



## **Resumen**

La presente investigación explora los términos y posturas disciplinares necesarias para emprender diagnósticos de Gestión Documental en las organizaciones, bajo enfoques holísticos sustentados por las convergencias gerenciales entre la Gestión Documental y la Gobernanza de la Información, para el desarrollo de una gestión universitaria eficiente, transparente y responsable. La construcción de la herramienta diagnóstica demandó del análisis del marco regulatorio nacional que ampara y sustenta este estudio, así como las buenas prácticas internacionales en materia de Gestión Documental, Gestión de Riesgos y Seguridad de la Información. Se presentaron y analizaron metodologías de diagnóstico y modelos de madurez de la Gestión Documental en contextos organizacionales, para elaborar una metodología de diagnóstico aplicable a los contextos universitarios. Se describe la metodología propuesta para aplicar en la Universidad de La Habana, mediante sus fases, variables, dimensiones e indicadores necesarios para la elaboración del instrumento de medición, así como las pautas para el procesamiento y análisis de los datos. Como resultado, se describe el estado de la Gestión Documental en el contexto de estudio y se miden los niveles de madurez alcanzados.

**Palabras claves:** GESTIÓN DOCUMENTAL, DOCUMENTOS, SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, GOBERNANZA DE LA INFORMACIÓN, RIESGOS, UNIVERSIDAD DE LA HABANA.

## **Abstract**

This research explores the terms and disciplinary positions necessary to undertake records management diagnostic in organizations under holistic approaches, supported by the management convergences between records management and information governance for the development of an efficient, transparent and accountable university management. The construction of the diagnostic tool sued the analysis of the national regulatory framework that protects and sustains this study as well as international best practices in Records Management, Risk Management and Information Security. They were presented and analyzed diagnostic methodologies and Records Management maturity models in contexts of organizations to develop a methodology applicable to university contexts diagnosis. The methodology proposed for application to the University of Havana through its phases, variables, dimensions and indicators necessary for the development of the measurement instrument, as well as guidelines for processing and analysis of data is described. As a result the status of the records management described in the context of study and achieved maturity levels are measured.

**Keywords:** RECORDS MANAGEMENT, RECORDS, INFORMATION SECURITY, INFORMATION GOVERNANCE, RISK, UNIVERSITY OF HAVANA.

## Tabla de contenido

Planteamiento del problema de investigación .....	7
<i>Situación problémica</i> .....	7
<i>Antecedentes</i> .....	8
<i>Antecedentes directos</i> .....	9
Pregunta de Investigación.....	9
Sistema de objetivos .....	10
<i>Objetivo General</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
Viabilidad de la investigación.....	10
Alcance de la investigación .....	10
Tipo de diseño de la investigación.....	10
Métodos y procedimientos .....	11
Técnicas de investigación.....	11
Población y muestra.....	12
Estructura capitular .....	14
<b>CAPÍTULO I. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES. SU INTEGRACIÓN EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES. ....</b>	<b>15</b>
1.1 La Gestión Documental en el escenario de la Gobernanza de la Información .....	15
1.1.1 Objeto de la Gestión Documental.....	16
1.1.2 Los valores de los documentos como recurso y activo de información para las organizaciones.....	19
1.1.3 Relación entre documentos y riesgos organizacionales.....	23
1.2 La Gestión Documental integrada a los procesos organizacionales.....	27
1.2.1 Procesos y herramientas de la Gestión Documental.....	29
1.3 Los Principios de Gestión Documental Generalmente Aceptados y el Modelo de Madurez de la Gobernanza de la Información. ....	36
<b>CAPÍTULO 2. ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.....</b>	<b>39</b>
2.1 Entorno normativo de la gestión documental en las organizaciones cubanas.....	39
2.1.1 Marco Regulatorio del Sistema Nacional de Archivos.....	39
2.1.2 Sobre el Sistema de Información de Gobierno.....	45
2.1.3 Sobre el Sistema de Control Interno.....	46
2.1.4 Resolución No. 127 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.....	48
2.1.5 Decreto-Ley No.199/1999 Sobre la Seguridad y Protección de la Información Oficial .....	49

