta norma establece los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el diseño e implementación de la gestión de documentos, contemplando el ciclo de vida de los documentos hasta su disposición final y conservación.

ISO- 23081: 2006: norma internacional sobre los metadatos para la gestión de documentos. Define un esquema de metadatos, un perfil de aplicación, y un esquema de codificación. Documento de alto nivel que incluye principios y cuestiones de implantación. Está compuesta por tres partes:

- ❑ Parte 1: ISO 23081-1:2008 Principios. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos.
- ❑ Parte 2: ISO/TS 23081-2:2008 Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos. Elementos de implementación y conceptuales.
- ❑ Parte 3: ISO/TR 23081-3:2011 Information and documentation - Managing metadata for records self-assessment method. En fase de traducción al español como norma UNE (título provisional: Verificación de la evaluación de la gestión de metadatos).

ISO/TR 26122:2008: Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos. Es un informe técnico que determina los requerimientos y procedimientos de trabajo para la creación, captura y control de documentos. Describe y analiza cómo funciona en un contexto empresarial.

ISO/TR 13028:2011: Información y documentación. Directrices para la implementación de la digitalización de documentos.

ISO- 16175: 2011: establece los principios y requisitos funcionales para los documentos en entornos electrónicos de oficinas. Contempla el impulso a las administraciones hacia una adopción real del documento electrónico, respaldando su validez a todos los efectos, mediante la adopción de los medios de autenticación más adecuados en cada caso y eliminando, en lo posible, los flujos paralelos en papel.

Muchas de estas normas ISO han evolucionado y se publican otras con el propósito de adaptarlas y dar respuesta a las nuevas condiciones, considerando los aspectos para la gestión en las organizaciones. Surge la serie 9000 basada en los ciclos de mejora continua y la elaboración de procedimientos que permiten la medición de los resultados y la aplicación de medidas correctivas cuando se producen desviaciones sobre lo previsto (no conformidades), más conocidas como la serie 9000 (Sistema de gestión de calidad), la serie 14000 (sistema de gestión medioambiental) y la serie 27000 (Sistema de gestión de seguridad de la información). Estas últimas normas ISO como la serie ISO 30300 pertenecen a la serie de normas ISO del Estándar de Sistemas de Gestión (Management System Standard, MSS) el cual ofrece herramientas para que la alta dirección implemente un enfoque sistemático y verificable en el control de la organización en un entorno que favorezca las buenas prácticas.

Normas con enfoque a nivel estratégico:

De esta familia nace, la serie de normas ISO 30300 en el 2011, sistema de gestión para los documentos, que suponen la alineación de las técnicas y los procesos documentales con la metodología de los sistemas de gestión. La serie 30300 incluye el análisis y estandarización de las normas relacionadas con la gestión de documentos. Desde su concepción su principio básico fue la integración, estableciendo políticas y objetivos de gestión documental, que ayuden a las organizaciones en la implantación de otros sistemas de gestión.

La ISO serie 30300: 2011, se propone consolidar la gestión de los documentos en las organizaciones como un área estratégica, son normas para la puesta en marcha de los sistemas de gestión (*Management System Standards, MSS*) y permiten auditar y certificar los sistemas puestos en marcha. La implementación de la serie de normas, permite a las organizaciones: asegurar que se cree, gestione y se haga accesible durante todo el tiempo que se necesita información fidedigna y fiable de las actividades realizadas dentro de un sistema de gestión, estableciendo un enfoque sistemático y verificable sobre los procesos de la documentación de otros sistemas de gestión, estableciendo un marco de evaluación para los procesos de control de los sistemas de gestión, contribuyendo a la mejora continua del desempeño de la organización mediante un sistema de gestión integrado. Ver Figura 5.

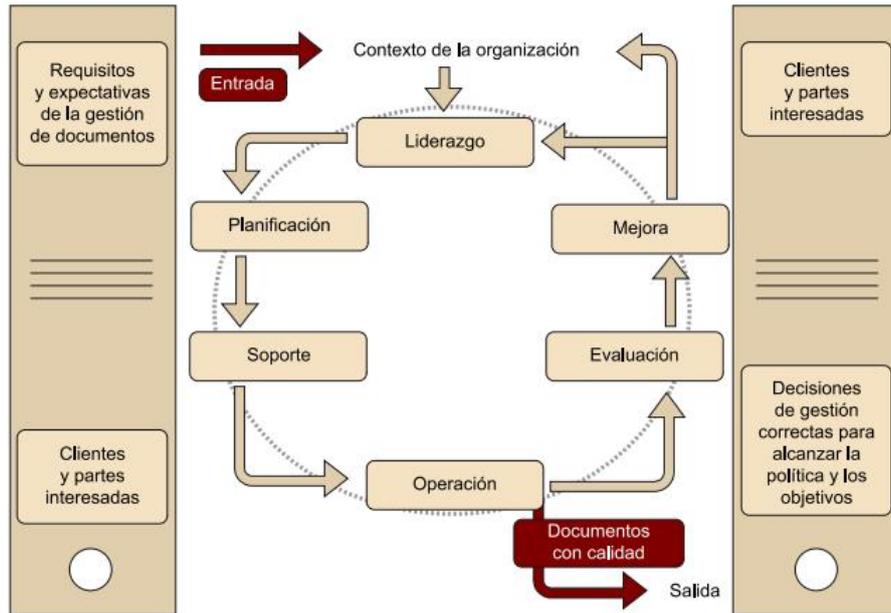


Figura 5: Estructura del sistema de gestión de documentos
Fuente: UNE-ISO: 30301: Sistemas de gestión para los documentos: Requisitos

En esta representación se destaca cómo el sistema de gestión se sustenta en los requisitos, expectativas de los clientes y partes interesadas de la organización con respecto a la gestión de los documentos, ubica al sistema de gestión de documentos en el centro de la organización e interacciona por todas las secciones de la norma, interrelacionados e integrados entre sí. De esta forma es posible generar documentos con la calidad suficiente para permitir correcta toma de decisiones que conducen al cumplimiento de la política y las expectativas de la organización.

La familia de la norma ISO 30300:2011; según (Bustelo Ruesta, Carlota, 2013a), establece un enfoque a los procesos y retoma la necesidad de introducir en las organizaciones, la gestión de documentos como un proceso del negocio que transite del nivel operativo al nivel estratégico, de ahí que ha establecido los principales principios para su implementación: (ISO/UNE, 2011).

1. Enfoque al cliente, comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes de la organización.
2. Liderazgo, los líderes establecen la unidad de propósito, la implicación del personal y la orientación de la organización.
3. Participación del personal a todos los niveles.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión, identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

6. Mejora continua del desempeño global de la organización como un objetivo permanente.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas.

Las Normas ISO han tenido una evolución y desarrollo en las series relacionadas con la gestión de documentos, destaca que la serie de normas ISO 30300: 2011 nace con una vocación integradora con los sistemas de gestión, basándose en el uso de un vocabulario común y la existencia de una política y objetivos documentados y de unos procedimientos que describen los diferentes procesos en un sistema de gestión. Difiere de la ISO 15489: 2001, ya que esta es certificable, para lo cual se deberá contar con una entidad certificadora acreditada.

Las normas ISO 30302, 30303 y 30304 se encuentran en desarrollo y aportan mayores beneficios, pues evolucionan hacia el nivel estratégico, incorporan la auditoría y certificación, la guía de implementación y de evaluación de los sistemas de gestión de documentos. La ausencia de algunas de estas normas de la familia ISO 30300, en especial la ISO 30302 (Sistemas de gestión para los documentos– Implementación) representa un desafío e incentivo para el desarrollo de la investigación ya que esta se propone definir un modelo para la implementación de la gestión de documentos en la empresa cubana, alineado a nuestro marco normativo y a los estándares internacionales.

Tratamiento de Normativas en Cuba

En el cuerpo normativo cubano existen disposiciones generales relacionadas con la gestión de documentos y la información, de obligatorio cumplimiento por los subsistemas informativos del Gobierno Central, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), de las administraciones locales del Poder Popular y del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del país, que gestionan información relevante para el Gobierno. (Tarea Perfeccionamiento, 2011).

En la implementación de la actualización del modelo económico, en el escenario nacional se observan transformaciones en la gestión pública y empresarial, mediado por nuevas políticas públicas, normativas y disposiciones, que impulsan al sector empresarial, a la toma de decisiones más oportunas y estratégicas. Para ello resulta necesario disponer de evidencia documental que haga más transparente la gestión y que permita aprovechar las oportunidades de inversión y mercado que se presentan. Como parte de las estrategias adoptadas en el país, en relación al fortalecimiento de las empresas del sector estatal, se viene aplicando, cambios en el sistema empresarial, que se manifiestan con la puesta en práctica del modelo de Perfeccionamiento Empresarial.

En las bases del perfeccionamiento empresarial se hace referencia a la necesidad de creación o mejoramiento de los sistemas de información y documental, a través del Decreto 281/2014. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en el Capítulo XVII, relacionado con el sistema de información, en el que se expresa: “La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.” También se han establecido decretos ley, regulaciones, entre otras disposiciones, dirigidas a organizar, alinear y conservar el patrimonio documental de la nación, en este sentido este marco regulatorio establecido contempla para su cumplimiento a todas las empresas existentes en el país.

El avance de las tecnologías de información en el país, también ha traído como consecuencia la reformulación de leyes vigentes para asegurar una correcta conservación, protección de la información y documentación. En los nuevos escenarios la información, los documentos y su gestión juegan un papel protagónico en el proceso de actualización del Modelo Económico de la política económica y social del partido y la revolución, resultan elementos necesarios que aseguran la evidencia material de la gestión en las organizaciones.

1.5 La gestión de documentos en la gestión empresarial

En los actuales escenarios la gestión empresarial alcanza un protagonismo en el desarrollo económico y productivo de las sociedades, contexto en el que predomina el uso y empleo de las nuevas tecnologías, de ahí que las organizaciones han incorporado nuevos conceptos para su gestión. Se ha impuesto la necesidad de disponer de adecuadas infraestructuras de comunicación y de sistemas de información que les permitan obtener los datos necesarios con el fin de conseguir un conocimiento real y suficiente del entorno que incide en los procesos de planificación y toma de decisiones.

Ante este panorama, es necesario que las empresas cambien su orientación hacia enfoques innovadores que integren y complementen las capacidades existentes y a la vez desarrollan nuevas estructuras. La gestión de documentos determina el éxito empresarial, constituye un factor importante para mejorar la eficiencia de las organizaciones y sus procesos. Se requiere ir a la búsqueda de nuevas formas organizativas que permitan gestionar la información contenida en los documentos. (Ruiz González, María de los A. & Bodes Bas, Ariel, 2014)

Un incremento y expansión se experimenta en la actualidad en torno a la generación de información y documentación proveniente del ambiente interno y externo, lo que evidencia la necesidad de su correcto uso, comunicación y distribución entre los miembros que la emplean. Las organizaciones deben

reconocer que si la información no es administrada eficientemente y no está disponible para su utilización en el momento adecuado, puede perder todo o gran parte de su valor ante el proceso de toma de decisiones, de ahí la importancia de su gestión. (Ruiz González, María de los A., 2008). Según (Bustelo Ruesta, Carlota, 2013b), en los nuevos modelos de negocio, la gestión de la documentación se perfila como un componente estratégico de primera magnitud, un verdadero componente de la estrategia de una organización.

En relación con lo anterior, se define en el Decreto Ley No. 265/2009. Del sistema nacional de archivos de la República de Cuba, a la gestión de documentos como “el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr economía y eficiencia en la creación, mantenimiento, uso y disposición de los documentos de una organización durante todo su ciclo de vida y de esta manera hacer que la información que contienen los mismos esté disponible en el momento que se requiera”. De ahí se deriva la importancia de incorporar a la gestión de documentos como parte activa de la estrategia organizacional.

Los últimos tiempos han sido testigo de una segunda revolución tecnológica a causa de la integración de diversas disciplinas y los sistemas de información en la estrategia organizacional, factor básico para el logro de nuevas ventajas competitivas, acorde a la tendencia, las empresas han implementado en sus estructuras organizativas el Administrador de Sistemas de Información (*Chief Information Officer (CIO)*), Inteligencia Empresarial o Inteligencia de Negocios (*Business Intelligence*). Según (Woodman, L., 2011) estas áreas son las encargadas de la gestión de la información y el éxito de su trabajo depende de su capacidad de integrar de manera coherente las decisiones y planes sobre sistemas de información en la estrategia empresarial para servir de apoyo a las estrategias empresariales.

Este nuevo contexto resulta un reto y a la vez una oportunidad para el establecimiento de sistemas de gestión de documentos como nueva forma de gestión. Este proceso de cambio responde a una tendencia mundial y resulta una meta en la modernización que acompaña los grandes desafíos para los sistemas administrativos y archivísticos existentes en las organizaciones empresariales.

La gestión de los documentos en las empresas con apoyo de las tecnologías (*Enterprise Records Management*), permite manejar de forma integrada todos los documentos que entran, salen y circulan por las organizaciones. La nueva concepción de los sistemas documentales es más corporativa que departamental, donde los aspectos organizativos constituyen el aspecto más crítico especialmente en las primeras fases de implantación de los sistemas de gestión documental.

Las empresas como la célula creadora de riqueza inciden directamente en el desarrollo económico de las sociedades, constituyen un sistema abierto al entorno, mantienen una constante relación con clientes, proveedores, competidores, agentes sociales y políticos. Para su adecuado funcionamiento y cumplir con sus actividades básicas, se agrupan en subsistemas; entre los que se encuentran: subsistema de recursos humanos, financiero, marketing y comercial, de dirección, gestión y control, de información, aprovisionamiento, producción e investigación, innovación y desarrollo; los que actúan como un conjunto de elementos ordenados dentro de la estructura organizativa de las empresas, desempeñando sus funciones específicas, para alcanzar un objetivo común.

Todos estos subsistemas se relacionan entre sí generan, intercambian y conservan documentos en diversos formatos, que atendiendo a sus destinos circulan de manera transversal entre los procesos y los subsistemas establecidos con el propósito de cumplir los objetivos previstos de la organización. La gestión documental en empresa considera que los documentos no son entidades aisladas sino que se integran en un sistema dinámico y en continuo desarrollo de la misma.

La autora considera que el nuevo paradigma de la gestión de los documentos en la empresa se dirige al empleo de soluciones, tecnologías y procedimientos integrados que se ajusten a los modelos, estrategias y procesos de la empresa, mediante una correcta gestión, garantizando la fiabilidad, integridad, seguridad y acceso a la documentación durante todo el tiempo que se requiera.

1.6 Los sistemas de gestión documental

Un sistema de gestión de documentos se encarga de la dirección y el control de la organización en lo relativo a los documentos, ya que la creación y gestión de documentos es parte integral de las actividades, procesos y sistemas de la empresa. Su éxito depende en gran medida a la estrategia de implementación y mantenimiento que contemple la mejora continua y la atención a las necesidades empresariales.

El sistema de gestión de documentos dirige y controla la empresa con el propósito de establecer la política y los objetivos en relación con los documentos y alcanzarlos. Tiene en cuenta los requisitos de la empresa, garantiza su creación, gestión y accesibilidad sobre las actividades de la organización por el tiempo que sea necesario, su implementación proporciona transparencia y trazabilidad de las decisiones. La ISO-30300 y 30301: 2011 contemplan la gestión de documentos, basada en los ciclos de mejora continua que establece la calidad, permitiendo la medición de los resultados y la aplicación de medidas correctivas cuando se producen desviaciones sobre lo previsto (no conformidades), como herramientas a aplicar por la alta dirección para conseguir sus objetivos.

Para el buen funcionamiento de un sistema de gestión de documentos resulta necesario vincular por una parte las (normas, pautas metodológicas, guías prácticas, regulaciones de la organización, diagnósticos organizacionales, procesos, flujos de información, entre otros), ya que permiten establecer la arquitectura lógica del sistema y por otra tener en cuenta el estudio de la tecnología y sistema de gestión a emplear como componentes físicos que permitan estructurar todos los requerimientos y etapas contempladas en las normas.

En la actualidad los sistemas de gestión documental (*records management for systems*) se relaciona con conceptos tales como: gestión de documentos empresariales (*Enterprise Records Management (ERM)*), gestión de contenidos empresariales (*Enterprise Content Management (ECM)*), sistemas de administración de contenido (*Content Management Systems (CMS)*), flujos de trabajo (*workflow*) y la gestión de procesos negocio (*Business Process Management (BPM)*). Estos sistemas de gestión de documentos, posibilitan a las organizaciones los siguientes beneficios en su implementación:

- ❑ Acceder oportunamente a la información. Depósito de documentos electrónicos en formato original.
- ❑ Organizar grandes volúmenes de información
- ❑ Mantener los flujos adecuados de información en la organización. Workflow para la edición los documentos.
- ❑ Soportar la integridad y seguridad de la información
- ❑ Clasificación de documentos.
- ❑ Buscador de documentos y de su contenido.
- ❑ Control y gestión de los flujos de trabajo.
- ❑ Diferentes niveles de acceso.
- ❑ Control e histórico de versiones.

Los sistemas de gestión de documentos fueron y aún son desarrollados para proveer a las organizaciones de un repositorio único, donde los documentos pueden ser creados, clasificados, manejados y almacenados para facilitar su posterior acceso y recuperación. Representan la integración de las tecnologías de la información con el tratamiento de documentos de manera colaborativa garantizando que los documentos tengan valor probatorio para las organizaciones sean estas lucrativas o no.

Los sistemas gestores de contenido empresarial pueden ser usados como un almacén de contenido, (en el cual se pueden almacenar tanto documentos como datos) poseen una estructura uniforme, de manera que sean eliminadas al máximo las redundancias y los problemas asociados a la

consistencia de la información. Todas las aplicaciones que interactúan con la gestión de contenidos empresariales le entregan el contenido a un solo repositorio único, contribuyendo así a la centralización de la información.

Desde la óptica de la calidad se definen las 5Cs de los sistemas de gestión de los contenidos empresariales: contenido, colaboración, comunicación, cumplimiento, continuidad.

1. Contenido: El término contenido representa cualquier elemento en forma digital, incluyendo archivos, datos, metadatos, así como documentos o sitios web. Existen varios tipos de contenidos basados en su uso y ciclo de vida: contenido dinámico, que puede ser cambiado durante su uso y el contenido estático, que no cambiará nunca su estado.

De manera general el contenido es la razón de ser de las organizaciones, que debe entenderse no como un documento o una simple información. Tiene un ciclo de vida, o sea, nace, vive y muere. Es el ente fundamental al cual debe adaptarse toda la tecnología de gestión documental.

2. Colaboración: Se refiere a la forma de proveer la información como una necesidad, independientemente del tiempo y de la localización. Para ello se proveen aplicaciones que soporten grupos de trabajo o comunicación.
 - Comunicación directa con chats, foros, mensajería instantánea, video conferencias, entre otras tecnologías.
 - Soporte del ciclo de procesamiento de la información.
 - Administración del conocimiento.

El soporte de actividades colaborativas es uno de los más grandes retos para mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa.

3. Cumplimiento: Es uno de los aspectos fundamentales de cualquier sistema de gestión de contenidos empresariales. El cumplimiento de requerimientos legales y administrativos, el almacenamiento seguro y la trazabilidad de las transacciones es una necesidad vital para cualquier empresa. No es sólo una manera de obedecer o cumplir con las reglas, sino que también garantiza la usabilidad de la información en los mismos procesos.
4. Continuidad: Permite la disponibilidad del contenido, sobre todo para procesos de misión crítica, proporcionar procedimientos para cadena de mando y otros roles.
5. Costo: Considera los costos del proyecto de sistemas de contenidos empresariales, el costo de la no implementación, el de software y hardware, de comunicación, capacitación y consultoría.

La gestión de documentos avanza en su desarrollo, atendiendo al auge, evolución e importancia que reviste en la actualidad para la gestión de las organizaciones y en este sentido se aprecian estudios para el desarrollo de nuevas normas. En la actualidad existen numerosas herramientas y aplicaciones informáticas (Garrido Picazo, Piedad, 2011) que permiten la implementación de sistemas de gestión documental, algunas de ellas muy específicas para la gestión documental, otras con mayor alcance funcional incluyendo WCM (Web Content Management), RM (Registry Manager), Knowledge Base y herramientas de discusión y colaboración.

La gestión de contenido puede ser descrita como un conjunto de procesos y tecnologías: los procesos involucrados en la colección y entrega de contenido son facilitados por la tecnología. Durante años este término se ha empleado en la mayor parte de los casos cuando se habla de la gestión de contenido Web y para el cual se han creado los sistemas de gestión o administración del contenido, más conocidos como CMS por sus siglas en inglés; sin embargo, una perspectiva más amplia es adoptada cuando se trata por ejemplo de una empresa, donde el flujo es muy diferente al descrito por un CMS.

Los gestores de contenido empresarial (ECM) se refieren a los procesos y tecnologías que no sólo manejen el ciclo de vida de sitios Web, sino también de unidades más grandes como los documentos, intranets o extranets con un enfoque organizacional o inter-organizacional. Representan una perspectiva integrada en la gestión de la información y encaminada a extender determinadas áreas de investigación existentes como la gestión de recursos, de contenidos y del conocimiento. Los ECMs pueden ser vistos desde cuatro enfoques diferentes: contenido, tecnología, empresa y procesos.

El contenido se centra en la identificación de elementos de contenido, su semántica, estructura y organización; dentro del cual se encuentran además tres vistas: la de información, la de usuario y la del sistema. La vista de información involucra aspectos estructurales y organizacionales del contenido, su transformación y representación. La de usuario hace énfasis en la relación entre el usuario y el contenido, mientras que la de sistema, se concentra en los sistemas en los cuales el contenido es almacenado y la interoperabilidad con el mismo. La tecnología se centra en el diseño y la implementación de componentes o aplicaciones que faciliten la gestión del contenido en una empresa, mientras que el enfoque de procesos considera el desarrollo y el despliegue de soluciones para la gestión.

Hay múltiples estudios de grandes consultoras en que se hace referencia a la situación actual de estos sistemas. El panorama actual apunta a que la gestión de documentos empresarial es la categoría de software empresarial que más rápido está creciendo. Los clientes que implementan o usan sistemas ECM están enfrentando aspectos tales como restricciones de los vendedores, costos de mantenimiento y falta de estandarización, entre otras.

Estudios recientes de la Consultora Garther Corporation refleja en su cuadrante mágico (Figura 6, Magic Quadrant for Enterprise Content Management, 2014) la situación del mercado en estos sectores, consecuencia directa de los cambios tecnológicos y sociales que estamos viviendo, así como también de la concienciación por parte de las empresas de la gran importancia que tiene la gestión del conocimiento, de la documentación y de las tareas empresariales de forma informatizada.



Figura 6: Representación gestión de contenidos empresariales en el Cuadrante mágico Garther
Fuente: Garther Corporation

Las grandes consultoras ven en estos mercados un gran potencial tanto para ellas como para las empresas y son muchos los estudios realizados sobre los beneficios obtenidos gracias a la aplicación de estos sistemas de gestión. Atendiendo a que la propuesta de modelo tiene concebido en su implementación el empleo de la tecnología, se considera necesario revisar los principales atributos que caracterizan de las plataformas de gestión de documentos más empleadas en el sector empresarial.



OpenKM: Es un Sistema de Gestión Documental que permite la indexación de documentos Office, Open Office, Pdf y base de datos. Utiliza estándares y tecnologías de software libre y diseñado para ser utilizado por pequeñas y medianas empresas. Proporciona una mayor flexibilidad y una alternativa de menor costo con respecto a otras de software propietario. Contiene un interfaz de usuario Web que permite que se realicen diferentes operaciones como: compartir, en funciones de seguridad, la auditoría y la búsqueda de documentos y registros de la empresa. También permite que los usuarios puedan fácilmente comunicarse para de esta forma poder colaborar en su trabajo.



KnowledgeTree: Es un poderoso sistema de administración de documentos, que permite mantener seguros, compartir, controlar y administrar todos los documentos y registros con que cuenta la organización. Está basado en el lenguaje XML (Extensible Markup Language) y al ser de código abierto, puede ser editado y ampliado por cualquier persona que posea los conocimientos necesarios. Ofrece, un repositorio central de documentos con control de versiones, la posibilidad de gestionar autorías, workflow (flujo de trabajo) de los documentos y herramientas de auditoría. Su motor de búsquedas permite buscar en un texto completo mediante una poderosa tecnología de indexación y buscar dentro de los documentos del repositorio en los formatos más populares: Word, Excel, PDF (Portable Document Format), etc., además soporta los formatos PDF y PostScript para la impresión.



Documentum: Es una plataforma de gestión de contenidos empresariales, el cual tiene la capacidad de administrar todo tipo de contenidos y archivos, ya sean documentos, fotos, videos, e -mails, páginas Web así como contenido fijo y documentos XML. Proporciona una serie de servicios entre los cuales se encuentra: gestión de documentos, colaboración, búsqueda de archivos y documentos, clasificar los contenidos de acuerdo a diferentes criterios, gestión de entrada y de procesos empresariales (BPM). Permite también la gestión de la comunicación con los clientes, así como los contenidos Web y el procesamiento de formularios.



Alfresco: Es un sistema de administración de contenidos de código libre, basado en los estándares abiertos. Es de uso empresarial y multiplataforma. Este software es muy utilizado para el manejo de documentos, páginas Web, registros, imágenes así como el desarrollo colaborativo de contenido. Presenta un framework para administrar y usar contenidos estándares en sitios Web, provee una compatibilidad con cualquier aplicación sistema de archivos de Windows así como cualquier otro sistema operativo similar a Unix. Tiene un sistema de administración de contenidos Web y visualizarlos a través de Apache Tomcat. Alfresco es un nuevo actor en este mercado que ha ganado gran ímpetu promoviendo soluciones de gestión documental a las empresas usando tecnologías de código libre y estándares abierto.



Es un sistema de administración de contenidos libre, basado en estándares abiertos y de escala empresarial para Windows y sistemas operativos similares a Unix. Está diseñado para usuarios que requieren un alto grado de modularidad y rendimiento escalable. Nuxeo está desarrollado en Java. Es utilizado como software de gestión documental para documentos, páginas web, registros, imágenes y desarrollo colaborativo de contenido. Puede integrar al resto de aplicaciones empresariales facilitando así los procesos de negocios y la toma de decisiones.



Quipux es un sistema de gestión documental gubernamental, que puede ser usado tanto por empresas públicas o privadas, implementado para facilitar el manejo de la información entre los diferentes departamentos de la institución a nivel interno y externo, para reducir tiempos de entregas de documentos, agilizar los tramites y sobre todo mejorar los servicios.



Aviladoc: Aplicación Web desarrollada sobre una plataforma de software libre con base de datos centralizada, destinada a la gestión, tramitación y resguardo de archivos electrónicos. Herramienta de trabajo que gestiona el tramitado interno de los documentos a través de la intranet, sin necesidad de copias o envíos físicos y permite el control de la entrada y salida de documentos, el manejo de anotaciones a los documentos por usuarios, el tratamiento diferencial para los documentos pendientes, así como la recuperación de la información a través del contenido de la ficha del documento.



eXcriba: Es una interfaz web desarrollada por un grupo de proyecto dentro del Departamento de Gestión Documental de la Facultad 10 de la UCI. Esta nueva interfaz, guía y ayuda al usuario a realizar una gestión de sus documentos de manera más organizada y sencilla, también contiene una nueva funcionalidad que es la de digitalización de documentos que permite integrar al sistema aquellos documentos que anteriormente se encontraban en papel.

La gestión de los documentos constituye una parte del sistema de información de la empresa desarrollado con el propósito de almacenar y recuperar documentos. Debe estar diseñado para coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, almacenamiento, acceso y preservación de los documentos, salvaguardando sus características estructurales y contextuales garantizando la autenticidad y veracidad de los documentos. El empleo de estos sistemas se ha introducido en la cultura empresarial y ha dejado de ser un simple método de archivo masivo para convertirse en una herramienta de análisis de la información y gestión del conocimiento con una creciente demanda. Su implantación permite desde el punto de vista económico una importante reducción de costos en recursos humanos e instalaciones y el retorno inmediato de la inversión.

En los actuales escenarios los sistemas de gestión de documentos se integran a los sistemas de gestión empresariales, esta concepción permite ayudar a las empresas a simplificar y optimizar complejos procesos de negocio históricamente basados en el flujo de documentos, de datos y procesos. El objetivo de esa tecnología es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, como su nombre sugiere, *Business Process Management* (BPM), permitiendo la realización de actividades colaborativas, cooperadas y coordinadas.

CAPÍTULO 2:

SISTEMA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE DOCUMENTO

CAPÍTULO 2:

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO

En el sistema empresarial cubano y como resultado de la implementación de los lineamientos y de la actualización del modelo económico cubano, se llevan a cabo medidas dirigidas a flexibilizar su gestión para conseguir empresas más organizadas, eficientes y eficaces, debiéndose revisar los procesos orgánicos funcionales que suceden en los subsistemas en aras de elevar también la competitividad. En este contexto la gestión de documentos ocupa un lugar primordial en la organización, por su incidencia en la toma de decisiones, al tiempo que fomenta la comunicación, genera conocimiento y registra la memoria colectiva de la institución, permitiendo a las empresas, decidir con base en las evidencias.

Estos argumentos han intencionado la realización de proyectos de gestión documental y el desarrollo de métodos para el análisis y diseño de los mismos, encaminados a resolver la problemática de la implementación de la gestión de los documentos en las empresas con visión globalizadora e integrada, ofreciendo soluciones relacionadas con el almacenamiento, organización y difusión de todo lo que se produce y se recibe -datos y documentos-, evitando su dispersión.

Por su importancia, se requiere que estos proyectos de gestión de documentos se incorporen a la estrategia de la organización y constituyan parte activa de los objetivos y estrategias de la directiva. Ello permite que se potencien los proyectos estratégicos de gestión documental con la participación de los trabajadores del conocimiento de la empresa, por medio de equipos multidisciplinarios con la visión global de evolucionar hacia una organización no jerárquica que se expande por múltiples departamentos. En la actualidad la organización de los documentos y los profesionales que intervienen en su creación, manipulación y uso, comienzan a dejar de ser un valor marginal, para convertirse en el corazón de cualquier empresa.

Las empresas independientemente de sus funciones, tamaño o sector producen documentos como soporte y evidencia de las actividades que realizan, lo que sugiere la necesidad de una adecuada gestión y conservación de los mismos, durante todo el tiempo que sea necesario para la entidad. En el entorno nacional se reconocen diversas regulaciones dirigidas a establecer pautas para la conducción de la gestión de documentos, sin embargo todavía no se dispone de instrumentos que indiquen el cómo se debe realizar, resultando esta ausencia un reto a resolver.

2.1 La empresa entendida como un sistema de información.

En los nuevos escenarios son las empresas fuente de riqueza y desarrollo y juegan un papel protagónico en la proyección de las naciones. El carácter multidisciplinar de las empresas ofrece para su estudio un enfoque propio de la teoría general de sistemas donde interactúan distintas disciplinas científicas que conducen al entendimiento de la empresa como sistema. Según (Laudon, Kennet C. & Laudon, Jane P., 2012), la empresa se define como un sistema y comprende “el conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas, etc.) que interactúan y se entrelazan ofreciendo ganancias”. Estos análisis permiten entender las complejidades de la composición de las empresas y su comportamiento para facilitar sus procesos de control e inserción en el entorno.

El término empresa tiene su raíz etimológica del latín *prehendere* que significa emprender y según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se considera: “una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”.

Otros autores como (Bueno Campos, E. Cruz Roche, I. & Durán Herrera, J.J., 1990), la explican como un sistema socio-técnico abierto, compuesto de varios aspectos para lograr la eficiencia y la competitividad con el entorno, que combina los factores capital (herramientas, máquinas entre otros) y trabajo en las que se realizan actividades de producción, distribución o realización de servicios, organizados adecuadamente con objeto de obtener, con riesgo, un beneficio o renta y se clasifican atendiendo a diversos aspectos: sector económico a que pertenecen, tamaño, estructura social, sistemas técnicos, localización, propiedad del capital y ámbito de competencia.

En estos análisis, resulta necesario identificar las partes o subsistemas que la componen, aspecto donde mucho se ha teorizado sin existir unanimidad para identificar cuáles resultan más relevantes. Se afirma que en la empresa actúan un conjunto de elementos integrados por factores humanos, técnicos, de información y del entorno, que responden a determinada estructura organizativa, la que vincula y desarrolla las diferentes actividades y funciones para garantizar un plan común que se traduce en un conjunto de objetivos planteados por la empresa, que definen su conducta a corto, medio y largo plazo, atendiendo a la revisión y monitoreo de las situaciones dadas por el propio sistema (empresa) en relación a su medio ambiente o sistema socio-económico.

En consecuencia toda organización empresarial hace posible que los objetivos de la empresa se realicen de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema. A consecuencia del carácter sistémico de la empresa, la práctica gerencial la reconoce y la evidencia como un sistema de información en sí mismo compuesto por un entorno, restricciones, controles, recursos, redes

interrelacionadas y procesos múltiples que gestionan información útil para la toma de decisiones y que determinan una variedad de subsistemas interrelacionados. De igual manera la gestión documental constituye un sistema en sí mismo, integrado por información que entra, información procesada, información que sale, priorizándose en los sistemas de información, la clasificación, la descripción, evaluación y la preservación.

La gestión de documentos atraviesa de forma transversal todos los subsistemas, transitando desde el nivel operativo, de conocimiento, administrativo hasta alcanzar el estratégico e incide en todas las áreas funcionales que conforman la empresa. Se considera que la gestión de documentos constituye una herramienta de soporte que apoya a las administraciones en los procesos de toma de decisiones basado en la evidencia. Ver Figura 7.

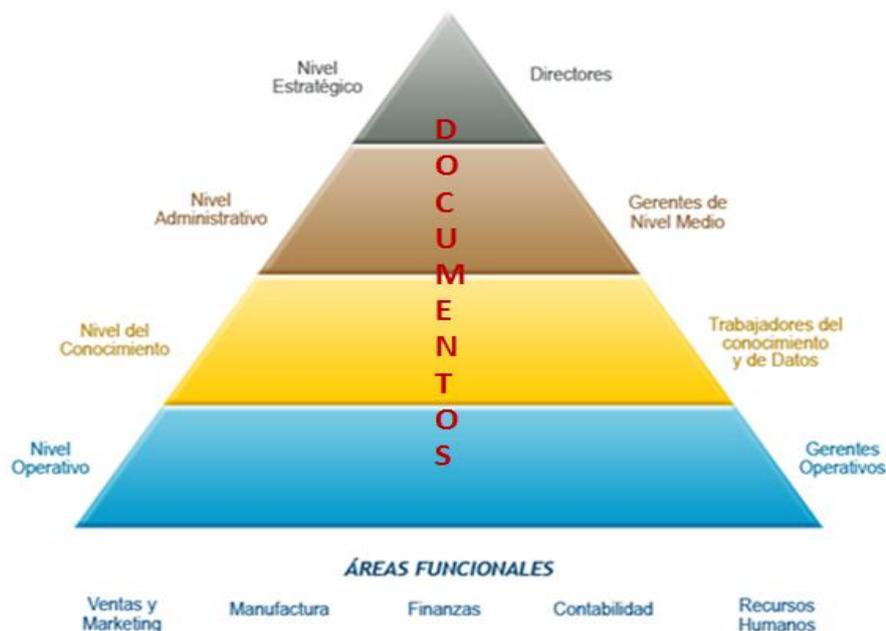


Figura 7: Áreas funciones y subsistemas de las empresas
Fuente: Laudon, K. & Laudon, J., 2012

(Ponjuán Dante, G., 2014), enfatiza en que la gestión de información es “un proceso estratégico que tiene lugar en una organización de cualquier tipo y abarca todos los procesos, actividades y componentes, manteniendo una estrecha relación con el sistema que lo rige”, por lo que se infiere su impacto y presencia en los procesos de la administración empresarial: planificación, organización, dirección y control.

El valor de la gestión de documentos en la empresa es indiscutible y al respecto (Cruz Mundet, J. R & Mikelarena Peña, F, 2001) afirman que existen diez grandes razones para la puesta en marcha de un sistema de gestión documental en una organización empresarial: dirigir la producción y el incremento de

los documentos, aminorar gastos, acrecentar la eficacia, adaptar las tecnologías, proteger la custodia de los documentos o la garantía de la intimidad, disminuir los conflictos jurídicos, garantizar la información constitutiva de derecho, intervenir en la toma de decisiones, custodiar la memoria corporativa y favorecer la profesionalidad.

2.2 El perfeccionamiento del sistema empresarial cubano. Caracterización y evaluación

A finales de los años 1987 se realiza un estudio experimental en Cuba, con el principal propósito de lograr empresas más competitivas, este proyecto fue realizado en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) durante varios años. Los resultados exitosos de esta experiencia, permitieron extenderla posteriormente hacia el resto del sector empresarial, convocando a las universidades, que tuvieron una participación muy activa en equipos de trabajo multidisciplinarios con una representación de las empresas por diversos sectores productivos.

Como parte del proyecto se realizaron diagnósticos en las empresas en perfeccionamiento, asumiendo trabajos de consultoría, que permitieron la identificación de problemas, causas y barreras relacionados con la gestión empresarial. De este estudio, se derivó la puesta en marcha de un Programa Económico de Emergencia, que incluía el plan de medidas para la reorganización del sistema empresarial; este programa se implementó de manera paulatina, tomando en consideración los sectores vinculados a las ramas productivas de consumo nacional y las posibilidades de la exportación de los resultados más competitivos.

Todo lo anterior resultó una etapa de trabajo de mucha importancia, que impactó en la restructuración del estado cubano, específicamente en el sector empresarial; permitiendo la introducción en 1998 del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial² en determinadas empresas, con base a las experiencias del MINFAR, definiéndose además el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo “garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen” (Decreto Ley 252/2014). Ello se traduce en que “las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial³ alcanzan mayor eficiencia, organización y

² Consejo de Estado, Decreto Ley 187 -98. Sobre las bases generales del perfeccionamiento empresarial cubano.

³ Según lo contemplado en Decreto Ley No.252 de fecha 7 de Agosto del 2007. “Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”

disciplina, lo que contribuye y posibilita alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social". En el país se han adoptado estrategias centradas en el fortalecimiento de las empresas del sector estatal, (Decreto 281/2014), como mecanismo de articulación del cambio del estado tradicional de las empresas hacia organizaciones más eficaces, eficientes y definitivamente competitivas. Todo esto se asegura en base del otorgamiento a la empresa estatal, las facultades necesarias para establecer las políticas, principios y procedimientos que respondan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los actores del ámbito empresarial.

El perfeccionamiento empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

El sistema empresarial cubano ha ido evolucionando e incorporando nuevas estrategias encaminadas a su perfeccionamiento, que conducen a la creación de un nuevo sistema de dirección y gestión en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución reflejados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.. Para tales efectos se han adoptado políticas, algunas con rango de decretos ley, decretos, regulaciones, políticas, etc. que soportan desde el punto de vista legal a la gestión empresarial y que son consideradas de obligada consulta y revisión; resultando bases de estos procesos de desarrollo y fortalecimiento.

Entre ellas destacan:

- ❑ Decreto Ley 187, del 18 de agosto de 1998, "Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial".
- ❑ Decreto Ley 252, del 7 de agosto 2007, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- ❑ Decreto Ley 281, 2007, 16 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".
- ❑ Decreto Ley 276, 30 de septiembre de 2010. Modificativo del Decreto 281, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial, de 7 de agosto de 2007.
- ❑ Decreto 284, Sistema gestión empresarial, 30 de septiembre de 2010, modifica el Decreto No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y

Gestión Empresarial, del 7 de agosto de 2007, a los efectos de ajustar el tratamiento laboral y salarial de los trabajadores declarados disponibles e interruptor, en las estructuras organizativas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.

- ❑ Normas y procedimientos para la mejor aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), actualización con la experiencia práctica de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.
- ❑ Guía Metodológica Expediente, diciembre 2007.

En el contexto de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Revolución aprobados en el VI Congreso PCC y refrendada por el Parlamento, fueron aprobadas 3 nuevas normas jurídicas, que modifican al Decreto Ley 252/2014 y al Decreto 281/2014 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Estas son:

- ❑ Decreto Ley 295/2012, Modificativo del Decreto Ley 252/2014 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. En su disposición segunda encomendó al consejo de ministros a regular la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas de Gobierno.
- ❑ Decreto Ley 302/2014. De la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas de Gobierno, con lo que se deroga el Artículo 25 sobre la creación de las Juntas de Gobierno para las empresas que apliquen el Perfeccionamiento Empresarial ya que se decidió extender su función de órgano de control representativo de los intereses estatales a todo el sistema empresarial cubano y se encomienda al Consejo de Ministros para regular la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas, así como las facultades del Grupo Gubernamental con respecto a las Juntas de Gobierno.
- ❑ Decreto Ley 303, Modificativo del Decreto 281/2014 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, cuyas principales modificaciones abarcan:
 - ✓ La reducción de las funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental y del Grupo.
 - ✓ Ejecutivo para concentrar su atención en las cuestiones fundamentales del Sistema.
 - ✓ La eliminación de todas las responsabilidades que tenía el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y se traspasan a otras estructuras, de acuerdo a las características de cada una de ellas.
 - ✓ El traspaso de las funciones que desarrolla el GEPE a otros.

- ✓ El diagnóstico se aprueba por el Jefe de OACE, CAP u OSDE, autorizando el comienzo del diseño del Sistema, lo cual se informa al GEPE para su control.
 - ✓ La eliminación de la comprobación de la preparación del personal de las empresas para iniciar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
 - ✓ La aprobación del expediente se toma por acuerdo del Grupo Gubernamental.
 - ✓ Los jefes de OACE, Presidentes de CAP y jefes de OSDE organizan el sistema de control a las empresas que implantan, informando al GEPE las deficiencias detectadas.
 - ✓ La adecuación de las facultades de los directores generales de las OSDE y de las empresas en correspondencia con las modificaciones introducidas en el sistema.
 - ✓ La suspensión de empresas que implantan el perfeccionamiento empresarial se efectúan por acuerdos del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.
 - ✓ El pago adicional por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, no se valida por el GEPE. Es facultad de los jefes de OACE, CAP y OSDE al que se subordine la empresa.
 - ✓ Se faculta al MININT para emitir el aval de la contabilidad del sistema empresarial que se le subordina.
 - ✓ Se faculta al MINFAR para aplicar el Sistema Gestión y Dirección Empresarial.
- Decreto Ley 252/2014 y Decreto 281/2014: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde. Esta normativa, simplifica el Decreto Ley 252 en sus Artículos 4, 6, 8, 9 y 10. Para los Órganos del Sistema de Dirección y Gestión, se eliminan los grupos provinciales de perfeccionamiento empresarial, quedando solo los estructuras de soportes del Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial (GGPE) y el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), subordinados al Consejo de Ministros.

Las acciones desarrolladas en el proceso de fortalecimiento e implementación del perfeccionamiento empresarial cubano, ha permitido incorporar a 1326 empresas, de las cuales 241 han cerrado o se han fusionado, como se muestra en la Figura 8:

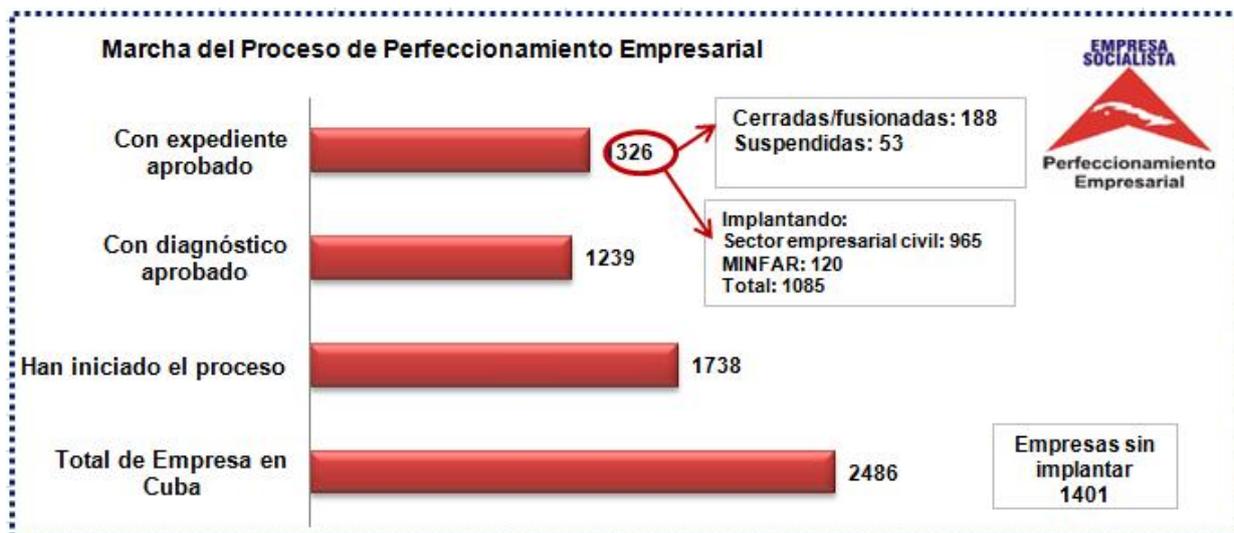


Figura 8: Estado de la marcha del proceso de perfeccionamiento empresarial

Fuente: ONEI-GEPE (Enero 2013).

El sistema empresarial cubano se encuentra en fase de perfeccionamiento y mejora, por lo que continúan los estudios tendentes al desarrollo y fortalecimiento del mismo. Para tales efectos se revisan y actualizan las legislaciones y disposiciones para facilitar la descentralización de funciones y autonomía de las empresas.

2.3 Base normativa de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano

En las bases del perfeccionamiento empresarial se indica la necesidad de creación o mejoramiento de los sistemas de información interna, según se aborda en el Decreto 281/2014, relacionado con el sistema de información, en el que se expresa lo siguiente: “La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.”

