

## **La Gestión Documental y su Impacto en el Sector Empresarial Cubano**

María de los Ángeles Ruiz González  
[maruchi@fec.uh.cu](mailto:maruchi@fec.uh.cu)  
*Universidad de La Habana*

Ariel Bodes Bas  
*Departamento de Informática*  
*Oficina Primer Secretario del CC-PCC*

### **RESUMEN**

En el presente artículo se aborda la tendencia actual de los sistemas de gestión documental como nuevos paradigmas de gestión organizacional. Se realiza un énfasis en el sector empresarial cubano y el impacto de la gestión de información, documental y del conocimiento en los nuevos escenarios del sector empresarial cubano en las actuales condiciones de actualización del Modelo Económico. Se destaca a su vez el trabajo por proyectos que se establece entre las universidades y el sector empresarial. Se exponen algunos resultados derivados del diagnóstico de los subsistemas de información, documentación y conocimiento, aplicadas en las Unidades Docentes pertenecientes al Grupo Empresarial en Perfeccionamiento, aportando sugerencias y buenas prácticas, que permitan retroalimentar a las organizaciones en el uso de metodologías, herramientas y tecnologías basadas en el acceso abierto que permita apoyar a las empresas en el cumplimiento de las resoluciones y decretos ley vigentes en el país; así como identificar los problemas que afectan al subsistema de gestión de información y documentación, elementos claves que constituyen factores dinamizadores en el éxito empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión documental, Sistemas de gestión documental, Métricas de gestión documental, Normas, Acceso abierto.

### **INTRODUCCIÓN**

El sector empresarial cubano, en las condiciones actuales, ocupa un papel protagónico en el proceso de actualización del Modelo Económico de la política económica y social del partido y la revolución. En el marco de estas transformaciones se fortalece la vinculación del sector académico con el empresarial, por medio de las Prácticas Laborales

Interdisciplinarias. Las cuales tienen como misión apoyar a las empresas en la búsqueda de problemas que afectan a las entidades en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Ello a través de investigaciones que, de manera conjunta, permitan realizar propuestas para su perfeccionamiento y que contribuyan a la mejora continua del sistema empresarial cubano y a la formación integral de los estudiantes.

En este sentido, la investigación que se presenta es resultado de estas acciones que la universidad ha llevado a cabo con el sector empresarial. Durante dos cursos hemos definido una guía para la realización de la intervención consultora en el subsistema de información, documentación y conocimiento, aplicadas en las Unidades Docentes pertenecientes al Grupo Empresarial en Perfeccionamiento (GEPE). La que tiene como propósito en primer lugar apoyar a las empresas en el cumplimiento de las resoluciones y decretos ley vigentes en el país y de obligatorio cumplimiento en esta materia, así como identificar los problemas que afectan al subsistema de gestión de información y documentación, elementos claves que constituyen factores dinamizadores en el éxito empresarial.

Estudios previos han analizado el perfeccionamiento empresarial en Cuba desde diversas perspectivas: Orozco-Silva (2000) analizó la aplicación de técnicas de inteligencia corporativa y la creación de una cultura de uso de información en el entorno empresarial; por su parte Gómez-Acosta et al. (2013) caracterizaron el estado de la gestión logística y de las cadenas de suministro en las empresas cubanas; Artiles-Visbal y Márquez-Pérez (2013) analizaron el Modelo de Gestión de Información y Conocimiento para la empresa en perfeccionamiento (MOGICEP); Gómez-Selemeneva, Blanco y Conde (2013) estudiaron el papel del control interno en el proceso de perfeccionamiento; mientras que Núñez-Hernández y Artiles-Visbal (2013) proponen las pautas para identificar el conocimiento que requiere la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

La sociedad moderna enfrenta un incremento y expansión en la generación de información y documentación, su valor real lo evidencia su correcto uso, comunicación y distribución entre los miembros que la utilizan. Por lo tanto 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. Por lo que el principal recurso para desencadenar la espiral de desarrollo en las organizaciones es la información, pero no cualquier información, sino aquella que esté orientada a lograr las metas y objetivos de la organización, con el propósito de alcanzar la mayor eficiencia y eficacia posible, cuya tenencia en tiempo y forma posibilita aumentar los niveles de racionalidad en las decisiones organizacionales.

Por su parte la gestión documental se puede apreciar que 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 de su existencia. Esta información plasmada en diversos soportes es conocida como documento; definiéndose documento según (Mena, 2005) como la “evidencia que soporta un hecho”, el que constituye la materia prima más valiosa de los archivos.

Durante siglos los documentos que se generaban en las organizaciones eran dominio de los archiveros, bibliotecarios y administradores documentales, empleando para su gestión herramientas manuales como libros de registro, carpetas, archivadores, estanterías en que se guardan los documentos en papel, más tarde se fueron incorporando los soportes

magnéticos y audiovisuales. Luego aparece el archivo, convirtiéndose en el lugar a través del cual se le otorga confiabilidad y credibilidad a los documentos, lo que marcó el valor y el papel de los archivos como evidencia y memoria continua de la sociedad.

Algunos autores e instituciones internacionales han venido teorizando sobre gestión documental desde hace ya varias décadas. Marcan su inicio en los años 50 del siglo XX y como se analiza en el libro 'Los archivos del siglo XX' de Couture y Rousseau (1988), "la gestión documental revolucionó toda la práctica archivística que se venía realizando hasta entonces".

En la actualidad la gestión documental y de la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, ofreciendo una repercusión muy notable en el mundo económico, social, político, tecnológico y empresarial; es considerada de vital importancia para el progreso social y de las organizaciones. Se ha convertido en los últimos años en objetivo de importantes desarrollos tecnológicos, ya que permite manejar de forma integrada todos los documentos que entran, salen y circulan por las organizaciones. Puesto que la nueva concepción de los sistemas documentales es más corporativa que departamental, los aspectos organizativos constituyen la parte crítica, sobre todo, en las primeras fases de implantación de los sistemas de gestión documental.