2.2 Metodologías para los Diagnósticos de Gestión Documental en las Organizaciones. ....	51
2.2.1 Evaluación crítica de herramientas de diagnóstico de la Gestión Documental. ....	51
2.2.2. Iniciativas en las Administraciones públicas. ....	54
2.2.3 Iniciativas en las Universidades.....	57
2.2.4 Modelos de Madurez y Capacidades de Gestión Documental.....	60
2.3 Elementos del Diagnóstico de la Gestión Documental en la Universidad de la Habana. 63	
2.3.1 Etapas del diagnóstico.....	64
2.3.2 Plan de recolección de datos.....	64
2.3.3 Diseño y codificación de los instrumentos de medición: confiabilidad, objetividad y validez.....	65
2.3.4 Contexto de aplicación del instrumento de medición: .....	65
2.3.5 Sobre la confiabilidad, objetividad y validez del instrumento de medición: .....	65
2.3.6 Codificación del instrumento de medición .....	66
2.3.7 Variables y dimensiones del Diagnóstico de la Gestión Documental.....	67
2.3.8 Medición de capacidades y niveles de madurez de la Gestión Documental.....	67
2.3.9 Presentación del informe del diagnóstico.....	68
2.3.10 Limitaciones del diseño del diagnóstico .....	69
<b>CAPÍTULO III. ESTADO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.</b> .....	70
<i>Resultados de la validación del instrumento de medición.....</i>	70
<i>Representatividad de la Muestra .....</i>	71
3.1 Características del análisis del Contexto Organizacional de la Universidad de La Habana. ....	71
3.1.1 Estructura y subordinación jerárquica .....	71
3.1.2 Impulsores organizacionales y la Gestión Documental .....	73
3.1.3 Conocimiento de las leyes, políticas y/o procedimientos de GD: .....	75
3.1.4 Ambiente externo y gestión del cambio.....	76
3.1.5 Recursos para la Gestión Documental .....	76
3.1.5.1 Recursos humanos.....	77
3.1.5.2 Recursos destinados a la capacitación .....	78
3.1.5.3 Recursos financieros .....	78
3.1.5.4 Recursos tecnológicos.....	78
3.1.5.5 Recursos Mobiliarios .....	79
3.2 Procesos de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.....	80
3.2.1 Planificación .....	80
3.2.2 Colección, creación, recepción y captura .....	81

3.2.3 Procesos de Organización (Identificación, Valoración, Clasificación y Almacenamiento).....	82
3.2.4 Uso y diseminación.....	85
3.2.5 Mantenimiento, protección y preservación .....	86
3.2.6 Disposición y retención.....	92
3.2.7 Evaluación de la Gestión Documental.....	94
3.3 Capacidades Organizacionales de la Gestión Documental y Madurez de "Los Principios".	95
3.3.1 Identificación y existencia de comunidades y asesorías de Gestión Documental.....	95
3.3.2 Conciencia y reconocimiento de la Gestión Documental.....	96
3.3.3 Gestión de carteras .....	97
3.3.4 Calidad de la información .....	97
3.4 Nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana.....	98
3.4.1 Principio de Integridad .....	98
3.4.2 Principio de Retención y Disposición.....	98
3.4.3 Principio de Protección .....	99
3.4.4 Principio de Accesibilidad .....	100
3.4.5 Principio de Rendición de Cuentas.....	101
3.4.6 Principio de Transparencia .....	101
3.4.7 Principio de Cumplimiento .....	102
3.5. Limitaciones del estudio .....	105
CONCLUSIONES .....	106
RECOMENDACIONES.....	108
Bibliografía .....	109
ANEXOS .....	116

## Índice de Tablas

Tabla 1. Relación de responsables por la GD según ISO 30301 y los estratos de la muestra ...	12
Tabla 2. Cálculo inicial de la muestra .....	13
Tabla 3. Tamaño inicial de la muestra .....	13
Tabla 4. Estructura del informe de diagnóstico .....	69
Tabla 5. Tamaño de la muestra real .....	71