En este decreto se agrupan las principales actividades que conforman el sistema de dirección, por medio de 18 subsistemas: Organización General, Métodos y Estilos de Dirección, de Atención al Hombre, Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Gestión de la Calidad, Gestión del Capital Humano, Gestión Ambiental, Gestión de la Innovación, Sistema de Planificación, Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Control interno, Relaciones Financieras, Costos, Precios, Sistema Informativo, Mercadotecnia, Comunicación Empresarial. En el subsistema 14 se abordan los elementos fundamentales a considerar en el diseño del sistema informativo, representados por: principios generales para el diseño del sistema, información interna; cuadros de información, información interna-externa y automatización.

En opinión de la autora los elementos abordados en el subsistema XIV, no son suficientes para la implementación del sistema informativo de la empresa, pues solamente se limita al estudio de la información interna en base a la aplicación de un cuestionario y una tabla denominada (flujo informativo) que recoge criterios acerca de: información, responsable de la información, tema que trata, periodicidad, destino y observaciones. Se adolece del conocimiento acerca de la información externa, que se genera y recibe a lo externo de la entidad, pero que tiene estrecha relación con ella. Tampoco se identifican los procesos, los flujos de información entre procesos y almacenes de datos, la presencia de interoperabilidad entre estos, para establecer sus relaciones y aplicaciones en herramientas informáticas para su mejor gestión.

Con el propósito de incentivar la gestión de documentos en el sistema empresarial también se reconocen otras normativas, del tipo: decretos ley, resoluciones, políticas, indicaciones y lineamientos de carácter nacional, que establecen disposiciones generales relacionadas con el tema. Estas normativas son de obligatorio cumplimiento por los subsistemas informativos del Gobierno Central, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), de las administraciones locales del Poder Popular y del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del país, que gestionan información relevante para el gobierno. El sistema se nutre además, de la información que brindan los hogares y las personas naturales, los que si bien no se consideran sistemas, son importantes fuentes y destinatarios de la información del Gobierno, contrayendo derechos y obligaciones al respecto. (Tarea Perfeccionamiento, 2011).

Para el desarrollo y funcionamiento del sistema de información del gobierno se han definidos los siguientes principios para el manejo y tratamiento de la documentación:

- a) La relevancia, oportunidad y calidad de la información que se gestiona y, en particular, su veracidad;
- b) La responsabilidad de los jefes, con respecto a la gestión de la información relevante que poseen sus entidades subordinadas;
- c) El registro solo una vez, de la información relevante, posibilitando además su ulterior verificación;

Estos se amparan en diferentes exigencias y normativas que se presentan a continuación Figura 9.

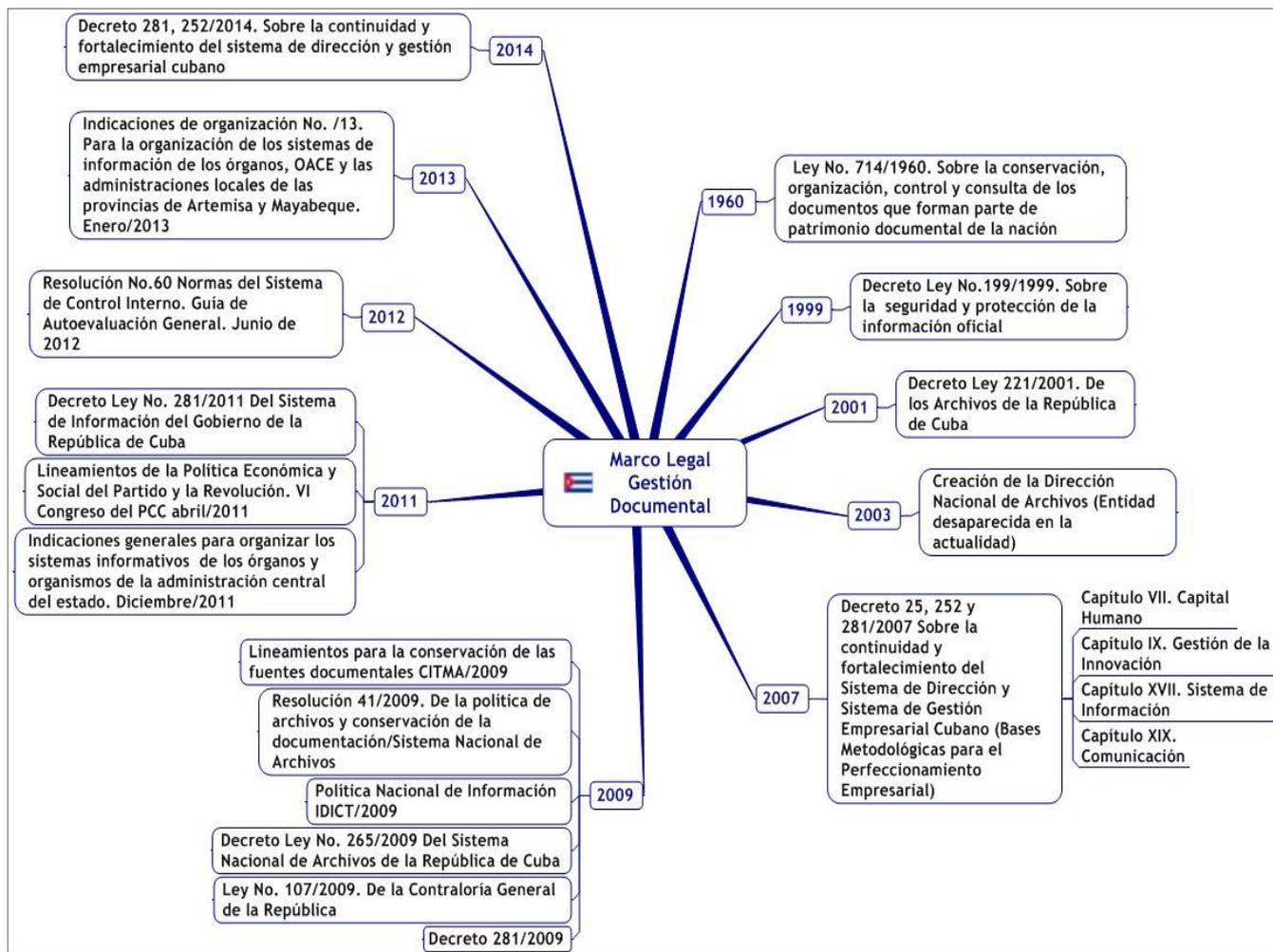


Figura 9: Marco legal de la gestión documental establecido en Cuba
Fuente: Elaboración propia

Estas bases normativas establecidas; -tanto para el correcto funcionamiento del perfeccionamiento empresarial, como para la gestión de las empresas-; reconocen la gestión de documentos, como un elemento que otorga, credibilidad y transparencia administrativa, que permite rendiciones de cuenta responsables y garantiza el proceso de toma de decisiones, basado en la evidencia. A continuación se presenta el análisis de las principales normativas:

LeYES:

- Ley No. 714: Con el fin de facilitar el desenvolvimiento, desarrollo e incremento futuro del archivo nacional, se aprueba en 1960: cuyo propósito persigue la conservación, organización, control y consulta de los documentos que forman parte de patrimonio documental de la nación.

- La Ley 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, en el Artículo 13 y 19. Solicitud de información y expediente de las acciones de control, se refiere a la rendición de cuentas basada en la evidencia documental. Para tales efectos las entidades “están obligadas a habilitar un expediente que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, en el que incluyan los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones”, siendo la gestión de documentos un componente indispensable para los procesos de auditoría y control de las empresas, así como establecer cuando sea necesario, mediante acta, los documentos y objetos probatorios de las cuestiones examinadas, a los que deberá prestar la debida custodia. Está enfocado en el valor de la información y los documentos como activos para la toma de decisiones, la transparencia, la responsabilidad con propósitos de enfrentar procesos de corrupción e ilegalidades, con un marcado enfoque gerencial, están dirigidas básicamente al control. En el Capítulo X, Artículo 79 de la misma ley, se refiere de manera muy clara a la obligatoriedad de definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa, identificar los riesgos asociados, puntos vulnerables, objetivos de control y establecer sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información, los que constituyen las bases para el diseño, implementación, perfeccionamiento y verificación del sistema de control interno de cada organización, lo que obliga a las instituciones a ejercer la gestión de documentos.

Decretos Ley:

- Decreto Ley 221/2001 de los archivos de la República de Cuba: se establecen las normas y principios que rigen la actividad archivística nacional, se crea el archivo nacional, el sistema nacional de archivos, se definen, establecen las funciones y atribuciones de las instituciones que lo integran. Todo ello con el objetivo de registrar toda la documentación existente en el país pública como privada, que por su valor histórico, constituya patrimonio documental de la nación, garantizando su conservación y preservación a lo largo del tiempo.
- Decreto Ley 265/2009 Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba: en su Capítulo 1, Disposiciones generales artículo1, establece las disposiciones generales para la protección del Patrimonio Documental de la Nación, así como las normas y principios que rigen la Gestión Documental en el territorio nacional. Este decreto ley, presenta un enfoque centrado en los documentos como fuentes para la investigación, es decir dirigido a la conservación patrimonial y tiene un enfoque a los procesos investigativos e históricos culturales, quedando menos representada la gestión de los documentos gerenciales.

- Decreto Ley 199/1999 del sistema para la seguridad y protección de la información oficial: comprende la clasificación y desclasificación de las informaciones, las medidas de seguridad con los documentos clasificados, lo concerniente a la seguridad Informática, la protección electromagnética, criptográfica, servicio cifrado y el conjunto de regulaciones, medidas, medios y fuerzas que eviten el conocimiento o divulgación no autorizados de esta información. Esta ley resulta de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del sector empresarial y están representada por las Oficinas para el Control de la Información Oficial Clasificada (OCICs), las que tienen una subordinación directa a la administración general y al órgano de atención metodológica del MININT y FAR, así como en áreas corporativas generales y las UEB o filiales, en las que existe un control y armonización de los procesos con respecto a los documentos que gestionan.

- Decreto Ley 281/2011 del Sistema de Información del Gobierno: Capítulo I. Artículo 3, se refiere a que este sistema está compuesto por todos los sistemas informativos del país con alcance nacional y en su Artículo 4, establece la composición del sistema, el que está integrado por los sistemas informativos del Gobierno Central, de los organismos de la Administración Central del Estado, de las administraciones locales del Poder Popular, y del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del país, que gestionan información relevante para el Gobierno. En las disposiciones generales de este decreto, se aborda en el artículo 11: La información relevante del Gobierno; “es el conjunto de datos, incluidas las estadísticas oficiales, que son imprescindibles para la dirección en todos los niveles. Como principio, se genera en forma regular y periódica, definiéndose de antemano los procedimientos, atribuciones y obligaciones relacionadas con su obtención, registro, presentación y periodicidad”. Y se define el concepto de gestión documental como el “Conjunto de principios, métodos y procedimientos tendentes a la planificación, manejo y organización de los documentos generados y recibidos por las organizaciones; desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación”.

Decretos:

- Decreto 281/2014: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, en esta actualización se incluyen las nuevas regulaciones de desarrollo de las organizaciones empresariales. Mantiene el sistema informativo trasladándolo al subsistema 16, en el que no se realizan modificaciones, ni actualizaciones al decreto. Siendo este subsistema el que menos se ha aplicado en el sector empresarial, se considera que no cubre con suficiencia todos los aspectos que contemplan la gestión de información integrada en el sistema empresarial

actual, dejando a un lado la gestión documental, lo que incide en que no pueda aplicarse de manera correcta la gestión de información en su totalidad. No constituye una guía para que pueda ser aplicada, no contempla el empleo de alguna tecnología, no propone ningún esquema de interoperabilidad. Por otra parte se incorpora el sistema de comunicación empresarial, ubicándolo en el subsistema 18 y definiendo la concepción del manual de comunicación empresarial.

Resoluciones, políticas, lineamientos, indicaciones:

La Resolución No. 60. Normas del sistema de control interno (Contraloría General de la República, 2012), establece las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, determinando la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo de forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros. Destacando la necesidad de disponer de información oportuna y fiable destacando la necesidad de la protección y conservación de los datos, documentos y reportes que sustenten el cumplimiento de objetivos y evidencias de las actividades de las entidades, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

Esta resolución hace énfasis a la obligatoriedad de la aplicación del componente de información y comunicación, según intervención realizada por la contralora general de la república, (Bejerano, Gladys, 2014), “en la implementación de la resolución los componentes en que menos se ha avanzado son: prevención de riesgos, información-comunicación y supervisión-monitoreo”, refiere sobre la importancia de disponer de una adecuada, oportuna y sistemática preparación, información, comunicación y elevar la conciencia en las organizaciones en cuanto a la gestión de la documentación como valor probatorio ante los actos y actuaciones de las entidades, que contribuya a la lucha contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que garantice la trazabilidad y el respaldo de la información.

De igual manera, la gestión de los documentos se inserta en los análisis de los lineamientos (2, 4, 7, 11, 30, 34, 36, 47, 67, 110, 131, 178, 179, 182, 218, 223, 226, 253 y 258), de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Los resultados del estudio legislativo realizado reconoce la existencia de un marco normativo reflejado en leyes, decretos ley, resoluciones, lineamientos y políticas que ofrecen respaldo a la gestión de documentos en el país, no obstante se evidencia la existencia de una gran dispersión en las regulaciones

para alcanzar la integración y establecer la gestión de documentos como un proceso integrado, existiendo una dicotomía entre la gestión de documentos de carácter históricos-culturales y administrativos. También se reconocen carencias de normativas metodológicas que indiquen el qué y cómo hacer con respecto a la gestión de documentos gerenciales, resultando una necesidad para el sistema empresarial cubano. Se indican aspectos generales que se deben tener en cuenta, sin embargo no incluye los aspectos técnicos que permitan estandarizar y aplicar la gestión de documentos en el sistema empresarial.

La autora considera que aunque existe el archivo nacional como órgano rector de la gestión de documentos y archivos en el país, los aspectos regulatorios emitidos por esta institución están más enfocados a los aspectos, histórico-culturales con el fin de la conservación del patrimonio de la nación, sin embargo otras entidades han evolucionado más en estos temas, debido a la exigencia del país en incorporar estos aspectos en el sector empresarial y otras instituciones gerenciales. Tal es el caso de la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba y la Resolución 60/2011, en las que se contemplan los aspectos de la gestión de documentos y de información gerenciales, las que son consideradas como invariantes y tienen un carácter obligatorio en su implementación.

2.4 Comportamiento de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano

El sector empresarial cubano, ocupa un papel protagónico y transformador en el proceso de actualización del modelo económico de la política económica y social del partido y la revolución. Para su cumplimiento se fortalece la vinculación del sector académico con el empresarial, por medio de las prácticas laborales interdisciplinarias, que tienen como misión apoyar a las empresas en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan el cumplimiento de sus objetivos y metas. Ello ha permitido ofrecer propuestas para su perfeccionamiento y contribuir a la mejora continua del sistema empresarial cubano y a la formación integral de los estudiantes.

La presente investigación es resultado de estas acciones que la universidad ha realizado con el sector empresarial en la capital. Durante varios cursos se han realizado diversas intervenciones consultoras al subsistema de información, específicamente a la gestión de los documentos, en las 22 Unidades Docentes pertenecientes al Grupo Empresarial en Perfeccionamiento (GEPE). Ver Anexo 1.

Las intervenciones se han orientado a apoyar a las empresas en el cumplimiento de los decretos ley y resoluciones vigentes en el país, que son de obligatorio cumplimiento en esta materia, así como identificar los problemas que afectan al subsistema de gestión de información y documentación, para el éxito empresarial.

Para la realización del diagnóstico se elaboró una guía de entrevistas, con base en los requisitos y pautas descritas en las Normas ISO/TR 15489-2:2001, ISO 30300:2011, ISO 30301:2011 y en los aspectos asociados con el subsistema 14, definidos en las Bases para el Perfeccionamiento Empresarial. Ver Anexo 2.

Los criterios tomados en cuenta para el diagnóstico fueron:

1. Caracterización general de las Empresas: misión, visión, objetivos estratégicos
2. Aspectos generales de la gestión de documentos a nivel estratégico en la Empresa
3. Planificación de la gestión de documentos en la Empresa
4. Procesos de la Gestión de documentos en la Empresa
5. Recursos humanos para la gestión de documentos en la Empresa
6. Infraestructura tecnológica para la gestión de documentos en la Empresa
7. Control de la documentación de la Empresa
8. Conservación de la documentación de la Empresa
9. Evaluación del desempeño de la documentación de la Empresa

4.5 Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico

Los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de entrevistas constataron que el 100% de las empresas tienen definida su misión, visión y objetivos estratégicos y sistemas de objetivos que apoyan el cumplimiento de sus indicadores directores. El 63,6% de las entidades modeladas consideran que la gestión de documentos es un área clave para éxito empresarial y la tienen incluida como parte de su alineación estratégica en la organización, considerándola como un proceso operativo de las empresas.

La presencia de la gestión de documentos a nivel estratégico refleja que el 54,5% de los directivos están comprometidos y consideran la importancia de la gestión documental para el proceso de toma de decisiones y para el desempeño de la organización. Luego solamente el 31,8% de las empresas cuentan con un sistema para la toma de decisiones, sin embargo solamente el 18% la refleja en los objetivos estratégicos y el 27,2% de las mismas la han incorporado en la planificación estratégica, de ahí que no se contemplen las necesidades y recursos necesarios para establecer los proyectos efectivos para la gestión de los documentos en sus organizaciones.

En la mayoría de las empresas estudiadas, no contemplan las necesidades y recursos necesarios para establecer proyectos para la gestión de documentos, sin embargo el 66,3% de ellas, considera a esta actividad útil y estratégica para la empresa y de apoyo para la toma de decisiones. Ver Figura 10.

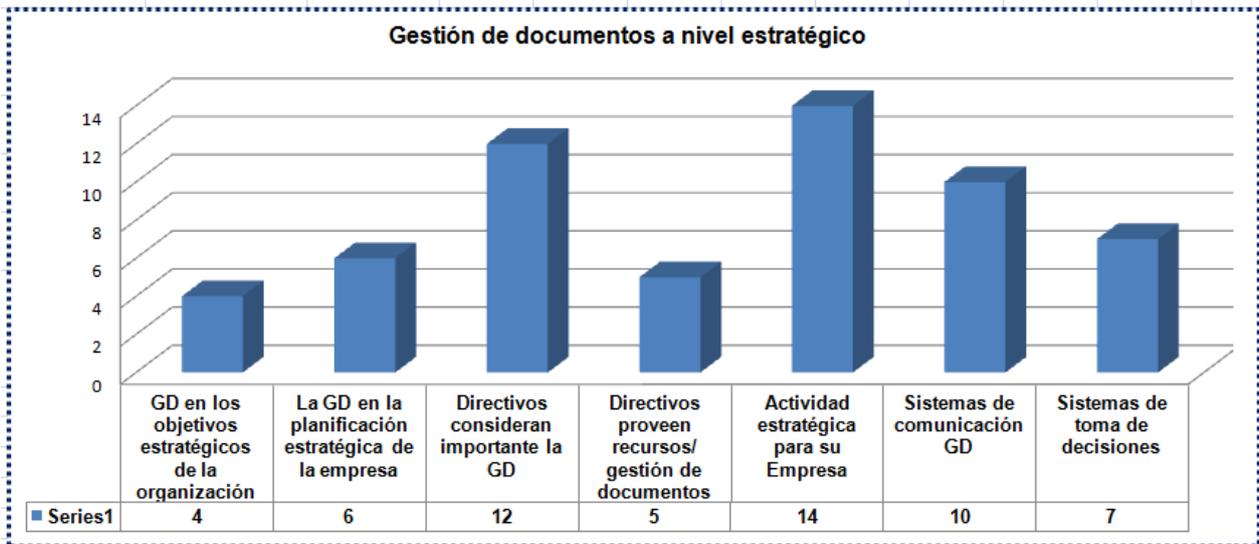


Figura 10: Diagnóstico de la gestión de documentos a nivel estratégico
Fuente: Elaboración propia

La gestión de documentos requiere que la organización, defina la política, objetivos y estrategia para su correcta implementación a nivel transversal que circule por toda la organización y la incorpore en la planificación empresarial, en este sentido se pudo evidenciar, que solo 40,9% de las empresas han definido su política para la gestión de los documentos, el 31,8% cuenta con objetivos y estrategias que permitan definir las actividades y tareas relacionadas con la gestión de documentos, el 22,7% disponen de una política para la conservación de los documentos y solo el 18,1% cuenta con un plan de comunicación. A pesar de ello se constata al realizar una revisión del contenido de los documentos que no reflejan adecuadamente las políticas, objetivos y planes con respecto a lo requiere la organización empresarial, se tiene un enfoque más dirigido al plan de comunicación que a la gestión de documentos de las empresas. Ver Figura 11.



Figura 11: Diagnóstico de la política para la gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

En el éxito de los proyectos de gestión de documentos en organizaciones de cualquier naturaleza, es determinante el liderazgo y su participación, para ello se toma en cuenta indicadores de medición del liderazgo, en esta ocasión se emplean los definidos en el Modelo Intellectus⁴. (Bueno. Eduardo y Colaboradores, 2003). En el caso de estudio, se observa que de un total de 109 entrevistados, el 66,9% se encuentran satisfechos con sus directivos, lo que representa un nivel de satisfacción superior al 50%. El 52,2% de los miembros conocen la estrategia de la empresa, el 66,7% consideran importante el trabajo que desempeñan y el 33,2% de los trabajadores participan y están implicados en las actividades corporativas, en los procesos de mejora continua y comparten la cultura organizacional de la empresa. Ver Figura 12.

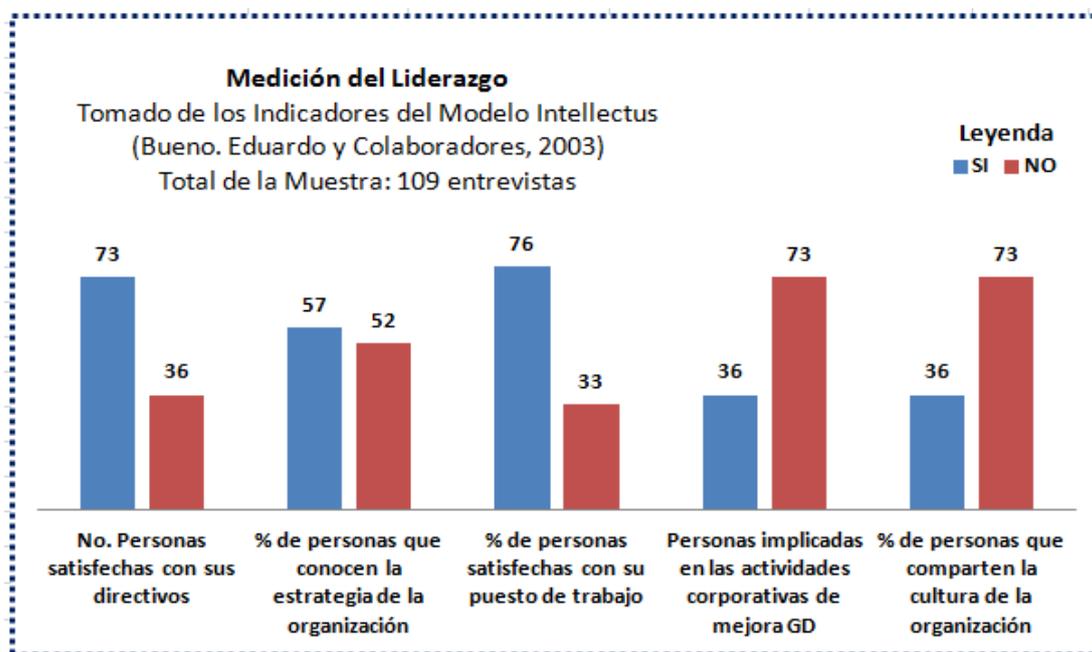


Figura 12: Diagnóstico de la medición del liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Del análisis de las políticas asociadas a la gestión de riesgos, se evidencia que el 86,3% de las empresas tienen identificados los riesgos que inciden en el funcionamiento de la organización y el 77,2% tienen definido un plan de riesgo, que les permite identificar y evaluar de forma recurrente la probabilidad e impacto de los mismos, así como desarrollar y mantener un proceso de respuesta proactiva a los riesgos identificados, incidiendo en el proceso de planeación de sus actividades de control a todos los niveles. Ver Figura 13.

⁴ Modelo para la medición y gestión del capital intelectual



Figura 13: Diagnóstico de la administración de riesgos
Fuente: Elaboración propia

Los resultados alertan sobre la toma de conciencia ante los riesgos, por parte de directivos y especialistas de la organización, como vía para alcanzar el éxito, así como se tienen en cuenta los aspectos definidos en la norma del sistema de control interno, que establece las pautas para su identificación y mecanismos de control. A pesar de ello resulta contradictorio que no se identifican los riesgos relacionados con los problemas de la gestión de documentos y la calidad de la información en las empresas estudiadas. El estudio indicó que el 72,7% de las empresas, cuentan con una política de salva de la información, pero sólo 11 empresas que representan el 50% poseen resguardos de los datos en servidores fuera de la instalación, lo que permite que en caso de ocurrencia de catástrofe o hechos extraordinarios, los datos protegidos sean recuperados. Destaca que el 86,3% de las empresas cumplen y establecen lo regulado por el Ministerio de Comunicaciones (MINCOM) con respecto a la seguridad informática, el 73% cuentan con una tabla de acceso y seguridad de los documentos. Ver Figura 14.

En el 100% de las empresas cumple con el Decreto Ley 199/1999 sobre la seguridad y protección de la información oficial que comprende la clasificación y desclasificación de las informaciones, las medidas de seguridad con los documentos clasificados, la seguridad informática, la protección electromagnética, la protección criptográfica, cifrada y el conjunto de regulaciones, medidas, medios y fuerzas que eviten el conocimiento o divulgación no autorizados de esta información.

En todas las empresas estas áreas tienen establecidas las bases regulatorias y procedimental para su gestión. En las OCICs⁵ para el caso de la documentación electrónica, se emplean aplicaciones informáticas y redes de datos seguras, con el propósito de garantizar el aislamiento físico de la

⁵ Oficina para el Control de la Información Oficial Clasificada. Decreto Ley 199. Sobre la seguridad y protección de la información oficial

documentación y de los sistemas siendo una responsabilidad de las Direcciones de Seguridad y Protección en las empresas, controladas por los órganos del MININT y MINFAR para su estricto cumplimiento.

Como parte del diagnóstico, fueron revisados los procesos relacionados con la gestión de los documentos en las empresas. En tal sentido se observó que el 63,6% posee series documentales híbridas (contiene documentos en formato electrónico y papel) y el 36,3% electrónica, denotándose que la inmensa mayoría posee mayor cantidad de información híbrida. El 54,5% de las empresas, poseen documentación que describen las actividades y los procesos de la organización, lo que permite conocer lo que hacen y cómo lo hacen, a pesar de esto el 63,6,% no tienen definidos los flujos de trabajo relacionados con la documentación de la empresa, el 55,3% cuentan con los mapas de procesos empresariales, el 65,2% poseen cuadros de clasificación. Solamente el 33,6% posee tesoro de términos para controlar el lenguaje de los documentos, y el 54,5% poseen un glosario de términos u otros vocabularios controlados que permitan apoyar la descripción y procesamiento de los documentos. Ver Anexo 26.

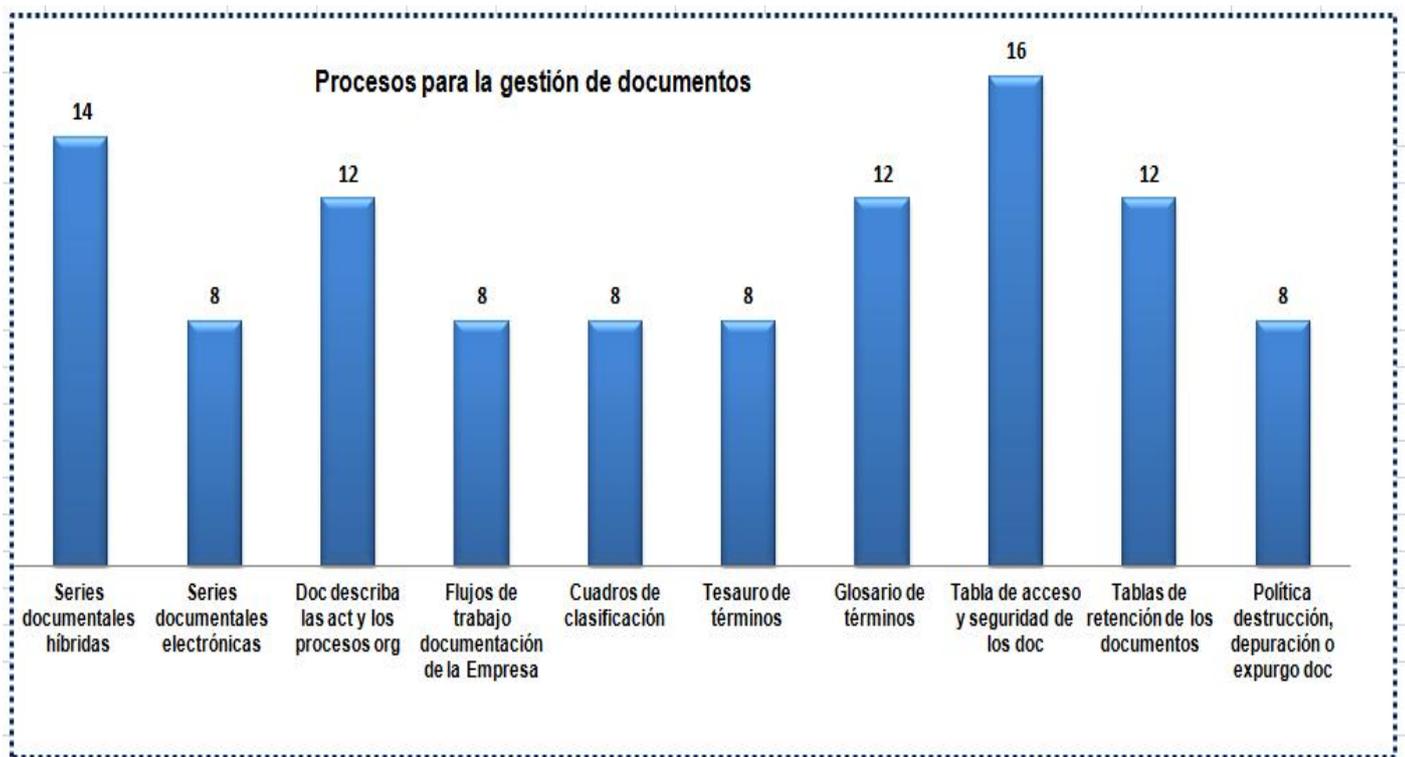


Figura 14: Diagnóstico de los procesos para la gestión de documentos.
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la conservación de los documentos se identificó que el 36,3% cuentan con una política para la destrucción, depuración o expurgo, lo que pone en peligro la conservación del patrimonio institucional, el 35% dispone de un procedimiento para el uso, manejo, tratamiento y conservación de los documentos y determinan la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos. El 9% de ellas cuentan con un calendario que define los períodos de conservación de los documentos y las consiguientes acciones para la disposición de éstos. Del total de empresas solamente 12 cuentan con espacio y estantería apropiada para la conservación de los documentos en formato papel, atendiendo a su política.

Con relación a la existencia de catálogos o modelos se verificó que el 22,7% posee libros impresos para el registro, en los que reflejan los datos de cada modelo y los responsables para cada uno, el 40,9% poseen estos registros en formato electrónico en hojas de Excel y solamente en dos empresas se posee algún sistema para la gestión de documentos donde se realizan todos los procesos en base a los sistemas ÁvilaDoc y Alfresco. Ver Figura 15.

En términos de conservación 10 empresas conservan sus documentos en formato digital y poseen salvadas de esa información en copias de discos compactos, 7 empresas conservan en formato papel empleándose los archivos de las áreas y de la dirección, otras cinco conservan los documentos solamente por un período de 10 años.

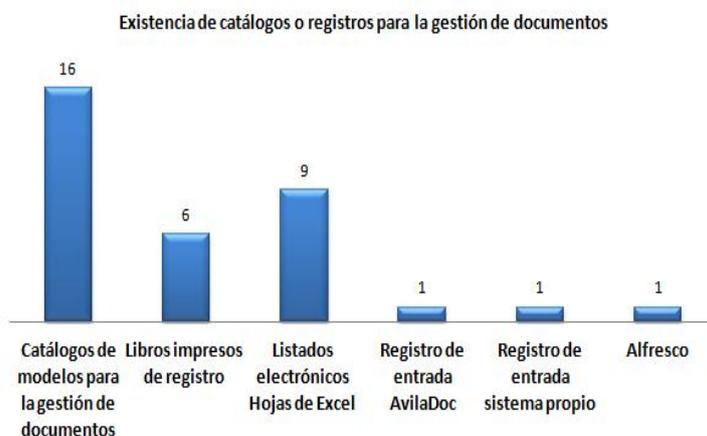


Figura 15: Diagnóstico de la existencia de catálogos o registros para la gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la gestión de documentos se reconoce que solo 54,5% de los recursos humanos, han recibido alguna acción de capacitación relacionada con la actividad de gestión de documentos. Sólo en 7 empresas se cuenta con un equipo de trabajo con las competencias necesarias para emprender proyectos de este tipo y sólo en una empresa se han llevado a cabo asesorías o consultorías, para alcanzar el éxito de estos proyectos. Ver Figura 16.

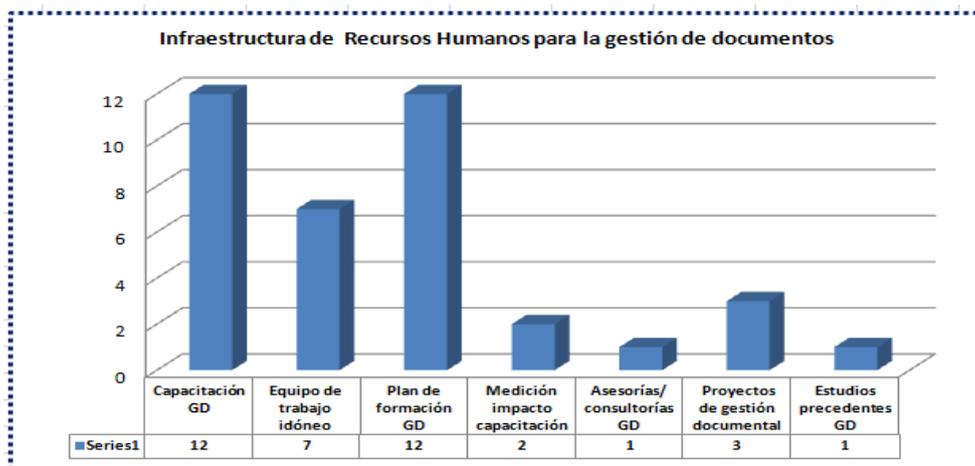


Figura 16: Diagnóstico de los recursos humanos para la gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

En el indicador desempeño organizacional se observa que el 80% de los trabajadores de las empresas están comprometidos con la organización, con un alto grado de sentido de pertenencia. El 19% han incorporado en sus estrategias organizativas la gestión integrada por proyectos, y disponen de espacios de trabajos compartidos, en el 10% de las empresas se percibe que se reconoce los resultados de la labor que desempeñan. Sin embargo, no en todos los casos cuentan con las condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo, del total sólo el 8% cuentan con buenas condiciones de trabajo. Ver Figura 17.

La capacitación con respecto a los sistemas de gestión documental y de información es muy pobre, solamente el 45% tiene conocimiento y competencias para llevar a cabo esta actividad. Existe un gran compromiso por parte de la alta dirección con estos procesos, a pesar de no existir en este sentido cultura organizacional sólida para su emprendimiento.

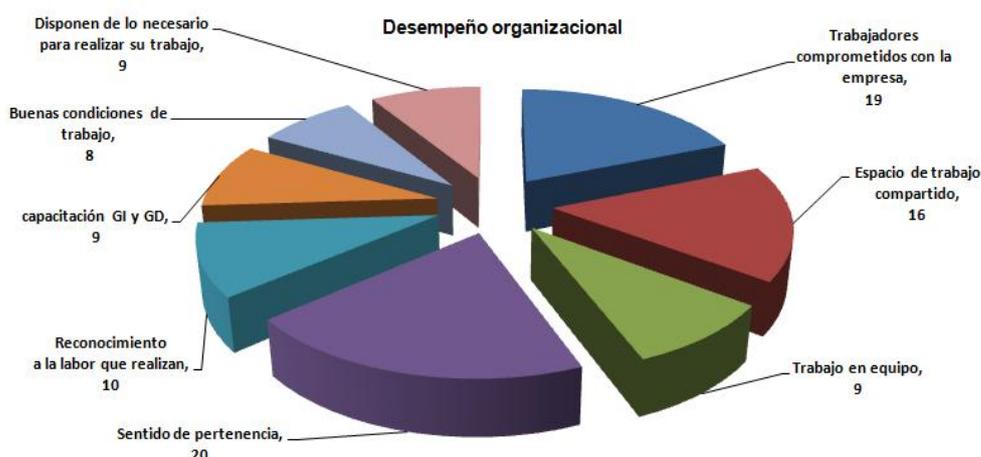


Figura 17: Diagnóstico de desempeño organizacional.
Fuente: Elaboración propia

En la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones, se toman como referente los indicadores más representativos definidos en el Manual de Lisboa⁶, asociados con su medición en el sector empresarial. Fueron analizados los indicadores siguientes: la infraestructura y su uso para la gestión de documentos; existencia de redes de acceso, conectividad, proyectos de digitalización, presencia de servidor para la gestión de documentos, políticas para la copia y salva de la información, así como las capacidades de las TIC para el uso de la gestión de documentos, que se cuenta. Ver

Figura 18

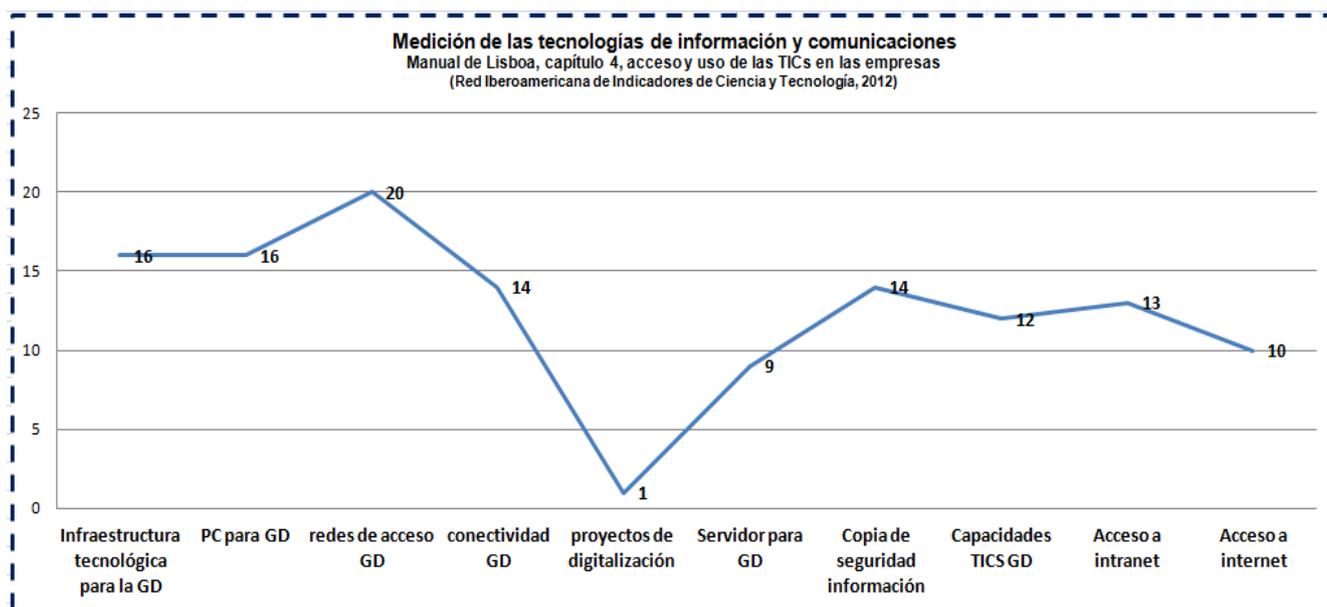


Figura 18: Diagnóstico de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

En los resultados obtenidos se reconoce el papel de la infraestructura tecnológica, como apoyo a la gestión de documentos en las organizaciones y se evidenció que el 72,7% de las empresas cuentan con equipos tecnológicos para desempeñar estos proyectos, solo un 27,2% no cuenta con este recurso y realizan el proceso de forma tradicional. El 90,9% de las empresas posee redes de acceso y el 63,6% conectividad, lo que permite mayores prestaciones, intercambios y empleo de sistemas automatizados, aunque no todos poseen un servidor destinado a la conservación, respaldo, salvadas de seguridad de los documentos. El 40,9% dispone de un servidor y se cuenta con computadoras con copia de seguridad de la información. En las tres empresas que poseen sistemas de gestión de documentos, se permite la interoperabilidad con la integración al automáticamente, en las restantes 7 empresas, establecen la interoperabilidad asistida a la aplicación del Office que emplean. El 23,5% establece supervisiones periódicas que evalúen el desempeño del sistema, atendiendo a las necesidades de la empresa.

⁶ Pautas para la interpretación de los datos estadísticos disponibles y la construcción de indicadores referidos a la transición de Iberoamérica hacia la sociedad de la información

Consideraciones finales del diagnóstico por medio de la aplicación de la guía de entrevistas

El diagnóstico realizado a las empresas cubanas seleccionadas, indica la importancia de abordar la gestión de documentos por el valor que merece, por las garantías que ofrece a la rendición de cuentas, la transparencia administrativa y evidencia de las actividades, sin embargo al mismo tiempo se observan grandes desniveles en el tratamiento del tema, aún cuando existen normativas aprobadas en el país que respaldan el empleo de la gestión documental.

También se reconoce desconocimiento del aporte de la gestión de documentos para la organización y el ordenamiento jurídico aprobado para desarrollar esta actividad en la empresa, aspectos de gran importancia para asumir los nuevos retos en la actualización del modelo económico cubano, resultando un tema pendiente en muchas organizaciones que han venido trabajando en medio de improvisaciones. Sin embargo las empresas cubanas tienen ante sí, nuevos desafíos que resolver que obligan hacer un uso correcto de sus recursos de información y emplear los avances de la ciencia y la técnica que le agreguen valor a sus productos y servicios en un contexto de constantes cambios.

El valor de los resultados expuestos, ha servido para dar continuidad y contribuir a la solución de esta problemática con la finalidad de adentrarse en las esencias del uso y manejo de los documentos en la empresa cubana, definiendo un modelo orientado a la gestión de documentos acorde a las características y exigencias de cada una. La gestión documental es un reclamo para ganar el éxito competitivo, el posicionamiento de los negocios y la veracidad ante los ciudadanos.

En base a lo expuesto y considerando la relevancia de la gestión de documentos en los nuevos escenarios de actualización de los esquemas de la empresa estatal socialista, así como la necesidad de establecerla como parte de las estrategias que se llevan a cabo, resultó necesario realizar un diagnóstico estratégico en las 22 empresas que son parte de la investigación. El propósito de esta acción se encaminó a evaluar la dinámica interna de la organización (fortalezas y debilidades); así como los factores externos que impactan en la empresa (oportunidades y amenazas), el análisis de estos factores permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica.

2.6 Otros análisis en torno a la gestión de documentos en la gestión empresarial

2.6.1 Matriz de posicionamiento de la gestión documental en las empresas cubanas.

De los resultados derivados del diagnóstico se realiza un análisis a un Nivel II con el propósito de determinar el posicionamiento en la estrategia empresarial de las empresas estudiadas, con respecto a la gestión de documentos.

Para realizar el análisis se emplea la metodología Matriz de Balance de Fuerzas, más conocida por sus siglas DAFO, también conocida como FODA o por sus siglas en inglés, SWOT, que se centra en la definición de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, respecto a la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial, con miras a conformar una fotografía de la situación actual del sector empresarial y establecer objetivos estratégicos tendientes a construir sobre las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, acordes con los objetivos y políticas formulados.

Según se establece en la metodología (Fred R, David, 2013), el diagnóstico de las fortalezas y debilidades se dirige al análisis interno de la organización, en cambio las oportunidades y las amenazas tienen en cuenta el diagnóstico externo de la organización. En esencia se reconoce que:

El análisis interno de la organización comprende:

- ❑ Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa, por lo que la ubica en una posición privilegiada frente a la competencia. Toma en cuenta los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- ❑ Debilidades: son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Indica los recursos de los que se carece, las habilidades que no se poseen, las actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

El análisis externo de la organización comprende:

- ❑ Oportunidades: son factores positivos, favorables y a explotar que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ❑ Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Para la realización de la DAFO se empleó la herramienta Swot Systems Profesional Online, versión V.4.1, desarrollada por el grupo consultor Inghenia, dedicado al desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión empresarial. Establece y define los factores DAFO en el que participa el grupo de especialistas y ofrece la posibilidad de asignarle el peso en el rango de -10 a 10 (positivo para las fortalezas y oportunidades y negativo para las debilidades y amenazas) del ingreso de datos en la herramienta facilita la agrupación de los datos por categorías y la generación automática de los cuadrantes DAFO. Ver Anexo 3.

La gráfica muestra el estado actual y el vector estratégico estableciendo la matriz de posicionamiento de la estrategia. Con miras a facilitar el establecimiento y seguimiento de objetivos estratégicos; se incorpora una funcionalidad que muestra el gráfico de la situación actual de la organización, calculado sobre el promedio del peso de los factores en los ejes debilidades-fortalezas y amenazas-oportunidades. Ver Figura 19.