Gestionar la información contemporáneamente exige de la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, por el volumen de información que actualmente se maneja en cualquier organización, proveniente tanto de su entorno interno como externo. Es por ello que resulta imprescindible delimitar los factores clave y definir la información importante que se necesita, para seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación.

En este sentido, gestionar los archivos como un sistema tiene como objetivo el control sistemático de los documentos archivísticos, desde su incorporación al sistema de gestión de archivos hasta su disposición final; a través del establecimiento de los procedimientos que regulen su organización, mantenimiento, almacenamiento, acceso, uso, transferencia o descarte. Por lo que resulta indispensable la necesidad de gestionar todos los elementos que intervienen en este proceso en las organizaciones.

Con la utilización y empleo de los sistemas de información y de gestión documental las organizaciones, pueden gestionar sus procesos de planeación, organización, dirección y control, lo que repercute en un mejor proceso de toma de decisiones y eleva la efectividad de la misma en el cumplimiento de sus objetivos. Motivo por el cual la gestión de la documentación se ha convertido en una necesidad para las organizaciones actuales.

Hoy en día muchas entidades están enfrentando un gran problema, debido al excesivo volumen, calidad y cantidad de información que se genera diariamente, derivándose un difícil acceso a las mismas. Se convierten en islas de información por lo que se encuentra dispersa y se hace casi imposible gestionarla. Surge a su vez la problemática de su aparición en diferentes formatos, envejecimiento rápido, no llega a los usuarios que la necesitan en el momento oportuno, carencia de trabajo colaborativo en la elaboración de documentos, numerosos procesos administrativos y de información, además de adolecer de herramientas, políticas e instrumentos metodológicos para su implementación y conservación, por lo que se evidencia debilidades en la administración de los documentos.

En este artículo se realiza un diagnóstico de la gestión de información y documental en las empresas cubanas seleccionadas, a partir del empleo de técnicas y métodos de investigación.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

La presente investigación, se basa en el estudio del subsistema de gestión de información, documentación y conocimiento realizado a 22 entidades del sector empresarial, a través del trabajo en sus Unidades Docentes, pertenecientes al Grupo de las Empresas en Perfeccionamiento (GEPE). Como fase preliminar del estudio se analizan los aspectos normativos y reguladores en materia de gestión de información y documentación de Cuba y el mundo, dada la importancia y repercusión que tienen los mismos en la calidad de los procesos y subprocesos relacionados con el tema en cuestión.

Atendiendo a la complejidad de los procesos de dirección tanto del país como del sector empresarial, el desarrollo alcanzado por su capital humano y la acelerada penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones, se hace indispensable darle un tratamiento personalizado a la gestión de la información y todos los elementos que la integran y que tribute a los sistemas de información del gobierno.

En este sentido se aprueba el Decreto Ley 281/2011 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2011). “Sistema de Información del Gobierno”, que está compuesto por los siguientes subsistemas: sistemas informativos del Gobierno Central, 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, 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.

En su artículo 7, se refiere al desarrollo y funcionamiento del Sistema de Información del Gobierno y se apoya en la aplicación de los principios generales siguientes:

- 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; y
- d) la integración armónica de los sistemas que lo integran.

Por su parte el Decreto Ley 265/2009 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2009). “Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba”, 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.

Para una adecuada gestión de la información y la documentación resulta necesario conocer y aplicar las normas, políticas, leyes de cada país. Pero también es importante hacer una revisión de los estándares internacionales que permiten a futuro la obtención de una certificación. En la tabla 1 que a continuación se presenta resume lo anteriormente abordado.

Tabla 1: Normativas de la Gestión Documental: Leyes Cubanas y Normas ISO- UNE- MoReq

Normativas Nacionales	Normativas Internacionales ISO-UNE
Decreto Ley 221/2001. De los Archivos de la República de Cuba. 2001	ISO 15489-1:2001. Information and documentation- Records management. Part 1: General
Creación de la Dirección Nacional de Archivos. 2003	ISO/TR 15489-1:2001. Information and documentation- Records management. Part 2: Guidelines
Decreto Ley 251 y 281/2007. Continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Sistema de Gestión Empresarial Cubano. Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial Cubano. Capítulo VII. Capital Humano Capítulo IX. Gestión de la Innovación Capítulo XVII. Sistema de Información Capítulo XIX. Comunicación	UNE-ISO 15489-1:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades
	UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices
	ISO 16175-1:2010. Information and documentation- Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part1: Overview and statement of principles
Política Nacional de Información. IDICT/2009	ISO 16175-2:2011. Information and documentation- Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part2: Guidelines and functional requirements for records in business systems
Decreto Ley. 265/2009. Del sistema de archivos de la República de Cuba.	ISO 16175-3:2010. Information and documentation- Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part3: Guidelines and functional requirements for records in business systems
Resolución 41/2009. De la política de archivos y conservación de documentación/ Sistema Nacional de Archivos.	UNE-ISO 23081-1:2008. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Parte 1: Principios
Líneamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC abril/2011	UNE-ISO 23081-2:2011. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos. Parte 2: Elementos de implementación y conceptuales.
Decreto Ley No. 281/2011 Del Sistema de Información del Gobierno de la República de Cuba.	ISO 23081-1:2006. Information and documentation- Records management processes- Metadata for records- Part 1: Principles
Resolución No. 60/11 Normas del sistema de control interno. Junio 2012	UNE-ISO/TR 26122:2008 IN: Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos.
Procedimiento general para organizar los sistemas informativos de los gobiernos territoriales. Mayo 2012	ISO 30300. Management systems for records – Fundamentals and vocabulary
Indicaciones generales para organizar los sistemas informativos de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado. Diciembre 2011	ISO 30301. Management systems for records – Requirements
	ISO 30303. Management systems for records – Requirements for bodies providing audit and certification
	ISO 30302. Management systems for records. Guidelines for Implementation
	ISO 30304. Management systems for records. Assessment guide
	Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo. Especificación MoReq