## Índice de Figuras

Figura 1. Relación entre riesgo y documento..	24
Figura 2. Categorías y áreas de incertidumbre.....	26
Figura 3. Procesos de la Gestión Documental..	29
Figura 4. Variables y dimensiones del Diagnóstico del estado de la Gestión Documental .....	67
Figura 5. Niveles de Madurez de la Gestión Documental.....	68
Figura 6. Organigrama de la Universidad de La Habana .....	72
Figura 7. Relación de trabajadores por cargos.....	72
Figura 8. Mapa de Procesos de la UH.....	73
Figura 9. Proceso Clave de Gestión Documental de la Trayectoria integral del estudiante .....	74
Figura 10. Proceso Clave 2.03.2 de Gestión Documental del Programa de Especialidad. ....	74
Figura 11. Responsables por los archivos de gestión según los Trabajadores.....	75
Figura 12 Cumplimiento de las normativas implementadas en el Archivo Central. ....	76
Figura 13 Asignación de recursos a la gestión Documental según directivos .....	77
Figura 14. Percepción del nivel directivo de los recursos humanos asignados.....	77
Figura 15. Percepción del nivel directivo de los recursos asignados a la capacitación.....	78
Figura 16. Percepción del nivel directivo de los recursos financieros asignados. ....	78
Figura 17. Percepción del nivel directivo de los recursos tecnológicos asignados.....	79
Figura 18. Percepción del nivel directivo de los recursos mobiliarios asignados .....	79
Figura 19. Percepción de los directivos de la existencia de políticas de GD.....	81
Figura 20. Orientaciones recibidas para crear, recibir y organizar los documentos. ....	82
Figura 21. Reconocimiento al correo electrónico como medio oficial de gestión institucional....	84
Figura 22. Fines de la consulta de los archivos de gestión en las áreas por trabajadores.....	86
Figura 23. Prácticas de los trabajadores en relación a la salva de información .....	88
Figura 24. Dominio de los trabajadores sobre las diferencias entre seguridad informática y seguridad de la información.....	89
Figura 25. Percepción del nivel directivo sobre la relación de la Seguridad informática y la preservación y seguridad de la información digital .....	89
Figura 26. Percepción sobre la existencia de componentes relativos a la preservación y seguridad de la información digital en el Plan de Seguridad Informática. ....	89
Figura 27. Procedimientos de preservación y seguridad de la información digital .....	90
Figura 28. Responsabilidad por la preservación y seguridad de la información digital de las áreas .....	90
Figura 29. Percepción de los trabajadores sobre el uso de la información y sistemas de control de accesos.....	91
Figura 30. Percepción de los informáticos sobre el uso de la información y sistemas de control de accesos.....	91
Figura 31. Sobre el cumplimiento de los procesos de disposición y retención.....	93
Figura 32. Percepción de las áreas sobre las acciones de control del Archivo Central .....	95
Figura 33. Nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana .....	104

## **INTRODUCCIÓN**

El crecimiento incontrolable de la información al cual se enfrentan actualmente muchas instituciones por la ausencia de políticas, cultura y prácticas organizacionales, encaminadas a gestionar eficazmente este recurso, dificulta el adecuado tratamiento de la información independientemente del soporte y formato en que se encuentre. Todo ello, incrementa los costos asociados a la gestión, riesgos y amenazas por el deterioro de su confiabilidad. Este fenómeno tiene un impacto negativo y en muchos casos lleva al fracaso a las instituciones.

En otro orden, alcanzar y mantener la integridad tanto en el sector privado como en el público es fundamental para la buena gobernanza y para el cumplimiento de la responsabilidad social. En este escenario, mantener información de calidad proporciona la evidencia a través de las cuales, las personas, instituciones, gobiernos y sociedades pueden ser considerados responsables de sus actos. Esto condiciona que se haga imperativo inclinar a la sociedad y a sus componentes hacia un ejercicio de Gestión Documental responsable y transparente, asegurando de esta manera la confianza por la capacidad de rendir cuentas con base en información de calidad. Para las universidades cubanas ganar y mantener esa confianza pública constituye todo un reto. Hacer transversales y explícitas sus políticas, estructuras, funciones y finalidades se torna un punto crucial en el contexto informacional actual. Para ello, no se podrá prescindir de la Gestión Documental para lograrlo.

En base a lo expresado, la Gestión Documental como función, debe contemplar un enfoque de riesgos para minimizar las vulnerabilidades, propiciar un ambiente de control que garantice el alcance de sus objetivos e influir positivamente en los procesos que dependen de información de calidad para la toma de las decisiones. Maximizar el valor de la información organizacional y minimizar los riesgos y costos asociados a la pérdida de información, deben ser objetivos claves para la Gobernanza de la Información. Para alcanzar esta meta, es imprescindible que se desarrollen buenas prácticas de Gestión Documental integradas a los procesos organizacionales, donde los principios de Rendición de Cuentas, Integridad, Protección, Cumplimiento, Disponibilidad, Retención, Disposición y Transparencia sean asegurados mediante la sinergia de todos los procesos gerenciales dentro de la Gestión Documental.

### **Planteamiento del problema de investigación**

#### *Situación problemática*

La Universidad de La Habana, en el marco de su estrategia Infotecnológica, no cuenta con un Sistema de Gestión Documental (SGD) que integre lo relativo a: políticas, objetivos y procesos afines a los documentos emanados de sus funciones organizacionales, independientemente del medio en que se encuentren (papel, documentos electrónicos, registros de bases de datos, etc.). Esta carencia expone a

todos los niveles de la institución a disímiles riesgos, ya que impide que la Gestión Documental se formalice como una herramienta clave en las buenas prácticas de la Gobernanza de la Información. La simbiosis entre esta disciplina gerencial y la gestión universitaria no sólo permitiría identificar las amenazas a las cuales se enfrenta esta Casa de Altos Estudios y planificar adecuadamente posibles vías para mitigarlas, también ayudaría a controlar mejor los costos asociados al uso y manejo de la información y los documentos. Todo ello, facilitaría ganar y mantener la confianza de la sociedad mediante la consecución de los procesos de toma de decisiones, el control interno, la rendición de cuentas transparente y responsable y la preservación de la memoria institucional.