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Cultura organizacional		4	Impacto de la gestión de documentos en el cumplimiento de las funciones		10
Existencia de los flujos de información		3	Empleo de sistema de gestión documental		10
Existencia de procedimientos o manuales para la gestión de documentos		3	Existencia de los flujos de trabajo		10
Aplicación de la gestión por procesos		2	Disponibilidad de espacios		9
Gestión de documentos alineado a objetivos empresariales		1	Políticas para la gestión de documentos		9
			Existencia de cuadros de clasificación		9
			Existencia de políticas para la depuración, destrucción o expurgo		9
			Existencia de regulaciones y normativas para la gestión de documentos		9
			Financiamiento para proyectos de gestión documental		9
			Conocimiento y experiencia en gestión documental		8
			Liderazgo en la gestión de documentos		8
			Preparación del personal		8
			Disponibilidad de recursos para el almacenamiento de los documentos		8
			Proyectos de I+D+i para la gestión documental		8
			La gestión de documentos como actividad estratégica de la empresa		8
			Existencia de tablas de retención		8
			Existencia de tablas de acceso y seguridad de los documentos		8
			Análisis de costos ocultos		8
			Estudios precedentes		7
			Uso y aplicación de normativas para la gestión documental		6
			Existencia de aplicaciones informáticas		4
			Registro de documentos		4
			Existencia de recursos para la siva y resguardo de la información		3
Total		13	Total		180
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Sistema empresarial en proceso de transformación		10	Empleo de ECM estándares internacionales		10
Reflejado en el Decreto Ley 107/2009. Contraloría General		10	Empleo de los sistemas de gestión de contenidos empresariales		10
Se contempla en el Decreto Ley 60. 2011. Sistema de Control Interno		10	Cambios tecnológicos		9
Obligatoriedad para la implementación		10			
Certificación por normas internacionales		10			
Memoria corporativa		9			
Existencia de políticas gubernamentales		8			
Normalización y control de los documentos		8			
Evidencia documental para la toma de decisiones		7			
Total		82	Total		29

Figura 19: Resultado DAFO
Fuente: Software profesional Swot System V.4.1



Figura 20: Generación automática de los cuadrantes DAFO

Fuente: Software profesional Swot System

El resultado de la matriz DAFO destaca que las empresas estudiadas en relación con la gestión de documentos se encuentran en una estrategia de supervivencia (Cuadrante IV), tendiendo a la estrategia defensiva (Cuadrante III). Ver Figura 20.

El análisis DAFO permite conocer el tipo de comportamiento de las organizaciones en cada cuadrante, la matriz permite conocer cuál es el problema estratégico general y las posibles soluciones estratégicas.

De la aplicación del método de impactos cruzados se llega a un conjunto de criterios que facilitan el análisis con el propósito de obtener y aprovechar las fortalezas y oportunidades para mitigar las debilidades y amenazas. Los resultados de la DAFO, según se muestra en la Figura 20 la gestión de documentos se encuentra en una estrategia de supervivencia, lo que representa primeramente que se encuentran (Cuadrante IV: Mini-Mini). Ver Anexo 4.

El comportamiento de las empresas estudiadas con respecto a la aplicación de la gestión de documentos es crítico, (amenazas y debilidades), por lo que se requiere que las entidades minimicen las deficiencias y puedan protegerse de las amenazas, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, ya que el tema cuenta con un respaldo gubernamental y constituye un elemento significativo dentro de las estrategias de actualización y perfeccionamiento de la empresa estatal socialista.

La gestión de documentos gerencial adolece de aspectos normativos, metodológicos que definan y establezcan los elementos principales para su implementación, existe a nivel empresarial un desconocimiento del papel que juega la gestión de documentos para la toma de decisiones, no se utilizan sistemas integrales para la gestión de los contenidos empresariales y existe poca capacitación al respecto. En la mayoría de las empresas no se gestiona la memoria corporativa de la empresa, vista como el conjunto del acervo documental que posee valor para la empresa, ni se cuenta con una estrategia y políticas para su implementación.

El valor estratégico apunta al cuadrante II: Maxi-Mini), lo que requiere maximizar las fortalezas para minimizar o atenuar el efecto de las amenazas y la necesidad de protegerse de los impactos. Como solución estratégica las empresas deben basarse en sus principales fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno, reducir sus debilidades. Para lo cual se requiere establecer acciones encaminadas que tributen a esta, en tal sentido la existencia de un modelo que indique (qué hacer y cómo), constituye una vía para solución de estos problemas encontrados en el sector empresarial. Ver Figura 20.

Las nuevas exigencias de los nuevos escenarios en que se desenvuelve la empresa cubana favorecen al empleo de la gestión de documentos como apoyo a la toma de decisiones basada en hechos y evidencias. En la actualidad la normativa nacional del sistema empresarial apunta a la obligatoriedad de su implementación, a pesar de que no cuenta con base normativa en este aspecto que indique el (qué hacer y cómo) para llevar a cabo estos proyectos en el sector empresarial.

Atendiendo a los resultados obtenidos tanto en las entrevistas realizadas como en el análisis DAFO, resulta necesario identificar las causas y subcausas relacionadas con el problema, para tales efectos se realiza el diagrama de Ishikawa, el cual se le otorga el nombre por su creador, el profesor japonés Dr. Kaoru Ishikawa, 1943. También es conocido como: diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pescado. Siendo esta una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, suele aplicarse a la investigación de las causas de un problema, mediante la incorporación de opiniones de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con el problema. Está considerada como una de las 7 herramientas básicas de la calidad, siendo una de las más utilizadas, sencillas y que ofrecen mejores resultados de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

2.6.2 Análisis causa-efecto

Para el análisis, se procedió a identificar las causas reales y potenciales que inciden en las limitaciones de la gestión documental en el sector empresarial y su incidencia en la toma de decisiones. Fueron consultados a especialistas involucrados con la gestión de los documentos en la empresa y en la selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: (nombre de la institución, área a que pertenece, cargo en la organización, años de experiencia en la actividad, nivel académico, nivel de vinculación con la gestión de documentos en la empresa. Ver Anexo 5.

Para el estudio se identificó el siguiente problema: ¿Cómo contribuir a que las empresas estatales cubanas puedan gestionar sus documentos y utilizarlos en la toma de decisiones? El total de causas identificadas resultaron las siguientes Figura 21.

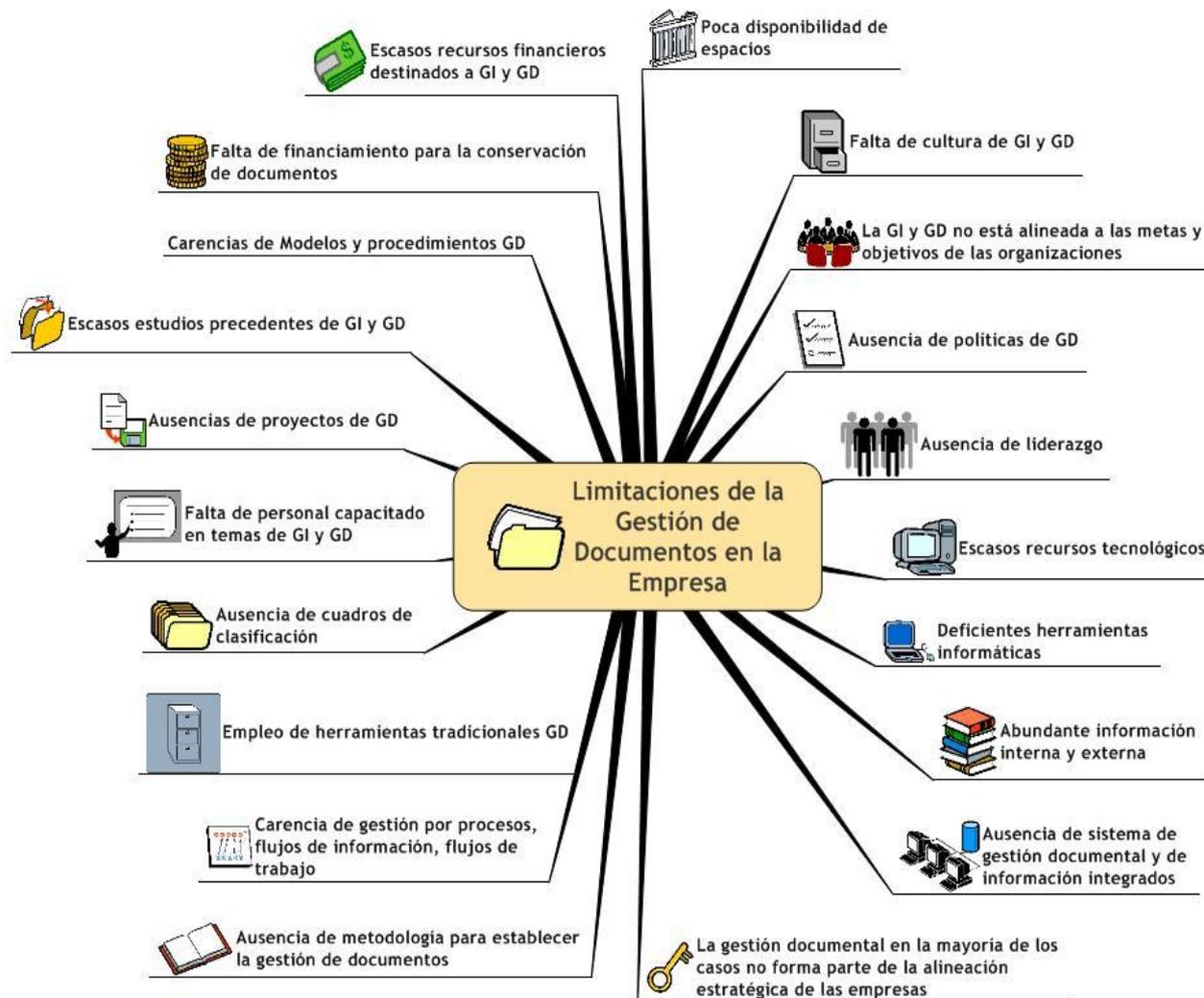


Figura 21: Causas identificadas en el estudio causa- efecto.
Fuente: Valoración propia.

En un análisis posterior se agruparon en causas principales y subcausas, de la manera siguiente::

1. Dirección
2. Recursos
3. Desempeño organizacional
4. Capital Humano
5. Investigaciones
6. Recursos Financieros

<p><u>Dirección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ No se reconoce la gestión de documentos como parte de la gestión estratégica ❑ Ausencia de liderazgo ❑ La gestión de documentos no está alineación a metas y objetivos de las empresas ❑ Ausencia de políticas para la gestión documental ❑ Poca disponibilidad de espacios ❑ No siempre se cuenta con el apoyo de la máxima dirección 	<p><u>Recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Escasos recursos tecnológicos ❑ Deficiencias en herramientas informáticas ❑ Abundante información interna y externa en las empresas ❑ Ausencia de políticas de gestión documental ❑ Ausencia de un sistema de gestión documental integrado ❑ Existen diversas aplicaciones en las empresas que no están integradas ❑ Ausencia de metodología-regulaciones para establecer la gestión de documentos 	<p><u>Desempeño organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Carencia de gestión por procesos, flujos de información, flujos de trabajo ❑ Empleo de herramientas tradicionales para la gestión de documentos ❑ Ausencia de cuadros de clasificación ❑ No emplean los sistemas integrales para la gestión de documentos ❑ Poco conocimiento de la gestión de documentos y su impacto en la empresa
<p><u>Capital Humano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Falta de cultura organizacional en materia de gestión de información /documental ❑ Falta de personal capacitado en temas de gestión documental 	<p><u>Investigaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Ausencia de proyectos de gestión documental ❑ No existencia de estudios precedentes sobre gestión de documentos ❑ Carencia de modelos y procedimientos para establecer la gestión de los documentos 	<p><u>Recursos Financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Escasos recursos económicos- financieros destinados a proyectos de gestión de documentos ❑ Falta de financiamiento para la conservación y preservación documental ❑ Falta de presupuesto para la adquisición de equipamiento necesario para la gestión documental

Tabla 1: Agrupamiento de las causas/subcausas
Fuente: Elaboración propia

Proceso de ponderación de las causas y subcausas

Las causas y subcausas obtenidas fueron sometidas a ponderación por un grupo de expertos, quienes asignaron valores a cada una. Para ello se estableció la siguiente relación: 6 causas X 1.5 = 9, donde cada experto tuvo que asignar un valor total de nueve puntos en la votación y distribuirlos entre las causas, teniendo en cuenta la mayor incidencia. Ver Anexo 6.

Del análisis de los resultados se constató que la causa de mayor incidencia sobre el problema es de dirección; la falta de una gestión estratégica en torno a la gestión de documentos en el sistema empresarial. En la mayoría de las entidades estudiadas no tienen definida la gestión documental misma como parte de las metas y objetivos de la empresa, de igual manera, no se cuenta con el apoyo de la alta dirección. Ver Anexo 7.

El segundo elemento de mayor peso se identifica con el desempeño organizacional, que evidencia la falta de conocimiento sobre la gestión de documentos, la no definición y establecimiento de los flujos, procesos y flujos de trabajo, el empleo de herramientas tradicionales, en su mayoría las empresas no han identificado los cuadros de clasificación y de manera general se aprecia poco conocimiento a nivel general del tema.

También se refleja ausencia de metodologías y marco legal definido para ejercer la gestión documental, así como ausencias de aplicaciones informáticas integradas para estos fines, por escasos recursos tecnológicos, materiales y humanos para desempeñar estas funciones. Se reconoce una falta de cultura organizacional en materia a la gestión de documentos.

2.6.3 Análisis de costos ocultos relacionados con la gestión de documentos

Resultó de interés para el diagnóstico de la gestión documental, considerar el análisis de los costos ocultos, ya que el mismo le ofrece a la empresa una valoración real en materia de costos a partir de conocer cuánto pierde al no disponer de un sistema de gestión de documentos. Los costos o desempeños ocultos van a ser aquellos que no se evidencian en la contabilidad pero que si afectan el resultado de la empresa. Los costos ocultos reducen la rentabilidad y afectan la competitividad sustentable de la empresa. (Saval, H, 2011)

Existen diversas metodologías para determinar los costos ocultos en una empresa que abarcan desde un subsistema hasta la totalidad de la misma. Entre ellas se reconoce la Metodología de Análisis y Gestión Socioeconómica, la cual supone un diagnóstico de disfuncionamientos y costos ocultos. El diagnóstico consta de tres etapas: la primera tiene un carácter cualitativo, la segunda es para determinar los costos ocultos y la tercera sirve para validar los hallazgos. Ver Figura 22.

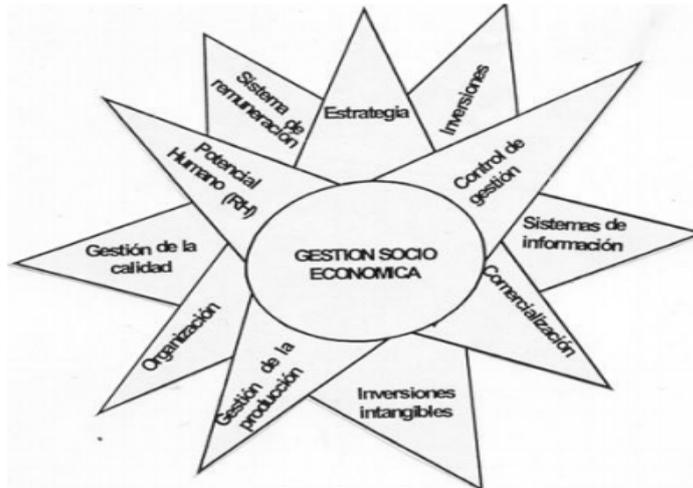


Figura 22: Gestión socioeconómica del management general socio económico (MAGESE)
 Fuente: Modelo de gestión socioeconómica, Henri Savall. ISEOR 2011

Tomando este método como referencia y adecuándolo a las necesidades de la empresa cubana, se determinan los costos ocultos que genera para una entidad empresa el no implementar la gestión documental. El método se basa en la gestión socioeconómica de una empresa y emplea los seis componentes que integran los costos ocultos según la metodología.

- ❑ El sobre-salario: se realizan sobre pagos para sumir tareas fallidas, por ejemplo, si fallara el sistema informático de la empresa y generara una pérdida de información relevante (debido a la ausencia de un sistema para recuperarla), requeriría la contratación de personal extra a un costo más alto. Se pagan dos salarios.
- ❑ Los sobre-tiempos: Se identifica con el tiempo que destina el personal en buscar, generar, duplicar o transmitir información que ya existe pero simplemente no está localizada, mientras podrían emplear este tiempo en otros procesos de la actividad que realice.
- ❑ Los sobre - consumos: Ocurre cuando se requiere subcontratar a una empresa para realizar determinadas operaciones que la empresa no hace bien, no tiene tiempo de hacer o quizás no tiene el personal capacitado para hacerlo.
- ❑ La no-producción: Pérdida de actividad productiva y del correspondiente valor agregado por errores en la información generada.
- ❑ La no-creación de potencial: Se relaciona con la falta de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías, lo que propicia disfuncionamientos en la empresa en un futuro.

- Los riesgos: La falta de información y el mal manejo de esta generan un riesgo de perder clientela y por lo tanto valor agregado futuro.

Al tratarse de costos que no son visibles para la contabilidad de una empresa, la forma de cálculo puede ser incluso hasta cualitativa, sin embargo en este caso se plantea una forma sencilla de cálculo a partir de una matriz que va a relacionar los problemas que se pueden presentar por la ausencia de un sistema de gestión de información y documental en la empresa. Esto se ejemplifica en la siguiente tabla:

Componentes Problema	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No-producción	No-creación de potencial	Riesgos	Total
Pérdida de Información relevante	\$	\$	\$	\$	NE	NE	\$P1
Bases de datos desactualizadas	NE	\$	NE	\$	NE	NE	\$P2
Contratación a consultorías para solicitar información	\$	NE	\$	NE	\$	NE	\$P3
Desconocimiento de información del mercado	NE	NE	NE	\$	NE	\$	\$P4
Total	\$C1	\$C2	\$C3	\$C4	\$C5	\$C6	$\sum C = \sum P$

Tabla 2: Matriz de costos ocultos

Fuente: (Fernández Rodríguez, 2014), a partir del Modelo de gestión socioeconómica, Henri Savall. ISEOR 2011

En la tabla, el valor \$C va a estar asociado al Costo por componente y el valor \$P va a referirse al costo por problema, al final de la matriz ambos costos deben ser iguales. Los valores no estimables (NE) son los valores no estimables que no se van a tener en cuenta por la dificultad que podría generar calcularlos. Si la empresa realizara este cálculo podría determinar los costos ocultos presentes hoy por la ausencia del sistema de gestión de documentos y el resultado contribuiría a la decisión estratégica de implementarlo en la entidad.

Algunas entrevistas e investigaciones realizadas por la autora y los estudiantes participantes en la investigación revelaron datos interesantes en las empresas estudiadas con respecto a las pérdidas por limitaciones en la gestión documental. Ver Anexo 8.

Todos los análisis realizados como parte del diagnóstico del comportamiento de la gestión documental en la empresa cubana (Nivel I y II), aseveran una vez más, la necesidad de implementar sistemas de gestión de documentos que garanticen la calidad y al eficiencia de la empresa, pues de no ser así se incurrirá en pérdidas. Esto ha resultado una motivación fundamental, para asumir la proyección de un modelo que permitirá en lo adelante atender la gestión de documentos alineado a las desafíos que debe enfrentar la empresa cubana en la actualidad.

2.7 Fundamentos del modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano

Un modelo es una representación simplificada de la realidad que debe sustentarse en relaciones esenciales que lo refuerzan teóricamente y estructurado en un conjunto de componentes principales: objetivo, premisas, principios, enfoques y elementos normativos. Su implementación exige una metodología o procedimiento que responda a las exigencias y particularidades del mismo. Así como se determinan las variables, dimensiones e indicadores que fundamentan el modelo. Ver Anexo 9.

A continuación se enuncias los objetivos, premisas, principios, enfoques y elementos normativos, que sustentan la propuesta del modelo para el desarrollo de la gestión documental en el sistema empresarial cubano.

Objetivos:

Implementar un sistema de gestión de documentos, permitiendo la realización de un diagnóstico de los sistemas actuales, que contribuya a la organización, control y gestión de las actividades y documentos que posee la empresa y que garantice la transparencia, trazabilidad de las decisiones y reconocimiento de su responsabilidad, basada en la evidencia, de modo tal que puedan someterse a procesos de auditoría y certificación, que permitan instaurar la mejora continua y se inserte a nivel estratégico dentro de las empresas.

Premisas:

El modelo de gestión de documentos debe: tener en cuenta los requisitos de la organización, formar parte de la estrategia empresarial, tributar a la elevación de la calidad y toma de decisiones basadas en la evidencia y apoyarse en las tecnologías para su correcta implementación y gestión. Estos aspectos se traducen en: estrategia, organización, calidad y tecnología.

Principios:

Compromiso de la alta dirección: establece el compromiso que ejerce la alta dirección con respecto a los proyectos de gestión de documentos, de igual manera incorpora y comunica al personal las estrategias de dirección.

Participación de los empleados: es la capacidad que la empresa ejerce sobre sus miembros con el objetivo de que todos los empleados se sientan comprometidos, identificados y vinculados a los proyectos de gestión de documentos.

Gestión por procesos: establece una visión global de la organización, permite la identificación del funcionamiento de las actividades que interactúan y se vinculan con el sistema de gestión de documentos en torno a la obtención de los resultados previstos. Identifica las actividades que se establecen para la gestión de documentos y se relacionan los flujos de trabajo con la documentación.

Mejora continúa: tiene en cuenta la supervisión y revisión del sistema de gestión de documentos, ofrece la posibilidad de implementar mejoras, atendiendo a las necesidades de la organización y al desempeño del sistema. Identifica las no conformidades e incorpora mejoras continuas que permitan elevar la efectividad del sistema de gestión de documentos

El modelo tiene un enfoque dirigido a:

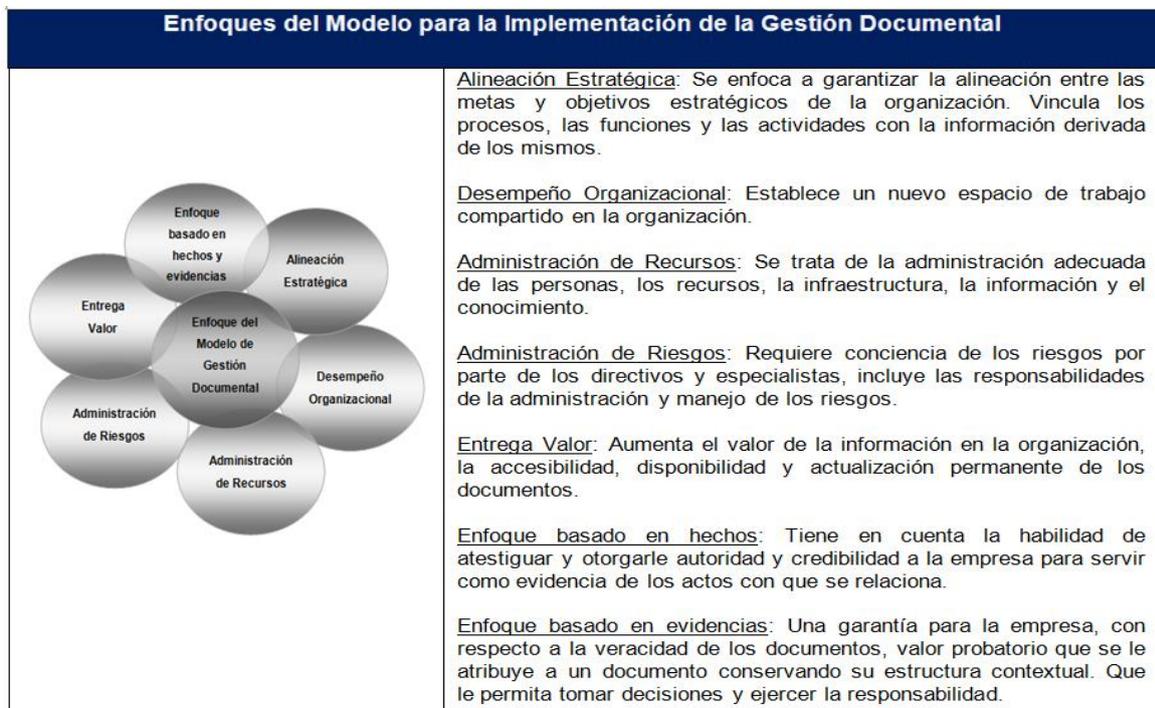


Tabla 3: Enfoque del Modelo de sistema de gestión de documentos que se propone

Fuente: Elaboración propia

Elementos normativos:

El estudio y revisión de las normas internacionales, permitió la retroalimentación de las experiencias y buenas prácticas que las mismas ofrecen para ajustarlas y dirigirlas al sector empresarial cubano. Se tuvo en cuenta el carácter básico y general de las normativas establecidas hasta el momento para la gestión de documentos. De igual manera el análisis del marco regulatorio nacional contribuyó a la definición de carencias y necesidades existentes en la empresa cubana actual que limitan la implementación de la gestión de documentos.

El modelo toma en cuenta y responde a los principios y requisitos establecidos por las normas ISO: 15489-1:2006; ISO/TR: 15489-2:2006; ISO: 30300:2011, ISO: 30301:2011, y en el ámbito nacional con el Decreto 281 del 2009/2011/2014, la Ley No. 107/2009, de la contraloría general de la república y la Resolución No. 60 normas del sistema de control interno/2012, definidos en el anterior apartado. Los que han permitido la definición de las variables, dimensiones e indicadores, como elementos distintivos del mismo. Ver Anexo 10.

El modelo se soporta sobre cuatro dimensiones estratégicas definidas en su estructura conceptual básica (marco regulatorio, tecnología, documentos y elementos organizacionales) y se gestiona por medio de tres ejes -estratégico, de proceso y de desarrollo- que constituyen los componentes principales que intervienen en la implementación del sistema de gestión de documentos e interactúan con todos los subsistemas de la empresa de manera integrada. Ver Figura 23.



Figura 23: Representación de la estructura conceptual básica del modelo
Fuente: Elaboración propia

Dimensiones estratégicas:

1. Marco normativo: establece toda la base normativa, regulaciones y aspectos legales de la empresa, del país y tiene en cuenta los estándares internacionales.
2. Tecnología: incluye la infraestructura tecnológica, requisitos de tecnología, recursos, aplicaciones, sistemas de gestión de contenidos empresariales.
3. Empresa: determina los recursos necesarios que se requiere para establecer un sistema de gestión de documentos (personas, capacidades, capacitación-formación, capital, tiempo, estructura, competencia, además tiene en cuenta el entorno social y cultural).
4. Gestión de documentos: representa a los documentos derivados del conjunto de actividades realizadas, con el fin de controlar, almacenar y posteriormente, recuperar adecuadamente la documentación producida, recibida o retenida por una organización en el desarrollo de sus actividades.

Ejes operativos:

1. Eje estratégico: Representa los aspectos estratégicos de la empresa y que inciden en el cumplimiento de la misión y que determinan en la ejecutoria de todos los subsistemas que se desarrollan en la organización.
2. Eje procesos: Es un eje con un carácter más operativo y toma en cuenta la gestión de los procesos que suceden en la empresa, definidos en procesos estratégicos, procesos de soporte y proceso principal.
3. Eje de desarrollo (sistema): Representa los aspectos operativos que garantizan la implementación del modelo.

CAPÍTULO 3:

**MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA
EMPRESARIAL**

CAPÍTULO 3:

MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL

El modelo que se presenta ofrece un marco de referencia a las administraciones para realizar la gestión de los documentos con base en la organización, control, gestión de las actividades y documentos que posee la empresa. Tiene como intención la garantía de la transparencia administrativa basada en la evidencia, trazabilidad de las decisiones y reconocimiento de su responsabilidad para apoyar la toma de decisiones empresariales.

En la propuesta de modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial también se han tomado en cuenta algunos cambios que están ocurriendo en torno al tema, tales como: la expansión del entorno digital, el incremento de la generación de documentos tanto en formato papel como electrónico, el aumento de normas y estándares relacionados con la gestión de documentos. Por otra parte la incorporación de nuevas estrategias de gestión y administración tales como: e-administración, e-negocios, e-gobierno, así como la inserción creciente de la sociedad de la información en todos los sectores.

3.1 Operacionalización del modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano

Concibe la gestión de documentos con un enfoque sistémico y tiene en cuenta atributos y patrones que están relacionados con la organización, entre los que se encuentran: el entorno, los actores y los cambios que están ocurriendo en la gestión de documentos en la actualidad. También tiene en cuenta todos los factores externos e internos que sean pertinentes (contexto interno y externo –requisitos legales y organizacionales). Ver Figura 24.

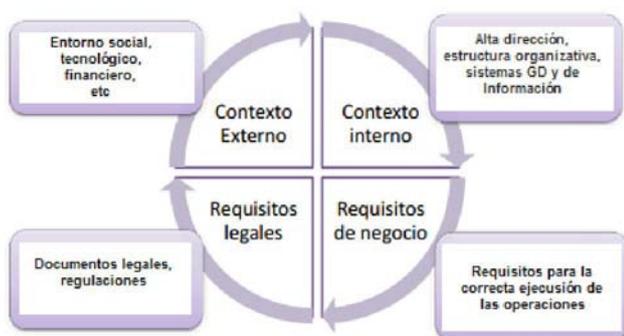


Figura 24: Contexto del Modelo de gestión de documentos

Fuente: Elaboración propia

Entorno: Aumento del entorno digital, incremento de la generación de documentos tanto en formato papel como electrónico, la incorporación de nuevas estrategias de gestión y administración (e-administración, e-business, e-gobierno). Aumento de las normas y estándares relacionados con la gestión de documentos.

Organizativo: Incremento en la generación y recepción de documentos, las organizaciones emplean los documentos para evidenciar sus actividades, inciden en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones.

El modelo se representa de forma tridimensional en base a sus tres ejes básicos que actúan de manera integrada con los subsistemas en la empresa. Tributa en su esencia a la implementación del sistema de gestión de documentos. Concibe la gestión de documentos con un enfoque sistémico y tiene en cuenta todos los factores asociados con el quehacer empresarial del entorno y las particularidades de la gestión de documentos. Ver Figura 25

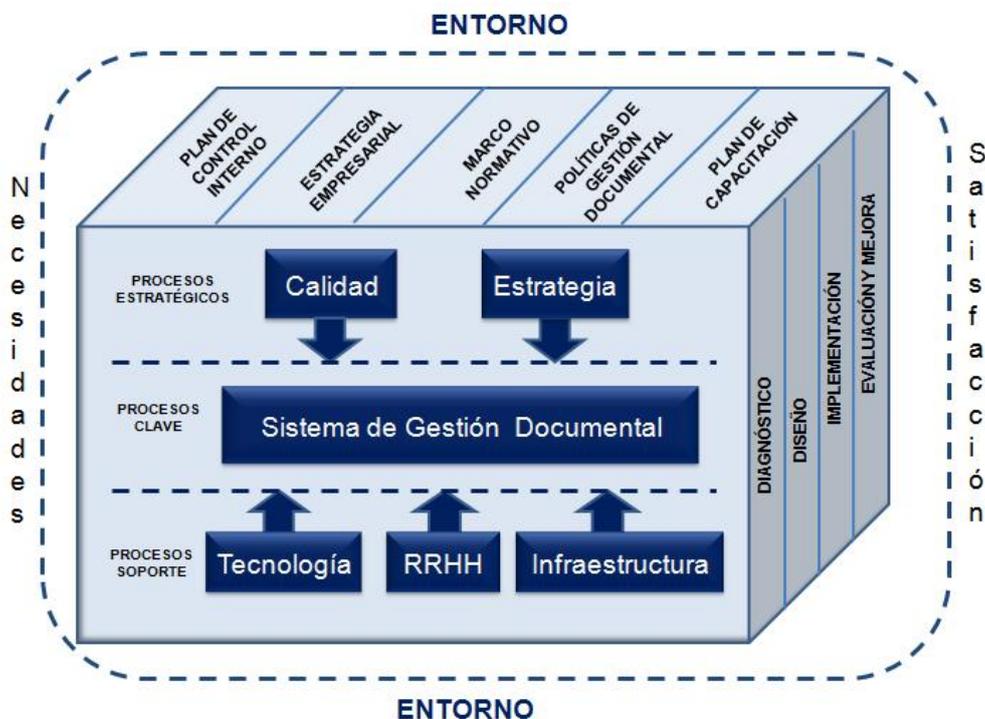


Figura 25: MOPIGD: Modelo para la implementación de la gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

Eje estratégico: Representado en la cara superior del cubo por los siguientes aspectos: plan de control interno, la estrategia empresarial, el marco normativo, las políticas de gestión documental y el plan de capacitación, los que constituyen procesos transversales; que actúan en las funciones sustantivas de la organización. Tienen una incidencia directa en las cuatro etapas de ejecución del modelo que se representan en la cara lateral del mismo (diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y mejora) y tienen en cuenta los requerimientos estratégicos relacionados con su estructura conceptual básica (marco normativo, tecnología, empresa y gestión de documentos) además de contemplar la satisfacción de las necesidades del entorno y de la empresa.

Eje gestión de procesos: Se representa en la cara frontal del modelo, concibe la gestión de documentos con un enfoque basado en procesos, estableciendo como procesos estratégicos la calidad y la estrategia organizacional; atendiendo a que el modelo persigue ajustarse a los principios de la calidad, contempla el liderazgo a partir de la implicación y compromiso de la alta dirección, lo que tributa al aseguramiento de la compatibilidad del sistema de gestión de documentos con la dirección estratégica de la empresa.

En este eje además se establece como procesos clave el sistema de gestión de documentos; compuesto por los subprocesos: (incorporación, registro, clasificación, asignación de acceso y seguridad, disposición, almacenamiento, uso y trazabilidad y disposición final), que permiten establecer y normalizar la gestión de los documentos alineado a los procesos empresariales.

En el análisis del eje, se definen como procesos de soporte a la tecnología, los recursos humanos y la infraestructura, que representan requisitos indispensables para el establecimiento del sistema. Atendiendo a que el modelo MOPIGD se inscribe en las nuevas tendencias de la gestión integrada de documentos, donde la tecnología juega un papel predominante, atendiendo a que en los escenarios actuales las organizaciones empresariales gestionan más documentos electrónicos que en soporte papel y se requieren de soportes tecnológicos que permitan insertarse en los nuevos paradigmas del archivo en red, el archivo 2.0 y las implementaciones para la gestión de documentos empresariales (ERM) Enterprise Record Management y gestión de contenidos empresariales (ECM) Enterprise Content Management y se requiere que los recursos humanos y las organizaciones adquieran nuevas competencias e infraestructuras acordes a los requerimientos modernos.

Eje de desarrollo (sistema): Se representa en la cara lateral del modelo, es el eje que garantiza la implementación del modelo, está compuesto por un marco de trabajo integrado por: 4 etapas básicas, que atienden 4 dimensiones (marco normativo, tecnología, elementos organizacionales y documentos) con 72 indicadores de análisis, 48 actividades a desarrollar. En cada etapa se hace mención al conjunto evidencias documentales a considerar.

Para la descripción de cada etapa del modelo se consideran las buenas prácticas y estructura metodológica que ofrece la Metodología para la Planificación y Desarrollo de Sistemas de Información (Métrica en su versión 3.0), resultando una guía flexible y adaptable que emplea métodos, conceptos y técnicas de ingeniería de sistemas para el análisis, diseño y construcción de sistemas de información.

Antes de iniciar la descripción de las etapas resulta de interés esclarecer sobre los requisitos y elementos a tener en cuenta para la planificación y seguimiento de los proyectos de gestión de documentos. Considerando que se requiere que la alta dirección designe las responsabilidades con respecto a la gestión de documentos de la entidad, los que tendrán el compromiso de cumplir sus responsabilidades y rendir cuenta en el equipo de trabajo. Para tal propósito debe realizarse una adecuada selección de los recursos humanos necesarios que forman parte del equipo directivo del proyecto, la orientación y preparación de los miembros del equipo de proyecto así como en la asignación de los recursos físicos necesarios en caso de disponer de ellos. Se requiere diseñar detalladamente la organización del proyecto en el que se defina claramente la identificación y documentación de los roles y responsabilidades de los miembros.

Esta etapa resulta de gran utilidad para los responsables de proyectos y directivos que participen o controlen los procesos, constituye una herramienta que aporta los criterios establecidos desde el inicio del proyecto, lo que permite participar en todas las etapas y de esta manera establecer de control y seguimiento de cada una de las actividades que se requieran y estén definidas para el mismo.

Este apartado contempla o incide en todas las variables definidas y participa de manera activa en las etapas de diagnóstico, diseño, implementación del diseño, desarrollo e implementación del sistema de gestión de documentos, evaluación y mejora. Para lo cual se han establecido las siguientes actividades generales. Ver Anexo 11.

1. Inicio y planificación de proyectos de gestión de documentos: Tiene como objetivo fundamental establecer y concretar el ámbito, calendario, presupuesto, recursos, etc. del proyecto hasta el nivel que permita al responsable de proyecto gestionar eficazmente y articular las actividades que conducen al éxito del mismo. Incluye la vinculación de los altos directivos de la organización y la preparación de los recursos de las distintas unidades implicadas, serán factores críticos de éxito del diagnóstico al sistema de gestión de documentos antes de crear el equipo de trabajo. Está relacionada con la primera etapa de diagnóstico al sistema de gestión documental.
2. Ejecución y control: Fase que comprende la gestión del cambio, el seguimiento y control del proyecto, el análisis y los reportes. Se lleva a cabo el seguimiento de la planificación asegurando el cumplimiento de todos los hitos y gestionando los cambios mediante la actualización de la Planificación de Proyectos y la comunicación a todos los implicados.
3. Finalización de proyecto. El objetivo fundamental es formalizar la aceptación final del proyecto, asegurándose una correcta transmisión del conocimiento a los usuarios recopilando la documentación final, así como la organización de la salida del equipo de trabajo de una manera ordenada y secuencial.

Análisis de las etapas para el desarrollo del modelo:

3.1.1 Etapa 1: Diagnóstico de la gestión de documentos

La etapa de diagnóstico tiene como finalidad proporcionar una visión general de las funciones y actividades que realiza la empresa, que permita identificar los problemas, oportunidades, objetivos, análisis y determinación de los requerimientos relacionados con la gestión de los documentos a partir de la aplicación y el procesamiento de diferentes instrumentos. Constituye un importante punto de partida en la recolección de información relevante para la implementación del modelo.

En el desarrollo del diagnóstico se requiere de un elevado nivel de detalle y rigor ya que es necesario disponer de la mayor información y documentación útil de la organización. En la etapa se consideran para el análisis las dimensiones (marco normativo, tecnología, elementos organizacionales y documentos) y un conjunto de indicadores derivados de las normas, lo que facilita poder realizar una caracterización de la empresa con respecto a la gestión de documentos.

Para la definición de los indicadores se han tenido en cuenta los establecidos y derivados de las normas UNE-ISO: 30301: 2011. Requisitos del sistema de gestión de documentos y en la (UNE-ISO/TR 15489-2, 2006) Parte 2. Directrices para la gestión de documentos.

Esta etapa determina el éxito de la implementación del sistema de gestión de documentos en la empresa, constituye una herramienta de gran valía que proporciona a los directivos una visión general de las fortalezas y debilidades de la organización respecto a la gestión de documentos. Proporciona información relevante y documentada con respecto a: la identificación del compromiso de la alta dirección, vinculación de la gestión de documentos en la empresa con la estrategia organizacional y su vínculo con la mejora continua.

Permite conocer e identificar la existencia de la estrategia, política, objetivos, procesos, planes para establecer los proyectos de gestión de documentos, planes de formación, plan de evaluación y mejora de la gestión de documentos en la empresa. A continuación, en la que se realiza la representación gráfica de los elementos a tener en cuenta para la etapa de diagnóstico de la gestión documental que posteriormente se fundamenta y detalla. Ver Figura 26.

ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LA EMPRESA

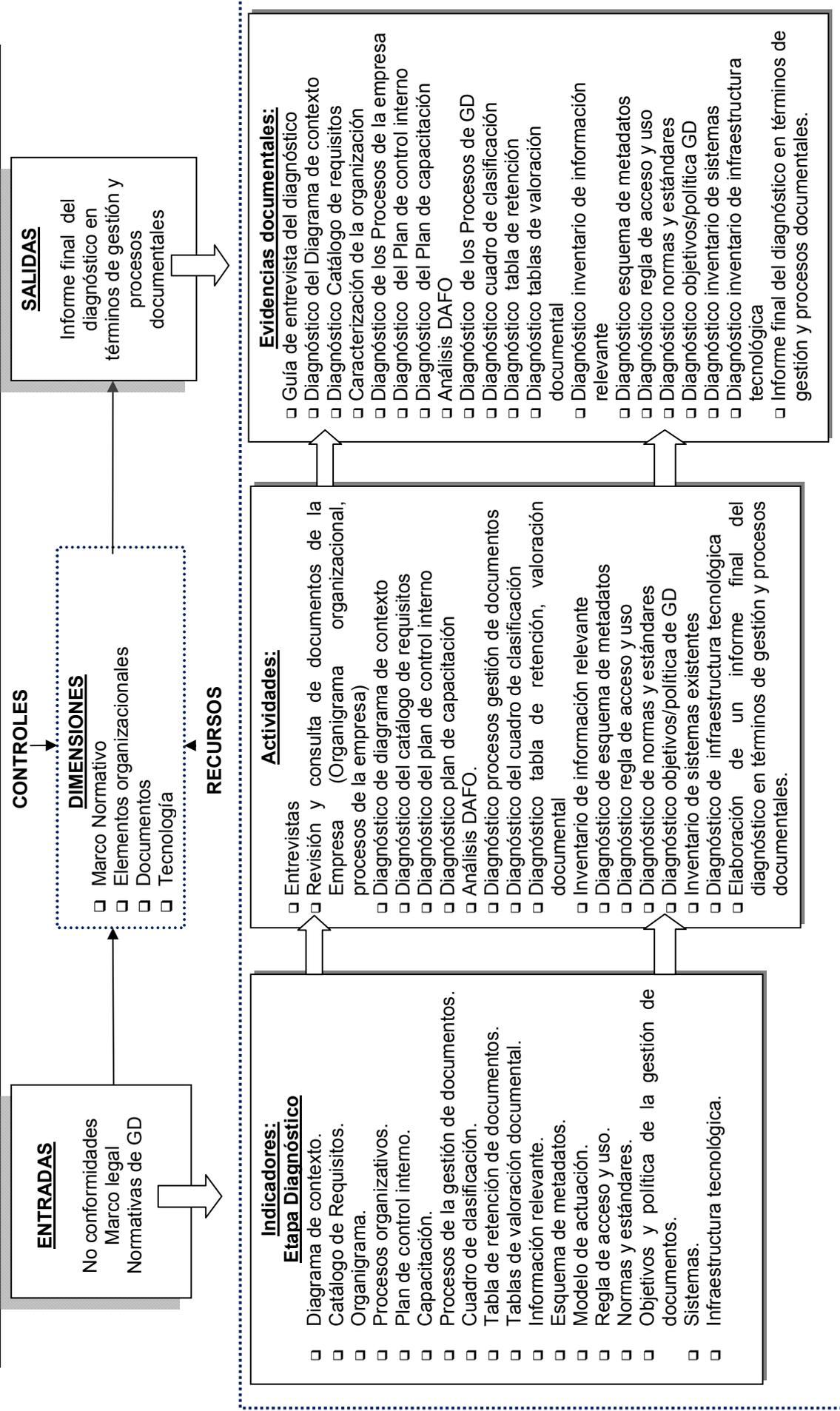


Figura 26: Elementos generales de la etapa diagnóstico del sistema de gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los indicadores que se contemplan en la etapa de diagnóstico:

- Diagrama de contexto de la empresa: Tiene como objetivo delimitar el ámbito del sistema con las entidades externas. En este diagrama se representa un único proceso que corresponde al sistema en estudio, un conjunto de entidades externas que representan la procedencia y destino de la información y un conjunto de flujos de datos que representan los caminos por los que fluye la misma. El contexto externo incluye el entorno social, legal, regulatorio, normativo, tecnológico, financiero, económico, contempla la relevancia para el país y el sector donde se desarrolla. Ver Anexo 12.

- Catálogo de Requisitos: Se requiere identificar en la etapa del diagnóstico la existencia de un catálogo de requisitos para la gestión de documentos de archivo. Atendiendo a lo que establece la norma UNE-ISO: 30301: 2011: Requisitos para los sistemas de gestión de documentos y las buenas prácticas de la UNE-ISO: 15489: 2006: Parte 2. Directrices para la gestión de documentos. Ver Anexo 13.

- Organigrama organizacional: Tiene en cuenta si existen otras unidades funcionales o administrativas con enlace a la empresa, define los vínculos e identificar, los niveles y la actividad que cada una de ellas realiza. Este aspecto proporciona una visión general de las diferentes actividades y funciones que se desarrollan en la empresa.

- Procesos: Facilita la identificación de lo que hace la empresa, cómo lo hace y las relaciones entre las entidades externas. Permite conocer el organigrama, el mapa de procesos de la empresa y establecer el mapa de procesos para la gestión de los documentos. Se identifica la información relevante y los documentos asociados que permitan determinar los flujos de información y los flujos de trabajo entre los documentos y los procesos. Se requiere identificar el mapa de procesos de la empresa, con el objetivo de ofrecer una representación gráfica que ayuda a visualizar y estudiar todos los procesos que existen en la organización y su interrelación. Ofrece información detallada de la organización, identifica su misión, visión y objetivos estratégicos.

- Control interno: Evalúa la existencia del plan de control interno y la inclusión de procesos de gestión documental. Tiene en cuenta lo que se establece en la Resolución 60/11 Normas del sistema de control interno (Contraloría General de la República, 2012).