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido se pueden apreciar que en Cuba existen 11 regulaciones para el tema y actualmente se trabaja en la elaboración de los procedimientos e indicaciones que serán aplicadas a los gobiernos territoriales y a los órganos y organismos de la Administración Central del Estado. Por su parte cabe mencionar las Normas UNE de las ISO: 15489

(AENOR, 2005), que refiere al tratamiento de la información y la documentación, así como la gestión de documentos. Estas Normas según (AENOR, 2005), se aplican a los documentos, en cualquier formato o soporte, creados o recibidos por una organización, pública o privada, en el curso de sus actividades.

Las normas ISO en los archivos, a partir de ISO 15489 parte 1 y 2 Gestión de Documentos, cada vez más organizaciones tratan de incorporarlas en su quehacer archivístico, pero también se implementan como parte de un trabajo normativo técnico integral en el que concurren otras normas ISO relativas a los sistemas de gestión: de calidad (ISO 9001), medio ambiental (ISO 14001) y seguridad de la información (ISO 27001).

Durante la revisión de la norma ISO 15489 de gestión de documentos en el año 2007, el Comité Técnico de las ISO, comienza a trabajar en la serie de normas 30300 y 30301 según refiere (Bustelo, 2011), las que nacen con una vocación integradora con los sistemas de gestión, basándose en la existencia de una política, objetivos documentados y procedimientos que describen los diferentes procesos en un sistema de gestión de información y documental en las organizaciones.

Se puede concluir que para llevar a cabo los procesos que permitan gestionar la información y la documentación en una organización, el dominio de las normativas, regulaciones y estándares es muy necesario ya que los mismos se basan en la aplicación de buenas prácticas que redundará en beneficio, permitiendo alcanzar el éxito y cumplimiento de sus objetivos con la calidad requerida.

### ***Diagnóstico de la gestión de información y documental en las empresas seleccionadas***

La intervención consultora de gestión de información y documental, como anteriormente se abordó, fue realizada en 22 entidades del sector empresarial a través del trabajo en sus Unidades Docentes del Grupo de las Empresas en Perfeccionamiento (GEPE). Para lo cual se apoya en la etapa diagnóstico del empleo de métodos y técnicas para el levantamiento de la información.

El diagnóstico se realiza en todas las áreas de las empresas y toma como referencia las Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial (Decreto Ley 281/2009). Para lo cual se apoya en la aplicación de entrevistas a profundidad dirigida básicamente a directivos y especialistas principales de las áreas y se realizan las consultas a los expertos en estas temáticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los elementos esenciales tenidos en cuenta para la etapa del diagnóstico a Nivel Estratégico evaluaron los siguientes criterios, variables e indicadores identificados, los que a continuación se presentan y se anexa la guía de entrevista realizada (Anexo 1):

1. Gestión Estratégica de la Información: Alineación Estratégica, se enfoca a garantizar la alineación entre las metas y objetivos estratégicos de la organización. Vincula los procesos, las funciones y la información derivada de los mismos.
2. Desempeño Organizacional: Establece un nuevo espacio de trabajo compartido en la organización, enfatiza en el valor del cliente e incrementa la calidad de servicio y eleva la productividad.

3. Gestión por Procesos: Incorpora el trabajo por procesos, alineando los flujos de trabajo con la documentación.
4. Administración de Recursos: Se trata de la administración adecuada de las personas, los recursos, la infraestructura, la información y el conocimiento.
5. Administración de Riesgos: Requiere conciencia de los riesgos por parte de los directivos y especialistas, incluye la las responsabilidades de administración y manejo de los riesgos.
6. Entrega Valor: Aumenta el valor de la información en la organización, la accesibilidad, disponibilidad y actualización permanente de la información.
7. Enfoque a procesos: Se refiere a los estudio de los procesos de la entidad (análisis de los procesos organizativos y de información). Identificación de las entidades y recursos de información (ERI). Estudio de los flujos de información.
8. Sistema de Información: Presencia del sistema de información. Contenido y flujo de la información. Información y comunicación. Control del sistema de información. Información y responsabilidad.
9. Documentación: Documentación y procesos de información. Conservación de los documentos. Recuperación de la información. Como se realiza la gestión documental o emplean los métodos tradicionales. Si tienen dominio del sistema. Calidad de la información. Contenido y flujo de la información. Sistema de gestión documental. Flujos de trabajo definidos. Información y responsabilidad. Políticas. Cuadros de clasificación.
10. Infraestructura: Control de las tecnologías de información. Medios informáticos. Recursos humanos. Registros de datos. Sistema de gestión documental.
11. Comunicación: Sistema de comunicación. Evaluación de información y comunicación. Flexibilidad al cambio.

Se realiza una caracterización de la organización que incluye: misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizativa, objetivos de la empresa. Comunicación interna y externa. Entidades externas que emiten o generan información.

En la etapa diagnóstico se evalúa el carácter piramidal de la información, atendiendo a que la información que es utilizada para el proceso de toma de decisiones es derivada o producto de la consolidación, agregación, procesamiento y análisis de la información que proviene de etapas inferiores.