Conscientes de la carencia de un SGD en la Universidad de La Habana y de los riesgos derivados de ello, se propone realizar un diagnóstico del estado de la Gestión Documental, el cual contribuirá a sensibilizar a los directivos sobre las áreas de riesgos y las amenazas a las cuales se enfrenta esta institución si no se realizan propuestas coordinadas que solventen la problemática actual.

#### *Antecedentes*

El informe "Situación de los archivos institucionales en organismos del estado de Chile", del *Consejo Para La Transparencia* del 2012, es un diagnóstico cuyo objetivo, en primera aproximación, se asemeja a la intención de esta investigación. Este brinda los aspectos que caracterizan a los archivos públicos en el contexto chileno, no sólo a partir de la normativa legal y los procesos archivísticos involucrados; también considera desde una mirada integrada aquellas dimensiones de la infraestructura disponible, los recursos humanos y las tecnologías de información que les condicionan.

En el contexto cubano, se identifica como fuente de información pertinente para la presente investigación el Diploma de Estudios Avanzados titulado "Diagnóstico sobre la Gestión Documental y de Archivos en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas", de Odalys Font Aranda en el 2010. Es importante resaltarlo, ya que hasta la fecha era el único acercamiento a los diagnósticos de la gestión documental en el contexto universitario cubano.

Con respecto a la integración de la Gestión Documental en procesos gerenciales, se identifica como referente de importancia la Tesis de Diploma "Gestión Documental, Gestión de Información y Gestión del Conocimiento. Propuestas para su aplicación en organizaciones cubanas", de Yinet Cortiza Enríquez en el 2006. Esta investigación realiza un acercamiento al estudio de los SGD, los Sistemas de Gestión de Información y los Sistemas de Gestión del Conocimiento y sus integraciones dentro de los procesos gerenciales.

A pesar de que los estudios mencionados no constituyen antecedentes directos para el presente trabajo de investigación, sus consultas se hicieron necesarias para identificar variables y prácticas afines a este tipo de diagnóstico.

### *Antecedentes directos*

El trabajo de Diploma de la autora Lisett Mayo Dubras del 2002 titulado "Normas y Procedimientos para el Archivo Electrónico de la Facultad de Comunicación (AEFC)", brinda primeramente una clasificación del AEFC teniendo en cuenta la edad de los documentos electrónicos de archivo; propone el Cuadro de Clasificación para dicho archivo, elaborar el Cuadro de Valoración para el AEFC, así como la definición y categorización de los usuarios del AEFC.

Posteriormente, se realiza por la autora Roxana de la Caridad Madruga Loyola la Aplicación de la fase de Identificación del tratamiento archivístico a la documentación del período 1937-1952, atesorada en el Archivo Central de la Universidad de La Habana. En este trabajo se identifica la estructura orgánico-funcional y las series documentales de la Universidad de La Habana en el período comprendido entre 1937 y 1952 y se propone el Cuadro de Clasificación correspondiente.

En el año 2005, Adiel Neyda Batista Delgado propone la *Identificación de las series documentales generadas por La Universidad de La Habana desde sus inicios en 1728 hasta 1910*. Se identifica la estructura orgánico-funcional y las series documentales generadas por la Casa de Altos Estudios y se propone como resultado los Cuadros de Clasificación correspondientes a cada etapa estudiada.

El antecedente más cercano a la presente investigación, es el Diplomado de Estudios Avanzados (DEA) en el 2012 cuya autora es Odalys Font Aranda, de la Universidad de Villa Clara. Esta investigación realiza un diagnóstico en esta universidad, con el objetivo de implementar un sistema que regule los procesos y permita un control de la documentación y se expone su importancia para la entidad así como las bondades de aplicación de la metodología DIRK (Designing and Implementing Recordkeeping System) para el proceso de diagnóstico.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el estado de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana?

## **Sistema de objetivos**

### *Objetivo General*

Diagnosticar el estado de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.