- Capacitación: Identificar la existencia de un plan o programa de formación continua para todo el personal de la empresa a todos los niveles, incluyendo cuando sea pertinente, al personal que colabora o participa en el sistema de gestión de documentos en el que se contemplen las necesidades y requerimientos necesarios.

- Procesos de la gestión de documentos: Identificar si la empresa tiene definido los procesos documentales, a partir de los elementos reflejados en el mapa de procesos y organigrama. Evaluar si tienen definidas las funciones, actividades, tareas relacionadas con la gestión de los documentos, conocer si se ha establecido el estudio y análisis de los flujos de información, flujos de trabajos y las relaciones entre estos y los documentos asociados. Indica cómo se realizan los procesos para la descripción y clasificación general de los documentos y que norma emplean para definir el esquema de los metadatos. Diagnosticar que mecanismos tienen establecido para el proceso de conservación y disposición de los documentos. El estudio de la estructura del proceso de gestión de documentos constituye la esencia, las bases para la etapa de diseño que responda verdaderamente a los requerimientos de la empresa.

- Cuadro de clasificación: Determina si la empresa posee cuadro de clasificación para tipificar la documentación que se gestiona. De no existir se requiere identificar como punto de partida, la recolección de información de los procesos basados en funciones, determinar que documentos deberían incorporarse y por cuánto tiempo deberían conservarse.

- Tabla de retención de documentos: Determina las características, tipología documental y define los períodos de conservación y las acciones de disposición sobre los documentos. Es un instrumento archivístico que identifica para cada entidad, de acuerdo con sus funciones y procedimientos, los documentos que produce, recibe y debe conservar. Permite normalizar la producción documental, garantizando la organización de la información activa de la empresa.

- Tablas de valoración documental: Reconoce si en la empresa se llevan a cabo los procesos de valoración de los documentos, atendiendo a la información que poseen los mismos, para lo que se requiere identificar su existencia.

- Inventario de la información relevante: Indica si la empresa, posee un inventario de todas las fuentes que contengan requisitos relevantes para la organización.

- Esquema de metadatos: Constata si se describen los documentos o se determinan los metadatos asociados al documento los cuales forman parte de la descripción del contexto, el contenido y la estructura de los documentos.
- Modelo de actuación: Se reconoce si en la empresa se han definido y asignado responsabilidades asociadas a la gestión de documentos, conocer el personal de la entidad está involucrado en este proceso y determinar la participación y compromiso de la alta dirección con estos proyectos.
- Regla de acceso y uso: Determina si la organización ha definido los permisos, privilegios y las reglas de acceso a los documentos del sistema, así como identificar si se han asignado los perfiles de usuario (roles) y si se han establecido su relación con las responsabilidades funcionales en la organización.
- Catálogos de normas: Recopila información acerca de la presencia y empleo de estándares, normativas, leyes o recomendaciones para la gestión de documentos de la entidad, que deben tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de desarrollo. Se realiza una revisión de la información interna regulatoria de esta actividad.
- Objetivos y política de la gestión de documentos: Identifica la existencia de estrategias asociadas a la adopción de objetivos, políticas, normativas, procedimientos y prácticas o el diseño e implementación de nuevos sistemas. Identificar si los objetivos y políticas existen y si se adecua al propósito de la organización. Revisar los canales formales de comunicación para su divulgación de manera que se conozca e implemente en todos los niveles, entidades e individuos que trabajan en ella y su vinculación con la alta dirección.
- Inventario de los sistemas: Revisión de la existencia de sistemas de gestión de documentos y cualquier otro sistema de información. Identificar en qué medida dichos sistemas incorporan y mantienen documentos procedentes de las actividades de la organización. Revisión y diagnóstico de los sistemas de la empresa, evaluación de los requisitos, valoración sobre el rendimiento y las funcionalidades de los sistemas existentes. Esto servirá de base para el desarrollo de nuevos sistemas y el rediseño de los ya existentes, de manera que se satisfagan las necesidades para la gestión de los documentos que han sido identificadas y acordadas en las etapas previas.

- Inventario de tecnología: Evaluar la infraestructura existente en la empresa destinada a proyectos de gestión de documentos. Enfatiza en: infraestructura tecnológica, proyectos de digitalización, documentos en formato digital y procedencia, existencia de aplicaciones informáticas para la gestión documental.

El informe final del diagnóstico en términos de gestión documental incluye el análisis DAFO, lo que permite establecer los objetivos estratégicos tendientes a construir sobre las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, acordes con los objetivos y políticas formulados con el propósito de definir la estrategia a seguir para las etapas posteriores así como dar a conocer de manera detallada la situación de la gestión de documentos en la empresa.

3.1.2 Etapa 2: Diseño del sistema de gestión de documentos de la empresa

El diseño del sistema de gestión de documentos resulta el principal objetivo del eje de desarrollo (sistema), define la arquitectura del sistema y el entorno tecnológico que le va a dar soporte de conjunto con la especificación detallada de sus componentes. Durante el diseño del sistema se establece una alta implicación del equipo de trabajo. En la que participan los actores que están más relacionados con el proyecto, a diferencia de la etapa de implementación en que es necesario involucrar a toda la organización realizando disímiles acciones bajo la conducción de la alta dirección.

En esta etapa se requiere que los criterios derivados del diagnóstico sean empleados para la definición del proyecto de gestión de documentos, el que tiene la finalidad principal la planificación, seguimiento y control de las actividades, de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo e implementación del sistema de gestión de documentos. Como consecuencia de este control es posible conocer en todo momento qué problemas se producen y buscar solución a los mismos de manera inmediata.

Esta etapa toma como base los aspectos derivados del diagnóstico, los que constituyen la entrada al proceso de diseño, el que asocia a personas, procesos, herramientas y tecnología, elementos que permiten ajustar el diseño del sistema para la gestión de documentos y que pueda ser aplicado a cualquier entidad del sistema empresarial.

Tal y como se aprecia en la Figura 27 que sigue y muestra las entradas, controles y salidas de la etapa. Se determinan los indicadores, principales actividades y evidencias documentales que participan en la etapa.

DISEÑO DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LA EMPRESA

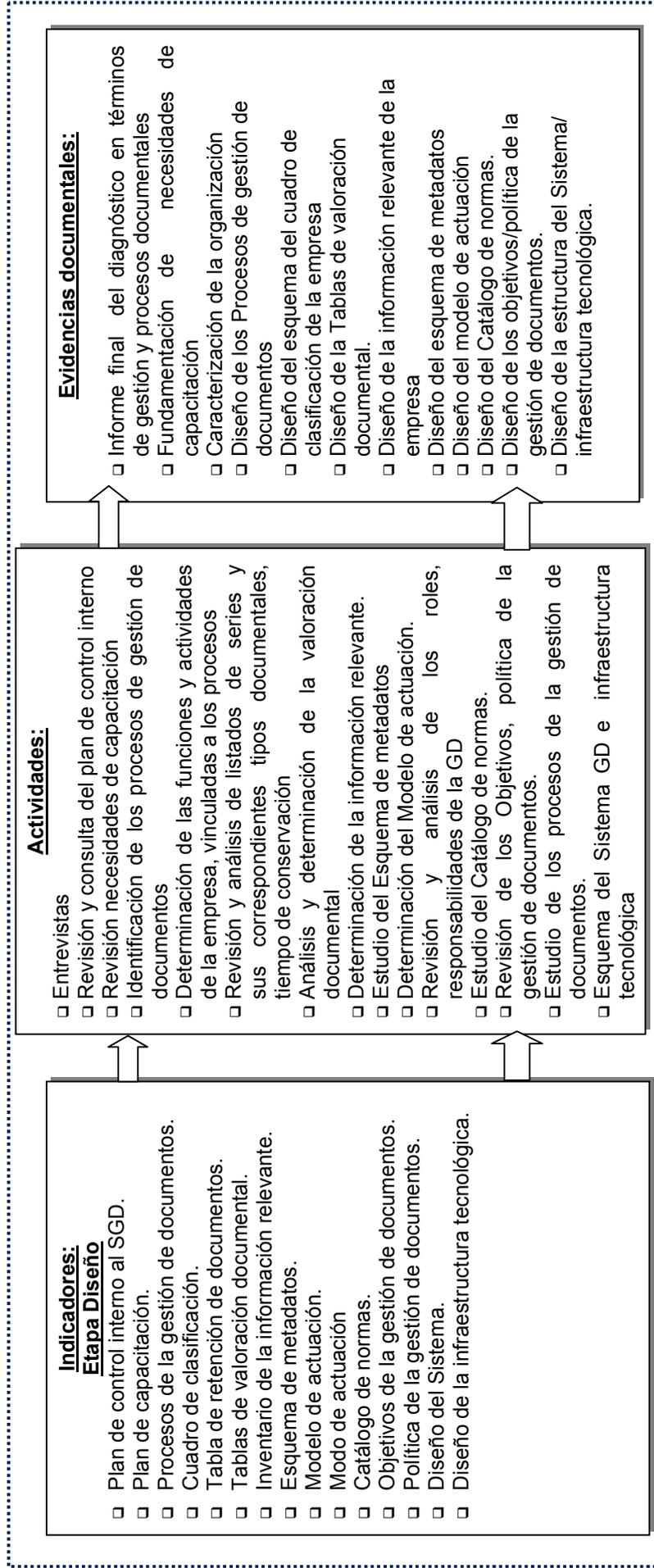
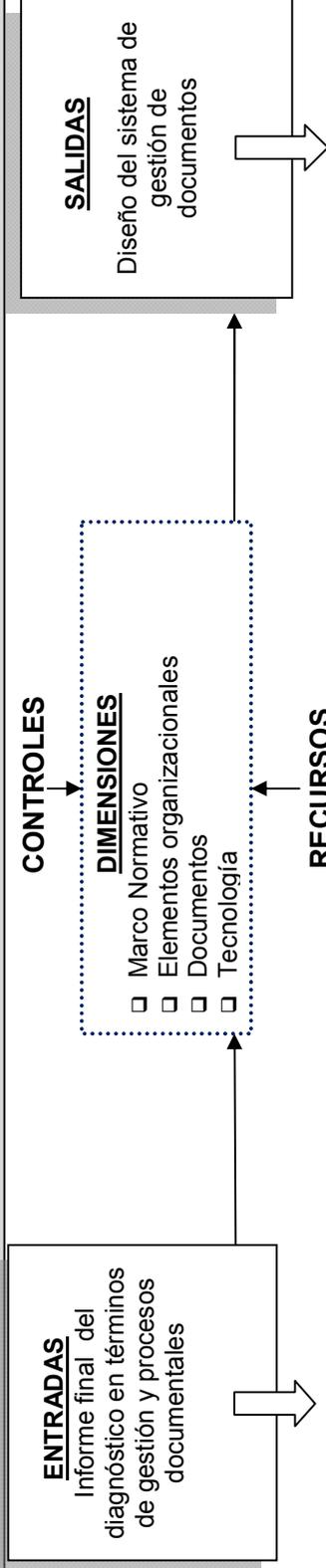


Figura 27: Elementos generales de la etapa diseño del sistema de gestión de documentos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los indicadores que se contemplan en la etapa de diseño:

- Diseño del Plan de control interno al Sistema de Gestión de Documentos: Condición necesaria para la mejora continua del sistema de gestión de documentos; radica la necesidad de planificar, implementar y controlar periódicamente los procesos claves de la organización con respecto al sistema de gestión de documentos (información relevante), en los intervalos acordados y establecidos en la política de gestión de documentos de la organización, que identifique los riesgos oportunamente y cumplan con los requisitos establecidos por la Norma ISO 15489-2 y la ISO 30301. Ver Anexo 14.

Para lo cual se requiere:

1. Establecer los criterios de los objetivos del control interno a partir de la definición de los objetivos para la gestión de documentos de la empresa.
2. Implementar los procesos de control a partir de los criterios definidos y de los objetivos de la gestión de documentos en la empresa.
3. Evidenciar que los procesos se han llevado a cabo como se planearon.

La organización debe controlar los procesos del sistema de gestión de documentos, los propios y los que son contratados o externalizados, considerando los procesos y controles que se establecen en la Norma ISO 30301 Anexo A y que son requisitos obligatorios. Resulta importante destacar, que la empresa debe garantizar el cumplimiento de las normas fijadas para el sistema de gestión de documentos y en caso de no cumplir con algún requisito, se requiere y es de obligatorio cumplimiento que se emita una justificación documentada.

Por otra parte se debe garantizar que los documentos que se manejen por el sistema de gestión de documentos, cumplan los requisitos de autenticidad y fiabilidad del original, ya que los mismos se aceptarán como pruebas o testimonio de los actos o actividades de dicha organización, por lo que se debe prestar la mayor atención a las actividades de control y supervisión, ya que esta contribuye a dotar al sistema de gestión de documentos de valor jurídico y legal.

- Diseño del Plan de capacitación: Se requiere implementar un programa de formación continua dirigido al personal en todos los niveles de la organización, incluyendo al personal que colabora o participa en el sistema de gestión de documentos. Los programas de formación deben ser diseñados y ajustados a las necesidades del personal de la organización, así como contar con materiales de estudio y de auto-preparación.

- Diseño de los Procesos de la gestión de documentos: En la Norma ISO: 30301: 2011, plantea que “la creación y gestión de documentos es parte integral de las actividades, procesos y sistemas de las organizaciones. Este momento es de especial importancia ya que los procesos del sistema de gestión de documentos se deben diseñar integrándolos con los procesos de la empresa.

En el diseño de un sistema de gestión de documentos, es fundamental definir los elementos que van a facilitar una implementación sistemática de los procesos y su adaptación a las necesidades específicas de la organización. Estos elementos, a su vez, constituyen las líneas directrices para el desarrollo de un modelo de gestión documental. Para garantizar la calidad del sistema de gestión documental es necesario tener en cuenta los procesos que intervienen en la gestión de documentos establecidos por las normas ISO y empleados en el modelo. Ver Figura 28.

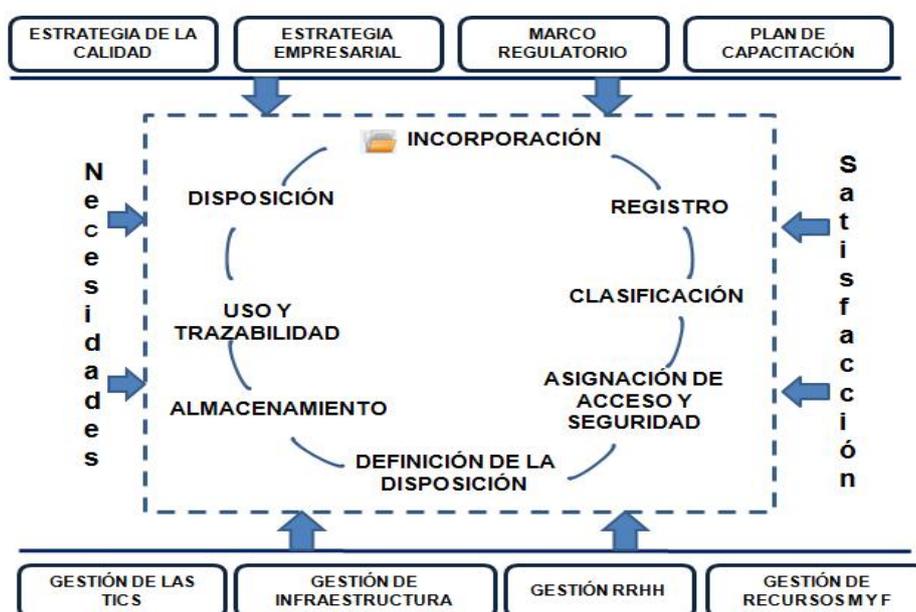


Figura 28: Procesos de gestión de documentos del modelo
Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO: 15489-2-2006 y ISO: 30301-2011

1. Incorporación: antes de iniciar este proceso se debe identificar, organizar, valorar y determinar qué documentos, cuándo y cómo deben ser creados y capturados. Es el proceso que determina si un documento debe crearse o conservarse. Se incluyen tanto los documentos creados por la organización como los que ésta recibe. Toma en cuenta el nivel de acceso y cuánto tiempo tienen que conservarse (para lo cual son consultadas las directrices y el calendario de conservación de la empresa). Se deben identificar las tipologías documentales que posee la empresa y determinar áreas funcionales, funciones, series, subseries que conforman el fondo documental siguiendo el criterio de las relaciones jerárquicas.

2. Registro: determinar la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos, decidir en qué forma y estructura se deben crear y capturar los documentos, determinar las tecnologías adecuadas para crear y capturar los documentos. Incorpora una breve información descriptiva sobre el documento; asigna un registro con un identificador único.
3. Determinar la información de control (metadatos) que debe crearse en los procesos de gestión documental y cómo se vinculará y gestionará con los documentos a lo largo del tiempo.

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. el nombre o título del documento; 2. una descripción o resumen del texto; 3. la fecha de creación; 4. la fecha y hora de la comunicación y la recepción; 5. entrada, salida o interno; 6. el autor (con su filiación); 7. el remitente (con su filiación); 8. destinatario (con su filiación); 9. el formato físico; 10. su clasificación de acuerdo con el cuadro de clasificación; 11. sus vínculos con los documentos relacionados, que documenten el mismo proceso o que se refieran a la misma persona o asunto, si el documento forma parte de un expediente; | <ol style="list-style-type: none"> 12. el sistema desde el que se incorporó el documento; 13. la aplicación de software y la versión que se utilizó para la creación o incorporación del documento; 14. la norma a la que se ajusta la estructura de los documentos 15. los detalles sobre los enlaces incrustados en el documento, incluida la aplicación de software y la versión que se utilizó en la creación de los documentos incrustados; 16. las plantillas que se necesitan para interpretar la estructura del documento; 17. el acceso; 18. el plazo de conservación; y 19. cualquier otra información sobre el contexto y la estructura que resulte útil para los fines de la gestión) clasificación |
|--|---|

En este proceso resulta necesario tomar en consideración la documentación que establece el diagrama de contexto que nos da una idea clara como los documentos de la organización interactúan con su entorno, el mapa de procesos, los procedimientos y diagramas de flujos de cada uno de los procesos y el procedimiento de control de los registros, además de contemplar lo que propone el informe técnico para el análisis de los proceso de trabajo de la gestión de documentos (ISO: 26122). Estas herramientas que componen parte de la definición del modelo, resultan extraordinariamente útiles para diseñar los procesos del sistema de gestión de documentos de la organización, ya que su propósito es reflejar el funcionamiento y por lo tanto, ayudan a identificar los procesos de negocio que dan lugar a la producción de documentos.

En tanto el enfoque basado en procesos que es el que se propone para este modelo, principio en el que se sustentan los sistemas de gestión, implica llevar a cabo un análisis de las actividades de la organización, identificando todos los procesos necesarios para producir los resultados previstos y determinando su interacción entre ellos, los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos, todo esto se puede apreciar por niveles en la desagregación de los procesos del negocio de la organización. Se debe realizar lo siguiente:

1. Identificar los documentos y las evidencias que se van produciendo a lo largo de la realización del proceso y situarlos en su contexto de creación.
 2. Determinar qué unidades de negocio o personas (roles) generan los documentos y acceden a ellos.
 3. Identificar los requisitos legales, normativos, internos y de las partes interesadas que condicionan la realización del proceso y por lo tanto la creación.
 4. Decidir la forma y la estructura en que los documentos deben producirse e incorporarse al sistema y bajo qué soporte tecnológico debe hacerse.
 5. Determinar el tipo de datos de identificación y uso que deben ir asociados a los documentos (metadatos) durante su gestión y la forma en que dichos datos se vincularán y gestionarán a lo largo del tiempo.
 6. La transmisión de documentos durante los procesos de gestión por los miembros de la organización o por otros posibles usuarios y los plazos de conservación necesarios para cumplir estos requisitos.
- Diseño del Cuadro de clasificación: representa de forma jerárquica (en diferentes niveles) las actividades de la organización, estructurándolas en clases y grupos según las funciones, actividades y operaciones. Se propone realizar un examen de los procesos (mapa de proceso de la organización), para identificar las series documentales relacionadas con las actividades que la organización desempeña, permitiendo ubicarlas dentro del cuadro de clasificación, determinar sus períodos de conservación y las acciones de disposición previstas de acuerdo con los requisitos y definir los permisos de acceso de los diferentes roles. Ver Anexo 15.

Se pueden emplear otras herramientas específicas que contribuyan a una mejor descripción, gestión, acceso y uso para el sistema de gestión de documentos, tales como: tesoro de términos⁷, cada entidad define que lenguaje controlado emplea, los glosarios de términos, índices permutados de

⁷ Se construye empleando las convenciones y procedimientos documentados en la Norma ISO 2788

materia u otros vocabularios. Para su creación se pueden emplear herramientas de análisis cualitativo de datos, de contenido o analizador de contenido (AtlasTi, QDAMiner). En esta fase se elaboran los instrumentos que facilitan el conocimiento y consulta de los fondos documentales, a partir de una representación exacta de la unidad de descripción. Pueden contemplarse las normas o estándares para la descripción archivística Norma Internacional de Descripción Archivística ISAD (G), DublinCore u otras.

- Diseño de la tabla de retención y valoración de documentos: La tabla de retención documental de la organización es un instrumento de la archivística que nos permite normalizar la producción documental y garantiza la organización de la información activa; mediante un listado de series y sus correspondientes tipos documentales, que se produce o se recibe por una unidad administrativa en cumplimiento de sus funciones, a los cuales se le asigna el tiempo de permanencia en cada tipo de archivo (gestión, central, histórico), regulando la su existencia y su vida útil. La valoración documental es el proceso que la organización debe llevar a cabo para el análisis y determinación de los valores de los documentos en función de la información que contienen. Estos valores (administrativo, legal e histórico) condicionan el destino de los documentos, el establecimiento de plazos para la realización de las transferencias, la decisión sobre su conservación temporal o permanente y los permisos de acceso. Ver Anexo 16.

- Diseño del Inventario de la información relevante: En el proceso de la definición de las tablas de retención y valoración documental, se analizan los procesos de la gestión de documentos de la organización, como parte de este proceso se identifican también todos los procesos que generan e intercambian documentos relevantes para la empresa, lo que se va registrando en la Tabla de Retención de documental conformando el inventario de la información relevante de la organización.

- Diseño del Esquema de metadatos: Como parte de la producción o captura de los documentos del sistema de gestión de documentos, se asigna información de control, tal y como se describió anteriormente (etiquetas metadatos para la descripción: fecha, autor, etc.), los que forman parte de la descripción del contexto, el contenido y la estructura de los mismos. Existe la posibilidad de la definición de distintos tipos de metadatos en relación con la norma de descripción archivística que se adopte (ISAD(G),...) en la organización. Los metadatos contribuyen al valor probatorio y testimonial del documento en la medida en que explican las circunstancias de creación, gestión y uso.

El esquema de metadatos del modelo que se propone para la implementación del sistema de gestión de documentos se subdivide en:

1. Metadatos descriptivos: deben ser completados por las aplicaciones de registro y tramitación. Su objetivo es la descripción e identificación de los documentos y expedientes, así como la condición de acceso;
2. Metadatos del ciclo de vida: dependen del ciclo de vida del documento y se completan a partir de acciones realizadas en el proceso de registro/tramitación/archivo y la tabla de retención documental;
3. Metadatos de seguridad: se contempla en el proceso de registro/tramitación/archivo, definición por roles;

Para el diseño detallado del esquema de metadatos del sistema de gestión de documentos de la organización se debe consultar la Norma ISO UNE-ISO 23081-2; que resulta una guía para la definición de:

1. Descripción normalizada de los documentos y de las entidades contextuales esenciales;
 2. Proporcionar un entendimiento común de niveles fijos de agrupación que permitan la interoperabilidad entre sistemas corporativos con respecto a los documentos, y a la información relativa a los mismos;
 3. Permitir la normalización y la reutilización de los metadatos necesarios para gestionar documentos a lo largo del tiempo, el espacio y las aplicaciones;
 4. cumplirá los requisitos legales de autenticidad y fiabilidad.
- Diseño del Modelo de actuación: Para la conducción de todo el proceso de implementación del sistema de gestión de documentos debe asignarse a un representante de la alta dirección. Cuando el tamaño y complejidad de la organización y de sus procesos de gestión documental así lo requieran, se debe designar un rol específico, con especial formación y competencia como representante de la gestión documental a nivel operativo. La asignación de responsabilidades y sus interrelaciones deben documentarse a toda la organización y a las entidades o individuos que trabajan en la organización o en su nombre. Resulta necesario establecer la gestión y control del proyecto de la gestión de documentos. Ver Anexo 17.

En la Norma ISO 30301, se establece que la alta dirección debe designar un representante específico de la dirección quien, al margen de otras responsabilidades, debe ser responsable y rendir cuentas para asegurar:

1. que el sistema de gestión de documentos se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional;
2. la concienciación sobre el sistema de gestión de documentos en toda la organización; y
3. que los roles y las responsabilidades definidas en el sistema de gestión de documentos están adecuadamente asignadas y que el personal que realiza estas funciones es competente para ello.

Se recomienda además que la alta dirección nombre a un representante para la gestión documental a nivel operativo que debe tener definidos su papel, sus responsabilidades y sus competencias, incluyendo:

1. implementar el sistema de gestión de documentos a nivel operacional;
2. informar a la alta dirección de la efectividad del sistema de gestión de documentos para su revisión, incluyendo recomendaciones para su mejora; y
3. establecer relaciones con las partes externas en asuntos relacionados con el sistema de gestión de documentos.

□ Diseño de Regla de acceso y uso: Comprende la supervisión y asignación de los perfiles de usuario (roles) y su relación con las responsabilidades funcionales en la organización, como una política de la empresa que responda a un esquema de seguridad de la información y que garantice la integridad, autenticidad, confidencialidad, calidad, protección y conservación de los documentos almacenados en el sistema de gestión de documentos. Este aspecto es una tarea de mantenimiento constante que requiere de atención.

□ Diseño del Catálogo de normas: Se debe compilar todas las normas tanto internas como externa de la organización que norman esta actividad que tienen carácter normativo y de buena practicas que nos indica la disciplina y los mejores métodos y prácticas de gestión de documentos que hay que tener presentes a la hora de definir procesos y servicios que prestará el sistema a la organización.

□ Diseño de los Objetivos de la gestión de documentos: La alta dirección debe asegurar la definición y la implementación de los objetivos de la gestión documental y que se comunique a los niveles y las funciones pertinentes dentro de la organización. Según la Norma ISO 30301, los objetivos de gestión documental deben:

1. Ser consistentes con la política de gestión documental;
2. Ser medibles (si es posible);
3. Tener en cuenta los requisitos aplicables; y
4. Supervisarse y actualizarse cuando sea necesario.

La definición de los objetivos de gestión documental, deben derivarse del análisis basado en los requisitos de la organización. Éstos deben identificar las áreas donde se aplique la legislación, las reglamentaciones internas y externas, otras normas y las buenas prácticas para la creación de documentos relacionados con las actividades de la organización. Es un elemento importante que asegura que se crea, gestiona y hace accesible los documentos auténticos, que son la evidencia fiable y autorizada sobre las actividades y los procesos durante todo el tiempo que se precise. Un diseño acertado de unos buenos objetivos de gestión de documentos derivan en documentos y aplicaciones que los gestionan adecuadamente para todos los fines de la organización.

Entre los objetivos fundamentales según la Norma ISO 30300, de la implementación de un sistema de gestión de documentos en la organización, para el control sistemático y verificable para:

1. Llevar a cabo las actividades de la organización y prestar los correspondientes servicios eficientemente;
2. Apoyarse en la tecnología;
3. Cumplir con los requisitos legislativos, reglamentarios y de rendición de cuentas;
4. Optimizar la toma de decisiones, la consistencia operativa y la continuidad del negocio;
5. Facilitar el funcionamiento efectivo de una organización en el caso de desastre;
6. Proporcionar protección y apoyo en los litigios, que incluye la gestión de los riesgos asociados con la existencia o no de pruebas de una actividad organizativa;
7. Proteger los intereses de la organización y los derechos de los empleados, los clientes y las partes interesadas actuales y futuras;
8. Soportar las actividades de investigación y desarrollo;
9. Apoyar las actividades promocionales de la organización; y
10. Mantener la memoria corporativa o colectiva y apoyar la responsabilidad social.

- Diseño de la Política de la gestión de documentos: Las organizaciones tienen ante sí el imponderable de definir y documentar la política de gestión de documentos de archivo. Esta política debe estar alineada al cumplimiento de los objetivos de la gestión de documentos ya definida como la creación y gestión de documentos de archivo auténticos, fiables y utilizables, capaces de dar soporte a las funciones y actividades de la organización durante todo el tiempo que se precise. La alta dirección de la organización debe asegurar de que esta política se transmite y se implanta en todos los niveles organizativos.

La normalización de las políticas y los procedimientos de la gestión de documentos en la organización es la garantía de la adecuada atención y protección de los mismos, y permite que la evidencia y la información que contienen puedan ser recuperadas de un modo más eficiente y más eficaz usando prácticas y procedimientos normalizados. El nivel más alto de decisión de la organización debe establecer y respaldar la definición y la implementación de la política de la gestión documental, la cual se debe comunicar a todos los niveles y a las funciones pertinentes dentro de la organización.

La definición por la alta dirección de la organización de la política de gestión documental debe:

1. Adecuarse al propósito de la organización;
2. Tener en cuenta el entorno tecnológico en que se apoya;
3. Facilitar el marco para fijar los objetivos de gestión documental;
4. Incluir un compromiso para satisfacer los requisitos aplicables;
5. Incluir un compromiso para la mejora continua del SGD;
6. Asignación de roles con formación y competencias específicas y responsabilidades;
7. Divulgarse dentro de la organización; y
8. Estar disponible en la forma adecuada para las partes interesadas.

La política de gestión documental, en lo que se refiere a la creación y control de documentos auténticos, fiables, y usables, debe incluir las estrategias a alto nivel capaz de respaldar los procesos y actividades de la organización, protegiendo la integridad de dichos documentos durante el tiempo que se les necesite.

- Diseño del Sistema de Gestión de Documentos: El diseño del sistema de gestión de documentos debe aportar una visión de conjunto de cómo se integran los diferentes componentes del sistema (procesos, procedimientos, individuos y tecnología). Esta es una de las tareas más complejas

e importantes, consiste en transformar las estrategias, requisitos, tácticas y los procesos de la organización en un plan sólido que solucione cualquier deficiencia o no conformidad existente en la organización en relación con el actual Sistemas de Gestión de Documental.

Se deben diseñar los cambios en los sistemas existentes, procesos de la organización, y prácticas actuales. La propuesta de un sistema de gestión de documentos supone una revolución en la organización y ha de ser una tarea bien planificada. Para que esta transformación tenga éxito, es muy importante difundir las ventajas para la organización y a su personal lo que va a implicar el nuevo sistema de gestión documental, así como enseñar a utilizar las diferentes herramientas de manera didáctica, mediante los programas de formación que deben ser diseñados y ajustados a las necesidades del personal de la organización, así como constar con materiales de estudio y de auto-preparación.

Como resultado de esta etapa y atendiendo a la Norma ISO 15489-2, se deben alcanzar un grupo de objetivos tales como:

1. El plan de proyecto en el que se definen las tareas, responsabilidades y plazos de ejecución;
2. Informes en los que se detallan los resultados de las revisiones periódicas del diseño;
3. Documentación relativa a los cambios en los requisitos, validada tanto por los representantes de los usuarios como por el equipo de proyecto;
4. Descripciones del diseño conceptual;
5. Reglas de funcionamiento del sistema;
6. Especificaciones del sistema;
7. Diagramas en los que se representen la arquitectura y los componentes del sistema;
8. Modelos en los que se representan los diferentes enfoques del sistema, tales como procesos, flujos de datos y entidades de datos;
9. Especificaciones detalladas para elaborar o adquirir componentes tecnológicos, de software o hardware;
10. El plan de archivo o cuadro de clasificación;
11. Planes que muestren cómo se integrará el proyecto en los sistemas y procesos ya existentes;
12. Plan inicial de formación y validación;
13. Plan de implementación del sistema.

Los sistemas de gestión ofrecen una metodología encaminada al cumplimiento de las metas de la organización, para la toma de decisiones en esta etapa. En el desarrollo de la propuesta se toman las buenas prácticas de las Normas ISO y de la metodología Métrica Ver 3.0 para el desarrollo de sistemas de información, mediante el empleo de algunas de sus técnicas:

- Diagrama de Flujo de Datos (DFD): Permite la obtención de un modelo gráfico lógico de flujo entre procesos que represente el sistema, con independencia de las restricciones físicas del entorno. Se facilita su comprensión por los usuarios y los miembros del equipo gestor del sistema de gestión de documentos. Ver Anexo 18.

- Diagrama de Despliegue: El objetivo del diagrama de despliegue es mostrar la disposición de las particiones físicas del sistema de gestión de documentos y la asignación de los componentes lógicos a estas particiones. Es decir, las relaciones físicas entre los componentes lógicos y físicos en el sistema a proponer. Ver Anexo 19.

- Diseño de la infraestructura tecnológica: Se debe tener en cuenta especialmente los requisitos de carácter tecnológico, aunque es necesario considerar el catálogo completo de requisitos para entender las necesidades de los procesos de la gestión de documentos y proponer los entornos tecnológicos que mejor se adapten a las mismas, para lo cual se debe analizar:
 1. El diseño de los sistemas de gestión de documentos existentes,
 2. El mapa de procesos de la gestión de documentos
 3. El catálogo de requisitos, en especial los de carácter técnico.
 4. Se identifican las necesidades y sus características, con el objetivo de analizar las necesidades de infraestructura tecnológica y proponer las alternativas viables desde el punto de vista tecnológico, para dar respuesta a dichas necesidades.

El enfoque del modelo que se propone para la gestión de documentos, adopta una definición amplia del término sistemas, que engloba tanto las personas y los procesos, como las herramientas y la tecnología. Esto incide en las recomendaciones de diseño de cambios en los sistemas existentes, como en los procesos y prácticas adoptadas por la organización, o la adaptación, integración de soluciones tecnológicas (componentes de software o hardware), y la definición de la forma más adecuada de incorporar estos cambios para mejorar la gestión de los documentos en toda la organización.

3.1.3 Etapa 3: Implementación del sistema de gestión de documentos de la empresa

El objetivo de esta etapa consiste en implementar la estrategia y diseño que se ha establecido, de manera que se pueda identificar y aplicar de forma sistemática el plan global que se ha definido. Este plan aporta en su conjunto una visión integral que engloba los diferentes componentes que se han establecido para el sistema (procesos, procedimientos, individuos y tecnología).

En esta etapa la empresa debe implementar los procesos en las aplicaciones para cumplir los objetivos de gestión documental, establecer una supervisión periódica del desempeño de las aplicaciones de gestión documental en relación con las necesidades de la organización y los objetivos de la misma y gestionar el funcionamiento de las aplicaciones.

En la implementación se deben planificar las líneas de acción y recogerlas en el plan de implementación del modelo, con el fin de garantizar su correcto funcionamiento y prevenir efectos no deseado. Para ello se han de considerar resultados de las etapas anteriores tales como: diagnóstico al sistema de gestión de documentos, recursos humanos y tecnológicos, capacitación y formación a todo el personal de la organización por niveles y funciones ajustada a su responsabilidad, el cuadro de clasificación, la tabla de retención, el esquema de metadatos y la comunicación interna.

Como parte de la implementación hay que considerar la evaluación y mejora del sistema de gestión de documentos donde se especifiquen las acciones de supervisión y medición de los procesos y controles de gestión documental, el sistema de auditoría interna, el acompañamiento, compromiso y revisión del despliegue del sistema por los responsables del nivel más alto de decisión de la organización, el control de las no conformidades y las acciones correctivas.

Se detallan los indicadores, principales actividades y evidencias documentales de la etapa implementación del sistema de gestión de documentos, con sus entradas, controles y salidas. Ver Figura 29.

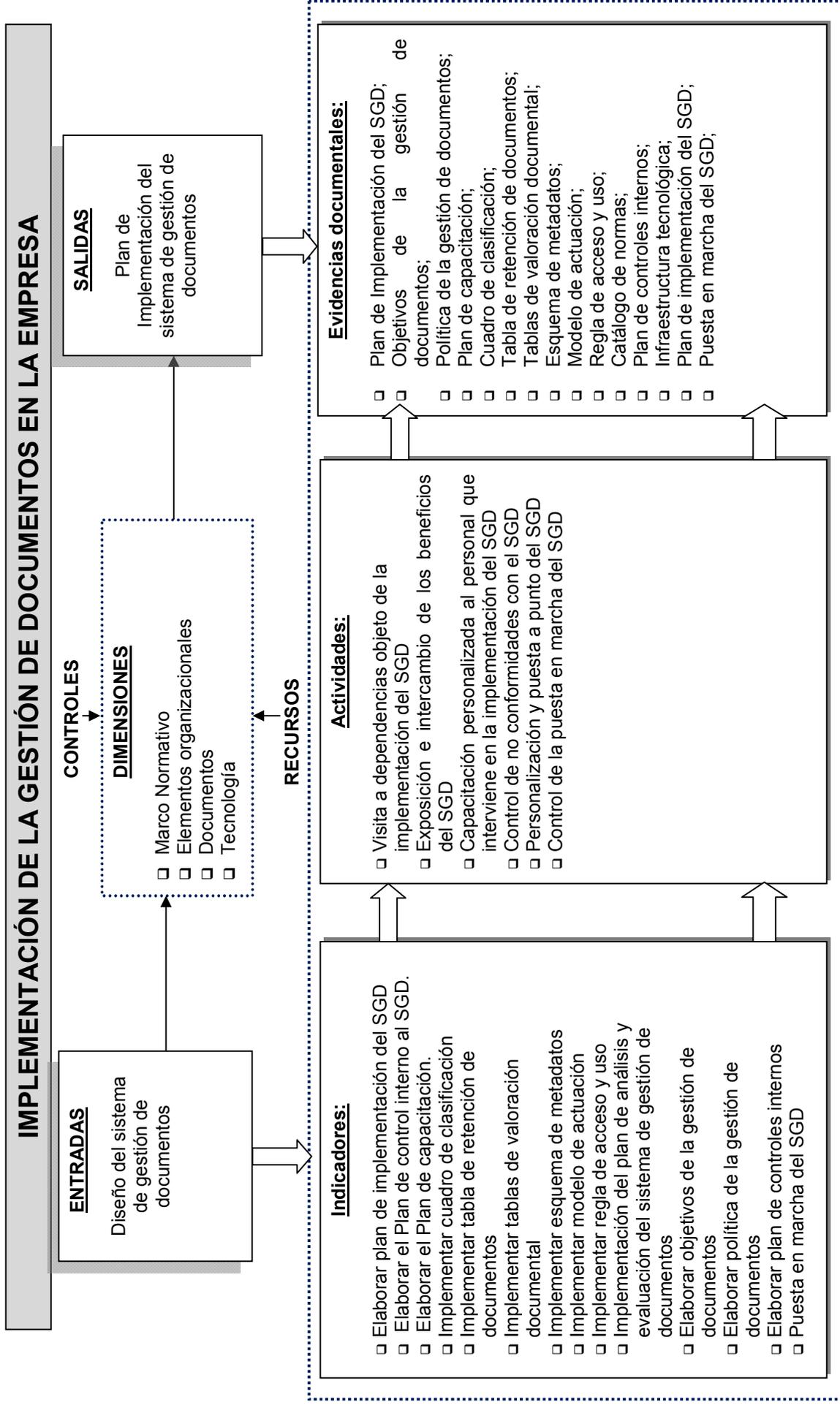


Figura 29: Elementos generales de la etapa implementación del sistema de gestión de documentos
Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Etapa 4: Evaluación y mejora

Este proceso le facilita a la empresa identificar las fallas y problemas que afectan el desenvolvimiento eficaz del sistema. Por lo que resulta necesario que la organización defina su plan de autocontrol y autoevaluación del sistema. Como se detalla en apartados anteriores se debe incorporar en el plan global del sistema de gestión de documentos definido por la entidad, en el que se describan de manera detallada los criterios, alcance e implicados en los procesos de auditorías internas en el que se contemple la mejora continua de dicho sistema.

En este modelo se propone que para la elaboración de los formularios de la autoevaluación se debe tener en cuenta las sugerencias de la Norma ISO 3030 para la evaluación del desempeño del sistema de gestión de documentos que tiene en cuenta lo siguiente:

1. La política de gestión documental para asegurar que refleja las necesidades de la organización y que se ha actualizado tras cambios significativos en la organización;
2. Los objetivos de gestión documental para asegurar que son consistentes con la política de gestión documental, alcanzables y siguen siendo válidos como soporte a la mejora continua;
3. Los cambios en los requisitos legales, organizativos y de otra índole que puedan afectar al sistema de gestión de documentos;
4. La disponibilidad y adecuación de los recursos financieros, humanos, de infraestructura, tecnológicos, etc;
5. La adecuación de la asignación y atribución de roles, responsabilidades y competencias;
6. El desempeño del personal con responsabilidades en la implementación, información y concienciación del sistema de gestión de documentos;
7. El desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental con respecto a los objetivos;
8. La adecuación de la documentación y la correcta implementación de los procedimientos de control de documentos;
9. La efectividad de las aplicaciones de gestión documental para alcanzar los objetivos estratégicos, de dirección y financieros de la organización empleando las mediciones seleccionadas en su implementación;
10. La efectividad del programa de formación y concienciación y de la estrategia de comunicación del sistema de gestión de documentos;
11. La satisfacción de usuarios y partes interesadas.

La evaluación y mejora de los procesos del sistema que para este modelo son estratégicos es una prioridad. Para la evaluación del sistema de gestión de documentos y la elaboración de los formularios para la autoevaluación se debe consultar la Norma ISO 30301 Anexo C, ya que este documento proporciona ejemplos de indicadores de evaluación y medición en forma de lista de verificación para la autoevaluación. Ver Anexo 20.

La información que se pretende recabar con el método de la autoevaluación que se propone en la propia Norma ISO 30301, y va a servir para conocer el estado de los procesos del sistema de gestión de documentos para determinar las posibles mejoras.

Esta etapa esta signada por las actividades para desarrollar las prácticas a partir de las cuales los procesos y las personas involucradas en ellos mejoran la organización, perfeccionan su sistema de gestión de documentos, elevando la satisfacción de los clientes. Se estudia el funcionamiento y la satisfacción de los requerimientos al sistema de gestión de documentos lo que implica conocer detalladamente el funcionamiento real de la organización para mejorar sus procesos. Ver Figura 30.

EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LA EMPRESA

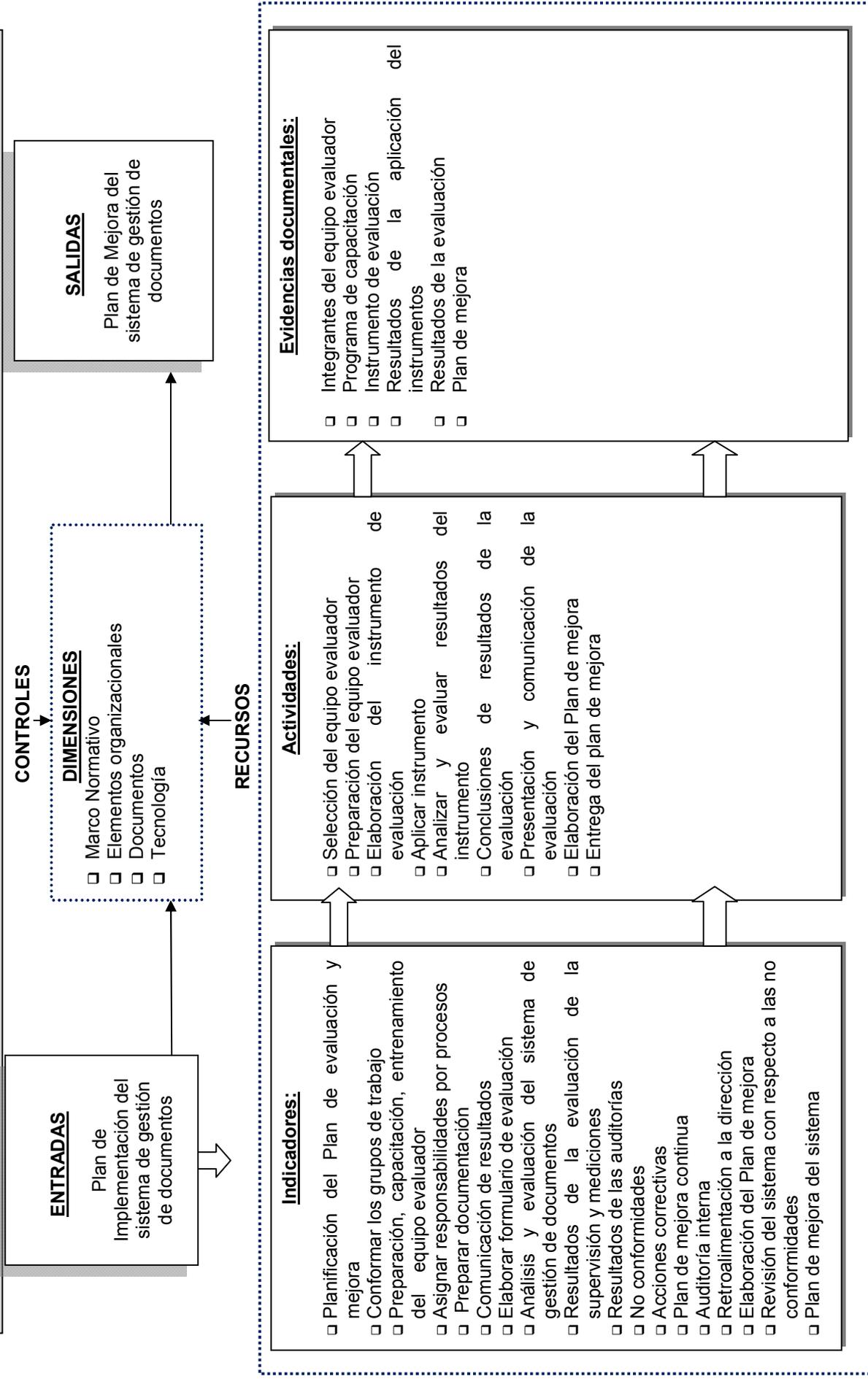


Figura 30: Elementos generales de la etapa evaluación y mejora del sistema de gestión de documentos
Figura: Elaboración propia

3.2 Validación del modelo de gestión documental para el sistema empresarial

Para el análisis de los resultados de la validación se empleó una triangulación de metodologías con el objetivo de extraer conclusiones, contrastando los resultados de los métodos Delphi y Iadov. El propósito de utilizar diversas técnicas en la investigación en lugar de una única permitió eliminar el sesgo propio de cada una de ellas y a la vez que refuerzan la validez de la hipótesis y su constructo.