La veracidad, unificación y oportunidad de la información, modelos de entrada/salida, consolidación de la información de forma integrada. Verificación y análisis de las fuentes de información. Utilidad y usabilidad de la misma por parte de la entidad o los decisores, flujos de información definidos, procedimientos establecidos para su generación, uso, procesamiento, conservación y distribución. Medios y vías de comunicación establecidas. Para diagnosticar la información a Nivel Táctico fueron empleados los siguientes criterios, otorgando una atención especial al flujo informativo de la organización, para lo cual se identifican los siguientes aspectos (Anexo 2):

1. Emisor/receptor/ información/clasificación/ responsable de la información/ tema que trata/ vía de envío/ periodicidad/ formato de la información/ quien procesa/ quien analiza/ destino/ información de salida/ proceso de información/ observaciones/
2. Unicidad de la información/ Verificar la existencia de una única fuente de información para cada dato
3. Utilidad de la información/ Quien la capta/ emite/ quien la utiliza/ quien la analiza

4. Establecimiento de evidencias que validen la información
5. Existencia de modelos, procedimientos para su manejo y empleo
6. Optimización del tiempo para la entrega de información e identificación de prioridades
7. Necesidades de información de la organización, quiénes son los usuarios y cómo se segmentan de acuerdo con las funciones y procesos en que participan.
8. Fuentes de información: disponibilidad para satisfacer las necesidades, si se gestionan y para qué se utilizan, aproximación del valor de la información en relación con el costo de su gestión.
9. Gestión de información: verificar que estén definidas las políticas de información, identificar y evaluar los procesos de adquisición, almacenamiento, gestión y distribución, para observar las interrelaciones y los movimientos de la información. Contempla la gestión de información interna, con la identificación, descripción y elaboración de los diagramas de flujos de datos e información de los procesos. Por otro lado, se incluye la gestión de información externa con fines estratégicos, parte de la cuál debe obtenerse en la entidad, mediante acciones de vigilancia tecnológica o inteligencia competitiva y otras provenientes de niveles superiores de dirección.
10. La satisfacción de los usuarios: el grado de satisfacción con respecto a la información que éstos reciben, las carencias que tienen en relación con sus necesidades y el modo por el que acceden a ella. Los servicios de información: forma en que se usa la información, cómo se distribuye, la eficiencia y eficacia del servicio, la relevancia y precisión de la información, su confiabilidad, oportunidad, etc.
11. Estudio de los sistemas de información y documentales: cómo se accede a la información, cómo se registra y dónde se almacena, quién es el responsable de su registro y control. Situación de la Intranet como soporte tecnológico para la comunicación, el acceso y el intercambio de información. Incluye también la evaluación del sitio Web, en caso de que exista como herramienta de comunicación corporativa.
12. La infraestructura de la tecnología de información y comunicaciones: disponibilidad, estado técnico, distribución en función de las necesidades, evaluación de sus prestaciones para determinar el grado de adecuación a las necesidades de gestión de información, disponibilidad de correo electrónico e Internet.
13. Recursos financieros y materiales para la gestión de información: declaración en las estrategias, planes, objetivos, la disponibilidad de presupuesto y recursos destinados a la adquisición de información y de tecnología informática de soporte para el sistema de información.
14. Los recursos humanos: en cuanto a disponibilidad de personal dedicado a la gestión de información y su grado de preparación para llevar a cabo estas funciones. Grado de preparación de los usuarios para su participación en la generación de las salidas de las que son responsables en el flujo informativo, para satisfacer, mediante servicios adecuados, las necesidades y demandas de los usuarios intermedios y finales. Así como un diagnóstico del capital intelectual empleando el Modelo Intellectus: Metodología para la medición del capital intelectual en una organización. (Bueno et al., 2003).

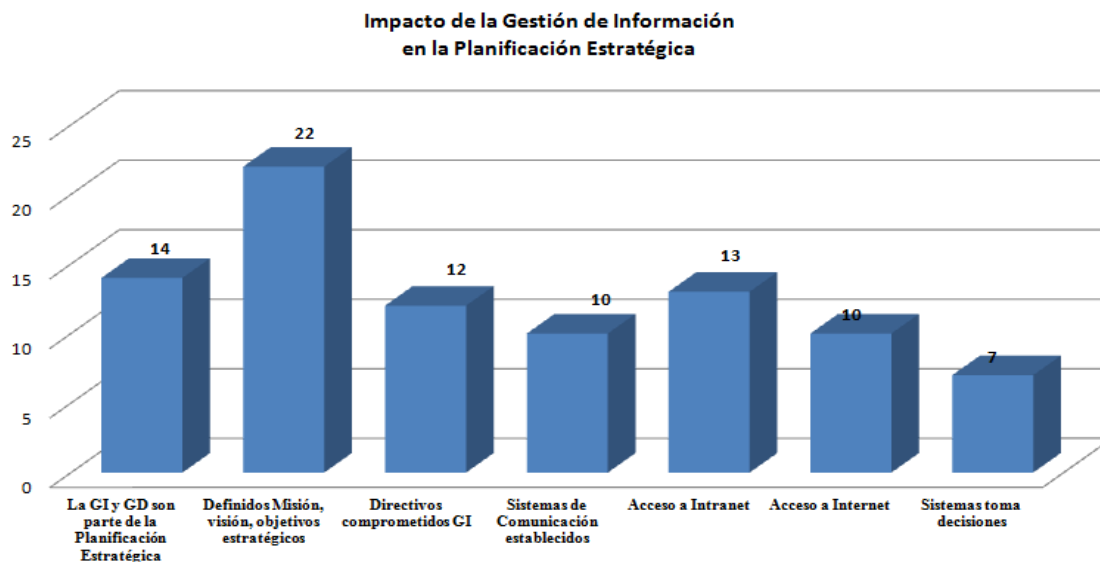


## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la investigación se pudo validar que la gestión de la información es un elemento determinante para la realización de manera exitosa de sus funciones, así como para garantizar la conservación de la memoria institucional, como soporte al proceso de toma de decisiones y elevar la calidad y la productividad.