### *Objetivos específicos*

1. Determinar los referentes teóricos del diagnóstico de la Gestión Documental en las organizaciones.
2. Identificar las metodologías para diagnosticar la Gestión Documental en las organizaciones.
3. Presentar los elementos esenciales para el diagnóstico de la Gestión Documental en la Universidad de la Habana.
4. Describir la realidad existente de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.

## **Viabilidad de la investigación**

Para la realización de la presente se cuenta con el apoyo de la máxima dirección de la Universidad de la Habana y así como de la Dirección de Información de la misma. El amparo legal vigente en el Decreto-Ley No.265/2009 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba y Decreto Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, específicamente en su Capítulo III del Sistema de Control Interno.

## **Alcance de la investigación**

La presente investigación se centró en el diagnóstico de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana. Su alcance comprende en primera instancia, determinar los postulados teóricos necesarios para emprender un diagnóstico de la Gestión Documental bajo el marco de buenas prácticas. Se realizó una evaluación crítica de las metodologías existentes con el propósito de identificar las mejores prácticas necesarias para construir una herramienta metodológica de diagnóstico para el contexto de la Universidad de La Habana. Lo expuesto, garantiza luego de la aplicación diagnóstica advertir la realidad existente de este fenómeno en la Casa de Altos Estudios.

## **Tipo de diseño de la investigación**

El diseño de investigación se desarrolla desde la perspectiva metodológica *cuantitativa*, su enfoque es *no experimental* de tipo **transeccional** cuyo alcance es **exploratorio-descriptivo**.

Al ser su enfoque no experimental, no se genera ninguna situación para llegar a un resultado concreto, sino que se observan situaciones reales ya existentes. También es válido mencionar, que al estudiar las variables identificadas no es posible manipularlas,

es decir, no se tuvo control directo sobre las mismas, ni se puede influir sobre ellas, porque estas ya sucedieron, al igual que sus efectos. El diseño de investigación no experimental es de tipo *transeccional o transversal*, lo cual implica que la recolección de los datos ocurrirá en un solo momento. Su objetivo es describir variables y analizar sus incidencias en un momento dado a la unidad de análisis. Este tipo de diseño transeccional con alcance *exploratorio* permitió conocer un conjunto de variables, un contexto, una situación en un momento específico, lo cual resultó factible aplicar ante el problema de investigación que es novedoso para el contexto de estudio. Su alcance es *descriptivo* ya que es necesario indagar los niveles de las variables en la población y así proporcionar su descripción, como es el caso del problema de la presente investigación.

En este caso particular de alcance exploratorio-descriptivo no se pretende pronosticar un hecho o situación, por lo cual no requiere del planteamiento de hipótesis iniciales.

### **Métodos y procedimientos**

- **Análisis documental clásico:** su aplicación posibilitó la familiarización teórica-conceptual del diagnóstico de la gestión documental, así como las conexiones con procesos gerenciales en el marco de las administraciones organizacionales actuales.
- **Encuestas:** es un método de recolección de información ampliamente usado para los proyectos de diagnósticos o evaluación de la gestión documental. Si bien ayuda a obtener un control de los documentos existentes, así como todo el tratamiento que ha desarrollado la organización en función de garantizar un adecuado ciclo de vida, la presente investigación pretende ampliar su alcance integrando el resto de las dimensiones identificadas para el diagnóstico de la GD. De tal forma se obtuvieron datos pertinentes sobre la situación real existente en el contexto de estudio.

### **Técnicas de investigación**

**Cuestionarios:** Se considera que la encuesta mediante un cuestionario es el instrumento más rápido y válido para medir las variables en amplias poblaciones como es el caso de las universidades y disminuir las variaciones en el proceso de cuestionamientos debido a su formato fijo.

**Entrevistas:** esta técnica permitió complementar los datos obtenidos de los cuestionarios y estuvo dirigida a la dirección estratégica de la universidad.

## Población y muestra

Unidad de Análisis: Universidad de La Habana

### Población

Responsables directivos y operativos de la Gestión Documental de la Universidad de la Habana.

Total: 4247 miembros de la UH

### Muestra

La muestra es probabilística, dado el propio diseño de la investigación exploratoria-descriptiva y el carácter del estudio. El muestreo fue aleatorio estratificado. La selección de la muestra fue aleatoria en la unidad de análisis, midiéndose el tamaño del error en las predicciones. De esta forma, las unidades muestrales tuvieron valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en la muestra permitieron obtener estimados puntuales de la población, de manera general. Dada las propias características de la población, que es muy amplia resultó oportuna la selección de una muestra probabilística estratificada, la cual benefició la extrapolación al conjunto mayor de los resultados obtenidos, sin porcentos elevados de margen de error, realizando para su selección un muestreo donde la población se dividió por segmentos (estratos), seleccionando una muestra para cada uno de ellos. De esta forma, al ser la población no homogénea en cada área de la universidad, se garantizó que cada estrato quedara representado.