Validación cualitativa mediante el método Delphi:

El método Delphi es una de las técnicas de la investigación social del análisis cualitativo. Ha sido utilizado frecuentemente en situaciones de incertidumbre con el objetivo de la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un panel de expertos. El Delphi utiliza como método la interrogación a expertos del dominio con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos avalados mediante técnicas estadísticas.

Para el caso que ocupa a la presente investigación, se empleó una encuesta anónima que se aplicó a especialistas del sector empresarial y académicos. Se empleó como apoyo el correo electrónico y los cuestionarios se aplicaron en dos rondas. El objetivo de los cuestionarios sucesivos fue disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana y otros indicadores estadísticos que respaldan la hipótesis de la investigación.

Aplicación del método Delphi:

El desarrollo de las actividades del método Delphi supuso el seguimiento de una serie de fases que a continuación se refieren. Ver Figura 31.

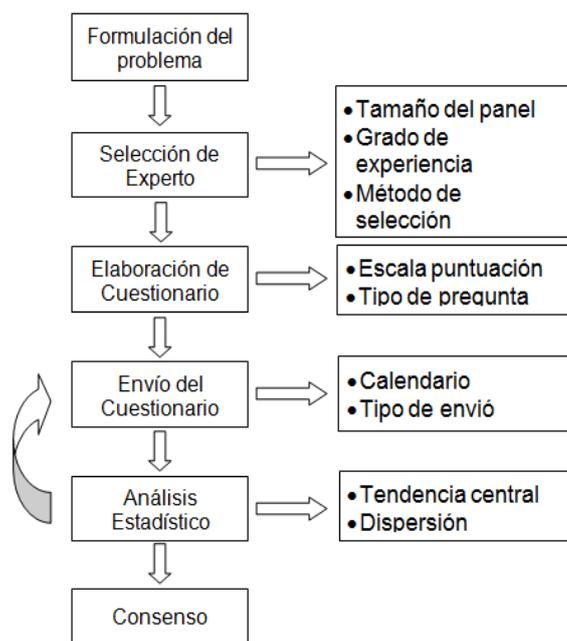


Figura 31: Fases del método Delphi
Fuente: Elaboración propia

Fase I: Formulación del problema: Se realizó el estudio en Unidades Docentes radicadas en 22 entidades del sector empresarial pertenecientes al Grupo de las Empresas en Perfeccionamiento (GEPE) y se analizó el subsistema de gestión de la información y gestión de documentos en todas ellas empleando como guía las “Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial”, arrojando como resultado la necesidad de un modelo de gestión de documentos, que contribuya a la toma de decisiones en el sistema empresarial cubano.

En la evaluación de la propuesta se desagregó el modelo en sus cuatros dimensiones estratégicos: 1. Marco normativo, 2. Los documentos, 3. La tecnología, 4. Elementos organizacionales. Estas dimensiones fueron validados mediante los indicadores cualitativos presentes en los cuestionarios enviados al panel de expertos.

Fase II: Elección de expertos: Los expertos constituyen el núcleo central de la metodología Delphi, ellos son los responsables de emitir su opinión grupal fidedigna. Primeramente se realiza la invitación dirigida a los expertos a participar en el panel de evaluación (Ver Anexo 21) y para la selección del panel de expertos, se aplicó inicialmente una encuesta, para valorar los niveles de competencia y argumentación que poseen sobre el tema de investigación. Ver Anexo 2.

El proceso inició con un listado preliminar de 30 expertos proveniente del sector empresarial y académico. El nivel de preparación y la competencia de los expertos se evaluaron mediante el coeficiente K comp; que se calculó de acuerdo con las respuestas emitidas por los expertos. El cálculo de K comp muestra el comportamiento de cada experto, sus coeficientes de conocimientos, argumentación y competencia.

$$K \text{ comp} = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento. El candidato seleccionado le otorga a cada una de las preguntas un valor, el cual se calcula en una escala del 0 (mínimo conocimiento) al 10 (pleno conocimiento), multiplicando luego por 0,1 según el conocimiento que considere que tenga al respecto.

Ka: Coeficiente de Argumentación. Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón.

En la tabla patrón que se presenta a continuación se aprecian los resultados de la asignación del grado (alto, medio, bajo) de influencia de cada una de las fuentes de conocimiento de los expertos.

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Tabla 4: Patrón del coeficiente de competencia de los expertos
Fuente: Elaboración propia

La media aritmética grupal para las mediciones del coeficiente K comp resultó ser 0,88, lo que evidenció la alta utilidad de los criterios valorativos de los expertos a los que se solicitó la validación de la propuesta de Modelo de Gestión Documental teniendo en cuenta que:

- Si $0,8 \leq K < 1,0$; coeficientes en la categoría alto.
- Si $0,5 \leq K < 0,8$; coeficientes en la categoría medio.
- Si $K < 0,5$; coeficientes en la categoría bajo.

Finalmente se conformó el panel con todos los expertos del sector empresarial y académico que su coeficiente K comp fuera superior a 0,80, lo cual limitó la cantidad de expertos a participar en la investigación a 23.

Fase III: Elaboración y envío de los cuestionarios: Para el diseño del cuestionario como instrumento a través del que se recogerá la información sobre las variables del estudio se ha desagregado el modelo en sus cuatro dimensiones: 1. Marco normativo, 2. Los documentos, 3. La tecnología, 4. Elementos organizacionales, esto ha sido traducido a indicadores cualitativos en el cuerpo del cuestionario, el cual se aplicó en dos rondas al panel de expertos que permitió medir y analizar el comportamiento de los indicadores, dimensiones y determinar la validez de estos como representativos del constructor de la investigación. Ver Anexo 23.

Fase IV: Aplicación y análisis de resultados: El correo electrónico resultó la vía que facilitó la entrega de los cuestionarios al panel de expertos. Esta herramienta junto con la participación directa, es especialmente útil en este tipo de estudios ya que facilita el desarrollo de las rondas. Tanto la carta de invitación remitida a los expertos del panel como los cuestionarios de las dos rondas que se aplicó.

Para la aplicación del cuestionario al panel de expertos también se consideraron las 22 Unidades Docentes radicadas en el sector empresarial unido a especialistas del sector académico. Las respuestas se ajustaron a una escala de valoración Likert la cual toma valores de 1 a 5 (1-Desacuerdo, 2-Poco de acuerdo, 3-Satisfactorio, 4-De acuerdo, 5-Muy de acuerdo), que nos permitió determinar mediante técnicas estadística descriptiva, los indicadores de tendencia central y dispersión.

Inicialmente se realizó una prueba piloto al cuestionario en un entorno representativo con características similares a la población objeto de estudio pero ajena al universo de estudio. Este análisis permitió asegurar la fiabilidad y validez del cuestionario. A los que se le comprobó la fiabilidad o confiabilidad el cual es el grado en que la variable observada mide el valor verdadero y está libre de error. La estimación de fiabilidad más comúnmente utilizada a través del Coeficiente Alpha de Cronbach (α). Esta técnica estadística mide uno de los aspectos de la fiabilidad (Alfa de Cronbach), la consistencia interna, es decir, el grado en que las respuestas a los ítems que forman un cuestionarios son consistentes entre sí. La confiabilidad se mide (Figura 31), por una magnitud entre (0 – 1). Cuando el valor $\alpha=0$ corresponde a un instrumento nada confiable. El valor $\alpha=1$ corresponde a la máxima confiabilidad.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde: K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Items

S_t^2 : Varianza de la suma de los Items

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Figura 31: Expresión calculo Alfa de Cronbach
Fuente: Elaboración propia

Para cada ronda se calculó un grupo de indicadores estadísticos descriptivos que respaldan el constructo de la investigación, tales como la mediana (m) el cual indica la medida central de la tendencia del comportamiento de la distribución de frecuencia de los criterios del panel de expertos. Además se calculó el rango intercuartílico (k) como diferencia entre el tercer y primer cuartil, con el objeto de medir la dispersión de la muestra que ofrece un criterio del consenso alcanzado en el panel, siendo este criterio inversamente proporcional al consenso grupal (es decir, a mayor rango, menor consenso). Además se estimó los indicadores de síntesis estadísticos tales como el mínimo (min) valor de la distribución, el máximo (max) valor de la distribución, también la media aritmética (μ), la desviación típica (σ), Curtosis (u).

A continuación se presenta el tratamiento estadístico de las respuestas ofrecidas por el panel en cada una de las dos rondas de preguntas.

Primera ronda Delphi

Al analizar estadísticamente los resultados de la primera ronda se observa los valores extremos (Min = 18, Max = 164) de la distribución y que la media aritmética ($\mu = 77,8$), la mediana (m = 46) y el rango intercuartílico (k = 86), todos estos indicadores muestran la tendencia central y dispersión de la distribución. Estos resultados evidencian un importante grado de discrepancia o de polarización entre los expertos del panel, también una tendencia muy importante de este análisis estadístico de los resultados de esta primera ronda es que el 78% de los miembros del panel está de acuerdo ó muy de acuerdo con los indicadores propuestos en el cuestionario. También se comprobó la fiabilidad o confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Cronbach $\alpha=0,90$. Ver Figura32.

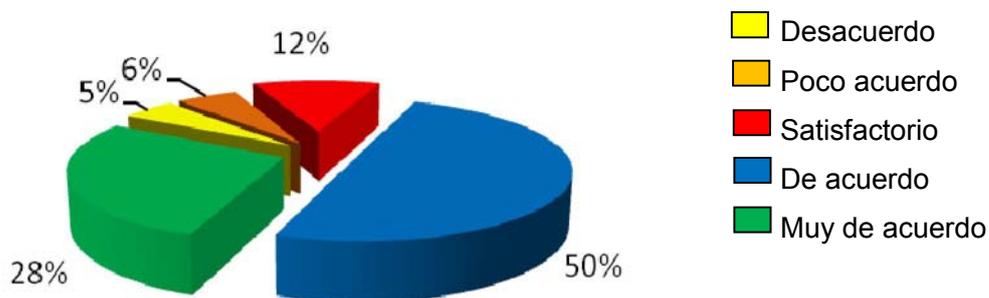


Figura 32: Resultados de los valores porcentuales de la primera ronda

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Segunda ronda Delphi

Uno de los objetivos de la segunda ronda es generar retroalimentación con el panel de expertos, a partir de la información objetiva (de carácter estadístico, primera ronda) como la subjetiva producida por el mismo panel. El envío al panel de experto del segundo cuestionario, representó una magnífica oportunidad para ofrecer información adicional de carácter orientador, esclarecedor del alcance de la investigación y sus componentes, teniendo en cuenta los resultados estadísticos de la primera ronda.

Los resultados de la primera ronda no arrojaron la necesidad de reelaboración de preguntas o añadir nuevas opciones para la valoración de los expertos. En la segunda ronda, se procedió a volver a realizar todos los tratamientos estadísticos ejecutados durante la primera ronda.

Del análisis estadístico de la segunda ronda se observan los valores extremos (Min = 18, Max = 164) de la distribución y que la media aritmética ($\mu = 78,2$), la mediana ($m = 57$) y el rango intercuartílico ($k=58$), todos estos indicadores muestran la tendencia central y dispersión de la distribución. Estos resultados evidencian una mejoría en el grado de consenso o de polarización entre los expertos del panel, también una tendencia muy importante de este análisis estadístico de los resultados de esta segunda ronda es que el 69% de los miembros del panel está de acuerdo ó muy de acuerdo con los indicadores propuestos en el cuestionario. También se comprobó la fiabilidad o confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Cronbach $\alpha=0,87$. Ver Figura33.

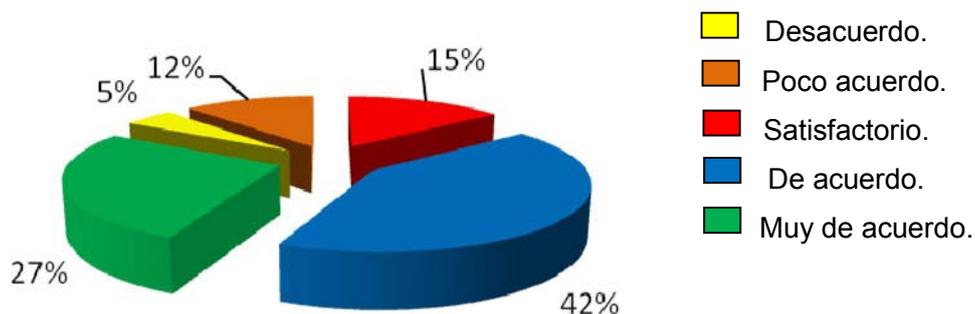


Figura 33: Resultados de los valores porcentuales de la segunda ronda

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

La estabilidad en la respuesta del panel de expertos se ha de entender que no es probable que ésta cambie en tan corto plazo, además se tuvo en cuenta que la investigación ha evidenciado la ausencia de políticas y estrategias en materia de gestión de los documentos en la empresa y en la academia. El análisis de los resultados relativos a la estabilidad sí indica que la estabilidad entre las rondas 1 y 2, medida de diferentes formas, no es muy grande, lo que revela que la técnica ha servido para hacer madurar las opiniones de los expertos y validar la hipótesis y el constructo de la investigación.

Validación indirecta mediante el método IADOV

La técnica ladov, debe su nombre a su creador V. A. ladov. Es una técnica efectiva para el estudio del nivel de satisfacción de los participantes a través de la consulta a un panel de experto, la cual valida la pertinencia y factibilidad de la hipótesis y el constructo de la investigación. Este método calcula el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) se implementa mediante un cuestionario en el cual se le incluyen tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario de cinco preguntas y cuya relación él encuestado desconoce. Ver Anexo 24.

Estas tres preguntas se relacionan a través del "Cuadro Lógico de ladov" el cual permite ubicar a cada encuestado, según el cuadro lógico en una escala de satisfacción, para luego calcular el ISG. La escala de satisfacción la cual toma valores de 1 a 6 es la siguiente 1-Clara satisfacción, 2-Más satisfecho que insatisfecho, 3-No definida, 4-Más insatisfecho que satisfecho, 5-Clara insatisfacción, y 6-Contradictoria. El cálculo del ISG se realiza mediante la fórmula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N}$$

Donde: A, B, C, D y E: Valores denominados por las letras

N: Cantidad total de encuestados



Figura 34: Escala de categorías de satisfacción, ladov

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Desarrollo del método ladov: Luego de presentado al panel de experto la propuesta de Modelo de Gestión Documental y haber interactuado con el mismo teniendo el propósito de conocer el grado de fiabilidad, aceptación y validar la propuesta por el panel de experto, se procedió a aplicar la técnica indirecta para el estudio de la satisfacción ladov (Figura 34). Para el desarrollo de esta técnica se aplicó una encuesta de cinco preguntas y aplicando el "Cuadro Lógico de ladov" se calculó ISG:

$$ISG = \frac{19(+1) + 3(+0,5) + 1(0) + 0(-0,5) + 0(-1)}{23} = 0,89$$

El valor de ISG = 0,89 se llevó a la escala de categorías de satisfacción de ladov y se comprobó que se encuentra en el rango entre +0,5 y +1, reflejando la satisfacción del panel de experto ante la propuesta de modelo, se interpreta como una valoración positiva.

Discusión final de la validación del Modelo de Gestión Documental: Se realizó un análisis cruzado de los resultados obtenidos en la validación de la propuesta por los métodos cualitativos (Delphi) e indirecto (ladov). La triangulación metodológica, a partir del análisis de las coincidencias y divergencias obtenidas aplicando diferentes métodos, los elementos aportados permiten tener un criterio integrador sobre la factibilidad, pertinencia y aplicabilidad del Modelo de Gestión Documental que contribuya a la toma de decisiones en el sistema empresarial cubano.

Los resultados de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas, con diversas estrategias y lógicas (indirectas y cualitativas) que contrastaron y compararon entre sí permitiendo arribar a las siguientes conclusiones:

- ❑ La propuesta de Modelo de Gestión Documental es factible, pertinente y aplicable en el sistema empresarial cubano.
- ❑ Necesidad de la definición de pautas metodológicas para establecer un sistema de gestión documental en el sistema empresarial cubano.
- ❑ El impacto económico del Modelo de Gestión Documental, contribuyendo a elevar la eficacia, eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos en la organización.

3.3 Resultados de implementaciones parciales del modelo

La aplicación del modelo ha favorecido al desarrollo y materialización de investigaciones y aplicaciones dirigidas al sector empresarial cubano, donde ya se cuenta con diagnósticos de la gestión de documentos en empresas pertenecientes al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

Contribuyendo a estrechar las relaciones universidad-empresa a través del trabajo que se realiza con las unidades docentes, acorde a las necesidades y requerimientos de las empresas y del país. Permitiendo implementar soluciones que contribuyan a la mejora en la gestión de los documentos en estas entidades. Estas aplicaciones se han materializado en defensas de tesis de grado para la obtención del título de licenciado en economía y del grado científico de máster en gestión de información las que se muestran en el siguiente. Ver Anexo 25.

La aplicación parcial del modelo MOPIGD en estas empresas constituye una guía metodológica para la implementación y realización de intervenciones organizacionales, basadas en las etapas (diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y mejora) para la gestión de documentos en el sistema empresarial, contribuyendo a la elevación de la calidad de la gestión de los documentos e incidiendo de manera positiva en la toma de decisiones empresariales. En la etapa de implementación del modelo fue empleada la plataforma Alfresco como sistema integrado de gestión empresarial, que permitió la parametrización de los datos de las empresas, tales como la definición de los procesos relacionados con los documentos, flujos de información, flujos de trabajo de los documentos, trabajo colaborativo con los documentos, establecimiento de los roles de usuarios, parametrización del módulo record management para la determinación de las series documentales y elaboración de los cuadros de clasificación, parametrización de las políticas para la gestión de documentos.

Los resultados de las implementaciones parciales del modelo se han estratificado atendiendo a las funciones y a las características de las empresas, quedando representado de la siguiente manera: el 28% de empresas están dedicadas a la comercialización; un 25% para la investigación, desarrollo e investigación (I+D+i); el 22% son empresas de servicios; el 21% encargadas de la producción y el 3% corresponde a seguridad y protección. Ver Figura 36.

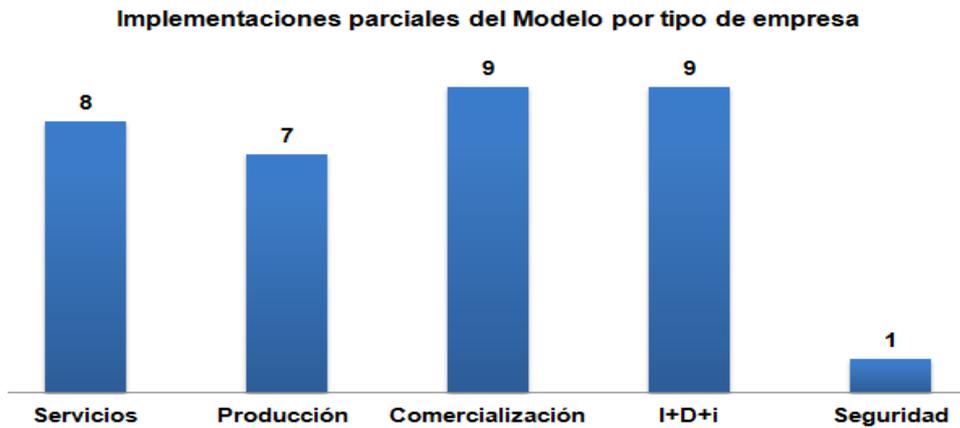


Figura 35: Aplicaciones parciales del modelo
Fuente: Elaboración propia

En cada intervención se tuvo en cuenta las características y especificidades de la empresa, atendiendo a su misión y objetivos estratégicos así como su marco regulatorio, incluyendo las nuevas regulaciones establecidas para el sistema empresarial cubano actual, representada en las nuevas estructuras de gobierno. Ver Figura 35.

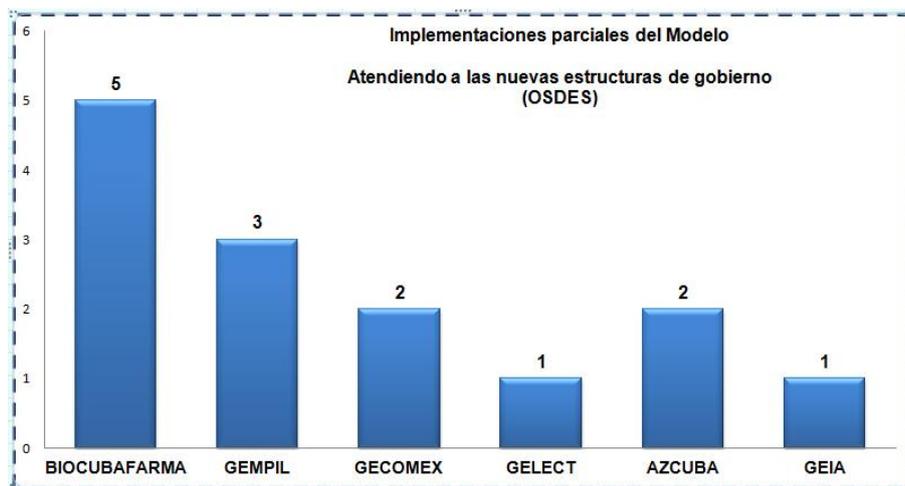


Figura 36: OSDE representadas en las aplicaciones parciales del modelo
Fuente: Elaboración propia

Las implementaciones parciales aplicadas a estas entidades, permitieron determinar los procesos, flujos de información, flujos de trabajo con los documentos, actividades principales de la empresa, identificar y establecer las series documentales y subseries que facilitan la propuesta para la elaboración del cuadro de clasificación en cada una de manera personalizada. La implementación parcial ha contribuido a la retroalimentación del modelo atendiendo a las necesidades y requerimientos empresariales. Ver Anexo 26.

Vale destacar que el proceso de implementaciones parciales del modelo ha tenido sus particularidades, atendiendo a que no todas las empresas tiene el mismo grado de madurez cuando se realiza el diagnóstico en cuanto a: cultura organizacional en materia de gestión documental, preparación de su personal en temas de gestión de documentos, infraestructura tecnológica apropiada, gestión por procesos entre otros, necesarios para su implementación, lo que implica que cada empresa adapte MOPIGD atendiendo a sus características y especificaciones. Esto valida los atributos definidos en el modelo en cuanto a la flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

La puesta en práctica del modelo ha reportado grandes beneficios para las organizaciones, reflejándose en mayor eficiencia, mejor control, reducción de costos, incremento de la productividad para la empresa acortando los ciclos de operaciones y el manejo de la información, facilitando la toma de decisiones, minimizando la incertidumbre y el riesgo.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió profundizar el estudio y análisis de las bases conceptuales, surgimiento, evolución y principales atributos que distinguen a la gestión de documentos. En tal sentido fueron objeto de exhaustivo análisis las normas, modelos, requisito y buenas prácticas para la administración de los documentos en las organizaciones, dando lugar a las pautas y directrices, que constituyen la base teórica de la propuesta.

En el estudio se deduce que el concepto de gestión de documentos ha evolucionado y que dentro del entorno organizacional debe ser abordado como una actividad gerencial que forme parte activa de los objetivos y estrategias de la alta dirección; ya que constituye una herramienta transversal que impacta en las diferentes áreas administrativas y funcionales de la empresa, contribuyendo a la garantía de la transparencia administrativa, rendición de cuentas responsable y toma de decisiones basadas en las evidencias.

El sistema empresarial cubano en las actuales condiciones de actualización del modelo de la empresa estatal socialista y la necesidad de establecer los archivos de gestión institucionales como parte de las estrategias que se llevan a cabo, resulta relevante, oportuno y necesario desarrollar la gestión de documentos para ejercer la toma de decisiones, llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control, basado en la evidencia documental y no en la intuición, a su vez el modelo propuesto tributa al cumplimiento de disposiciones establecidas en el ordenamiento jurídico nacional.

Se consideró oportuno dedicar un apartado que permitiera realizar el estudio exhaustivo y análisis crítico de la base normativa nacional e internacional, relacionada con el sistema empresarial y la gestión de documentos. A partir del mismo se conoce de la existencia de forma dispersa en el ordenamiento jurídico en el ámbito nacional de regulaciones reflejadas en (decretos ley, decretos, resoluciones, leyes, lineamientos y políticas) que abordan la gestión de documentos en el país, a pesar de esto no se cuenta con aspectos normativos que indiquen el qué y cómo hacer con respecto a la implementación de la gestión de documentos gerenciales, siendo esta hoy en día una necesidad para el sistema empresarial cubano.

El estudio contrastó la base normativa nacional con las normas internacionales sobre la gestión de documentos, quedando en evidencia la falta de definiciones para la implementación de la gestión de documentos en la empresa cubana, con un enfoque a la mejora continua y a la gestión por procesos. Estos criterios fundamentan la necesidad de contar con un modelo cubano que proponga como implementar la gestión de los documentos en el sistema empresarial, teóricamente sustentado. En consideración a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se infiere que hoy la gestión de documentos, es una actividad pobremente abordada dentro del sistema de gestión empresarial cubano, se adolece de aspectos metodológicos que orienten su implementación, coexisten diferentes enfoques para su implementación, no se identifica como un componente de gran importancia para la estrategia de la empresas, se ignora el gran potencial que representa la gestión de documentos para la eficiencia, ahorro y transparencia administrativa en la empresa.

El diagnóstico realizado permitió conocer los rasgos fundamentales que caracterizan a la gestión de documentos en la empresa estatal cubana, a partir del empleo de técnicas y métodos de investigación se pudo identificar y evidenciar los principales problemas que afectan y dificultan su gestión efectiva.

Se fundamenta la necesidad de contar con un modelo para establecer la gestión de los documentos en el sistema empresarial, el cual este teóricamente sustentado, y que asuma como propio los principios y requisitos establecidos por las normas, metodologías y estándares internacionales, teniendo en cuenta las regulaciones nacionales, y se ajuste a los principios de la calidad, la mejora continua y el enfoque basado en procesos.

La propuesta de modelo constituye un instrumento de referencia flexible y adaptable para cualquier organización, tiene enfoque sistémico, dinámico y contribuye a alinear los procesos para la gestión de documentos con un enfoque estratégico, una vez implementado tiene en cuenta la posibilidad de ser auditado y certificado; asume las mejores prácticas de la gestión de documentos (management system for records), el modelo puede ser adaptado y configurado en plataformas informáticas para la gestión de documentos empresariales.

El modelo se soporta sobre cuatro dimensiones estratégicas definidas en su estructura conceptual básica (marco regulatorio, tecnología, documentos y elementos organizacionales) y se gestiona por medio de tres ejes (estratégico, de proceso y de desarrollo (sistema)) que constituyen los componentes principales que intervienen en la implementación del sistema de gestión de documentos e interactúan con todos los subsistemas de la empresa de manera integrada. Además tiene en cuenta los requerimientos y la

satisfacción de necesidades de la empresa de manera continua, articulando calidad –liderazgo -gestión por procesos, el modelo cumple con los requerimientos definidos en las Norma ISO 15489 y la ISO 30300 y está orientado a alcanzar un diseño orgánico y flexible.

Para la validación del modelo se aplicaron técnicas estadísticas, los métodos Delphi y la técnica ladov, también se aplicó la técnica de la triangulación metodológica para validar la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta del modelo para la implementación de la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano.

El modelo que se propone establece pautas metodológicas para la implementación de un sistema de gestión de documentos en el sistema empresarial cubano de manera exitosa, que impacta en la elevación de la eficacia, eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos en la organización.

La aplicación del modelo de manera parcial ha permitido la obtención de retroalimentación con las empresas, su parametrización a través de la realización de pruebas de campo empleando plataformas integrales para la gestión de documentos, acordes a las necesidades y requerimientos de las empresas y del país, así como estrechar las relaciones universidad-empresa a través del trabajo que se realiza con las unidades docentes.

RECOMENDACIONES

Socializar el modelo en el sistema empresarial cubano, a partir de conferencias y asesorías en las que se muestren los beneficios empresariales.

Establecer acciones de capacitación dirigidas al sector empresarial en materia de gestión de documentos, que permitan obtener como medición de impacto la implementación del modelo.

Desarrollar a través de la aplicación del modelo, intervenciones consultoras que favorezcan la solución de problemas en esta materia en el sistema empresarial y de igual manera tribute a estrechar los vínculos universidad-empresa.

Atendiendo a la compatibilidad del modelo con plataformas libres para la gestión de documentos, se recomienda la parametrización de las mismas, para una vez que sea aplicado el modelo, se establezca su aplicación inmediata en estos soportes.

Incorporar la gestión de documentos y contenidos empresariales como una asignatura en el programa de la Maestría de Gestión de Información que se imparte en la Facultad de Economía.

Establecer proyectos de gestión de documental conjuntos con el Departamento de Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación Social.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, A., & White, M. (2011). Developing content frameworks for intranets with information audits. *The South African Journal of Information Management*, 12(2), 67–78p.
- Adam Asad. (2014). *Implementing Electronic Document and Record Management Systems*. Nueva York: Auerbach Publicatiior Taylor & Francis.
- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2011a). Norma Española UNE-ISO 30300. Información y documentación. Sistema de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario. AENOR.
- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2011b). Norma Española UNE-ISO 30301. Información y documentación. Sistema de gestión para los documentos. Requisitos. AENOR.
- AENOR. Comité Técnico de Normalización. (2005). Información y documentación. Gestión de documentos. Informe técnico ISO/TR 15489-1. AENOR.
- Allen, Daniel. (s. f.). *Enterprise Content Management Best Practices: ECM Strategy 100 Most Asked Questions*. Emereo Pty Ltd.
- Alonso, J. A., & Lloveras Moreno, Rosa M. (2010). Aproximación a la gestión de documentos desde el enfoque basado en procesos. *Jornadas Españolas de Documentación*, 4(2), 23–34p.
- Bantin, P.C. (2001). *Strategies for Managing Electronic Records: Lessons Learned from the Indiana University Electronic Records Project*. Recuperado a partir de <http://www.indiana.edu/~libarch/ER/bantin-saa2001.pdf>
- Base de datos inventarios de diagnósticos de empresas en perfeccionamiento. (2012). Base de datos inventarios de diagnósticos de empresas en perfeccionamiento.
- Bejerano, Gladys. (2014). *Avance del proceso de control interno*. Presentado en Conferencia Diplomado de Administración Pública, Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno.
- Benito, J. Alfons Cornella, F. (2013). CMS y gestión documental. *El profesional de la Información*, 4(8), 12–20p.
- Bueno Campos, E. Cruz Roche, I., & Durán Herrera, J.J. (1990). *Economía de la Empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Bueno. Eduardo y Colaboradores. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual* (2da ed.). Madrid. España: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento.
- Burk, C.F. & Horton, F. W. (1988). *InfoMap. A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources*. Prentice Hall.

- Bustelo Ruesta, Carlota. (2010). Gestión documental y gestión de contenidos en las empresas: estado del arte y perspectivas. *El profesional de la Información*, Vol. 12(No. 2), 118–121 p.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2011). Auditores de sistemas de gestión documental: una nueva perspectiva profesional. La serie de normas ISO 30300 Management system for records. XII Jornadas Españolas de Documentación.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2012). La serie de normas ISO 30300 Management system for records. Auditores de sistemas de gestión de documentos (Vol. 4). España: Jornadas Españolas de Documentación.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2013a). Actuaciones para la implantación de un sistema de gestión documental corporativa. Experiencia del banco de España. Consultoría independiente.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2013b). Serie ISO 30300. Sistema de gestión para los documentos. SEDIC. Asociación Española de Documentación e Información.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2013c). Sistema de gestión para los documentos. Serie ISO 30300: SEDIC. Asociación Española de Documentación e Información.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2014). Records, information and document management. *Journal Record Management*, 3(1), 12– 33p.
- Bustelo Ruesta, Carlota, & García-Morales, Elisa. (2011). Guía para la aplicación de la Ley 11 en materia de gestión de documentos electrónicos, expediente electrónico y archivo electrónico. InfoÁrea. Consultores en Información y Documentación.
- Cameron Stephen, A. (2013). *Enterprise Content Management: A Business and Technical Guide*. Editorial BCS Learning & Development.
- Campillo Torres, Irima. (2009). Una propuesta organizacional de un archivo de gestión para organizaciones empresariales, con enfoque sistémico integral. *Revista Digital Sociedad de la Información*, (No. 18), 1–14p.
- Campillo Torres, Irima. (2010). *Sistema de Gestión Integral de Documentos de archivo para empresas de la construcción del territorio de Camagüey* (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Información). Granada, España.
- Campillo Torres, Irima. (2011). Propuesta organizacional de un archivo de gestión para organizaciones empresariales. *Revista de Ciencia da Informacao*, 40(1), 77–84p.
- Carol Couture, & Jean-Yves Rousseau. (1988). *Los archivos en el siglo XX*. Clásicos modernos de la archivonomía. México, D.F.: Universidad de Montreal y Archivo General de la Nación.

- Casas de Barrán, Cook, Michael, Millar, Laura, & Roper, Michael. (2013). *Gestión de documentos del sector público desde una perspectiva archivística* (3er Ed.). Uruguay: Universidad de la República, Archivo General Consejo Internacional de Archivos. Recuperado a partir de www.rau.edu.uy/universidad/catalogo.htm
- Cerdá Díaz, Julio. (2012). Archivos y gestión documental. Estrategias de intervención en la administración local. *Revista Internacional de Archivos*, Vol. 1(No. 3), 37–50p.
- Chang James, F. (2010). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. Auerbach Publications Taylor and Francis.
- Colectivo de Autores. (2011). *Administración de documentos y archivos. Textos fundamentales*. Madrid. España: Coordinadora de Asociaciones de Archiveros.
- Comisión Europea y Ministerio de Cultura de España. (2001, Bruselas - Luxemburgo). Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2012). Decreto 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Consejo de Ministros de la República de Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Secretaría. (2007). Decreto-Ley 252. Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2014). Decreto-Ley 252/2014 y el Decreto 281/2014 concordados y anotados, atendiendo a lo establecido en la Disposición Final Tercera del Decreto Ley 320/2014 y en la Disposición Final Segunda del Decreto 323/2014.
- Comité Técnico. Organización Internacional de Normalización (ISO). (2008). Norma ISO 23081. Metadatos para la gestión de documentos. Principios.
- Comité Técnico. Organización Internacional de Normalización (ISO). (2011). Norma ISO 23081. Metadatos para la gestión de documentos. Elementos de implementación y conceptos.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2009). Decreto 265/2009. Del sistema nacional de archivos de la República de Cuba.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2011). Decreto Ley 281. Del sistema de información del gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Recuperado a partir de <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Consejo de Información del Gobierno. (2013). Indicaciones de organización No. 13. Para la organización de los sistemas de información de los órganos, OACE y las administraciones locales de las provincias de Artemisa y Mayabeque.
- Contraloría General de la República. (2012). Sistema de control de control. Resolución No.60/11. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general.

- Cruz Mundet, J. R. (2003). *Manual de Archivística*. Madrid. España: Fundación Gennán Sánchez RUIPÉREZ.
- Cruz Mundet, J. R., & Mikelarena Peña, F. (2001). *Información y documentación administrativa*. Madrid. España: Tecnos.
- Cruz Mundet, José R. (2006). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid. España: Ediciones Pirámides.
- Cuervo García, A. (1998). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid. España: Civitas.
- Decreto-Ley 252/2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. (s. f.).
- Decreto 281/2014. Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2010). Madrid. España: Pirámide.
- Diccionario de terminología archivística*. (2010). (4ta Ed.). Madrid. España: Ministerio de Cultura.
- Duranti, L. (2001). The impact of digital technology on archival science. *Archival Science*, 1(3), 19–55p.
- Ellis, D. (2009). Information audits, communication audits and information mapping: a review and summary. *International Journal of Information Management*, 5(13), 134–161p.
- Ferriol Marchena, Martha Mariana, Pedierro Váldez, Olga María, Mesa León, Marisol, & Maza Llovet, Mercedes. (2008). Manual de procedimientos para el tratamiento documental. Archivo Nacional de la República de Cuba y Archivo General de la República de la Nación de la República Dominicana.
- Flores Cuesta, Gilda, & Sánchez Tarragó, Nancy. (2011). Los repositorios institucionales: análisis de la situación internacional y principios generales para Cuba. *Acimed*, Vol. 16(No.6). Recuperado a partir de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_06/aci05907.htm
- Font Aranda, Odalys, Ruiz Rodríguez, Antonio Ángel, & Mena Múgica, Mayra M. (2012). Diagnóstico sobre la gestión documental y de archivos en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba: Caso de estudio. *Revista Española de Documentación Científica*, 35(4).
- Forquer, Bill, Jelinski, Peter, & Jenkins, Tom. (2010). *Enterprise Content Management Solutions: What You Need to Know*. Canadá: Open Text Corporation.
- Fred R, David. (2013). *Strategic planning swot*. London: Pearson Educación.
- García Moreno, María Antonia. (2008). *Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa*. (3era Ed.). Madrid. España: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- García-Morales Huidobro, Elisa. (2012). ISO 30300. Info Área. Consultores en Información y Documentación.

- Germán Sánchez Daza. (2009). Una revisión crítica fundamentos y políticas de la sociedad del conocimiento. CLACSO. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- González Vargas, Martha Soraya. (2012). *Diseño de un modelo de gestión documental en la Universidad, basado en el sistema de gestión de la calidad*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Salle, Bogotá. Colombia.
- Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial. (2009, Cuba). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa cubana.
- Guide for managing electronic records from an archival perspective. (2013). ICA – International Council of Archives.
- Heredia Herrera, A. (2005). Cuestiones de identidad archivística. En: Boletín de la Confederación de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas. T. LV. N. 3, 75-89.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (2da Ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Horton, F. W. Information Management Workbook. Washington: Information Resources Press, 1985. (s. f.). Citado por: Ponjuán Dante, G. *Gestión de información en las Organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.
- International Council on Archives. Committee on Electronic Records. (1997). *Guide for managing electronic records from an archival perspective*. Paris: International Council on Archives.
- International Organization for Standardization. (2001). Norma Internacional ISO 15489. ISO. ISO/TR 15489-1. (2006). Norma ISO 15489. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades. ISO.
- ISO/TR 15489-2. (2006). Norma ISO 15489. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices. ISO.
- Jacobson, Ivar, Booch, Grady y Rumbaugh, James. (2000). El Proceso Unificado de Desarrollo de Software. Addison Wesley. Madrid.
- James B. Rhoads. (2009). The role of archives and records management in national information systems: a RAMP study. General Information Programme and UNISIST. UNESCO.
- Jeston, John, & Nelis, Johan. (2013). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. United Kingdom: Elsevier, Oxford.
- Johnston G.P. (2008). The benefits of electronic enterprise records management systems. *Records Management Journal*, Vol. 17(5), 151–167.
- Kampffmeyer, Ulrich. (2010). *ECM: Enterprise Content Management* (3era Ed.). Londres: Druck.

- Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane P. (2012). *Sistemas de información gerencial* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Llansó Sanjuán, J. (2009). Recomendaciones sobre la aplicación en las universidades españolas de la norma ISO de gestión documental (UNE-ISO15489:2006). Universidad de Murcia.
- Llansó Sanjuan, J. (1993). *Gestión de documentos. Definición y análisis de Modelos*. Departamento de Cultura. Gobierno Vasco: Centro de Patrimonio Documental de Euskadi.
- Maedke, Wilmer O., F., R., Mary F., & Brown, Gerald. (1974). *Information and Record Management*. Beverly Has: Glencoe Press.
- Maygene F. Daniels, & Timothy Walch. (1984). *A Modern Archives Reader: Basic Reading on Archival Theory and Practice*. Washington D.C: National Archives Trust Fund Board.
- McKemmish, S. (1997). Yesterday, today and tomorrow: A continuum of responsibility. *Records Management Association of Australia 14th National Convention*.
- Mena Múgica, Mayra Marta. (2006). *Propuesta de requisitos funcionales para la gestión de documentos archivísticos electrónicos en la administración central del estado cubano* (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Información). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Mena Múgica, Mayra Marta, M. (2005). *Gestión documental y organización de archivos*. La Habana: Felix Varela.
- Michael J. D. Sutton. (2014). *Document Management for the Enterprise: Principles, Techniques, and Applications*. New York: Prentice Hall.
- Ministerio para las administraciones públicas de España. (2003). Metodología de planificación y desarrollo de sistemas de información: Métrica. Versión 3.2. Subdirección general de coordinación informática.
- Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo. (2009). *Manual del UNCTAD. Partnership Mundial para la Medición de las TIC para el Desarrollo*. Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo.
- Norma UNE-ISO 23081-1:2008 Información y documentación - Procesos de gestión de documentos – Metadatos para la gestión de documentos. Parte 1: Principios. (2008). UNE.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2014). Anuario Estadístico de Cuba 2013. ONEI. Recuperado a partir de <http://www.onei.cu/anuariostadístico/organizacióninstitucional/>.pdf
- Peláes, J. A. (2012). *Metodología para el Desarrollo de Software* (5ta Ed.). Málaga: Ediciones Trilce.
- Pérez Herrero, Enrique. (1997). *El archivo y el archivero. Sus técnicas y utilidad para el patrimonio documental Canario*. Islas Canarias: Viceconsejería de cultura y deportes.
- Ponjuán Dante, G. (1998). *Gestión de información en las Organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.

- Ponjuán Dante, G. (2014). *Introducción a la gestión de información*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ponjuán Dante, G., Mena Múgica, Mayra M., & Rodríguez Cruz, Yunier. (2014). *Fundamentos de la gestión documental de información y del conocimiento*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Programa General de Información y UNISIST. UNESCO. (1985). *La administración moderna de archivos y la gestión de documentos: el prontuario RAMP*. Paris: UNESCO.
- Programa IDA. Comisión Europea. (2010). Moreq. Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo. Especificación. Cornwell Affiliates plc.
- Read, Judith, & Lea Ginn, Mary. (2011). *Records Management*. Boston: CENGAGE Learning.
- Red Iberoamericana de indicadores de Ciencia y Tecnología. (s. f.). *Manual de Lisboa. Pautas para la interpretación de los datos estadísticos disponibles y la construcción de indicadores referidos a la transición de Iberoamérica hacia la Sociedad de la Información* (2012.^a ed.). Red Iberoamericana de indicadores de Ciencia y Tecnología.
- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) / Organización de Estados Americanos (OEA). (2001). Manual de Bogotá. Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) / Organización de Estados Americanos (OEA).
- Rockley, Ann, & Cooper, Charles. (2012). *Managing Enterprise Content: A Unified Content Strategy Second edition*. Nueva York: Pearson Educación.
- Rodríguez Baquero, Luis E., & Sierra Escobar, Luis F. (2012). *Gestión documental enfocada a procesos. Orientaciones Metodológicas*. Bogotá. Colombia: Editora académica y Directora Programa Sistemas de Información y Documentación de la Universidad de la Salle.
- Rodríguez Cruz, Yunier. (2014). La organizaciones y el pensamiento gerencial. *Fundamentos de la gestión documental de información y del conocimiento*, Informática (pp. 1–40p.). La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Roper, Michael. (1986). *Directory of national standards relating to archives administration and record management: a RAMP Study*. Paris, UNESCO.
- Ruiz González, María de los A. (2008). *Propuesta de estructura de gestión de información en el Centro de Dirección Nacional de Telecomunicaciones* (Tesis en opción al grado de máster). Universidad de la Habana, La Habana.
- Ruiz González, María de los A. (2015). El impacto de los intangibles en la economía del conocimiento. *Economía y Desarrollo*, 154(2), 116–129p.
- Ruiz González, María de los A., Fernández Rodríguez, Claudia, & Perurena Cancio, Liliam. (2015). Estudio del sistema de información y documental en la empresa FarmaCuba. *GECONTEC*:

- Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 3(1), 41–68p.
- Ruiz González, María de los A., & Sánchez Vignau, Bárbara S. (2015). La gestión de documentos: una necesidad para el sistema empresarial cubano. *Enlace. Revista venezolana de información y tecnologías*, 1(2), 14–37.
- Ruiz González, María de los Angeles, & Bodes Bas, Ariel. (2014). La Gestión Documental y su Impacto en el Sector Empresarial Cubano. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, Vol.2 (No.1), 60–75p.
- SABIOTE, C.R., LLORENTE, T.P., & PÉREZ, J.G. (2009). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuestas recurrente en Educación Superior. *RELIEVE*, Vol. 12. Recuperado a partir de <http://www.relieve.com/triangula?ci?n0213.pdf>
- Sánchez Noda, Dr. Ramón. (2009). *La nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad*. La habana: Félix Varela.
- Sánchez Vignau, Bárbara S., & Valdés López, Yanai. (2008). Diseño de Sistemas de Información Documental Consideraciones teóricas. *Ciencias de la Información*, Vol. 39(No.3), 21–29p.
- Shariff, Munwar, & Choudhary, Vinita. (2013). *Alfresco 3 Enterprise Content Management Implementation. Install, use, customize, and administer this powerful, Open Source Java-based Enterprise CMS*. London: Packt Publishing.
- Suggestions for implementing a Metadata. Esquema or Application Profile, into an Electronic Document and Records Management System. (s. f.).
- Sutton Michael J.D. (2010). Managing the document engineering project. *Document Management for the enterprise*, 25(1), 234–247.
- Sutton, Michael J. D. (2013). *Document Management for the Enterprise*. Nueva York: Pearson Educación.
- Tarea Perfeccionamiento. (2011). Indicaciones generales para organizar los sistemas informativos de los órganos y organismos de la administración central del estado.
- Timothy Sprehe, J. (2005). *Enterprise Records Management: Strategies and Solutions*. Nueva York: Prentice Hall.
- Uglow, S. (1997). *Evidence: Text and Materials*. London: Sweet & Maxwell.
- Upwar, F. (1996). Structuring the record continuum. Part One: post-custodial principles and properties. *Archives & Manuscripts*, 24(2), 168–285.
- Upward, F. (2000). Modelling the continuum as paradigm shift in recordkeeping and archiving processes. *Records Management Journal*, 10(3), 115–39 p.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Consejo de Estado de la República de Cuba.