El 63,6% de las entidades modeladas consideran que la gestión de la información y la documentación son áreas claves para éxito empresarial, por lo cual la tienen incluida como parte de su alineación estratégica en la organización. El 100% de las empresas tienen definida su misión, visión y objetivos estratégicos. El 54,5% de los directivos están comprometidos y consideran la importancia de la gestión de la información y la documentación para el proceso de toma de decisiones. Luego solamente el 31,8% de la Empresas cuentan con un sistema para la toma de decisiones, se dispone de entre el 45% y 59 % de acceso a internet y a la intranet corporativa. Se muestra en el gráfico 1 que a continuación se presenta.

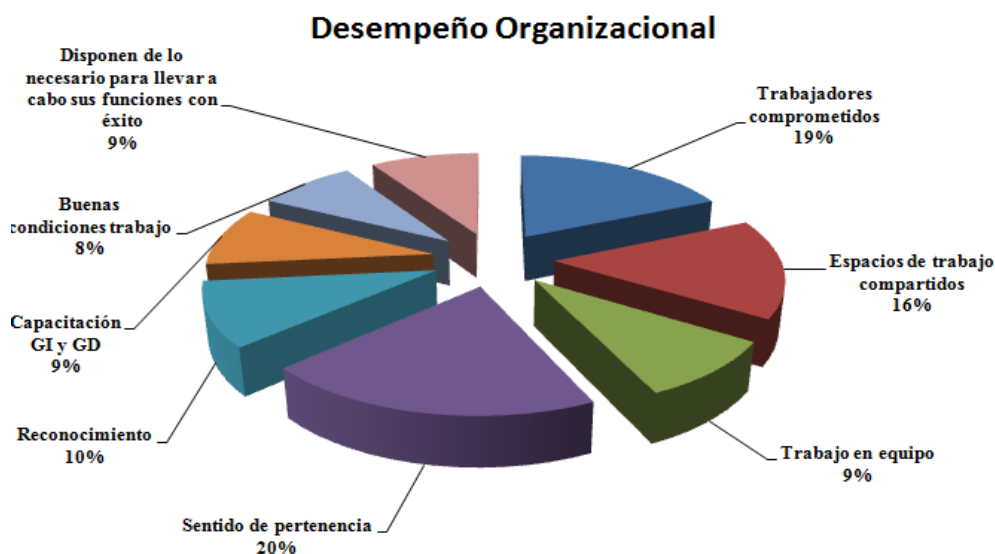
Gráfico 1: Impacto de la gestión de información en el proceso de planificación estratégica.



En el indicador desempeño organizacional (gráfico 2) se aprecia según los resultados obtenidos que el 80% de los trabajadores de las Empresas están comprometidos con la organización, con alto grado de sentido de pertenencia. En su mayoría el 19% han incorporado en sus estrategias organizativas la gestión integrada por proyectos, por lo que disponen de espacios de trabajos compartidos, el 10% de las empresas es reconocida por la labor que realizan, sin embargo no en todos los casos cuentan con las condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo, del total sólo el 8%.

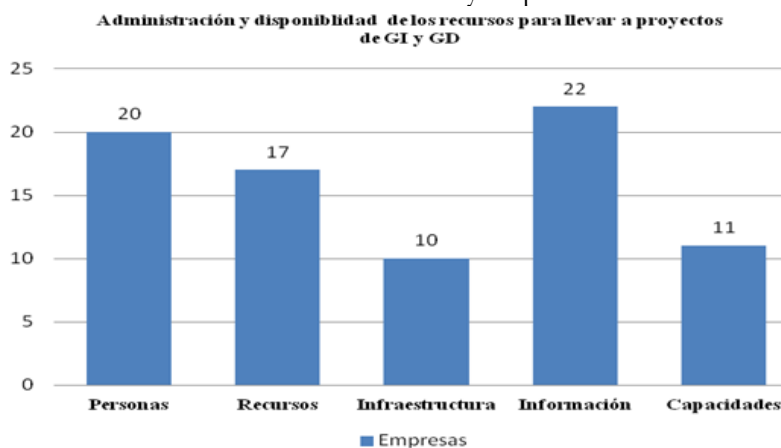
Se observa además que la capacitación con respecto a los sistemas de gestión documental y de información es muy pobre, solamente el 45% tiene conocimiento y competencias para llevar a cabo esta actividad. Existe un gran compromiso por parte de la alta dirección con estos procesos, a pesar de no existir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

Gráfico 2: Desempeño organizacional.



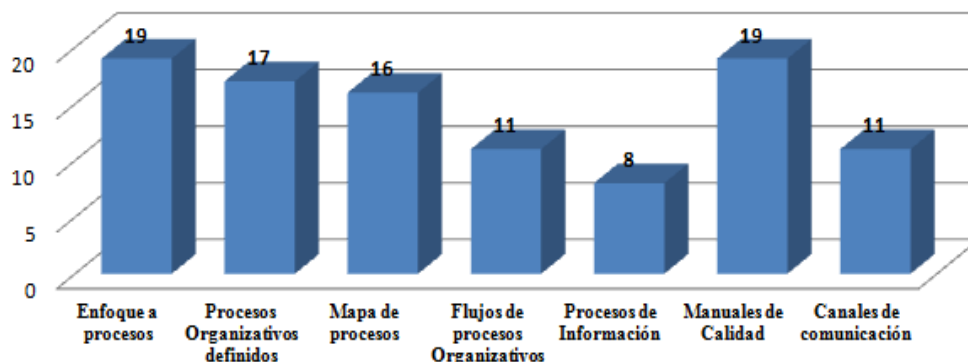
En este sentido en la medición de la disponibilidad de los recursos para llevar a cabo proyectos de administración y gestión de la documentación y de la información (gráfico 3). Las variables que más incidencias negativas tienen son la disponibilidad de infraestructura tecnológica que sólo el 45,4 % disponible de la misma y las capacidades (dominio de estos sistemas) que solamente el 50% de las empresas cuentan con el personal capacitado para llevar a cabo estas actividades de manera exitosa. Según se refleja en el gráfico 3 que a continuación se presenta.