Para la identificación de los estratos se tuvo en cuenta las cinco categorías sugeridas por el estándar de buenas prácticas ISO/DIS 30301:2009 de los responsables, tanto a nivel directivo como operativo de la gestión documental. A saber:

No.	Categorías según ISO/DIS 30301	Estratos
1.	La alta dirección, que designará un representante específico que lidere el establecimiento, implementación y mantenimiento del sistema;	Vicerectores
2.	Los gestores de planes o programas de la organización;	Directivos (decanos, directores de centros, áreas centrales y de direcciones de la UH)
3.	Los profesionales de la gestión documental;	Gestores documentales y archiveros
4.	Los profesionales de las tecnologías de la información y los administradores de sistemas;	Informáticos
5.	Los miembros de la organización que crean y controlan documentos como parte de su trabajo	Trabajadores (sin cargos directivos)

**Tabla 1. Relación de responsables por la GD según ISO/DIS 30301 y los estratos de la muestra**

*Cálculo del tamaño de la muestra:*

- Tamaño del universo (población): 2878
- Error máximo aceptable:5%
- Porcentaje estimado de la muestra:50%
- Nivel deseado de confianza:95%

No.	Estratos	Total población	Muestra
1	Vicerrectores	8	6
2	Directivos	83	61
3	Gestores documentales y archiveros	23	16
4	Informáticos	153	110
5	Trabajadores <sup>1</sup>	2630	336
Total		2878	529

**Tabla 2. Cálculo inicial de la muestra**

Sin embargo, este número de encuestas por estrato no permitiría un mayor análisis y desvirtuaría los objetivos de la investigación en los estratos altos (informáticos, trabajadores y directivos). Por tanto fue necesario calcular el tamaño de cada muestra mediante el método *desproporcional*, donde al balancear el tamaño del mismo con la probabilidad de tipo de responsabilidad del estrato (de dirección y operativas), se puede explorar mejor el fenómeno.

Estratos	Total población	Por ciento	Muestra
1/2/3	95	50%	48
4	153	30%	46
5	2630	5%	132
Total	2878	8%	226

**Tabla 3. Tamaño inicial de la muestra**

La muestra probabilística (encuestados) que se escogió como parte de la investigación fue elegida de forma circunstancial, por lo que no cumple con la hipótesis de x-probabilidad. Esto no cambia el hecho de que la muestra sea realmente probabilística, ya que fue prácticamente al azar la forma en cómo fue elegida casi la totalidad de la muestra (todos salvo 5 casos directivos señalados, que representan alrededor de un 2% del total de la muestra). No se utiliza la Estadística Clásica en el procesamiento de las encuestas debido a la propia naturaleza de la investigación (sus características, su enfoque y objetivos). Utilizar la Estadística Clásica en este análisis sería engorroso y no aportaría nada realmente significativo a los resultados de la presente investigación. Es por ello, que en el análisis no se consideran magnitudes como: valor medio, media,

<sup>1</sup> Menos los trabajadores de servicios gastronómicos, de obras y mantenimiento, transporte y sanitarios.

mediana, desviación estándar, incertidumbre, varianza, entre otras magnitudes estadísticas bien definidas en el marco de la Estadística Clásica.

**Nota:** es importante mencionar que los totales en la muestra podrían variar en virtud de la disposición de los mismos en el momento de aplicación de las encuestas, especialmente los relativos a vicerrectores y directivos de la UH.

### **Resultados esperados**

Al concluir la presente investigación y como resultado del diagnóstico se obtendrán las características del estado de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.

### **Estructura capitular**

**Capítulo 1:** Se identifican los elementos teóricos-conceptuales relacionados con el diagnóstico de la Gestión Documental en las organizaciones y se advierten sus nexos con los supuestos de la Gobernanza de la Información.

**Capítulo 2:** Se analiza el marco legal regulatorio en el contexto nacional. Se describen las pautas y metodologías para los diagnósticos de Gestión Documental existentes, haciendo énfasis en las mejores prácticas internacionales. Se proponen los elementos esenciales para el diagnóstico de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.

**Capítulo 3:** Se identifican, analizan y describen los resultados del diagnóstico del estado de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana.

# **CAPÍTULO I. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES. SU INTEGRACIÓN EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.**

En el presente capítulo se exploran los términos y posturas disciplinares necesarias para emprender diagnósticos de gestión documental en las organizaciones, bajo enfoques holísticos, sustentados por las convergencias gerenciales entre la Gestión Documental, la Gestión de Riesgos, Gestión de la Calidad y la Gobernanza de la Información, enfocados en el desarrollo de una buena gestión universitaria, transparente y responsable.