- Villardefrancos Álvarez, M. C. (2005). *Propuesta de un modelo integral para auditar organizaciones de información en Cuba* (Doctorado). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Vom Borcke, Jan, & Simons, Alexander. (2013). *Enterprise Content Management in Information Systems Research: Foundations, methods and cases*. New York: Springer, Institute of Information Systems.
- White, F., & Hollingsworth, K. (1999). *Audit, Accountability and Government*. Oxford: Clarendon Press.
- White, L. A. (1995). Intelligence management. *Information management: from strategies to action*. London: ASLIB.
- Woodman, L. (2011). Information management in large organizations. *Information management from strategies to action*, 3(5), 34–46p.

ANEXOS

ANEXO 1. Empresas en perfeccionamiento empresarial estudiadas

NO.	EMPRESA	CARACTERIZACIÓN	OSDE
1	Empresa Laboratorios AICA	<p>Misión: “Elaboración de medicamentos para uso humano (Inyectables en ampollitas) para la Exportación y el Consumo Nacional, cumpliendo con los requerimientos de las Buenas Prácticas de Fabricación establecidas internacionalmente”.</p> <p>Visión: “Somos una empresa que cumple con las Buenas Prácticas de Fabricación certificada, para la producción nacional y la exportación de medicamentos</p>	BIOCUBAFARMA
2	Empresa Productora de Materiales Higiénico Sanitarios, MATHISA	<p>Misión: Producir y comercializar materiales higiénico sanitarios con alta competitividad, alcanzando posición de liderazgo en el mercado nacional.</p> <p>Visión: Organización importadora, productora, exportadora y de servicios con imagen corporativa que garantice su presencia en el mercado alcanzando un elevado número de clientes con preferencia para sus productos, que redunde en altos niveles de utilidad y eficiencia y empleados satisfechos y con gran sentido de pertenencia</p>	GEMPIL
3	Empresa Importadora y Exportadora Farmacuba	<p>Misión: Garantizar, oportunamente y con la mejor relación calidad-precio, los recursos necesarios a la Industria Farmacéutica Cubana, así como la exportación de medicamentos y servicios técnicos a los Clientes extranjeros; contando con recursos humanos altamente calificados, con el propósito de elevar el bienestar de la población y el desarrollo sostenible del país.</p> <p>Visión: Ser una Empresa competente, cumpliendo con los parámetros establecidos a nivel mundial, en la gestión de importación y exportación de suministros y medicamentos, con un amplio grupo de profesionales de alto nivel técnico que logre un servicio con agilidad, calidad y bajos costos, superando las expectativas de nuestros Clientes.</p>	BIOCUBAFARMA
4	Astilleros del Caribe. ASTICAR	<p>Misión: Brindar servicios de reparación y mantenimiento de embarcaciones e instalaciones industriales que además de ser competitivos, sean adecuados y satisfagan cabalmente los requisitos contractuales de los clientes tanto nacionales como extranjeros, con excelente calidad asegurando la mejora continua de todos sus procesos, precios competitivos y un alto desempeño humano que mejore los beneficios de la Organización y la</p>	GEIA

		sociedad. Visión: Ser una Empresa de alto desempeño.	
5	Empresa Talabartería THABA.	Misión: Satisfacer las expectativas y deseos del cliente con la calidad de sus productos y servicios. Visión: Ser líder en el mercado por su excelencia y profesionalidad.	GEMPIL
6	Empresa Comercializadora de Tabaco en rama "La Vega".	Misión: Comercializar Tabaco en rama en sus diferentes clasificaciones, picadura y sub productos a todos sus clientes, apoyado en la Profesionalidad de su Capital Humano. Visión: Líder en la comercialización del sistema de tabaco cubano, caracterizándose por una calidad de excelencia en el producto que comercializa, una sólida imagen corporativa y personal altamente competitivo y motivado.	TABACUBA.
7	Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL).	Misión: Satisfacer con soluciones integrales de valor agregado y profesionalidad, las necesidades de productos y servicios en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a clientes nacionales e internacionales, con ofertas de alta competitividad, consecuencia de la aplicación de la ciencia e innovación. Visión: CITMATEL es una empresa de alto desempeño y reconocimiento social, líder por su desarrollo científico tecnológico y su carácter innovador, con el sistema de dirección y gestión consolidado, que opera una importante Red de Ciencia e incrementa su presencia en el mercado nacional e internacional. Asume el cambio y evalúa el riesgo con rigor y seriedad, a fin de adaptar el desempeño al entorno, con un personal altamente calificado y comprometido con la misión empresarial.	
8	Empresa Cubana Exportadora e Importadora de Productos Químicos y Farmacéuticos Quimimport	Misión: Garantizar la eficiencia y eficacia en la comercialización de nuestros productos, brindando a los clientes un servicio profesional, que satisfaga sus demandas y expectativas. Visión: Lograr que todos nuestros clientes y proveedores nos consideren su mejor opción	GECOMEX
9	Roca Real Mármoles Cubanos	Misión: Lograr altos niveles de extracción, elaboración y comercialización de las variedades de rocas ornamentales que hoy se procesan, apoyados en una tradición que data de 1826 y en un Sistema Integrado de Gestión, utilizando tecnología de punta con elevada	

		<p>disponibilidad tecnológica, asegurando un capital humano comprometido que permita lograr un producto que satisfaga los estándares de clientes nacionales e internacionales, estabilizando los beneficios socioeconómicos de la organización.</p> <p>Visión: Alcanzar altos niveles competitivos de extracción, elaboración y comercialización de distintas variedades de rocas ornamentales con una alta calidad y apoyando el rescate del saber hacer de una experiencia bicentenario.</p>	
10	Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED	<p>Misión: Satisfacer con eficacia las demandas de medicamentos mediante la Distribución y Comercialización a todas las Instituciones de Salud, garantizar las Materias Primas de Importación para los Laboratorios y la Industria Química y cumplimentar los compromisos en el tiempo convenido de las Exportaciones.</p> <p>Visión: Lograr Servicios de Excelencia en la distribución y comercialización Mayorista de Medicamentos, de productos Químicos y Farmacéuticos así como los dispensariales.</p>	BIOCUBAFARMA
11	Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A "SEPSA"	<p>Misión: Satisfacer las necesidades y expectativas de clientes en materia de seguridad con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.</p> <p>Visión: Lograr que el mercado los reconozca como la mejor opción en materia de servicios de seguridad. Velar por la eficiencia en aras de mantener esa condición.</p>	
12	Centro de Inmunología Molecular (CIM)	<p>Misión: Obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles, e introducirlos en la Salud Pública cubana. Hacer la actividad científica y productiva económicamente sostenible y hacer aportes a la economía del país.</p> <p>Visión: Podemos llegar a ser, y en no muchos años, una organización generadora de recursos para el país por más de 100 millones de dólares anuales, con impacto tangible en la supervivencia del cáncer en Cuba, y operando varias instalaciones científicas y productivas en Cuba y en otros países.</p>	BIOCUBAFARMA
13	Centro de Ingeniería	<p>Misión: Extender a nivel internacional la prevención de enfermedades, proporcionar mayor calidad de vida y</p>	BIOCUBAFARMA

	Genética y Biotecnología. CIGB	<p>protección del medio ambiente. Su impacto está destinado a la salud humana, las producciones agropecuarias, acuícolas, y al medio ambiente.</p> <p>Visión: El nombre de nuestra Empresa será reconocido como sinónimo de Excelencia en nuestro Campo. Importante pilar de nuestra economía que contribuye de manera creciente al bienestar social del pueblo cubano y a la plena satisfacción de nuestros clientes.</p>	
14	Corporación Cuba Ron	<p>Misión: Producir, comercializar y exportar rones y otras bebidas alcohólicas de distintos tipos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las demandas de los clientes, combinando un alto desempeño de los recursos humanos y un respeto adecuado al medio ambiente y la tecnología, con la tradición del mejor ron cubano.</p> <p>Visión: Contar con una cartera de productos para la exportación y el mercado interno en divisas, competitivo y diversificado según los requisitos del cliente. Alto nivel de profesionalidad, conocimientos y motivación en cuadros y trabajadores en general, que les permita mejorar continuamente sus resultados. Tener certificado en las entidades un sistema Integral de Gestión que garantice: la comparación con estándares internacionales, la inocuidad de las producciones, la seguridad y salud de los trabajadores, el ejercicio de una gestión ambiental responsable, la introducción oportuna de los logros de la ciencia y la técnica y la automatización de procesos, teniendo como premisa una elevada cultura industrial como productores de los mejores rones cubanos.</p>	
15	Empresa de seguros nacionales. ESEN	<p>Misión: Brindar servicios de seguros, reaseguros y otros afines, con un personal calificado y altamente comprometido, que garanticen la confianza y satisfacción de nuestros clientes, un desarrollo sostenible y el aumento del aporte a la sociedad.</p> <p>Visión: Estamos posicionados en el mercado del seguro, con servicios de excelencia en todo el territorio nacional, personal altamente especializado y comprometido, una consolidada estructura y solidez financiera</p>	
16	Empresa Comercializadora Escambray	<p>Misión: Comercializar y distribuir materiales para la construcción de producción nacional, importados y otros, en el mercado nacional y así satisfacer las demandas actuales, futuras y los requerimientos particulares de cada</p>	CONTRIMPORT

		<p>cliente y Programa Estatal Constructivo.</p> <p>Visión: 'Ser una empresa que satisfaga las necesidades del Mercado Nacional y Programas Estatales con materiales de construcción producidos en el país e importados y llegar a ser el Comercializador y Suministrador Nacional fundamental en el sector de la construcción y mantenimiento constructivo.</p>	
17	<p>Inmuno Ensayo es un Centro de Investigación y Producción de equipos y medios de diagnóstico de la tecnología SUMA. CIE</p>	<p>Misión: Investigación, desarrollo y producción de estrategias, tecnologías y productos que permitan el pesquiasaje económica y científicamente sustentable en la atención primaria de enfermedades metabólicas, transmisibles y crónicas no transmisibles, a ciclo completo incluyendo la exportación y asistencia técnica de los laboratorios y personal que las emplean.</p> <p>Visión: Ser reconocidos como una empresa líder en el sector del diagnóstico médico integral, a través de la búsqueda continua del perfeccionamiento de los productos y servicios.</p>	<p>BIOCUBAFARMA</p>
18	<p>Hotel Nacional de Cuba</p>	<p>Misión: Somos un Hotel Emblemático, Monumento Nacional, de arquitectura única y rica historia que brinda alojamiento y servicios a turistas, hombres de negocio y altas personalidades de todas las esferas sociales, destacándose por la satisfacción de sus clientes y empleados, apoyado en un equipo profesional, honesto, solidario, con el espíritu de hacer llegar a todos el sentimiento de cubanía que nos distingue.</p> <p>Visión: Ser reconocido como un Hotel exclusivo y emblemático en el Caribe, distinguido por la majestuosidad de su arquitectura, la celebridad de sus huéspedes, la rica historia con que cuenta y la calidad de sus instalaciones y servicios, constituyendo a su vez el centro de referencia del desarrollo hotelero cubano.</p>	

19	Hotel Plaza	<p>Misión: Prestar servicios hoteleros de excelencia acorde con la identidad Gran Caribe en su estilo Clásico y confort contemporáneo, como puerta de entrada a la riqueza cultural de la Habana Vieja y sustentando valores de honestidad, seguridad, efectividad y absoluta empatía con el cliente.</p> <p>Visión: Somos reconocidos como Hotel líder de la calidad en la capital, avalados por mantener el Premio Nacional, siendo una organización inteligente, dirigida por valores, ejemplo en el turismo sostenible, con un sólido posicionamiento competitivo, acertado enfoque hacia el cliente y con elevados resultados económicos y sociales, que nos hacen ser Hotel de referencia en el perfeccionamiento continuo de su gestión.</p>	
20	EGREM. Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales	<p>Misión: Trabajar por la preservación de sus archivos y vigencia imperecedera de la obra musical y tradicional contemporánea cubana, brinda servicios integrales de reconocida calidad en la producción, promoción y comercialización nacional e internacional de fonogramas, audiovisuales, instrumentos y equipos profesionales de música, representación del talento artístico y la explotación integral de los Centro Culturales para satisfacer las expectativas crecientes del mercado de la música cubana.</p> <p>Visión: Convertirse en una empresa de excelencia económico-cultural que se distinga por su solidez financiera, sustentada por su fortaleza para desarrollar nuevos negocios en el sector de la música con un capital humano competitivo, una elevada calidad de sus servicios, cercanía al cliente y su compromiso con la conservación ambiental y el patrimonio cultural.</p>	
21	Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios. ENPA	<p>Misión: Diseño, Ingeniería y Consultoría para hacer realidad sus ideas.</p> <p>Visión: Organización caracterizada por su elevada profesionalidad, con tecnología de punta que ofrece seguridad, confianza y realización personal a sus miembros, logrando satisfacción plena del cliente, permitiendo mantener y ampliar el mercado.</p>	

22	Empresa de Construcción y Servicios de Ingeniería (ECSI)	<p>Misión: Ofrecer servicios técnicos y de ingeniería, construir y dar mantenimiento a las instalaciones, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, priorizando en este sentido las obras de la Industria Ligera y obras de gran impacto económico para el país.</p> <p>Visión: ECSI es una empresa constructora que alcanza una alta competitividad en el mercado de los servicios técnicos y de ingeniería y las construcciones en el país, tiene una contabilidad certificada, con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, un capital humano altamente competente e identificado con la entidad y en Perfeccionamiento Empresarial.</p>	GEMPIL
----	--	---	--------

ANEXO 2. Guía de entrevista para la recogida de información sobre la gestión de documentos en la empresa

(Basada en las Normas UNE-ISO/TR 15489-2:2001, UNE ISO 30300:2011, ISO 30301:2011)

Generales de la Gestión de documentos a nivel estratégico en la Empresa

1. ¿La gestión de documentos tributa algún objetivo de la Empresa? ¿Cuál o de qué manera?
2. En su Empresa la máxima dirección asigna, orienta, encomienda actividades o acciones que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del sistema de gestión de documentos. Ejemplifique
3. ¿La máxima dirección de la Empresa provee de los recursos y apoyo requerido para establecer la gestión documental?
4. ¿La alta dirección está involucrada con la gestión de documentos? ¿Dirige y apoya la mejora continua para la gestión de documentos en la Empresa?
5. ¿Ejemplifique acciones que complementen esta afirmación?
6. ¿Se considera esta actividad estratégica para su Empresa?
7. ¿Dónde ubicaría la gestión de documentos en el organigrama de su Empresa? Porqué.
8. En su Empresa el liderazgo en la implementación del SGD se le ha asignado a un representante de la alta dirección? ¿Qué cargo ocupa y que incidencia real tiene para garantizar que el SGD sea efectivo?
9. ¿Tienen definido el plan de riesgos? ¿Se aborda lo relacionado a la gestión de los documentos?
10. Existencia de estrategias para la conservación, pueden incluir la copia, conversión y migración de los documentos
11. ¿Se cuenta con una política para las destrucciones o depuraciones de los documentos en su Empresa?

Planificación de la gestión de documentos en la Empresa

12. ¿Tienen establecida la política, los objetivos y estrategia para la gestión de los documentos en su Empresa?
13. ¿Se dispone de una política para la conservación de los documentos?
14. ¿Su Empresa ha realizado algún análisis de los impactos reales/potenciales, análisis de costo-beneficios de la gestión de documentos para la mejora en su desempeño personal?
15. ¿La gestión de documentos forma parte del plan de comunicación interna de su Empresa?
16. Existencia de la documentación que la organización haya determinado como necesaria para asegurar la efectiva planificación, operación y control de sus procesos.
17. ¿La Empresa tiene previsto la actualización y supervisión del sistema de gestión de documentos cuando sea necesario? ¿Existe un Plan para la gestión de documentos que lo contemple?
18. ¿Tienen previsto la tasa de crecimiento del fondo documental desde el punto de vista de infraestructura disponible (espacio y tecnología)
19. Estrategia de conservación de los documentos atendiendo a la política en cualquier formato que se quiera.

Procesos de la Gestión de documentos en la Empresa

1. ¿Se gestionan los documentos de su Empresa?
2. Qué mecanismos tienen establecido para ello?
3. ¿Cómo se registran las actividades de la Empresa?
4. ¿Cómo registran los documentos de la Empresa?
5. ¿Cómo se conservan los documentos de la Empresa?
6. Una organización debe controlar sus documentos para conservar la evidencia documental de sus actos, en este sentido:
 - a. ¿Cómo se garantiza el control de los documentos?
 - b. ¿Cómo se protege la integridad de los documentos durante el tiempo que se requiera?
 - c. ¿Cómo se garantiza la autenticidad, fiabilidad y uso de los documentos en su Empresa?
 - d. ¿Están definidas las políticas de uso de los documentos en la Empresa?
7. ¿Cómo se tipifican los documentos de su Empresa?
8. Identificación de series documentales electrónicas o híbridas
9. Existencia de documentación que describa las actividades y los procesos de la organización identificando la relación entre ellos
10. Se han identificado los flujos de trabajo relacionados con la documentación de la Empresa
11. Existencia de mapa de procesos de la empresa
12. Existencia de cuadros de clasificación
13. Cuentan con tesoro de términos para controlar el lenguaje de los documentos organizativos
14. La Empresa cuenta con un tesoro de términos que permita controlar el lenguaje usado para la descripción de los documentos en el contexto organizativo específico
15. Existencia de un glosario de términos u otros vocabularios controlados
16. Cuentan con una tabla de acceso y seguridad de los documentos
17. Existencia de tablas de retención de los documentos
18. Existencia de política para la destrucción, depuración o expurgo de los documentos
19. Cumplimiento del Decreto Ley No. 199 sobre la seguridad y protección de la información oficial
20. Existencia de normativas internas para la gestión de documentos
21. Se cuenta con tablas de retención para los documentos ¿Existencia de un calendario que defina los períodos de conservación de los documentos y las consiguientes acciones para la disposición sobre los documentos?
22. Empleo de regulaciones nacionales para la gestión de los documentos.
23. Se dispone de un procedimiento para el uso, manejo, tratamiento y conservación de los documentos en su Empresa?
24. Se determina la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos
25. ¿Almacenamiento de los documentos? ¿Quién y cómo se guardan los documentos. Después de guardados se puede acceder a ellos?.
26. ¿Cómo se realiza el acceso de los documentos? ¿Tienen identificados los roles de los usuarios en el sistema?
27. Uso y trazabilidad del acceso a los documentos: Identificación de los roles de los usuarios atendiendo a sus funciones, seguridad de los documentos, custodia de los documentos, movimiento de los documentos.

Recursos humanos para la gestión de documentos en la Empresa

28. ¿Cuenta su empresa con un equipo de trabajo especializado para llevar a cabo la gestión de los documentos de manera exitosa? Que abarque desde el nivel operativo al estratégico
29. ¿Este equipo está comprometido con la Empresa y conoce la importancia de su labor?
30. Capacitación/formación en materia de gestión de documentos
31. Se cuenta con un Plan de formación que tenga en cuenta las necesidades de capacitación que se requiere para el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental de la persona o personas que trabajan la gestión de documentos en su Empresa?
32. Una vez recibidas estas capacitaciones la Empresa realiza medición del impacto de la capacitación. ¿Cuáles han sido los resultados?
33. Asesorías o consultorías recibidas en materia de gestión de documentos

Infraestructura tecnológica para la gestión de documentos en la Empresa

34. Infraestructura tecnológica, redes de acceso y conectividad
35. Proyectos de digitalización
36. Formatos o soportes de la documentación que posee la empresa
37. Existencia de aplicaciones informáticas para la gestión de los documentos
38. Transferencias de documentación electrónica realizadas
39. Empleo de regulaciones nacionales para la gestión de los documentos electrónicos
40. Interdependencia y relaciones entre el Sistema de Gestión de Documentos y los otros sistemas de gestión en la organización o entre organizaciones. Interoperabilidad
41. ¿Se establecen las condiciones que debe regir la administración y mantenimiento de las aplicaciones de gestión documental?
42. Implementar los procesos en las aplicaciones informáticas para cumplir los objetivos de gestión documental
43. ¿Se establece una supervisión periódica del desempeño de las aplicaciones de gestión documental en relación con las necesidades de la organización y los objetivos de gestión documental?
44. ¿Se gestiona el funcionamiento de las aplicaciones de gestión documental? ¿Qué mecanismos tienen establecidos para ello?

Control de la documentación de la Empresa

45. ¿La empresa tiene identificado el Plan de riesgos para la gestión de los documentos?
46. ¿Se evalúan los riesgos de fallos en el control de documentos auténticos, fiables y usables producidos por los procesos de su Empresa?
47. ¿La empresa tiene previsto prevenir los efectos no deseados y percibir las oportunidades de mejora para la gestión de documentos?
48. ¿Qué relación tiene el sistema de gestión de documentos con el sistema de control interno en la empresa?

Conservación de la documentación de la Empresa

49. ¿Se determina la información de control (metadatos) que debe crearse en los procesos de gestión documental y cómo se vinculará y gestionará con los documentos a lo largo del tiempo?
50. ¿Se establecen las reglas y condiciones para el uso de los documentos a lo largo del tiempo?

Evaluación del desempeño de la documentación de la Empresa

51. La Empresa posee un Plan para la supervisión, medición, análisis y evaluación de la gestión de documentos?
52. ¿Se evalúan el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental y se mide la afectividad de la misma en la Empresa?
53. ¿Se incluyen las evidencias con información documentada, de los resultados de las evaluaciones del desempeño de la GD en la Empresa?
54. ¿La Empresa realiza auditorías internas o a intervalos planificados para proporcionar información que ayude a determinar si el SGD cumple con los requisitos de la organización y las normas internacionales?
 - a. Si realizan estas auditorías. ¿Cuáles de estos criterios tiene en cuenta?
 - b. planificar, establecer, implementar y mantener un programa(s) de auditoría, teniendo en cuenta la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y hacer los informes, y también teniendo en cuenta la importancia de los procesos a auditar y los resultados de auditorías previas;
 - c. definir los criterios y el alcance de cada auditoría;
 - d. seleccionar los auditores y realizarlas asegurando la objetividad e imparcialidad del proceso; asegurar que los resultados de las auditorías se transmiten a los directivos pertinentes;
 - e. incluir la evidencia de los resultados en la información documentada.
55. Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relativas a las oportunidades para la mejora continua y la necesidad de posibles cambios en el SGD. Plan de mejora y no conformidades
56. ¿Se realiza un seguimiento y control de las no conformidades y acciones correctivas derivadas de la auditoría de la Gestión de documentos en la Empresa por parte de la alta dirección?, ¿Qué acciones se tienen para estos efectos.
57. ¿Se cuenta con un Plan de mejora continua del sistema de gestión de documentos en la Empresa.

Guía metodológica para la recogida de información De la etapa diagnóstico

Guía de diagnóstico para la recogida de información del sistema informativo de la empresa, atendiendo a la guía de diagnóstico de las bases generales del perfeccionamiento empresarial en la empresa cubana, 2009

SUBSISTEMA XIV. SISTEMA INFORMATIVO: INFORMACIÓN INTERNA

Las direcciones de las entidades, en la mayoría de las ocasiones, no disponen de una información que les resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son muy voluminosas o no son veraces, o inoportunas, es por ello que, uno de los subsistemas que se estudian durante el perfeccionamiento, es el relativo a la información, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucho información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones.

En el presente capítulo se exponen los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta en el diseño del sistema informativo de la entidad objeto de estudio, desde la óptica de la información interna de la entidad.

INFORMACIÓN INTERNA

1. Sobre el flujo informativo interno de la empresa:

- Está definido el flujo informativo que debe funcionar en la entidad empresarial?
- Quien aprueba el flujo informativo?
- Con que periodicidad se actualiza el flujo informativo?

2. Sobre el flujo informativo que actualmente está funcionando en la entidad empresarial es importante diagnosticar:

NO.	INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	TEMA QUE TRATA	PERIODICIDAD	DESTINO	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						

Este análisis deberá realizarse en cada estructura diagnosticada, lo que permitirá concluir:

1. la cantidad de información que se trabaja,
2. la información por destinos, así como los destinos que mas demandan información,
3. el periodo del año en que se concentra mayor información y lo mas importante las consideraciones o criterios que se tiene, sobre la información que se brinda al exterior por los diferentes destinos. Si es importante la información para dirigir, si no se utiliza, etc.
4. si las informaciones que se procesan en la organización tienen claramente definido su responsable.
5. si la información que se pide es necesaria o no, así como sus causas
6. si se pide una misma información por varias vías
7. si el modelaje que se utiliza responde o no, a la cantidad de información que se solicita
8. si es necesario automatizar la información, a partir de la base informática que se posea en la organización.
9. si la información que se solicita, es realmente utilizada en el proceso de dirección
10. otras conclusiones sobre el flujo informativo actual.
11. Se elabora mucha información extraordinaria?
12. Se logra un equilibrio lógico, entre el detalle y minuciosidad de los datos, y los requerimientos de utilidad de las informaciones derivadas de estos. Los informes muestran solo los aspectos importantes de las operaciones?
13. Se compara la información con periodos anteriores?, con otras empresas del país?
14. Se estudia la relación costo- beneficio del proceso de obtención de datos y de elaboración de informes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable?
15. Se solicita información del organismo superior, directamente a los homólogos en las entidades empresariales o se solicita oficialmente al director general de la entidad, la información que se necesita. Se informa al organismo superior, información solicitada, sin que sea firmada por el director general?

ANEXO 4. Matriz DAFO

MATRIZ DAFO		
<p style="text-align: right;"><u>Factores Internos</u></p> <p style="text-align: left;"><u>Factores Externos</u></p>	<u>Lista de Fortalezas</u>	<u>Lista de Debilidades</u>
	<p>F1: Sistema empresarial en proceso de transformación</p> <p>F2: Tributa al cumplimiento del Decreto Ley 107/2009. Contraloría General de la República</p> <p>F3: Se aborda en la Resolución 60 del sistema de control interno.</p> <p>F4: Establecimiento de políticas gubernamentales</p> <p>F5: La obligatoriedad a nivel nacional de la implementación de archivos centrales y de gestión en las empresas cubanas.</p> <p>F6: Toma de decisiones basada en la evidencia</p>	<p>D1: No se cuenta con normativas o aspectos metodológicos que establezcan cómo implementar la GD en las empresas.</p> <p>D2: Poca experiencia de la GD gerencial</p> <p>D3: No existe cultura organizacional en materia de GD en el sector empresarial</p> <p>D4: Carencia de proyectos de GD en el sistema empresarial</p> <p>D5: Inexistencia de políticas y estrategias de GD</p> <p>D6: Pérdida de memoria corporativa</p>
<p><u>Lista de Oportunidades</u></p> <p>Insertado en la actualización Modelo Económico cubano</p> <p>Importante para el país</p> <p>Apoyo gubernamental</p> <p>Se inserta en los cambios y transformación de la empresa estatal socialista</p> <p>Relevante para todos los sectores y ámbitos geográficos de la nación</p>	<p><u>FO Estrategias</u></p> <p>Proponer Modelo para establecer la gestión de documentos en el sector empresarial que tribute a los nuevos escenarios de la empresa estatal socialista.</p> <p>Presentar la propuesta al grupo de trabajo de perfeccionamiento empresarial, grupo de información y gestión de documentos.</p> <p>Establecer programas de capacitación en materia de gestión documental dirigidos al sector empresarial.</p> <p>Establecer proyectos empresariales nacionales que permitan definir los requerimientos del sistema de gestión de documentos para el sector empresarial.</p> <p>Establecer las aplicaciones integrales de gestión de documentos (ECM) a nivel empresarial.</p>	<p><u>DO Estrategias</u></p> <p>Establecer proyectos para la implementación de la propuesta de modelo en el esquema empresarial</p> <p>Ejecutar el Plan de acciones de capacitación</p> <p>Personalizar el modelo en su forma libre para la gestión de los documentos empresariales.</p> <p>Poco liderazgo de la GD en las empresas</p>
<p><u>Lista de Amenazas</u></p> <p>Gestión de contenidos empresariales a nivel internacional</p> <p>No certificación</p> <p>Dificulta la gestión para el proceso de toma de decisiones</p> <p>Pérdida de la memoria corporativa</p> <p>No se cuenta con evidencia</p>	<p><u>FA Estrategias</u></p> <p>Existencia de cambio</p> <p>Implementar en el sector empresarial proyectos que tributen a la creación de sus niveles centrales y de gestión.</p> <p>Recuperación de la memoria corporativa empresarial</p> <p>Tomar decisiones basado en la evidencia</p> <p>Tributar al control interno</p>	<p><u>DA Estrategias</u></p> <p>No se cuenta con aspectos normativos que regulen la actividad desde el punto de vista gerencial</p> <p>Falta de experiencia de su implementación por parte del sistema empresarial</p> <p>No empleo de aplicaciones informática ECM impide ser más eficiente y competitiva</p> <p>Falta de conocimiento/capacitación de la gestión de documentos</p>

ANEXO 5. Especialistas entrevistados en el diagnóstico

NO.	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ÁREA	CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA	NIVEL ACADÉMICO	VINCULACIÓN CON LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS
1	Empresa Laboratorios AICA	Recursos humanos y Ventas	Jefe de recursos humanos y especialista comercial	12 y 8 años	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones)
2	Empresa Productora de Materiales Higiénico Sanitarios, MATHISA	Recursos humanos y Tecnologías	Jefe de recursos humanos, especialista de RRHH y especialista informático	6, 3 y 5 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones) y nivel operativo)
3	Empresa Importadora y Exportadora Farmacuba	Recursos humanos, calidad, tecnología, marketing y ventas, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 6 y 18 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
4	Astilleros del Caribe. ASTICAR	Recursos humanos,	Jefe de RH y especialista de RRHH	8 y 3 años	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones) y nivel operativo
5	Empresa Talabartería THABA.	Comercial y Economía	Jefe de Comercial, especialista ventas y especialista económico	5, 12 y 9 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
6	Empresa Comercializadora de Tabaco en rama "La Vega".	Recursos humanos, calidad, tecnología, marketing y ventas, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 6 y 18 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
7	Empresa de Tecnologías de la	Recursos humanos, calidad, tecnología,	Jefes de áreas, especialistas RH,	Entre 5 y 20 años	Superior, Técnico Medio en gestión	Alta (Vinculado a la toma de decisiones,

	Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL).	marketing y ventas, economía	calidad, tecnología y economía		documental, Informático	procesos de certificación y nivel operativo)
8	Empresa Cubana Exportadora e Importadora de Productos Químicos y Farmacéuticos. Quimimport	Recursos humanos, calidad, tecnología, marketing y ventas, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 6 y 18 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
9	Roca Real Mármoles Cubanos	Dirección, comercial	Director, jefe de comercial	3 y 5	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones)
10	Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos. EMCOMED	Recursos humanos, calidad, tecnología, marketing y ventas, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 6 y 18 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
11	Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A "SEPSA"	Recursos humanos, calidad, tecnología, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 4 y 12 años	Superior, Técnico medio, informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
12	Centro de Inmunología Molecular (CIM)	Recursos Humanos y comercial, calidad	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 5 y 20 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
13	Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología. CIGB	Recursos humanos,	Jefe de RH y especialista de RRHH	8 y 3 años	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, nivel operativo y producción)

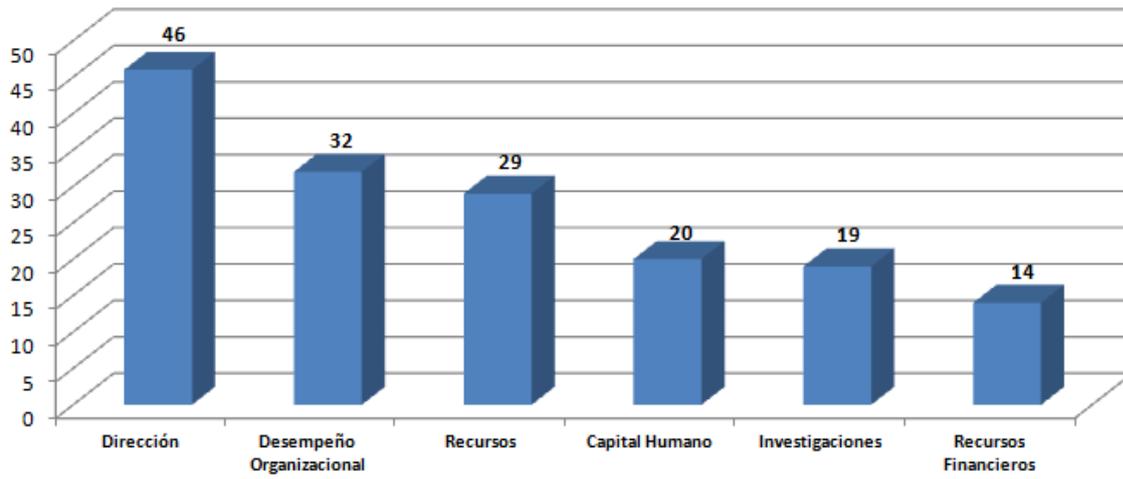
14	Corporación Cuba Ron	Recursos humanos y Ventas	Jefe de recursos humanos y especialista comercial	12 y 8 años	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones)
15	Empresa de seguros nacionales. ESEN	Recursos humanos, calidad, tecnología, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 2 y 7 años	Superior, Técnico medio, informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones y nivel operativo)
16	Empresa Comercializadora Escambray	Dirección, comercial	Director, jefe de comercial	3 y 5	Superior	Alta (Vinculado a la toma de decisiones)
17	Inmuno Ensayo es un Centro de Investigación y Producción de equipos y medios de diagnóstico de la tecnología SUMA. CIE	Comercial y Economía	Jefe de Comercial, especialista ventas y especialista económico	5, 12 y 9 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
18	Hotel Nacional de Cuba	Gerencia, ventas y economía	Director general, director de ventas y especialista comercial, director económico y especialista economía	Entre 6 y 18 años	Superior, Técnico medio	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)

19	Hotel Plaza	Recursos humanos, calidad, tecnología, marketing y ventas, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 5 y 20 años	Superior, Técnico Medio en gestión documental, Informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones, procesos de certificación y nivel operativo)
20	EGREM. Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales	Recursos humanos, calidad, tecnología, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 2 y 7 años	Superior, Técnico medio, informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones y nivel operativo)
21	Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios. ENPA	Recursos humanos,	Jefe de áreas, especialistas RH	Entre 3 y 5 años	Superior, Técnico medio	Alta (Vinculado a la toma de decisiones y nivel operativo)
22	Empresa de Construcción y Servicios de Ingeniería (ECSI)	Recursos humanos, calidad, tecnología, economía	Jefes de áreas, especialistas RH, calidad, tecnología y economía	Entre 2 y 7 años	Superior, Técnico medio, informático	Alta (Vinculado a la toma de decisiones y nivel operativo)

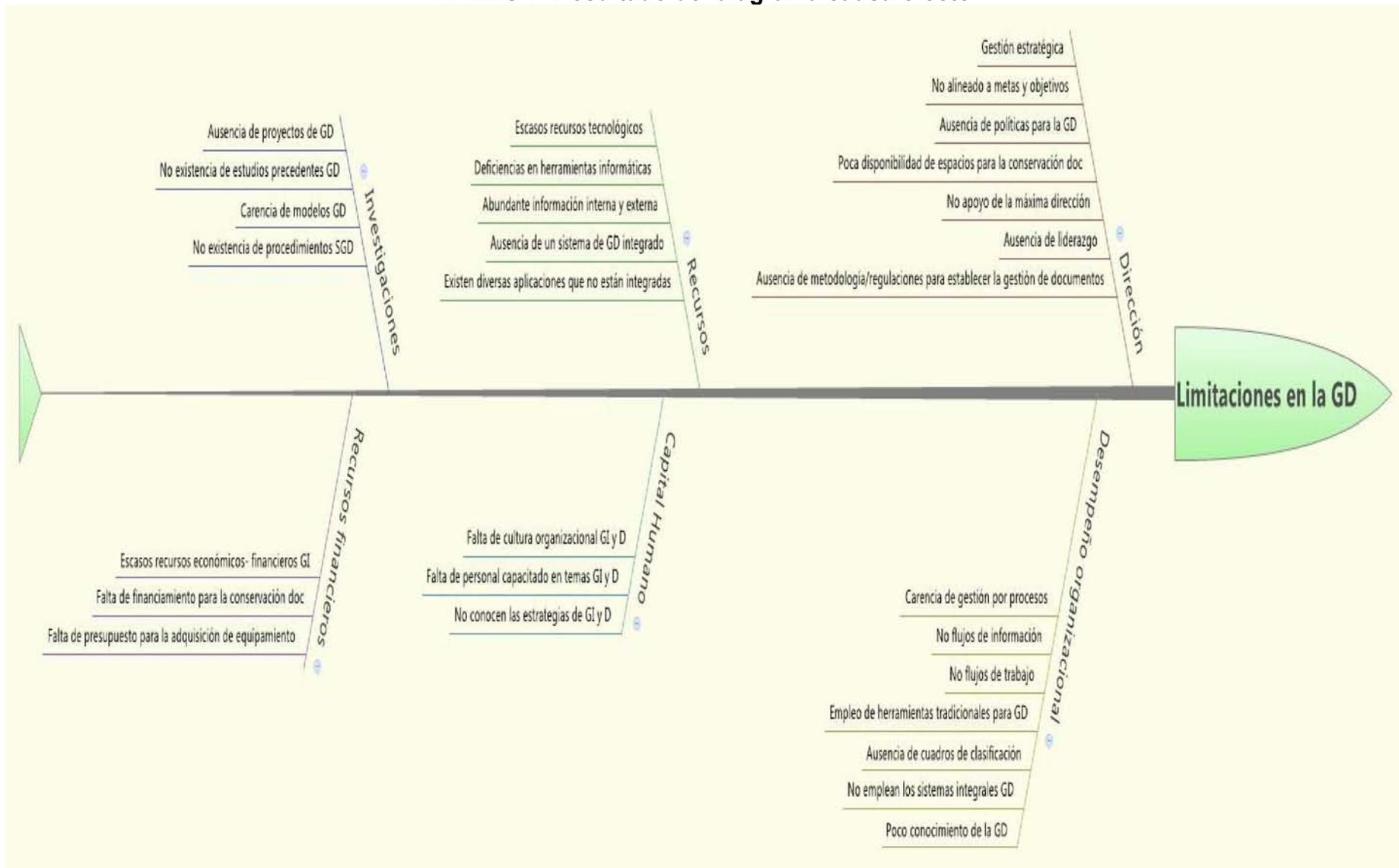
ANEXO 6. Votación ponderada

Expertos	Dirección	Desempeño Organizacional	Recursos	Capital Humano	Investigaciones	Recursos Financieros
Exp1	2	1,5	2	1,5	0,5	1,5
Exp2	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp3	2,5	1	2	0,5	1	2
Exp4	2,5	2	1	1,5	1	1
Exp5	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp6	2	1,5	2	1,5	1	1
Exp7	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp8	2,5	1	2	0,5	1	2
Exp9	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp10	1,5	1	1,5	2	2	1
Exp11	2,5	2	1	1,5	1	1
Exp12	2	1,5	2	1,5	1	1
Exp13	2,5	1	2	0,5	1	2
Exp14	3	2,5	1,5	0,5	0,5	1
Exp15	2,5	2	1	1,5	1	1
Exp16	2,5	1	2	0,5	1	2
Exp17	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp18	2,5	1	2	0,5	1	2
Exp19	1,5	1	1,5	2	1	2
Exp20	2,5	2	1	1,5	1	1
Exp21	3	2,5	1,5	0,5	0,5	1
Exp22	2,5	2	1	1,5	1	1
Total	46	32	29,5	20	19	14

Resultado de la votación ponderada



ANEXO 7. Resultado del diagrama causa-efecto



ANEXO 8. Cálculo de los costos ocultos

Ejemplo

Para un salario promedio de 300 pesos mensuales y una jornada de trabajo de 10 horas diarias, un empleado pierde aproximadamente 57 minutos diariamente buscando la información que necesita, un sencillo cálculo demuestra el costo que esto implica:

(10 horas = 600 minutos)

$$\begin{array}{l} 100\% = 600 \text{ minutos} \\ X = 57 \text{ minutos} \end{array} \quad \left. \vphantom{\begin{array}{l} 100\% = 600 \text{ minutos} \\ X = 57 \text{ minutos} \end{array}} \right\} = 9,5\%$$

El empleado pierde diariamente un 9,5% lo que equivale a 0,95 horas de su jornada laboral para encontrar la información requerida. Ahora bien:

300 pesos al mes (con 24 días trabajados al mes y 240 horas trabajadas al mes)=1,25 pesos la hora trabajada.

$0.95 \times 1.25 = 1.1875$ pesos pierde diariamente un empleado.

Entonces para 158 empleados:

$158 \times 1.1875 = 187.625$ pesos diariamente perdidos en la empresa.

187.625×24 días al mes = 4503 pesos mensuales perdidos

4503×12 meses = 54036 pesos perdidos anualmente por no disponer de la información necesaria en el momento oportuno.

ANEXO 9. Variables, dimensiones e indicadores que fundamentan el modelo

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
DIAGNOSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Empresa	Conformar el equipo facilitador del SGD Diagrama de contexto. Catálogo de Requisitos. Organigrama organizacional. Procesos de la organización. Plan de control interno al SGD. Plan de capacitación. DAFO
	Gestión de documentos	Procesos de la gestión de documentos. Cuadro de clasificación. Tabla de retención de documentos. Tablas de valoración documental. Inventario de la información relevante. Esquema de metadatos. Modelo de actuación. Diseño del modo de actuación
	Marco normativo	Catálogo de normas Objetivos de la gestión de documentos. Política de la gestión de documentos
	Tecnología	Inventario de los sistemas. Inventario de la infraestructura tecnológica.

DISEÑO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Variables	Dimensiones	Indicadores
DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Empresa	Diseño del Plan de control interno al SGD. Diseño del Plan de capacitación.
	Gestión de documentos	Diseño de los Procesos de la gestión de documentos. Diseño del Cuadro de clasificación. Diseño de la Tabla de retención de documentos. Diseño de la Tablas de valoración documental. Diseño del Inventario de la información relevante. Diseño del Esquema de metadatos. Diseño del Modelo de actuación. Diseño del modo de actuación
	Marco normativo	Diseño del Catálogo de normas. Diseño de los Objetivos de la gestión de documentos. Diseño de la Política de la gestión de documentos.
	Tecnología	Diseño del Sistema. Diseño de la infraestructura tecnológica.