Gráfico 3: Administración y disponibilidad.



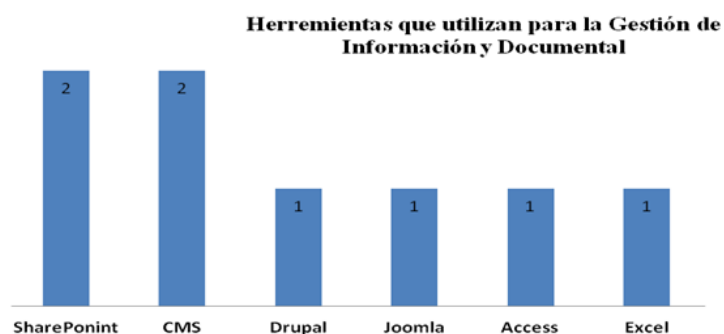
La presencia de enfoque a procesos (gráfico 4), la definición de los procesos organizativos, alineado con los flujos de información y de trabajo de la entidad, su presencia de un mapa de procesos y manuales de calidad. Así como la identificación de los canales formales de intercambio de información, estudio de los procesos de información. Se aprecian en estas variables que son muy favorables, aunque se observa que se le ha prestado más atención al cumplimiento con las políticas de calidad y la gestión de procesos organizativos representada en 87% con respecto a la definición de los procesos de información de las entidades quedando representado en un 36,3%.

Gráfico 4: Estudio de los procesos.  
**Estudio de la Gestión por Procesos**



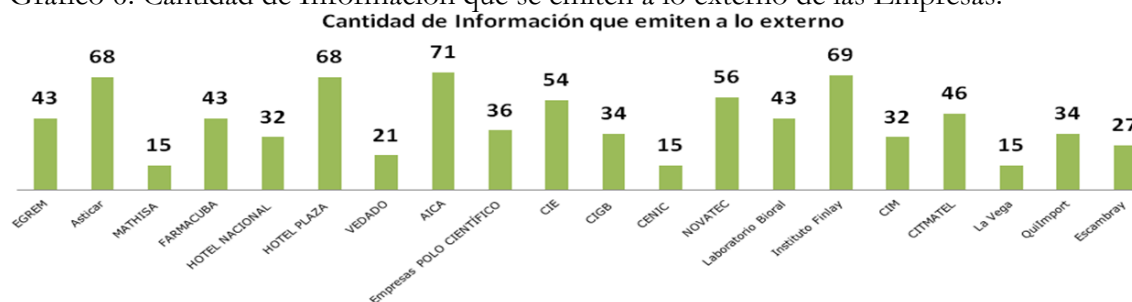
En este apartado se puede apreciar que en las empresas modeladas existe una carencia en cuanto a la utilización de sistemas de gestión documental especializados o definidos para ese fin, solamente 8 Empresas de las 22, empuen alguna herramienta informática para la gestión de la documentación. En su mayoría archivan de manera manual la documentación o simplemente la que se encuentra en formato digital es guardada en la PC del que la genera. Ver gráfico 5.

Gráfico 5: Herramientas que emplean para la gestión de la información.



En la etapa diagnóstico documental se identificaron los siguientes criterios: Emisor/receptor/ información/clasificación/ responsable de la información/ tema que trata/ vía de envío/ periodicidad/ formato de la información/ quien procesa/ quien analiza/ destino/ información de salida/ proceso de información/ observaciones/ que se genera, recibe y emite de lo interno y de lo externo. En el gráfico 6 se puede observar la cantidad de información que se emiten a lo externo de las Empresas.

Gráfico 6: Cantidad de Información que se emiten a lo externo de las Empresas.

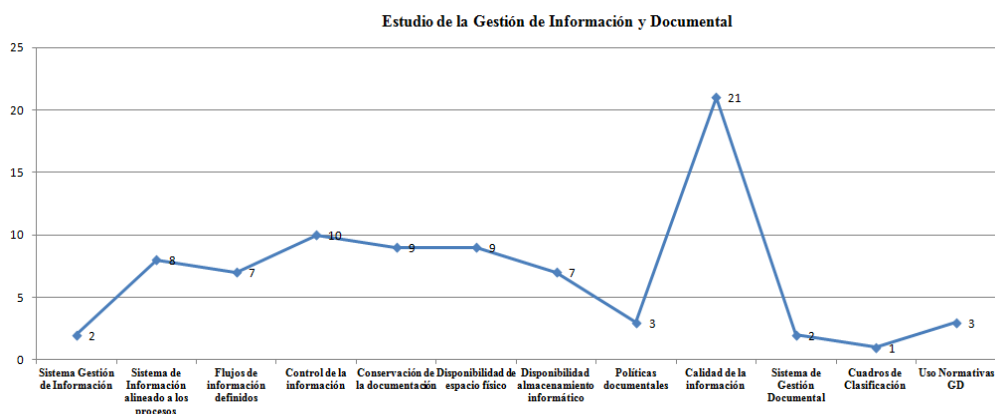


Se realiza el estudio de la gestión documental y el empleo de métodos tradicionales o automatizados para su correcta gestión, como se realiza la conservación de los documentos, su recuperación, se diagnóstica el empleo de normas o estándares de calidad para el procesamiento, análisis y gestión de la documentación. Identificación de los flujos de trabajo. Políticas. Cuadros de clasificación. Sistema de gestión documental.