## **1.1 La Gestión Documental en el escenario de la Gobernanza de la Información**

En las organizaciones actuales el valor de la información ha aumentado sustancialmente debido al reto y riesgos que supone su gestión, los costos asociados, la explosión en volumen, la velocidad y la diversidad de la misma, lo cual demanda la implementación de estrategias organizacionales innovadoras.

Partiendo de ello, se reconoce que el uso de teorías, técnicas y herramientas de gestión clásicas ya no son suficientes para llevar a cabo una eficiente gestión documental. Todo esto ha dado paso a la búsqueda entre los decisores organizacionales y la comunidad científica de nuevas vías o marcos disciplinares para mejorar la toma de decisiones y desarrollar estrategias y competencias para gobernar y gestionar información, como elementos críticos para alcanzar y mantener el éxito organizacional a largo plazo.

El término *Gobernanza de la Información (GI)*, es introducido en la literatura por los autores Donaldson & Walker en el 2004, para sustentar el trabajo en la *National Health Society (NHS)* de los Estados Unidos. Actualmente es considerado un campo multidisciplinario, que emerge ante la imposibilidad de manejar eficientemente grandes cúmulos informacionales.

La Gobernanza de la Información se sustenta bajo los principios y conceptos básicos de la Gestión Documental. Partiendo de esta premisa, se puede afirmar que el éxito de su implementación en las organizaciones implica garantizar *a priori* el desarrollo de buenas prácticas en materia de Gestión Documental.

Según Hagmann (2013) y Smallwood (2014), la Gobernanza de la Información no solo se basa en la Gestión Documental, sino que se apoya también en la Gestión de Contenidos, la Gobernanza de Datos, las Tecnologías de la Información, la Seguridad y Privacidad de Datos, la Gestión de Riesgos, disposiciones legislativas, el cumplimiento regulatorio, la preservación digital a largo plazo y la Inteligencia de Negocios.

De estas disciplinas se desprenden subcategorías y tecnologías relacionadas, tales como la gestión de los documentos, la gestión del conocimiento, búsqueda empresarial<sup>2</sup> y la recuperación ante desastres/continuidad de negocios<sup>3</sup>.

La implementación de *Sistemas de gestión para los documentos* es esencial para construir buenas prácticas de Gobernanza de la Información, ya que provee las bases para descartar la información innecesaria, identificar cuáles documentos deben crearse, protegerse, habilitarse y preservarse para mitigar riesgos organizacionales, aumentar la ventaja competitiva y alcanzar el éxito organizacional. Una vez implementadas dichas prácticas de Gestión Documental, se puede afirmar que esta cuenta con información veraz, confiable, auténtica y oportuna que asegura a los gestores y directivos tomar decisiones y rendir cuentas de manera transparente y responsable, es decir, con información de calidad.

El objeto de estudio de la gestión documental constituye la base de cualquier actividad organizacional. Solo a través de la información evidencial que una organización crea, recibe, utiliza y registra en documentos en el curso normal de sus funciones, se logra saber lo que se ha hecho, cuándo, dónde, por qué y por quién. Esto permite a la organización demostrar el cumplimiento efectivo de las normas, leyes y reglamentos aplicables, así como el plan de lo que hará en el futuro para cumplir su misión y objetivos estratégicos.

### **1.1.1 Objeto de la Gestión Documental.**

La *Gestión Documental*, según define la Norma ISO 15489 (2001) es "*el campo de la gestión responsable por el control sistemático y eficiente de la creación, recepción mantenimiento, uso y disposición de los documentos, incluyendo procesos para la captura y mantenimiento de la evidencia y de información sobre la actividades de gestión y operaciones en la forma de documentos.*"

Esta definición declara que el objeto por excelencia de la Gestión Documental es el *documento*, porque las organizaciones, independientemente del sector al cual pertenezcan, su tamaño o especialización, necesitan realizar sus actuaciones a través de documentos, en los cuales puedan confiar para tomar decisiones y rendir cuentas, ya que son *evidencias* claves para respaldarse ante evaluaciones tanto externas como internas.

En la literatura es posible identificar diversos términos para referirse al objeto de la Gestión Documental: *records, archive, archival document* (en el caso del idioma inglés), documento archivístico, documento, registro, documento administrativo y documento corporativo (en español). Dada la imposibilidad de trabajar con esta diversidad

---

<sup>2</sup> Enterprise search (en el caso del idioma inglés).