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Variables	Dimensiones	Indicadores
IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL	Empresa	<p>Elaborar plan de implementación del SGD</p> <p>Elaborar el Plan de control interno al SGD.</p> <p>Elaborar el Plan de capacitación.</p> <p>Implementación plan de mejora</p>
	Gestión de documentos	<p>Implementar cuadro de clasificación</p> <p>Implementar tabla de retención de documentos</p> <p>Implementar tablas de valoración documental</p> <p>Implementar esquema de metadatos</p> <p>Implementar modelo de actuación</p> <p>Implementar regla de acceso y uso</p> <p>Implementación del plan de análisis y evaluación sistema de gestión de documentos</p>
	Marco normativo	<p>Elaborar objetivos de la gestión de documentos</p> <p>Elaborar política de la gestión de documentos</p> <p>Implementar Catálogo de normas</p> <p>Elaborar plan de controles internos</p>
	Tecnología	<p>Implementar infraestructura tecnológica</p> <p>Puesta en marcha del SGD</p>

EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Variables	Dimensiones	Indicadores
EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL.	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del Plan de evaluación y mejora Conformar los grupos de trabajo Preparación, capacitación, entrenamiento del equipo evaluador Asignar responsabilidades por procesos Preparar documentación Comunicación de resultados
	Gestión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar formulario de evaluación Análisis y evaluación del sistema de gestión de documentos Resultados de la evaluación de la supervisión y mediciones Resultados de las auditorías
	Marco normativo	<ul style="list-style-type: none"> No conformidades Acciones correctivas Plan de mejora continua Auditoría interna Retroalimentación a la dirección Elaboración del Plan de mejora
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del sistema con respecto a las no conformidades Plan de mejora del sistema

ANEXO 10. Aspectos distintivos de los modelos y la propuesta

INTERNACIONALES	Normas	Nivel	Enfoque	Aborda
	DIRKS-ISO: 15489-2 Directrices Gestión de Documentos	Operativo	Incorpora el record <u>management</u> Gestión de documentos	La gestión de documentos atendiendo al ciclo de vida de los documentos, es una guía práctica. No ubica a la gestión de documentos en la estrategia de la organización, se limita a la implementación, sin tener en cuenta los procesos de auditoría y certificación dentro del sistema de gestión de calidad.
	<u>MoReq</u> Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo. Comisión Europea, 2001	Requisitos funcionales	Functional Requirements for Evidence in Recordkeeping	La gestión de los documentos digitales de los archivos, desde el punto de vista de requisitos funcionales.
ISO 30301 Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos	Estratégico	Se integra con el resto de las normas ISO <u>Management System Standard</u>	Incorpora los sistemas de gestión de documentos con enfoque sistémico y lo ubica en la estrategia de la organización. Sólo se han publicado de esta norma los fundamentos, vocabulario y requisitos Aún faltan por publicar: 30302:Guía para la implementación 30303:Requisitos para la auditoría y certificación 30304:Guía de evaluación	
NACIONALES	Normas	Nivel de la gestión de documentos	Enfoque	Aborda
	Decreto 281 /2007/2009/2014	Operativo	Sistema de dirección y sistema de gestión empresarial cubano	Contempla los subsistemas de la empresa cubana, en el que incluye el sistema informativo y el subsistema de comunicación empresarial. Se considera muy general y no indica el cómo se debe implementar.
	Decreto Ley 281/2011	Requisitos funcionales	Sistema de información del gobierno	Es un decreto ley que establece directrices generales, no abordan los aspectos metodológicos de cómo implementarla.
	Ley 107/	Control	Controlaría general de la república	Esta ley tiene en cuenta apoyar a las direcciones en los procesos de auditorías y controles. Para lo cual se determina la obligatoriedad de establecer el expediente que contenga las acciones de control para ejercer la rendición de cuentas basada en la evidencia documental. <u>Adolece de aspectos metrológicos que indiquen como debe realizarse.</u>

	Resolución No. 60/	Estratégico	Normas del sistema de control interno	Esta resolución permite normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno, así como su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Establece las normas y procedimientos para ejercer el control interno en la organización, instaurando de forma obligatoria la evidencia documental. A pesar de que es la resolución que mas detalla todos los aspectos a tener en cuenta en la organización desde el punto de vista del control, no establece de manera detallada los aspectos relacionados con la gestión de documentos como actividad específica, solo refiere a la obligatoriedad de la misma.
	Normas	Nivel de la gestión de documentos	Enfoque	Aborda
PROPUESTA	MOPIGD: Modelo para la implementación de la gestión documental	Estratégico	Se integra con el resto de las normas ISO Management System Standard	Aborda la gestión de documentos con enfoque sistémico, está alineada con las normas ISO que se encuentran en desarrollo, se enfoca a los procesos y metas de la organización, tributa a la gestión estratégica, tiene en cuenta los requisitos definidos en las ISO y TR anteriores, se integra con el resto de las ISO, así como tiene en cuenta los requisitos y necesidades nacionales. Contribuye a la certificación. Incorpora en la dimensión tecnológica la interoperabilidad y la mejora continua en los procesos de negocio. Tributa a la gestión de los contenidos empresariales (ECM) y la gestión de documentos con valor probatorio de la entidad. La propuesta se adelanta a la norma 30302: Guía para la implementación, aún pendiente su publicación

ANEXO 11. Gestión y control de proyectos de gestión documental

Se requiere como parte del diagnóstico del sistema de gestión de documentos que se formalice el proyecto atendiendo a las actividades que se deben desarrollar en el mismo. Para lo cual se establece una guía que puede ser empleada en este apartado. Las que se describen a continuación:

No.	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	TÉCNICAS Y PRÁCTICAS	PARTICIPANTES
1.	Fundamentación de la necesidad del proyecto de gestión de documentos	Estrategia de desarrollo	Entrevista con directivos	Jefe del proyecto y directivos
2.	Estructura organizativa de la entidad	Organigrama de la entidad	Planificación	Jefe del proyecto y directivos
3.	Designación de equipo de proyecto	Equipo de trabajo del proyecto	Planificación	Jefe del proyecto y directivos
4.	Establecimiento del esquema de prioridades general del proyecto	Ficha de asignación de recursos, lista de prioridades	Herramientas para la gestión de proyectos Diagrama de Gantt	Jefe del proyecto y directivos
5.	Selección de las actividades y tareas a realizar	Plan de actividades para la ejecución, seguimiento y control del proyecto	Planificación	Jefe de proyecto
6.	Identificación y comunicación del equipo de trabajo	Responsables y miembros del proyecto	Planificación-catalogación	Jefe de proyecto
7.	Planificación detallada de las actividades del proyecto	Planificación general del proyecto de gestión de documentos	Planificación	Jefe de proyecto

Actividad 1: Fundamentación de la necesidad del proyecto de gestión de documentos: Esta tarea persigue como objetivo ofrecer un marco de referencia de la necesidad que tiene la entidad en ejecutar un proyecto para la gestión de documentos, se debe explicitar los problemas y limitaciones que fundamenten la propuesta. De esta manera elegir la estrategia de desarrollo más adecuada al proyecto. El objetivo de la etapa consiste en proporcionar a la organización la comprensión del contexto administrativo, legal, empresarial y social en el que desarrolla su actividad, de manera que se puedan identificar los factores que más influyen en la necesidad de crear y mantener documentos.

Actividad 2: Establecimiento del esquema de prioridades general del proyecto: Es necesario determinar los criterios de prioridades del proyecto de gestión de documentos, atendiendo a los requerimientos de la entidad, los cuales deben quedar reflejados en el informe final del proyecto.

Actividad 3: Identificación de los recursos necesarios para el proyecto: Se realizará la planificación de las actividades y tareas atendiendo a la asignación y disponibilidad de los recursos necesarios. Se realizará un inventario de los recursos existentes y los que se deben planificar su adquisición. Esta tarea se realizará empleando un software complementario para describir el proyecto y definir las directrices del proyecto. Se apoyará en herramientas para la gestión del proyecto.

Actividad 4: Selección de las actividades y tareas a realizar: Se definen los procesos, actividades y tareas. Abarca el ciclo completo para el desarrollo completo del sistema de gestión de documentos. Se definen la estructura del proyecto, se definen los principales procesos, actividades y tareas a realizar.

Actividad 5: Identificación y comunicación del equipo de trabajo: Orientación y preparación de recursos: Se requiere diseñar detalladamente la organización del proyecto en el que se defina claramente la identificación y documentación de los roles y responsabilidades, se debe contemplar la adecuada selección de los recursos humanos necesarios para formar parte del equipo directivo del proyecto, la orientación y preparación de los miembros del equipo de proyecto así como en la asignación de los recursos físicos necesarios en caso de disponer de ellos.

Actividad 6: Planificación detallada de las actividades del proyecto: Resulta necesario que todos los miembros contengan el Plan general del proyecto, y para poder determinar las actividades han sido completadas durante el transcurso del proyecto y proyectar el trabajo restante (acercamiento, calendario, recursos necesarios, objetivos de calidad, planes de reducción de riesgos, responsabilidades y canales de comunicación). Es importante asegurar que los componentes de los planes de proyecto detallados estén alineados en cuanto a su estrategia y que obtengan la aprobación de los responsables. Durante toda la vida del proyecto se deberá llevar a cabo un continuo refinamiento de los componentes del propio Plan de Proyecto

2. Ejecución y control: Gestiona el funcionamiento del proyecto, controla la asignación de los paquetes de trabajo a los miembros del equipo, el responsable del proyecto deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento en relación a las líneas establecidas en el Plan de Proyecto. El responsable de proyecto será el responsable de comunicar el estado del proyecto.

En esta etapa, el responsable de proyecto obtendrá la aprobación formal de los entregables internos por parte de todos los agentes designados a tal efecto. El objetivo de esta actividad es la asignación de tareas a los miembros del equipo de proyecto, documentando los datos necesarios para su control posterior. Esta actividad contempla una única tarea, que habrá que realizar para que todas las tareas que figuran en inicio y planificación, tengan asignado personal del equipo de proyecto para su desarrollo. El Jefe de Proyecto debe reflejar en la planificación las asignaciones realizadas, indicando el nombre del técnico, nombre y descripción de la tarea, esfuerzo estimado, fecha real de comienzo y fecha prevista de finalización.

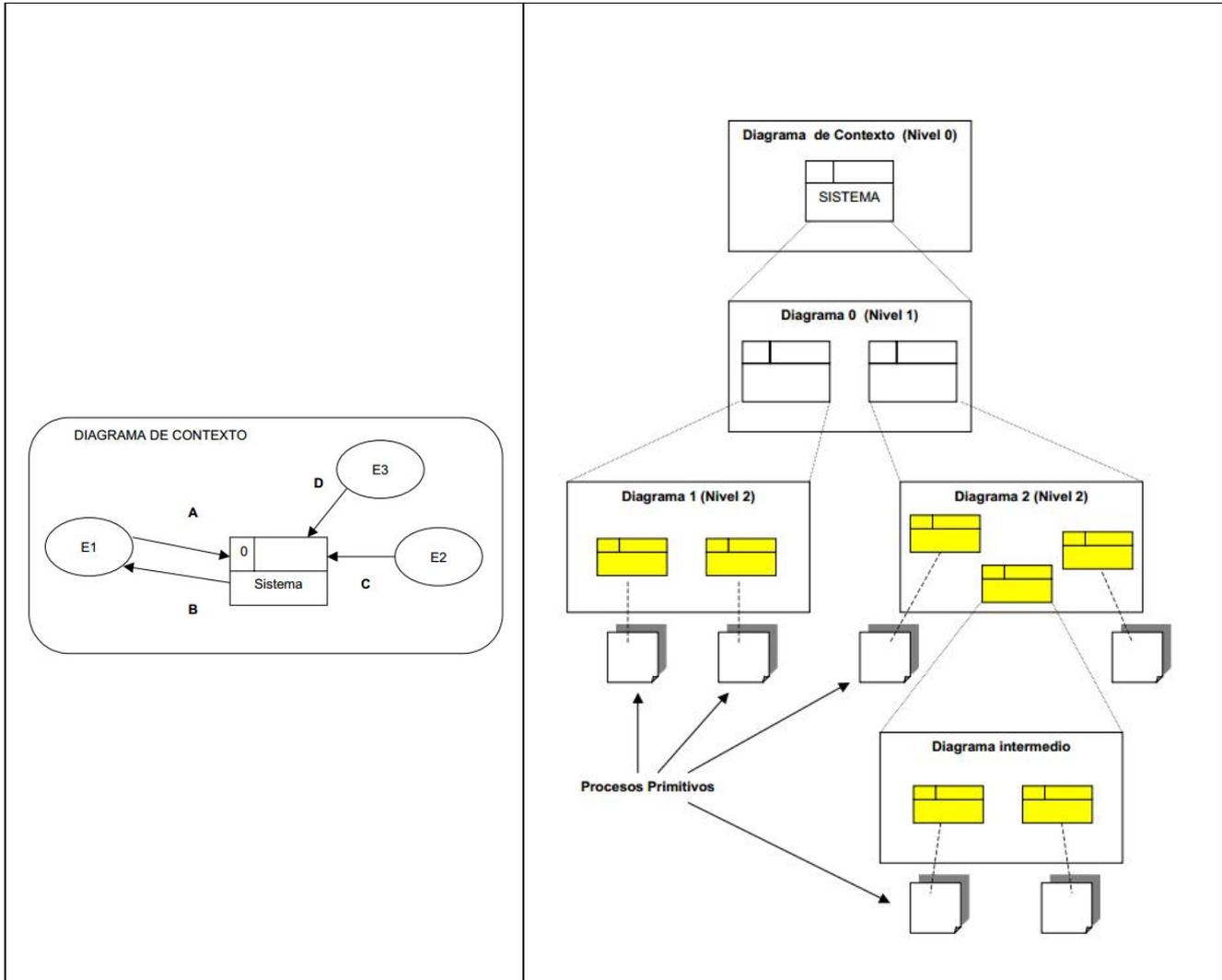
NO.	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	TÉCNICAS Y PRÁCTICAS	PARTICIPANTES
1.	Realizar una revisión completa	1.Solicitar retroalimentación a los usuarios en relación al nivel de satisfacción con nuestros servicios. 2.Obtención del Nivel de 3.Satisfacción del usuario 4.Realización de la Revisión	Planificación	Jefe del proyecto
2.	Cierre del Proyecto con el Equipo de Proyecto	5.Finalización de la Documentación de Proyecto 6.Finalización de la Tareas Administrativas 7.Conclusión de las Actividades de la Fase de Finalización y Cierre	Planificación	Jefe del proyecto
3.	Archivo de la Documentación de Gestión de Proyecto	Archivo de la documentación de gestión del proyecto	Catalogación	Jefe de Proyecto

3. Finalización de proyecto. El objetivo de la fase final de finalización del proyecto es formalizar la aceptación del final del proyecto, asegurándose de una correcta transmisión del conocimiento al usuario, así como organizar la salida del equipo de trabajo de una manera ordenada y secuencial.

Durante este periodo se recopilará toda la documentación final del proyecto, realizando un análisis final y reuniéndose con el usuario cuando haya transcurrido un cierto periodo de tiempo desde la salida del equipo de trabajo. Esta actividad consiste en resumir los datos del proyecto, en cuanto a funcionalidad, tecnología, equipo técnico, formación recibida, experiencias, logros, problemas encontrados y, en general, cualquier dato que el Jefe de Proyecto considere de interés. Hay que tener en cuenta que esta información tiene la finalidad de servir de apoyo a proyectos futuros, aprovechando las experiencias habidas y tratando de evitar incurrir en los mismos errores. El objetivo de esta actividad es concluir el proyecto, para lo que será necesario registrar toda la información que aún no lo esté, realizar el balance final del proyecto y extraer toda la documentación para archivarla adecuadamente.

ANEXO 12. Diagrama de contexto

A continuación se muestra un ejemplo gráfico que representa la de descomposición jerárquica de un diagrama de contexto.



ANEXO 13. Catálogo de requisitos para la gestión de documentos

1. Conocer si los documentos que se crean, reciben y utilizan durante la realización de las actividades de la empresa cumplen con el entorno normativo, que facilite la rendición de cuentas responsable a través de la creación y mantenimiento de archivos auténticos, fiables y usables, teniendo en cuenta la protección de la integridad de los documentos durante todo el tiempo que se requiera.
2. Identificar si en la empresa se lleva a cabo un programa de gestión de documentos que contemple lo siguiente: determinar que documentos de archivo deberían ser creados en cada proceso de negocio y la información que es necesario incluir en dichos documentos y la forma y la estructura en que se deben crear e incorporar al sistema los documentos de archivo, y las tecnologías que tienen que usarse.
3. Determinar si la empresa identifica los requisitos definidos para los procesos de análisis, creación y recepción de los documentos (requisitos del documento en cuanto a la creación y conservación, nivel de acceso y cuánto tiempo tienen que conservarse)
4. Diagnosticar los métodos, momentos y requisitos específicos para la captura de los documentos,
5. En este aspecto identificar como se garantiza la autenticidad y legitimidad
6. Tecnologías empleadas
7. Forma, estructura para crear y capturar documentos
8. Tipologías documentales
9. Áreas funcionales, funciones, series, subseries del fondo documental
10. Diagnosticar lo relativo a la información descriptiva sobre el contenido y el contexto de la información, asignación de los (metadatos) que deben incluirse en la descripción.
11. Identificar el uso de otras herramientas específicas para la descripción, gestión, acceso y uso tesauros para el sistema de gestión de documentos.
12. En el diagnóstico se requiere determinar si la empresa tiene definido los permisos, privilegios y las reglas de acceso a los documentos del sistema. Para garantizar la integridad/seguridad de los documentos e impedir la utilización no autorizada, la modificación, el traslado, el ocultamiento y/o la destrucción.
13. Otro elemento a contemplar en la etapa de diagnóstico es la identificación por parte de la empresa
14. Identificar la existencia de documentación relacionada con la tecnología para la creación y captura de documentos.

ANEXO 14. Procesos y controles iso 30301

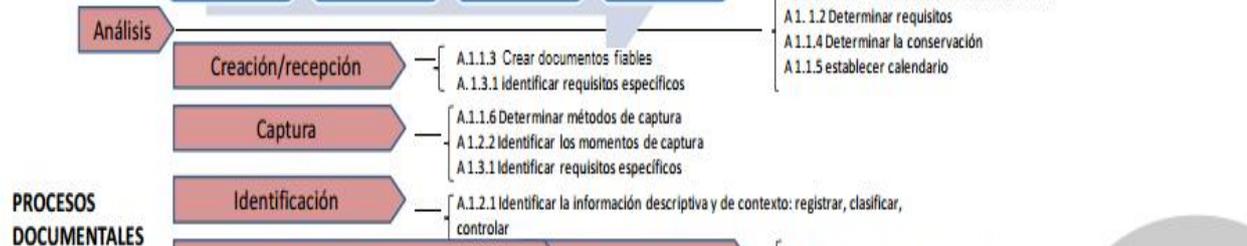
Este anexo presenta los procesos y controles de gestión documental que se deben implementar. La implementación puede aplicarse de forma escalonada para adaptarse a las características de cada organización. La decisión de no implementar algún proceso debe justificarse (por ejemplo, una organización puede decidir no implementar el punto A.2.4.3. Transferencia, porque no tienen planeada la transferencia de sus documentos a otra organización). Los procesos y controles de gestión documental se han agrupado y numerado en la tabla A.1 siguiendo los puntos descritos en 8.2 c) 1) Creación y 8.2 c) 2) Control. Los procesos de gestión documental se encuentran en la columna de la izquierda. Para cada proceso de gestión documental se proporcionan uno o más controles.

Tabla A.1

N°	Proceso	Controles
A.1	Creación	
A.1.1	Determinar qué documentos, cuándo y cómo deben ser creados y capturados en cada proceso de negocio	
A.1.1.1	Determinar la necesidad de información	Se deben identificar y documentar sistemáticamente las necesidades de información (capturada en documentos con los metadatos adecuados operativas, de auditoría u otras, de las partes interesadas sobre los procesos de la organización)
A.1.1.2	Determinar los requisitos	Los requisitos para la creación, captura y gestión de los documentos, así como las decisiones de no capturar documentos de procesos específicos, se deben determinar, documentar y autorizar basándose en los requisitos de negocio, legales y de otra índole.
A.1.1.3	Crear documentos fiables	Los documentos se deben crear en el momento (o poco después) de la actividad o incidente al que se refieren, por las personas que tienen conocimiento directo de los hechos o por los instrumentos habitualmente utilizados por la organización para llevar a cabo la actividad.
A.1.1.4	Determinar la conservación	Se debe establecer un procedimiento para determinar los períodos de conservación de los documentos de acuerdo con los requisitos de cada proceso de trabajo.
A.1.1.5	Establecer calendarios de conservación	Las decisiones sobre la conservación y eliminación de los documentos se deben documentar en los calendarios de conservación, basándose en los requisitos identificados de negocio, legales o de otra índole.
A.1.1.6	Determinar los métodos de captura	Se deben decidir y documentar los métodos de integración de captura de los documentos en los procesos de negocio.
A.1.2	Determinar la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos	
A.1.2.1	Identificar la información descriptiva y de contexto	La información necesaria para identificar los documentos en cada proceso de trabajo, incluyendo la identificación de la sección de la organización responsable de dichos documentos y procesos de trabajo, se debe determinar y documentar como parte de los requisitos de la gestión de documentos.

PROCESOS Y CONTROLES ISO 30301

RECURSOS,
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
RIESGOS IDENTIFICADOS,
ENTORNO SOCIAL Y REGLAMENTARIO



ANEXO 15: Cuadro de clasificación

Nivel de identificación	1er nivel de desagregación	2º nivel de desagregación SERIES	3º nivel de desagregación	4º nivel de desagregación
Administración de servicios generales	Políticas, normas y procedimientos sobre administración de servicios	7C.1 Disposiciones en materia de servicios generales 7C.2 Programas y proyectos en materia de recursos materiales, obra pública, conservación y mantenimiento		
	Gestionar, regular y controlar la contratación y otorgamiento de servicios	7C.3 Servicios básicos	7C.3.1 Suministro de energía eléctrica 7C.3.2 Suministro de agua potable 7C.3.3 Suministro de agua purificada 7C.3.4 Suministro de gas	
	Administración de intercomunicaciones y telecomunicaciones	7C.8 Servicio de telefonía, telefonía celular y radiolocalización 7C.9 Servicio postal y telecomunicaciones	7C.8.1 Servicio de telefonía 7C.8.1 Convencional 7C.8.2 Digital 7C.8.3 Larga distancia 7C.9.1 Servicio postal 7C.9.2 Telecomunicaciones	7C.9.2.1 Conducción de señales 7C.9.2.2 Repercusión de cargos por giras internacionales 7C.9.2.3 Servicios de giras internacionales 7C.9.2.4 Telegrafía federal 7C.9.2.5 Voz y datos
	Administración de servicios de conservación de bienes muebles e inmuebles	7C.11 Mantenimiento, conservación e instalación de mobiliario	7C.11.1 Equipo	
7C.17 Conservación y mantenimiento de la infraestructura física		7C.17.1 Elevadores 7C.17.2 Equipo de bombeo hidroneumático 7C.17.3 Jardinería 7C.17.4 Planta de emergencia		

ANEXO 16: Tabla de retención y valoración de documentos

1.1 Gobierno	Series y tipos documentales	Retención en años		Disposición final			
		Archivo Gestión	Archivo Central	CT	S	E	O
1.1.1	Actas del Consejo Directivo	5	-	X			
1.1.2	Acuerdos	5	25	X			
1.1.3	Convenios	5	25		X		
1.1.4	Expedientes de memoria de labores	5	25		X		
1.1.5	Correspondencia	5					

CT: Conservación Total

S: Selección

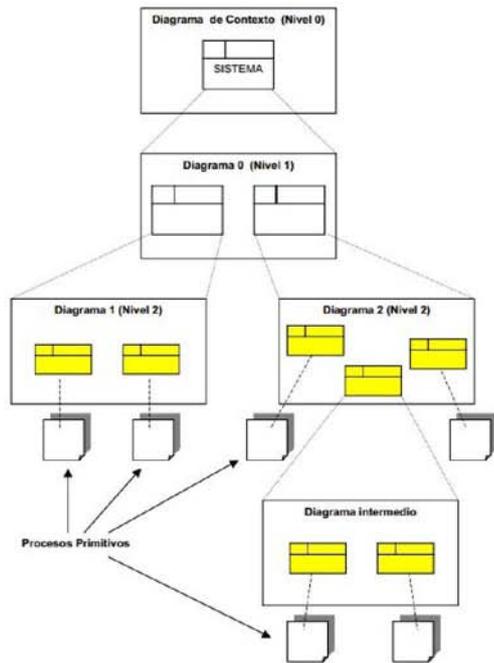
E: Eliminación

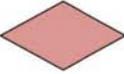
O: Otros

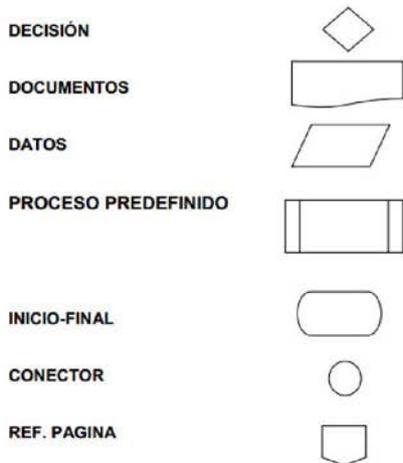
ANEXO 17. Modo de actuación

MODO DE ACTUACIÓN					
Procesos de gestión documental	Actividades	Participantes	Responsables	Fecha Cumplimiento	Indicadores

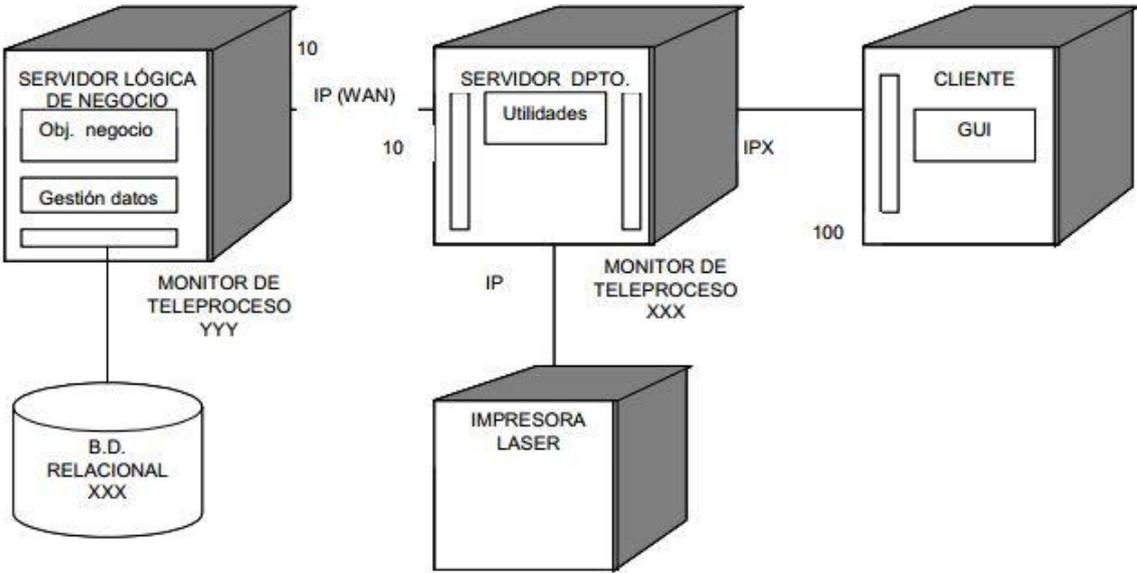
ANEXO 18. Diagrama de flujo de datos



Símbolo	Nombre y Descripción
	Proceso: Representa cualquier operación.
	Decisión: indica operaciones donde se comparan datos y se elige el camino a seguir
	Terminal: indica el principio o final de un proceso o una interrupción programada



ANEXO 19. Diagrama de despliegue



ANEXO 20. Lista de verificación para la autoevaluación ISO 30301

UNE-ISO 30301 ANEXO C (Informativo) LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Tabla C.1

N°	Proceso	Controles
A.1	Creación	
A.1.1	Determinar qué documentos, cuándo y cómo deben ser creados y capturados en cada proceso de negocio	
A.1.1.1	Determinar la necesidad de información	Se deben identificar y documentar sistemáticamente las necesidades de información (capturada en documentos con los metadatos adecuados operativas, de auditoría u otras, de las partes interesadas sobre los procesos de la organización)
A.1.1.2	Determinar los requisitos	Los requisitos para la creación, captura y gestión de los documentos, así como las decisiones de no capturar documentos de procesos específicos, se deben determinar, documentar y autorizar basándose en los requisitos de negocio, legales y de otra índole.
A.1.1.3	Crear documentos fiables	Los documentos se deben crear en el momento (o poco después) de la actividad o incidente al que se refieren, por las personas que tienen conocimiento directo de los hechos o por los instrumentos habitualmente utilizados por la organización para llevar a cabo la actividad.
A.1.1.4	Determinar la conservación	Se debe establecer un procedimiento para determinar los períodos de conservación de los documentos de acuerdo con los requisitos de cada proceso de trabajo.
A.1.1.5	Establecer calendarios de conservación	Las decisiones sobre la conservación y eliminación de los documentos se deben documentar en los calendarios de conservación, basándose en los requisitos identificados de negocio, legales o de otra índole.
A.1.1.6	Determinar los métodos de captura	Se deben decidir y documentar los métodos de integración de captura de los documentos en los procesos de negocio.
A.1.2	Determinar la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos	
A.1.2.1	Identificar la información descriptiva y de contexto	La información necesaria para identificar los documentos en cada proceso de trabajo, incluyendo la identificación de la sección de la organización responsable de dichos documentos y procesos de trabajo, se debe determinar y documentar como parte de los requisitos de la gestión de documentos.

Apartado	Punto de verificación	Adecuado	Necesita mejora	No	Próximamente	No aplica
6.2	¿Existe un plan de implementación que identifique: - quién es el responsable - qué debe hacerse - los plazos para lograr los objetivos de gestión documental?					
7.1	¿Los recursos destinados son suficientes para una total implementación del SGD?					
7.2	¿Las responsabilidades sobre los objetivos de gestión documental están asignadas a personal capacitado en los niveles pertinentes de toda la organización?					
7.3	¿Hay programas de formación y concienciación sobre los objetivos de gestión documental y planes de implementación?					
7.4	¿Existen procedimientos establecidos para la comunicación externa e interna del SGD?					
7.5	La documentación que requiere el SGD, en especial los procedimientos, ¿está adecuadamente identificada, controlada y mantenida?					
8.1	¿Están planificados e implementados los procesos necesarios para cubrir los riesgos y oportunidades?					
8.2	¿Existe documentación sobre la selección de procesos y controles documentales usados para diseñar las aplicaciones de gestión documental implementadas bajo el SGD?					
8.3	¿Existe documentación sobre la implementación de las aplicaciones de gestión documental y sobre cómo estas aplicaciones logran sus objetivos?					
9.1	¿Se consulta con regularidad a las partes interesadas para conocer su evaluación de la efectividad del SGD en relación con sus expectativas?					
9.2	¿La implementación del SGD se audita a intervalos regulares?					
9.3	¿Existe un procedimiento de revisión por la dirección del SGD?					
9.3	¿Han sido analizados y puestos en práctica los resultados de la revisión por la dirección del SGD?					
10.1	¿Existe un procedimiento en funcionamiento para responder y corregir las no conformidades identificadas en los procesos de supervisión y auditoría?					
10.2	¿Tiene la organización establecidos procedimientos para la implementación de acciones correctivas, actualizaciones y mejoras del SGD?					

ANEXO 21. Carta de invitación para participar en el panel de expertos para la evaluación de la propuesta

Estimado colega,

Se realiza una investigación sobre la gestión de documentos en la empresa cubana en perfeccionamiento, ya que existen limitaciones que impiden su correcto funcionamiento. Atendiendo a su experiencia profesional y conocimiento del tema, me dirijo a usted para invitarle a participar como experto para que evalúe la propuesta de un modelo para la implementación de la gestión documental en la empresa.

El objetivo de esta investigación dirigida por la MsC María de los Angeles Ruiz González, es analizar las características distintivas de la gestión de documentos en la empresa, e identificar la mejor disposición de los componentes y las etapas para el diseño e implementación de la gestión de documentos. De este modo, la empresa cubana podría focalizar sus esfuerzos en el mejoramiento del empleo de su activo de información, como reserva de eficiencia y control de todos sus recursos.

Se empleará el método Delphi, una metodología de investigación cualitativa que de forma sistemática recaba las opiniones de un grupo de expertos, cuyo perfil en este caso corresponde a expertos, académicos especializados en las áreas de conocimiento implicadas. Sus nombres serán incluidos -si no indican lo contrario- en la lista de expertos participantes, si bien, las respuestas de cada uno serán siempre anónimas.

El estudio Delphi se estructura a lo largo de sólo dos rondas, con sólo dos breves cuestionarios a cumplimentar. Junto a esta carta le adjuntamos el primero de ellos, que deseáramos contestara a la siguiente dirección electrónica: maruchi@fec.uh.cu. El tiempo aproximado a utilizar en el primer cuestionario es de unos 20 minutos. El segundo cuestionario será más breve, puesto que tan solo tendrá que confirmar o rectificar sus opiniones en función de la respuesta estadística del grupo de expertos.

Evidentemente, con su participación recibirá el informe final del estudio Delphi que consideramos puede resultarle de utilidad dado su perfil profesional.

Agradecemos de antemano su dedicación y entrega ya que permitan retroalimentar el estudio, nos comprometemos a ocasionarle las mínimas molestias posibles. Sin duda, su conocimiento y experiencia en el sector hacen que su participación sea especialmente relevante en este estudio, cuyo principal objeto es contribuir modestamente con esta investigación a la actualización del modelo económico cubano. Sólo nos queda ponernos a su disposición para cuantas dudas y sugerencias estime, esperando sinceramente poder contar con su colaboración.

Atentamente, MsC María de los Angeles Ruiz González
Universidad de La Habana Facultad de Economía

ANEXO 22. Instrumento para la recogida de datos

Para el cálculo del coeficiente de competencias de los expertos para conformar el panel

Estimado Colega:

Usted ha sido considerado como experto potencial para la validación de una propuesta científica en el ámbito de su actuación profesional. Por favor, sírvase contestar el siguiente cuestionario. Le agradecemos de antemano por su colaboración en esta etapa de la investigación:

Nombre y apellidos:

Institución en la que trabaja actualmente:

1. Título universitario o grado científico obtenido (maque con una "X"):

Licenciatura o Ingeniería	
Máster en Ciencias	
Trabajando por el grado de Doctor	
Doctor en Ciencias	
No tiene título universitario	

2. Años de experiencia en el ámbito en el que se desarrolla la investigación (marque con una "X"):

De cinco a diez años	
Más de 10 años	
Más de 15 años	
Más de 20 años	
Menos de cinco años	

3. Cantidad de proyectos en los que ha participado relacionados con el ámbito de la investigación que se desarrolla (marque con una "X"):

Menos de cinco proyectos	
Entre cinco y ocho proyectos	
Entre ocho y diez proyectos	
Más de diez años	
No ha participado en proyectos	

4. Participación como decisor en proyectos, programas o políticas relacionadas con el ámbito de la investigación (marque con una "X"):

En menos de cinco ocasiones	
Entre cinco y ocho ocasiones	
Entre ocho y diez ocasiones	
Más de diez ocasiones	
No ha participado como decisor	

5. Publicaciones científicas desarrolladas en el ámbito donde se desarrolla la investigación (Marque con una "X"):

Entre una y cinco publicaciones	
Entre cinco y ocho publicaciones	
Entre ocho y diez publicaciones	
Más de diez publicaciones	
No tiene publicaciones	

6. Participación en la elaboración de materiales metodológicos, proyectos estratégicos, normativas, informes de asesoría o consultoría presentados a diversas instancias decisoras (Marque con una "X"):

Entre una y cinco ocasiones	
Entre cinco y ocho ocasiones	
Entre ocho y diez ocasiones	
Más de diez ocasiones	
No ha elaborado materiales de este tipo	

ANEXO 23. Cuestionario para la validación de la propuesta por expertos

Estimado Experto

Usted ha sido considerado como un especialista de alto nivel, de acuerdo con los criterios de selección empleados en la investigación, para evaluar y validar los resultados fundamentales de la misma. A tales efectos, le adjuntamos un resumen de la propuesta desarrollada, la cual constituye el resultado fundamental de la investigación, para que en su calidad de experto la evalúe y emita los criterios que le merece la misma.

Su colaboración en esta etapa de la investigación es considerada de vital importancia, por lo que le solicitamos sus apreciados criterios, los que se le agradecería colocar en la tabla que se le presenta a continuación, empleando la siguiente escala de valoración:

1. Muy baja o insuficiente
2. Débil o bajo
3. Moderada o regular
4. Satisfactoria o buena
5. Elevada o muy buena

No.	Criterio de evaluación:	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia y actualidad de la propuesta					
2	Fundamentación teórica de la propuesta					
3	Consistencia del modelo metodológico que sustenta la propuesta					
4	Coherencia lógica de las etapas y fases concebidas en la propuesta					
5	Factibilidad de la aplicación de la propuesta en el contexto Ecuatoriano, Riobambeño.					
6	Grado de sustentabilidad de la propuesta					
7	Importancia de los beneficios esperados con la aplicación de la propuesta					

Si usted considera necesario incluir otros criterios adicionales sobre la propuesta, por favor, sírvase exponerlos a continuación (no se sienta obligado a emitirlos):

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

1. Usted considera que el documento es evidencia de la actividad de su organización.
2. Usted considera que tener conservados, organizados y disponibles los documentos en su organización es conveniente.
3. Usted considera importante que la organización tenga una guía para implementar la gestión de documentos.
4. Usted considera que para una acertada toma de decisión es imprescindible constar con información relevante.
5. Usted considera que en la calidad de la información relevante contribuye una correcta gestión de documentos.
6. Usted considera que es importante que la dirección de su organización formalice quien, como, donde y con qué periodicidad se elaboran los documentos.
7. Usted opina que la gestión de documento contribuya a la calidad en su organización.
8. Usted considera que tener una buena gestión de documento contribuye a transmitir conocimiento, valores e ideas.
9. Usted considera que la gestión de documento es importante para una buena planificación en su organización.
10. Usted considera que la gestión de documento contribuya a que exista una buena comunicación en su organización.
11. Usted considera que la gestión de documentos contribuye al correcto funcionamiento de los procesos principales de su organización.
12. Usted considera que tener una buena gestión de documento contribuye al control económico en su organización.
13. Usted considera importante que en su organización se definan los objetivos de la gestión de documentos.
14. Usted considera importante que se defina la política de gestión de documentos en su organización.
15. Usted está de acuerdo que es de gran importancia el empleo de las TIC en su organización.
16. Usted está de acuerdo que aún es insuficiente el empleo de las TIC en su organización.
17. Usted está de acuerdo que en su organización las TIC pudieran aportar más a la calidad de los procesos de la organización.

ANEXO 24. Tesis defendidas sobre el tema y que tributan a la investigación

Tesis de pregrado

1. Diagnóstico de la gestión de información y documental en Quimimport. (2013)
2. Estudio de la gestión de información y gestión documental en FarmaCuba (2014)
3. Parametrización de Alfresco, como sistema de gestión de documentos basado para la empresa La Vega (2014)
4. Propuesta de sistema de gestión documental para el departamento de recursos humanos de CITMATEL (2014)
5. Propuesta de estructura de gestión documental para la maestría y cátedra en gestión de información (2014)
6. Sistema de gestión de documentos para la Empresa de Seguro Nacionales ESEN (2014)
7. Bases para la gestión documental para los procesos de gestión académica investigativa (2014)
8. Propuesta de estrategia para implementar la gestión documental y de información en la dirección de Comercial de CITMATEL (2015)
9. Diagnóstico y propuesta de estructura del Sistema de Gestión documental de la empresa QUIMIMPORT (2015)
10. Propuesta de Estrategia para el Sistema de Gestión de Información y de documentos en la Empresa MATHISA (2015)
11. Diseño de estructura del sistema de gestión de la información y documental en la empresa de materiales higiénico sanitario (2015)
12. Propuesta de estrategia de Inteligencia Empresarial en CITMATEL (2015)
13. Propuesta de diseño parcial de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL) (2015)
14. Estudio sobre el Sistema de Información y Gestión Documental en SEPSA (2015)
15. Propuesta de Sistema de Gestión Empresarial para la Empresa Mármoles Cubanos (2015)

Tesis de Maestría

16. Propuesta de diseño del sistema de información gerencial y de gestión de documentos para la Industria Azucarera cubana (2013)
17. Diseño del repositorio institucional de la UCI a partir de la propuesta metodológica para implantar repositorios digitales y de gestión de documentos (2013)
18. Parametrización de Alfresco como sistema de gestión de documentos para la Empresa AZCUBA (2013)
19. Propuesta organizacional para implementar archivos de gestión para la Universidad de las Ciencias Informáticas eXcriba. 2014
20. Estrategias empresariales de gestión de información y documental para la Empresa Nacional de Software DESOFT División Habana (2014)

ANEXO 25. Aplicaciones parciales del modelo en distintas empresas

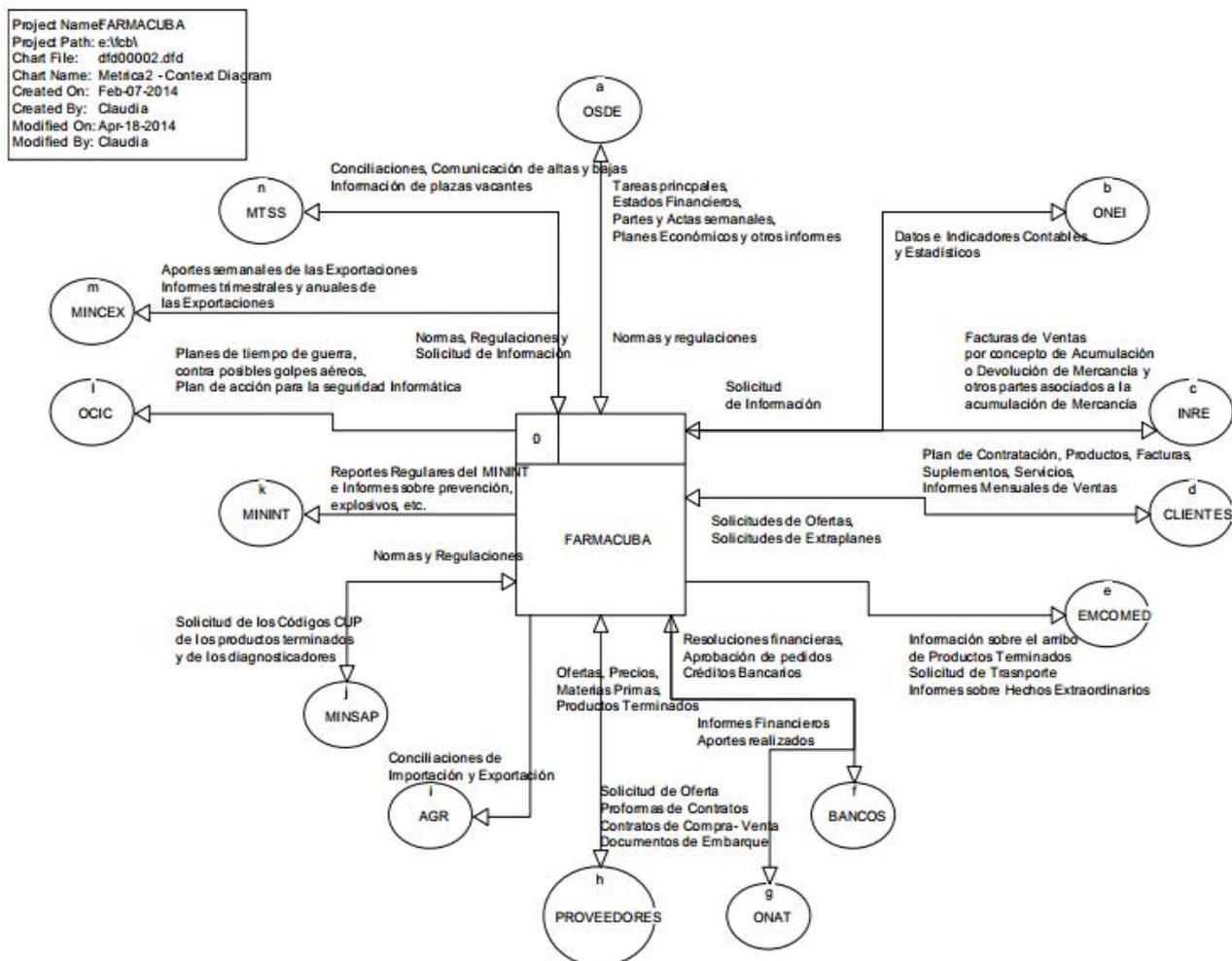


Figura: Estudio de los flujos información de FarmaCuba. OSDE BioCubaFarma.