El gráfico 7 representa el estudio de la gestión de información y documental. Utilización de normativas y estándares, solamente el 13,6% emplean alguna norma en este caso la implementación de algunos elementos contemplado en el Decreto Ley No. 265/2009. Del sistema nacional de archivos de la República de Cuba. Para la conservación de la documentación solamente el 40,9% de las empresas cuentan con disponibilidad tanto de espacio como de almacenamiento informático, lo cual es un elemento de gran importancia para éxito de este tipo de actividad. Se evidencia que no se le presta mucha atención a la definición de las políticas de calidad, de ahí un elemento positivo es la variable calidad de la información estando representada en 95,4 %.

Para llevar a cabo proyectos de gestión documental según la Norma UNE-ISO 15489 (AENOR, 2005), el Decreto Ley No. 265/2009 y el Decreto Ley. 281/2011 refieren la definición de los cuadros de clasificación de la organización que muestre las funciones, actividades y operaciones de la organización siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas que muestre los puntos en los que se producen o se reciben los documentos como productos de la actividad de la organización, registros jerárquicos de las secciones, subsecciones, series y subseries documentales, solamente el 13,6% cuenta con estas estructuras definidas.

Gráfico 7: Estudio de la Gestión de Información y Documental

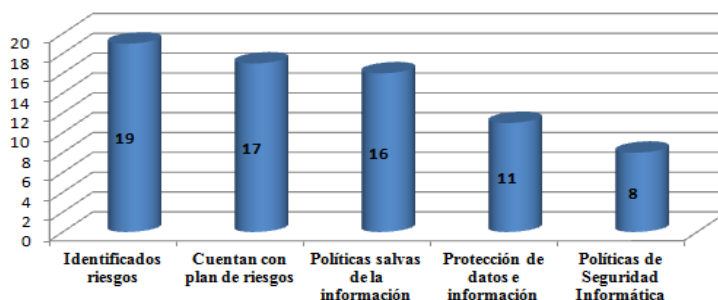


Como parte del diagnóstico que se realiza al subsistema de información y documental resulta de vital importancia se tenga en cuenta el estudio de la administración y análisis de los riesgos, así como su impacto e incidencia potencial sobre los procesos y metas de la organización.

Según se muestra en el gráfico 8 que representa los resultados derivados del diagnóstico realizado al apartado administración de los riesgos, se aprecia que el 86,3% de las Empresas, tienen definido un marco de trabajo para la administración de los riesgos, que incluya el contexto interno y externo, de igual manera el 85,3% cuentan con presencia de documentos normativos, regulatorios, legales, tecnológicos para estos aspectos y el 77,2%

disponen de un plan y registro de riesgos para la organización. Además se evalúa que el 72,7% de las Empresas tienen implementado la existencia de políticas de salvaguarda para la información, por lo que se considera en este rubro que está muy deprimido dada la importancia y repercusión que tiene para la organización, para la accesibilidad, disponibilidad y actualización permanente de la información, así como si se han identificado las estrategias y planes para las políticas de protección de los datos de la información y políticas de seguridad informática de las organizaciones.

Gráfico 8: Administración de riesgos  
**Administración de los Riesgos**



El análisis según la muestra, permitió identificar que en su mayoría las organizaciones poseen un plan de riesgos, que les permite identificar y evaluar de forma recurrente la probabilidad e impacto de los riesgos que han identificado, así como desarrollar y mantener un proceso de respuesta a los riesgos identificados, que les permita incorporarlos en el proceso de planeación de sus actividades de control a todos los niveles. Por lo que se requiere elevar la conciencia de los riesgos por parte de los directivos y especialistas de la organización para alcanzar el éxito.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la evaluación de 22 empresas del Grupo Empresarial en Perfeccionamiento demuestra la necesidad de disponer de herramientas y metodologías para llevar a cabo proyectos de gestión documental exitosos que permitan a las organizaciones alcanzar el éxito con la calidad requerida. En este sentido y como parte de los proyectos que se llevan a cabo en estas instituciones se han definido un grupo de propuestas de estrategias para la implementación de los sistemas de gestión documental. Las que contemplan dos grandes etapas para su implementación, la primera la aplicación del Modelo Integral, desde el punto de vista lógico y posteriormente la parametrización de este Modelo en la herramienta informática de acceso libre Alfresco para su gestión.

## REFERENCIAS

- Artiles-Visbal, S. y Márquez-Pérez, Y. (2013) El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento. Gecontec: Revista Internacional de Gestión de Conocimiento y la Tecnología, Vol. 1(1):13-23.
- AENOR. (2005) *Información y documentación. Gestión de documentos*. Informe técnico- Comité Técnico de Normalización. ISO/TR 15489-1.
- Bueno, E., Arrien, M., Rodríguez, O. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Documentos intellectus 5. Centro de Investigación sobre la Sociedad del

- Conocimiento (CIC). Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE), Universidad Autónoma de Madrid.
- Bustelo Ruesta, C. (2011). *Audidores de sistemas de gestión documental: una nueva perspectiva profesional*. La serie de normas ISO 30300 Management system for records. XII Jornadas Españolas de Documentación.
- Couture, C. & Rousseau, J-Y. (1988). Los archivos en el siglo XX. Clásicos modernos de la archivología. Universidad de Montreal y Archivo General de la Nación. México.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2009) *Decreto Ley No. 265/2009*. Del sistema nacional de archivos de la República de Cuba.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2011) *Decreto Ley No.281*. Del sistema de información del gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Recuperado a partir de <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Decreto Ley 281/2009 (2009) *Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial*. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Gómez-Acosta, M.I., Acevedo-Suárez, J.A., Pardillo-Baez, Y., López-Joy, T., Lopes-Martínez, I. (2013) Caracterización de la Logística y las Redes de Valor en empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial. *Ingeniería Industrial*, vol 34(2): 212-226.
- Mena Múgica, M. (2005). Gestión documental y organización de archivos. La Habana: Félix Varela.
- Gómez-Selemeneva, D., Blanco, B. y Conde, J.R. (2013) El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba Vol.1 (2): 53-65
- Núñez-Hernández, M. y Artilles-Visbal (2013) Propuesta de pautas para la Identificación del Conocimiento en el Perfeccionamiento Empresarial Gecontec: Revista Internacional de Gestión de Conocimiento y la Tecnología, Vol. 1(2):1-1.
- Orozco-Silva, E. (2000) La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. *Ciencias de la Información*. Revista científica del instituto de información científica y tecnológica (IDICT) en coordinación con la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información (SOCICT), vol 31(1-2): 37-48.

## **ANEXO 1**

Las preguntas formuladas van dirigidas a conocer:

1. ¿Cuáles son las tareas que realiza?
2. ¿qué información necesita para realizar su trabajo?
3. ¿conoce los recursos de información que le pueden ser útil para desempeñar su trabajo?
4. ¿de qué tecnologías dispone para desempeñar su trabajo?. ¿cumple con los requerimientos necesarios para manejar y almacenar información?
5. Especifique dentro de la tecnología de información que dispone, cómo y para qué son empleadas.
6. ¿existe alguna herramienta, aplicación o sistema de información para desempeñar su trabajo?
7. ¿dispone de acceso a la intranet corporativa, a internet, correo electrónico?
8. ¿qué intercambio de información con otros grupos o áreas?
9. Para este intercambio de información existe algún documento que regule?
10. ¿se siente capacitado para desempeñar sus funciones?. Conocimientos que posee. Cite 5.
11. Conocimiento que necesita para desempeñarse plenamente en sus funciones?
12. ¿cuáles son las principales hojas de trabajo, documentos, plantillas, procedimientos existentes?
13. ¿se ha realizado algún estudio de necesidades de información?
14. ¿se ha realizado algún estudio de procesos empresariales?
15. ¿cómo evalúa el acceso y localización de los recursos de información?
16. ¿conoce técnicas de procesamiento y análisis de información?
17. ¿qué servicios de información prefiere para recuperar la información?
18. ¿disponen de un sitio web dentro de la intranet corporativa de la empresa?
19. ¿qué vía de comunicación utiliza para intercambiar información con las entidades externas?
20. ¿cómo considera esa comunicación? Efectiva o no. En caso negativo justifique.
21. ¿qué tipo de documentación se genera?
22. Documentación y procesos de información.
23. Conservación de los documentos.
24. Recuperación de la información.
25. Como se realiza la gestión documental o emplean los métodos tradicionales. Si tienen dominio del sistema.
26. Calidad de la información.
27. Contenido y flujo de la información.
28. Sistema de gestión documental. Flujos de trabajo definidos. Información y responsabilidad. Políticas
29. ¿presentan documentos en formato digital? Si\_ no\_
30. En caso de que utilicen algún software.
31. ¿qué software utilizan?
32. ¿conoce su funcionamiento? Si\_ no\_
33. ¿todas las personas tienen los mismos permisos sobre los documentos (eliminar, modificar) o existen alguna restricción?
34. Marque si presenta alguno de estos problemas con el manejo de la documentación.
  - pérdida de los documentos.
  - copias innecesaria de los documentos.
  - demora en la localización de un documento.
  - gasto en el local donde se tiene almacenado la documentación.
  - gasto en papel.

**ANEXO 2**

**INFORMACIÓN INTERNA (GUÍA METODOLÓGICA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO) (Decreto Ley 281/2009, 2009).**

1. SOBRE EL FLUJO INFORMATIVO INTERNO DE LA EMPRESA:
  - ESTA 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 ESTA 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:

- LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE TRABAJA,
- LA INFORMACIÓN POR DESTINOS, ASÍ COMO LOS DESTINOS QUE MAS DEMANDAN INFORMACIÓN,
- 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.
- SI LAS INFORMACIONES QUE SE PROCESAN EN LA ORGANIZACIÓN TIENEN CLARAMENTE DEFINIDO SU RESPONSABLE.
- SI LA INFORMACIÓN QUE SE PIDE ES NECESARIA O NO, ASÍ COMO SUS CAUSAS
- SI SE PIDE UNA MISMA INFORMACIÓN POR VARIAS VÍAS
- SI EL MODELAJE QUE SE UTILIZA RESPONDE O NO, A LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE SOLICITA
- SI ES NECESARIO AUTOMATIZAR LA INFORMACIÓN, A PARTIR DE LA BASE INFORMÁTICA QUE SE POSEA EN LA ORGANIZACIÓN.
- SI LA INFORMACIÓN QUE SE SOLICITA, ES REALMENTE UTILIZADA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN
- OTRAS CONCLUSIONES SOBRE EL FLUJO INFORMATIVO ACTUAL.

3. SE ELABORA MUCHA INFORMACIÓN EXTRAORDINARIA?
4. 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?
5. SE COMPARA LA INFORMACIÓN CON PERIODOS ANTERIORES?, CON OTRAS EMPRESAS DEL PAÍS?
6. SE ESTUDIA LA RELACIÓN COSTO- BENEFICIO DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS Y DE ELABORACION DE INFORMES, CON EL FIN DE PROPONER MEDIDAS TENDIENTES A LOGRAR QUE ESTA RELACIÓN SEA FAVORABLE?
7. 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?