Diagrama de contexto

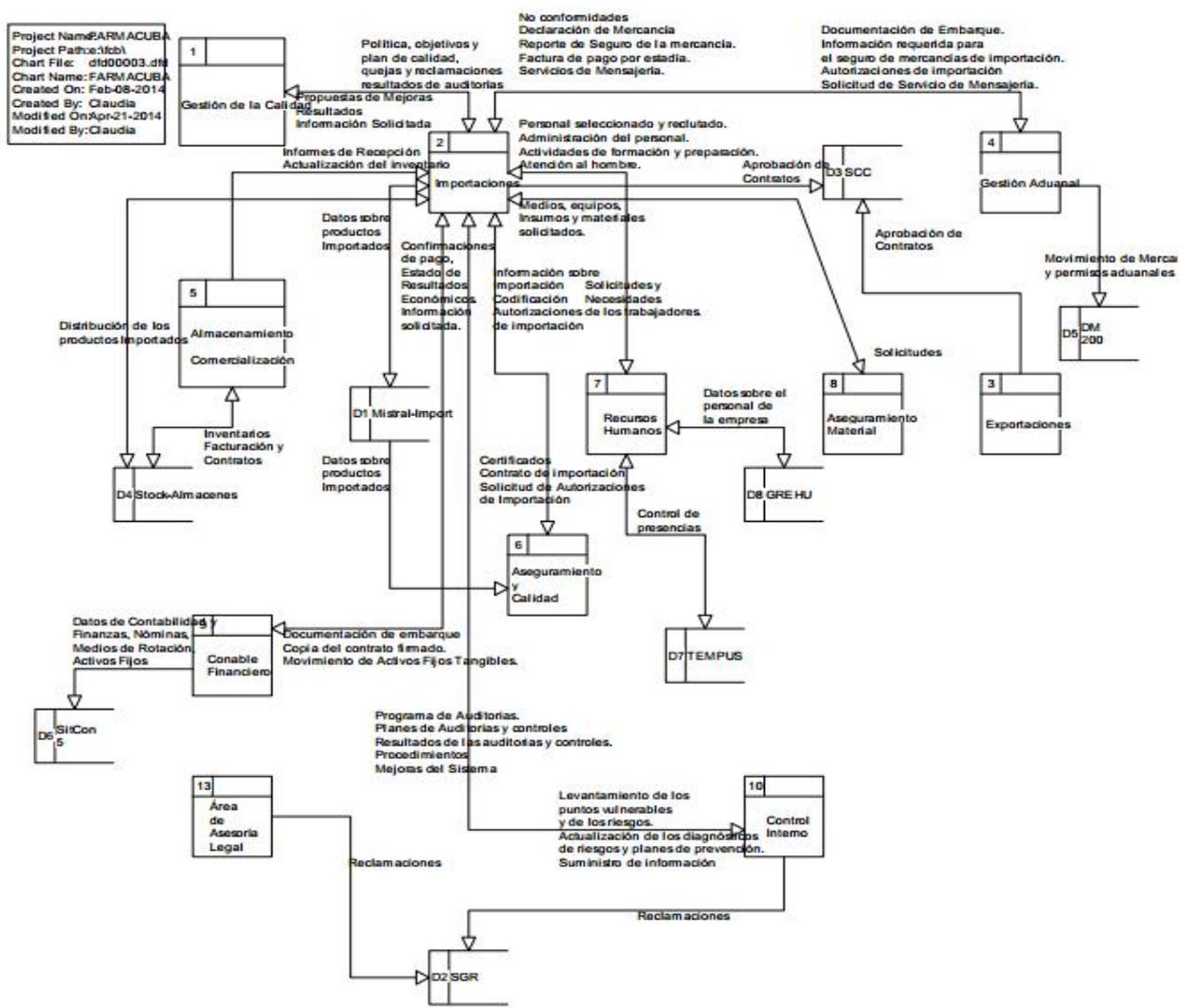


Figura: Estudio de los procesos de información de FarmaCuba. OSDE BioCubaFarma

Project Name: FARMACUBA
 Project Path: e:\fdb\
 Chart File: dtd00010.dtc
 Created On: Apr-21-2014
 Created By: Claudia
 Modified On: Apr-28-2014
 Modified By: Claudia

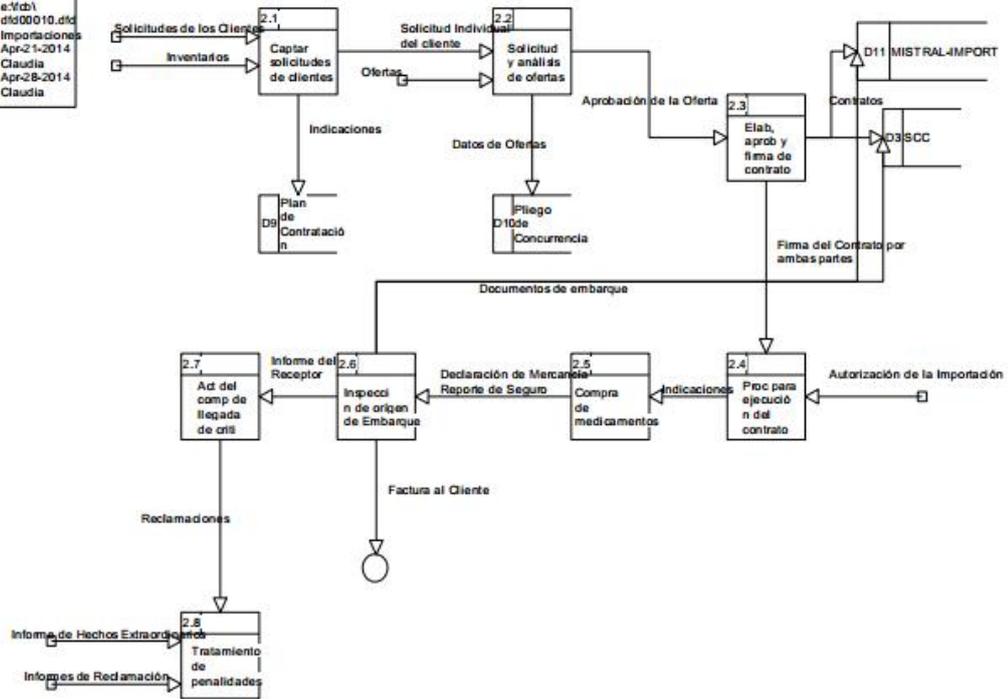


Figura: Estudio de los proceso de información de FarmaCuba. OSDE BioCubaFarma

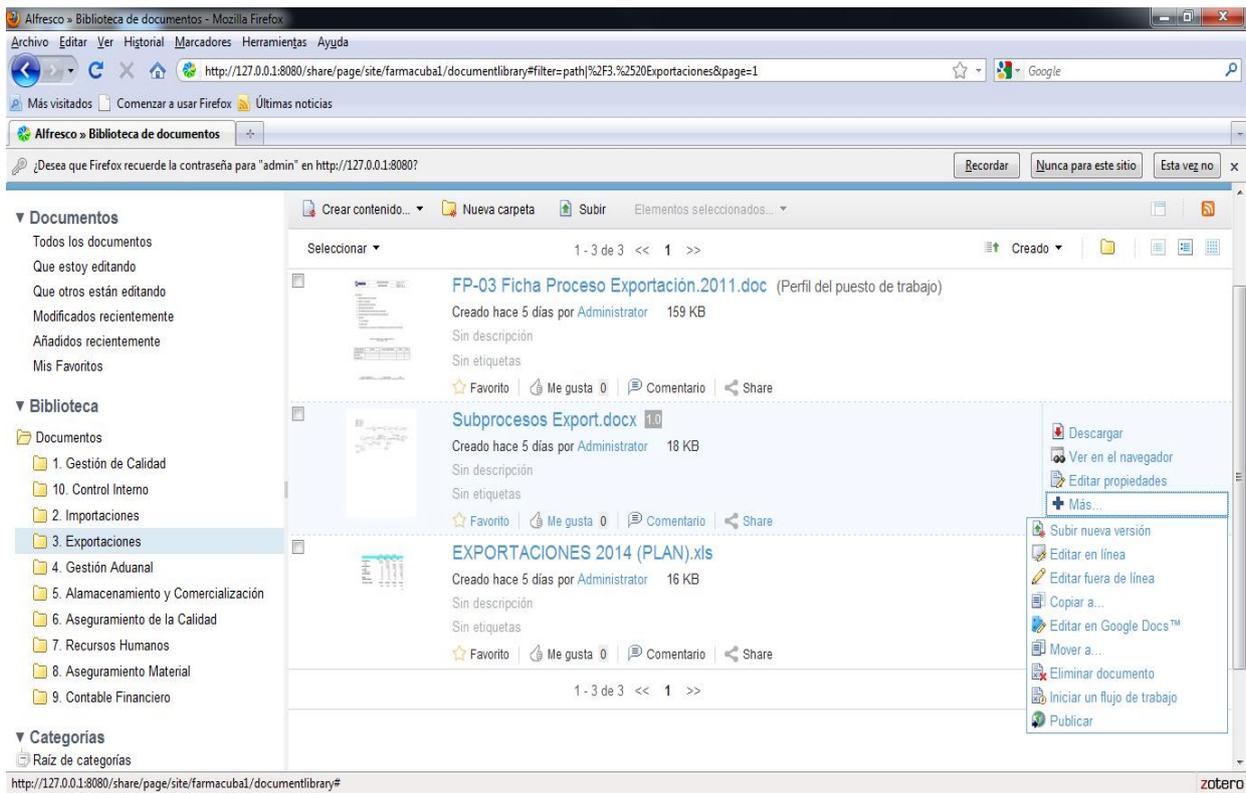


Figura: Salida de máquina de alfresco parametrizado para FarmaCuba

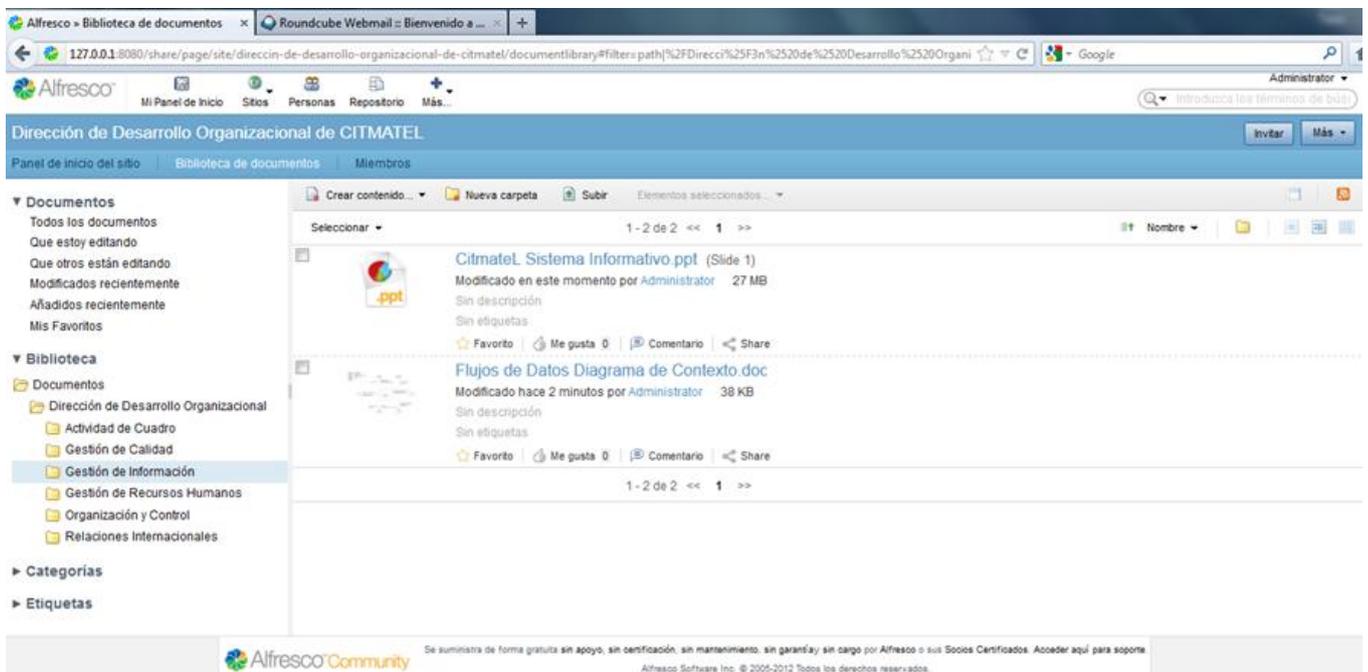


Figura: Salida de máquina de alfresco parametrizado en la dirección de desarrollo organizacional en CITMATEL

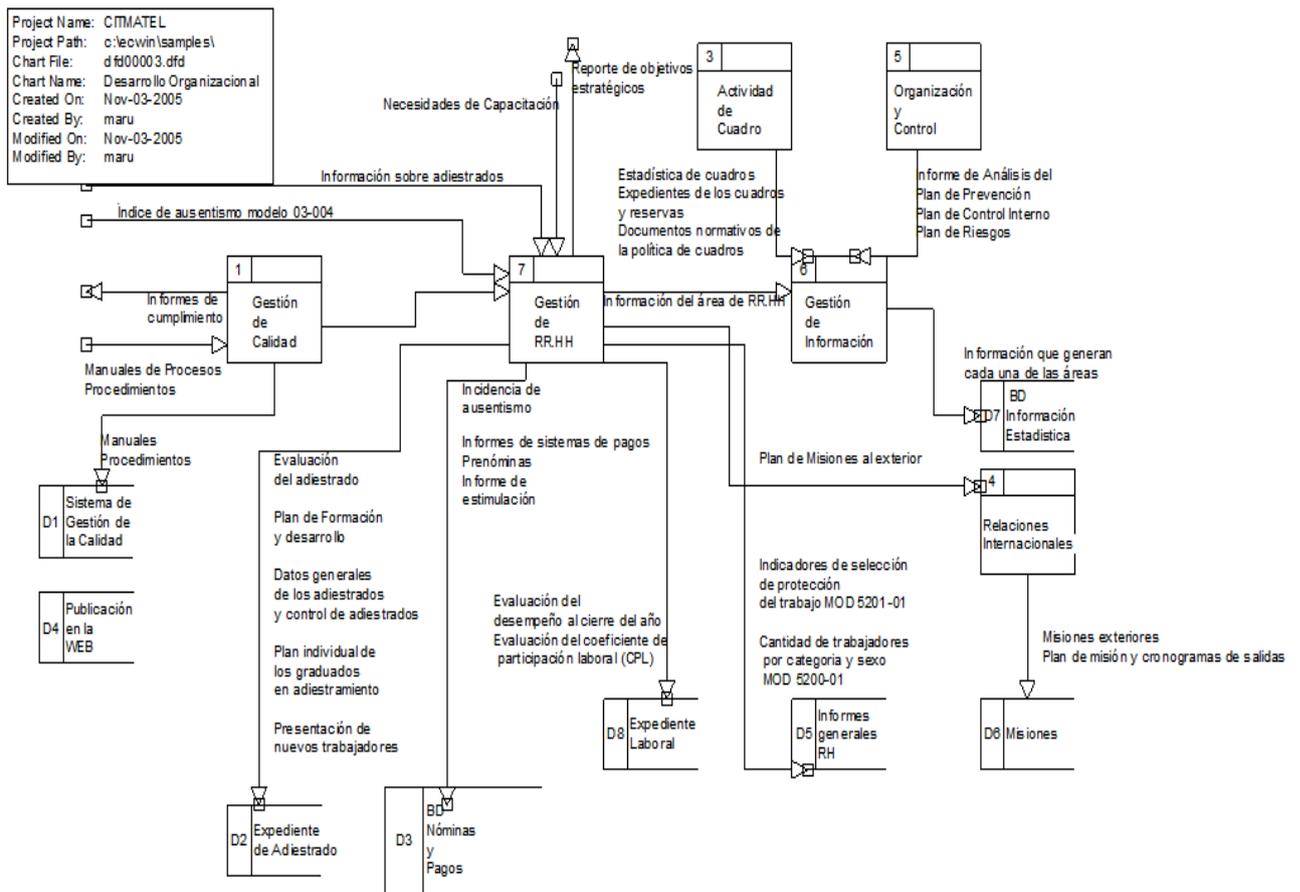


Figura: Estudio de los flujos información de la dirección de desarrollo organizacional de CITMATEL

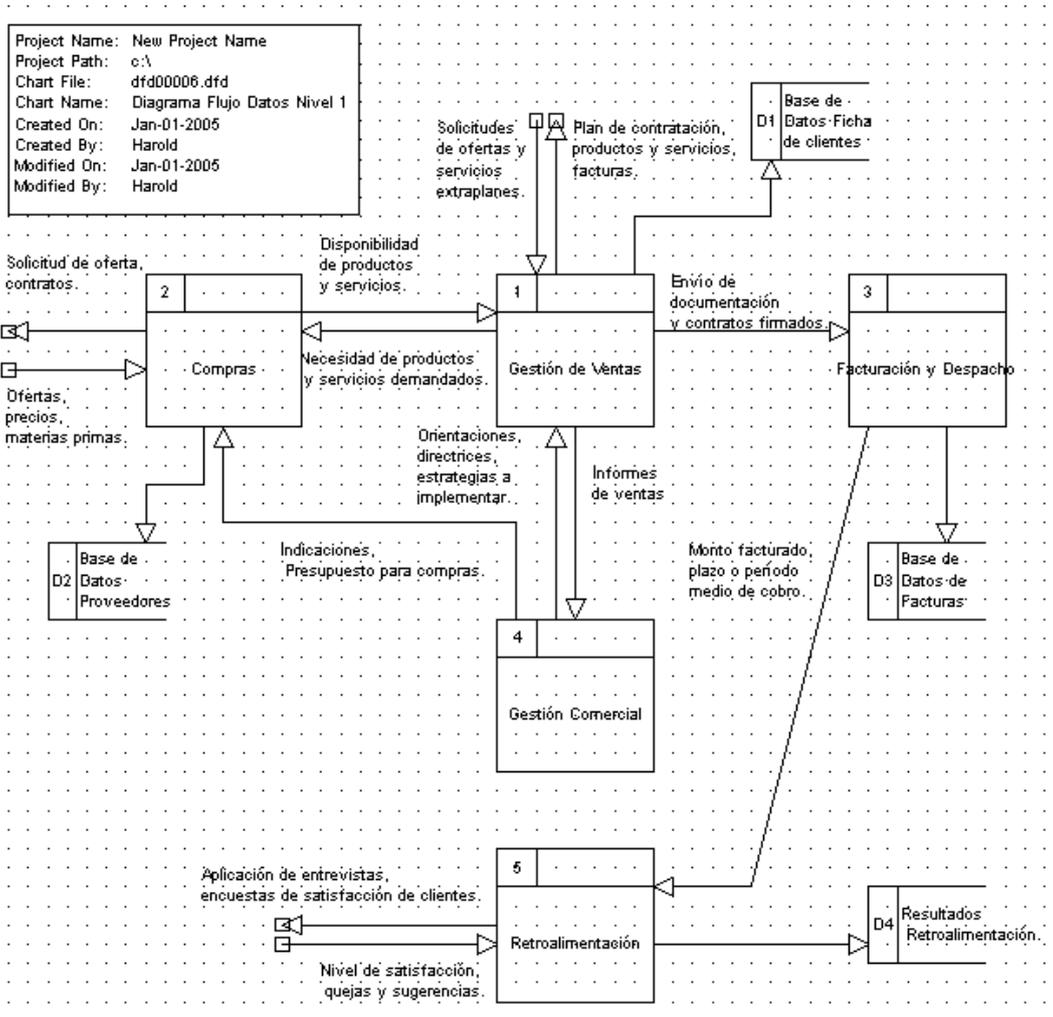


Figura: Estudio de los flujos información de la gestión comercial de CITMATEL

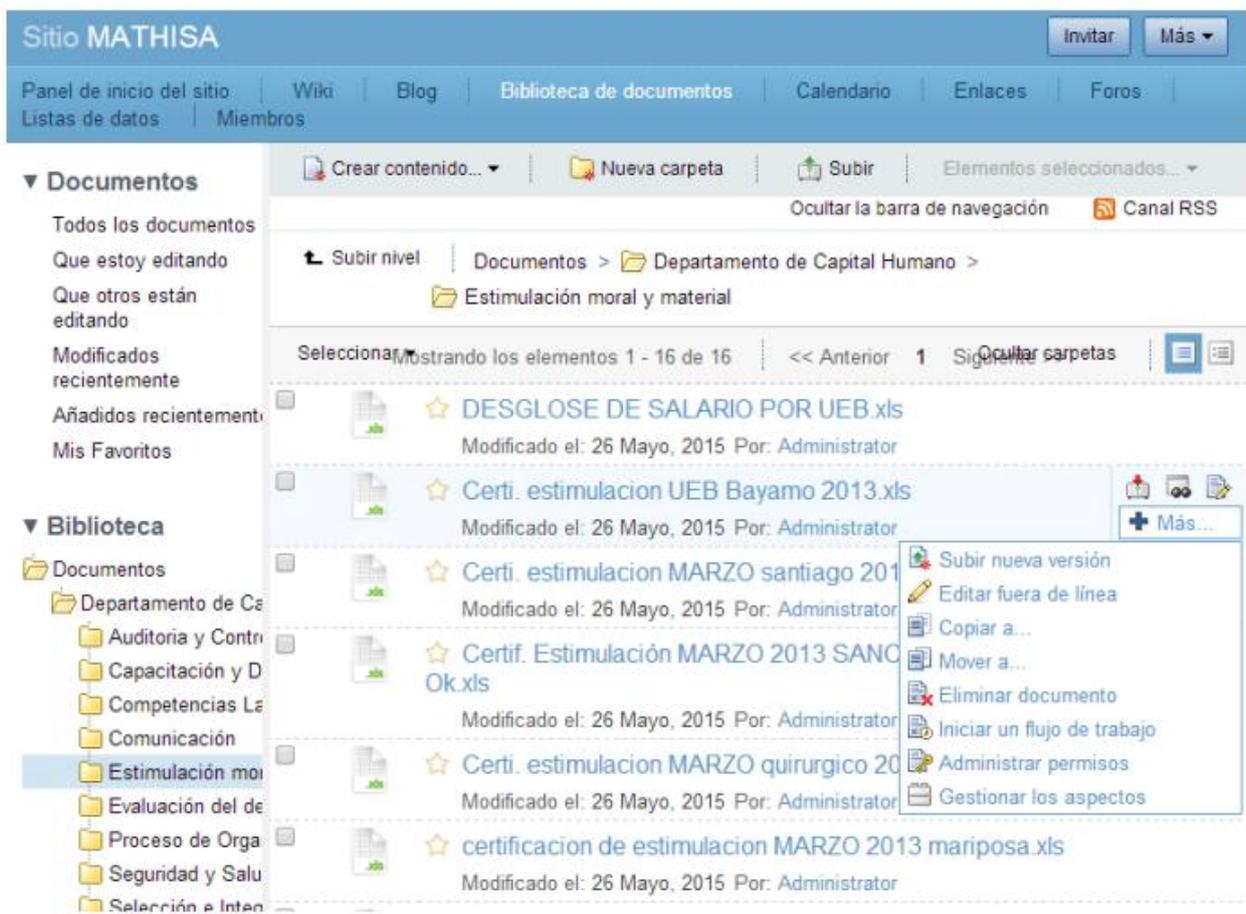


Figura: Salida de máquina de Alfresco en el Departamento Capital Humano Mathisa

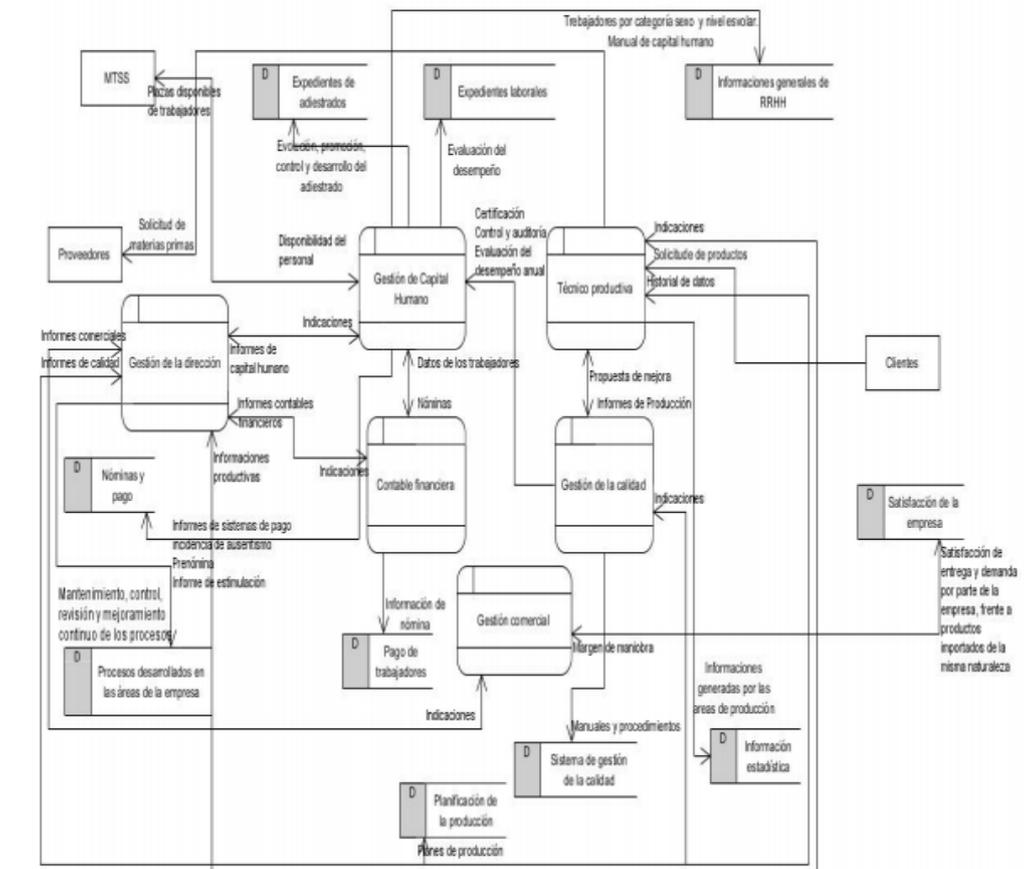


Figura: Estudio de los flujos información de la Dirección de Capital Humano MATHISA

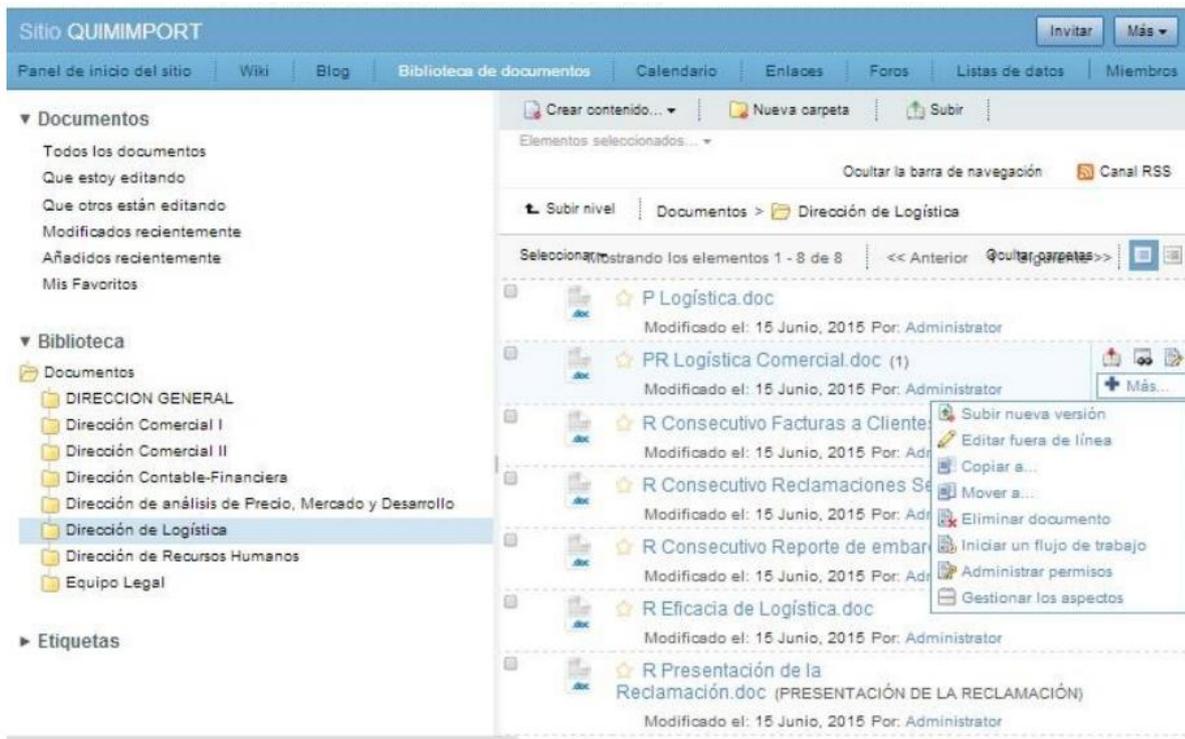


Figura: Salida de máquina de Alfresco de la Empresa QuimImport

eXcriba Sistema de Gestión Documental Ayuda | Bienvenido: Administrator

Workspace

Workspace

Accesos Directos Entradas Salientes Notificaciones(0)

Nombre	Título	Fecha de creación	Autor	Acciones
Documentos Aprobados	Documentos Aprobados	May 24, 2011 10:14:27 AM	admin	
Documentos para Verificar	Documentos para Verificar	May 24, 2011 10:15:03 AM	admin	
Documentos Rechazados	Documentos Rechazados	May 24, 2011 10:14:43 AM	admin	

Universidad de las Ciencias Informáticas Todos los derechos reservados

Figura: Salida de máquina de Alfresco de la UCI

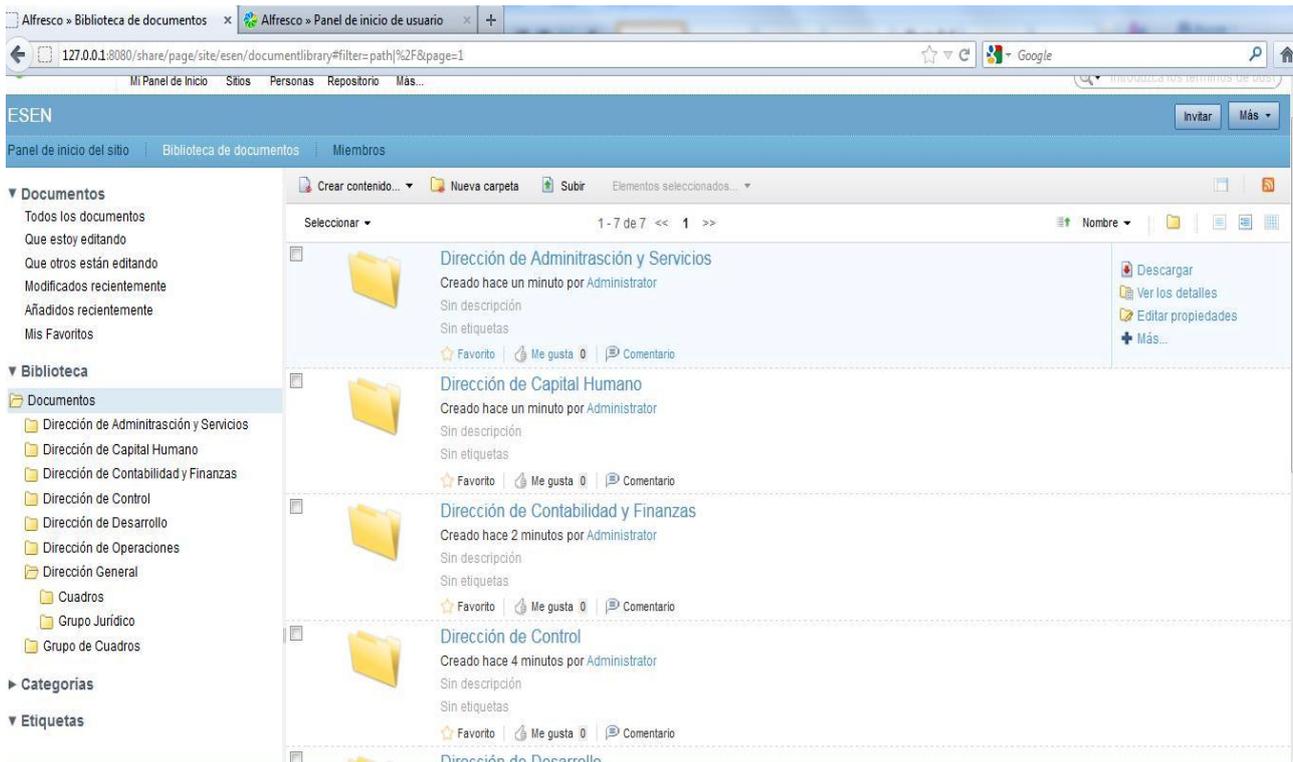


Figura: Salida de máquina de Alfresco de la Empresa ESEN

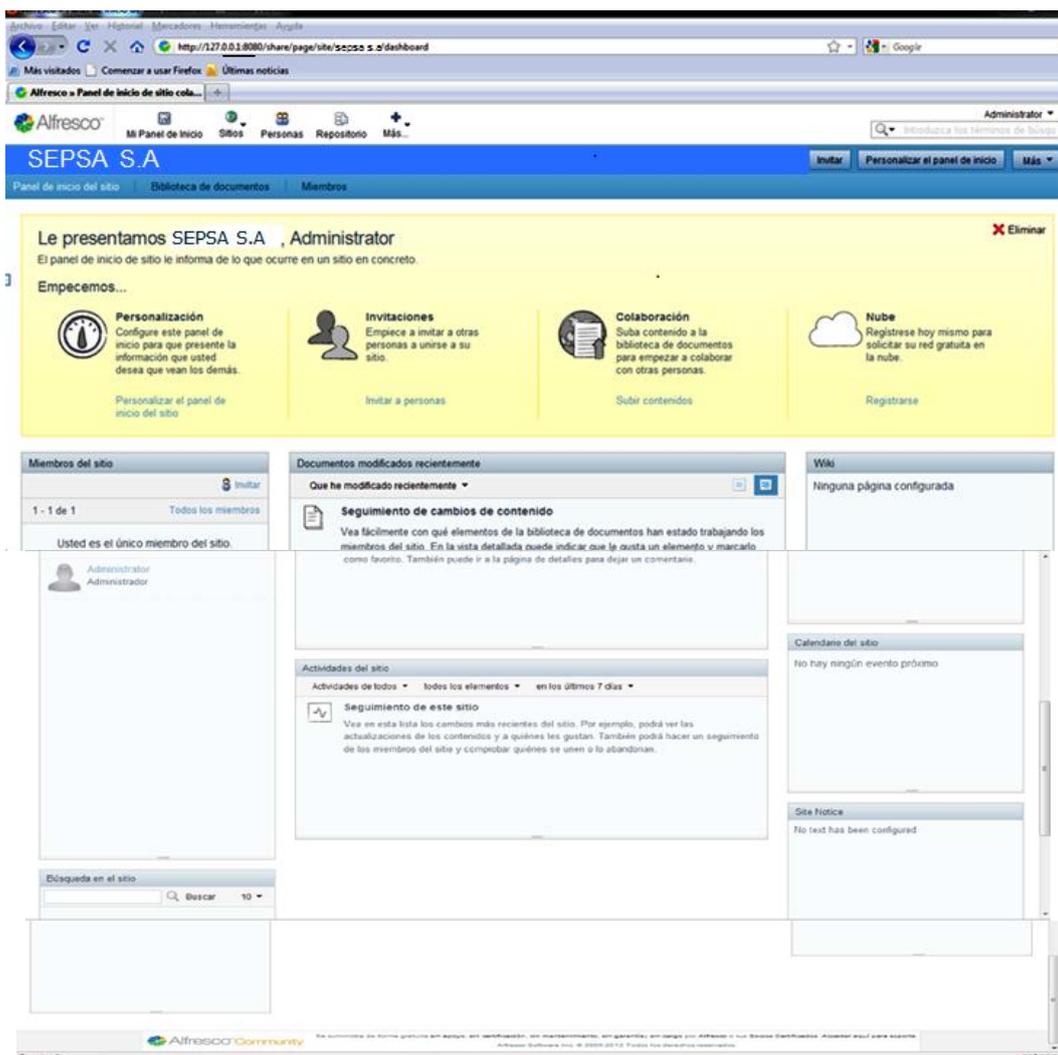


Figura: Salida de máquina de Alfresco de la Empresa SEPSA

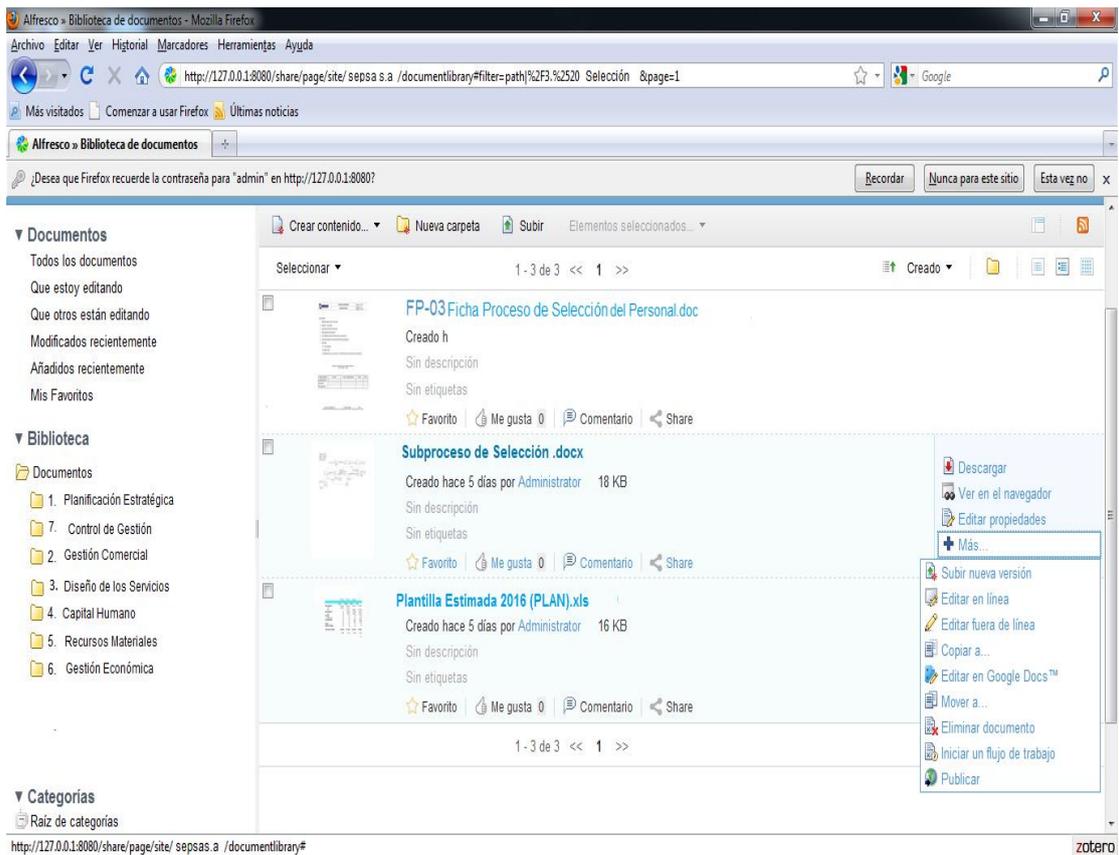


Figura: Salida de máquina de Alfresco de la Empresa SEPSA

ANEXO 26. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Descripción
Acceso (access)	Derecho, modo y medios de localizar, usar o recuperar información <small>[ISO/15489-1, definición 3.1]</small>
Activo (asset)	Cualquier bien que tiene valor para la organización. NOTA Hay muchos tipos de activos, que incluyen: a) información; b) software, como una aplicación informática; c) materiales, como un ordenador; d) servicios; e) personas, y su cualificación, habilidades y experiencia; e f) intangibles, como reputación e imagen. <small>[ISO/IEC 27000:2009, definición 2.3]</small>
Alta dirección (top management)	Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. NOTA 1: La alta dirección tiene el poder de delegar la autoridad y administrar los recursos dentro de la organización. NOTA 2: Una organización puede ser identificada para esta finalidad en relación con el alcance de la implantación de un sistema de gestión. <small>[ISO/30300,2011 definición 3.2.5]</small>
Aplicación de gestión documental (records system):	Sistema de información que captura, gestiona y facilita el acceso a los documentos a lo largo del tiempo. NOTA Adaptación de ISO 15489-1:2001, definición 3.17. <small>[ISO/30300,2011 definición 3.4.4]</small>
Archivos (archives)	Documentos que se conservan para su uso continuado NOTA NACIONAL: En inglés también se puede usar en singular para designar un documento. En español en singular se refiere a los significados de la nota 1 y 2. NOTA 1: Se utiliza la misma palabra para el lugar donde se conservan los materiales archivísticos y están disponibles para su consulta. También se designa así al depósito de archivo. NOTA 2: La misma palabra indica una organización, oficina o servicio responsable de la selección, adquisición, preservación y accesibilidad de los archivos. También se designa así a una oficina de archivo, una institución de archivo o un servicio de archivo. NOTA 3: También se denominan así los documentos con valor permanente. <small>[ISO/30300,2011 definición 3.1.1]</small>

Calidad de la información (information quality)	La componen los siguientes atributos: el contenido apropiado, la información fidedigna, oportunidad, la actualización, la exactitud y accesibilidad, estableciendo como imprescindible su confiabilidad. (Mena Múgica, Mayra Marta, 2006)
Clasificación (classification)	Identificación y estructuración sistemática de las actividades de las organizaciones o de los documentos generados por éstas en categorías, de acuerdo con convenciones, métodos y normas de procedimiento, lógicamente estructurados y representados en un sistema de clasificación. <small>[ISO 15489-1:2001, definición 3.5]</small>
Conservación (preservation)	Procesos y operaciones realizados para garantizar el mantenimiento de los documentos a lo largo del tiempo. NOTA: Adaptación de ISO 15489-1:2001, definición 3.14.
Conversión (conversion)	Proceso de transformación de los documentos de un formato a otro. <small>[ISO/30300,2011 definición 3.3.3]</small>
Credibilidad	Representación verdadera de los actos o transacciones de forma tal que puedan ser considerados evidencia veraz de dichos actos, otorgando a los documentos otras cualidades como confiabilidad y autenticidad. <small>(Mena Múgica, Mayra Marta, 2006)</small>
Destrucción (destruction)	Proceso de eliminación o borrado de un documento, sin posibilidad de reconstrucción. NOTA: Adaptación de UNE-ISO 15489-1:2001, definición 3.8.
Disponibilidad de la Información (information Access)	Cualidad o condición que debe cumplir la información de ser accesible y utilizable por solicitud de una entidad o persona autorizada. <small>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</small>
Disposición (disposition)	Serie de procesos asociados con la aplicación de decisiones de transferencia, destrucción o conservación de documentos, que se documentan en los calendarios de conservación u otros instrumentos. <small>[ISO 15489-1:2001, definición 3.9]</small>
Documentación (documentation)	Conjunto de documentos que describe operaciones, instrucciones, decisiones, normas y procedimientos organizativos referidos a una determinada función, proceso o transacción. <small>[ISO/TR 26122:2008, definición 3.1]</small>
Documentar (document)	Registrar, sustanciar o anotar para una recuperación posterior. <small>[ISO/30300,2011 definición 3.3.6]</small>
Documento (document)	Información u objeto registrado que puede ser tratado como una unidad. Medio en el que se registra o por el que se transmite información en cualquier soporte y que en sentido

	<p>general contiene la expresión del trabajo de creación humana en formato impreso o no impreso.</p> <p>[ISO 15489-1:2001, definición 3.10]</p>
<p>Documentos (records)</p> <p>También se usa en singular (documento).</p>	<p>Información creada, recibida y conservada como evidencia y como activo por una organización o individuo, en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales.</p> <p>[ISO/30300,2011 definición 3.1.7]</p>
Evidencia (evidence)	<p>Documentación de una actividad.</p> <p>NOTA: Una evidencia es una prueba de realización de una actividad que puede demostrar que ha sido creada en el curso normal de la misma y que está intacta y completa. No se limita al sentido legal del término.</p>
Gestión de Contenido Empresarial (Enterprise Content Management), abreviadamente (ECM)	<p>Es una manera formal de la organización y el almacenamiento de documentos de una organización, y otros contenidos que se relacionan con los procesos de la organización. El término abarca estrategias, métodos y herramientas que se utilizan a lo largo del ciclo de vida del contenido. Son las estrategias, métodos y herramientas utilizadas para capturar, gestionar, almacenar, preservar y entregar contenido y documentos relacionados con los procesos organizativos. ECM cubre la gestión de la información en todo el ámbito de la empresa, si la información se presenta en forma de un documento en papel, un archivo electrónico, un flujo de impresión de base de datos o incluso un correo electrónico.</p>
Gestión de documentos, gestión documental (records management)	<p>Área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de los documentos, incluidos los procesos para incorporar y mantener, en forma de documentos, la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización.</p> <p>[ISO 15489-1:2001, definición 3.16]</p> <p>NOTA En inglés se denomina también recordkeeping.</p>
Indización (indexing)	<p>Establecimiento de puntos de acceso para facilitar la recuperación.</p> <p>NOTA: Adaptación de ISO 15489-1:2001, definición 3.11</p>
Integridad de la información	<p>Precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad.</p> <p>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</p>
Mejora continua	<p>Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.</p> <p>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</p>
Metadatos (metadata)	<p>Datos que describen el contexto, el contenido y la estructura de los documentos y su gestión a lo largo del tiempo.</p> <p>[ISO 15489-1:2001, definición 3.12]</p>

Migración (migration)	Proceso de transferencia de los documentos de un sistema de hardware o software a otro sin modificar su formato.
No conformidad (nonconformity)	Incumplimiento de un requisito. [ISO/TMB/TAG13-JTCG, definición T.3.6]
OCIC	Oficina para el Control de la Información Oficial Clasificada
Organización (organization)	Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidad, autoridad y relaciones para llevar a cabo sus fines. [ISO/30300,2011 definición 3.2.3]
Política de gestión documental (records policy)	Intención y dirección generales de una organización en relación con el sistema de gestión para los documentos, formalmente expresadas por la alta dirección. [ISO/30300,2011 definición 3.2.4]
Registro (registration)	Acto por el que se adjudica a un documento un identificador único en el momento de su entrada al sistema. [ISO 15489-1:2001, definición 3.18]
Rendición de cuentas responsabilidad; (accountability)	Principio por el que los individuos, las organizaciones y la sociedad son responsables de sus acciones y se les puede solicitar una explicación al respecto. [ISO 15489-1:2001, definición 3.2]
Sistema (system)	Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. [ISO 9000:2005, definición 3.2.1]
Sistema de gestión (management system)	Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan en una organización con el fin de establecer políticas y objetivos, y los procesos para alcanzarlos. NOTA 1: Un sistema de gestión puede orientarse a una o varias disciplinas. NOTA 2: Los elementos del sistema incluyen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la ejecución, etc. NOTA 3: El alcance de un sistema de gestión puede incluir a toda organización, a funciones o secciones específicas e identificadas de la misma, o a una o más funciones transversales de un grupo de organizaciones. [ISO/30300,2011] Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión. [Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]
Sistema de gestión para los documentos (management systems for records)	Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en lo relativo a los documentos.

Sistema de gestión para los documentos empresariales (Enterprise Record Management) ERM	Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en lo relativo a los documentos en el ambiente empresarial que incluye la información con valor probatorio para la entidad.
Sistema de información (information management)	Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de los directivos y ejecutivos para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. <small>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</small>
Sistemas integrados de planificación empresarial (Enterprise Resource Planning) ERP	Aplicación que integra en un único sistema todos los procesos de negocio de una empresa, en el que todos los datos estén disponibles todo el tiempo de una manera centralizada. Contiene una arquitectura de software que facilita el flujo de información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas, conocimiento y recursos humanos de una empresa. Están diseñados para modelar y automatizar todos los procesos básicos con el objetivo de integrar información a través de la empresa, eliminando complejas conexiones entre sistemas distintos.
Tecnologías de la información y las comunicaciones (information technology and communication)	Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.
Transferencia (transfer)	Cambio de la custodia o propiedad de los documentos. NOTA 1: La transferencia puede incluir el traslado de los documentos desde una localización a otra. NOTA 2: Adaptación de ISO 15489-1:2001, definición 3.20, 3.21.
Transparencia administrativa, Transparencia de la gestión	Deber de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos. <small>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</small>
Trazabilidad (tracking)	Creación, incorporación y conservación de información sobre el movimiento y uso de los documentos. <small>[ISO 15489-1:2001, definición 3.19]</small> Conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto, servicio o transacción desde su origen hasta su destino final. <small>[Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general]</small>