<sup>3</sup> Business continuity (en el caso del idioma inglés).

terminológica, se decide emplear en la presente investigación el término **records**, siguiendo la traducción oficial de la UNE ISO 30300 (2010:10) en tal sentido la definición usada como guía será *documento*. La norma ISO/DIS 30300 (2010:10) lo define como: "*información creada, recibida y mantenida como evidencia y/o como un activo por una organización o persona en virtud de sus obligaciones legales o en las transacciones de negocio o para sus propósitos, independientemente de su medio, clase o formato*".

Existe determinado consenso en materia conceptual sobre el término documento, al respecto, no pocos profesionales afirman que estos adquieren su estatus con posterioridad a las decisiones, gestiones o retenciones formales que se llevan a cabo al interior de las organizaciones. Estos alcanzan la condición de documento independientemente donde hayan sido capturados. (McKemmish *et al*, 2005; Menne-Haritz, 2006 citado por Yeo, 2011).

Estas perspectivas toman fuerza a partir del surgimiento del pensamiento poscustodial y del modelo del *Continuum* australiano; mientras que la postura que los documentos existen solo cuando son registrados o declarados, está asociada a las investigaciones de Luciana Duranti y el proyecto InterPARES. Un discurso alternativo es brindado por Yeo (2011), en el acometido de conceptualización y caracterización de los documentos, cuyos principales detractores emanan del ámbito canadiense, debido principalmente a su enfoque sociológico y psicológico. Este autor sugiere ver a los documentos como *representaciones* y que la "evidencia" e "información" están entre las *cualidades* que este puede proveer; estas interpretaciones indican que los documentos se hacen distinguibles por su relación especial con su entorno, por ejemplo, *con las actividades, eventos o demás ocurrencias en las organizaciones o la vida diaria, no así por actos de declaración o captura*; incluso este autor incluye en esta definición, que los documentos que no han sido capturados o aquellas comunicaciones informales o las que perduran por casualidad, son representaciones de actividades. Comenta además que a pesar de que su estatus no dependa de los procesos de capturas sistemáticas que se dan en las organizaciones, si existen sistemas robustos implementados, estos le dotarían el poder a los documentos de ser ampliamente aprovechados en toda su extensión.

Esas nociones sobre los documentos están ausentes en la norma ISO 30300, en la cual, el significado de documento y su relación con conceptos como "evidencia", "información" y "activo" demuestran que esta trilogía se mantiene como un tema de continuos debates en la comunidad archivística cuando se caracterizan a los documentos.

La incuestionable centralidad del término "evidencia" en cada definición de documento, hace esencial que sea examinado a profundidad desde los postulados de la disciplina archivística, puesto que el mismo tiende a ser reinterpretado en virtud de la posición disciplinar asumida, incluso en las Ciencias de la Información.

El término *evidencia* se utiliza en el Manual DIRK del *National Archives of Australia* (2001) en un sentido amplio, no limitando su significado al discurso legal. En este, se expone que 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. En este sentido, la *evidencia* (en forma de documento) ayuda a asegurar que los individuos y las organizaciones rindan cuenta de forma transparente ante el gobierno, las cortes, los accionistas, los clientes, la comunidad y las futuras generaciones. Los documentos también soportan procesos organizacionales y la continuidad de interacción de estas con los clientes, el control de la calidad y la toma de decisiones. (National Archives of Australia, 2001)

En el Glosario de la Terminología Archivística, Pearce-Moses & Baty (2005:180), lo define como *algo que es usado para apoyar un acuerdo o argumento*. El enfoque de esta definición emana indudablemente del discurso de Brothman (2002), en su artículo publicado en *Archival Science*, donde aboga que la evidencia no "existe" o "reside en objetos" de forma simple, sino que esta emerge a partir del propio uso del documento en el contexto de un propósito específico, *la evidencia emerge de su uso*.

En la iniciativa de llegar a un consenso internacional, la ISO 30300 (2010:9) define a la evidencia (evidence, en el caso del idioma inglés) como la "documentación de una actividad".

Por su parte, el Proyecto InterPARES 3 (2012:38) lo define como el "conjunto de medios mediante los cuales la veracidad de un supuesto asunto o hecho es sometida a investigación para ser probada o desaprobada."

A pesar de la evidente diferenciación en las posiciones discursivas sobre el término, los documentos únicamente son considerados como evidencias si presentan determinadas cualidades que determinan la calidad de la información que registran: veracidad, confiabilidad, autenticidad, integridad y accesibilidad, pasan a ser las características deseables para los *buenos documentos* que reflejan las actividades de la organización (ISO 15489, 2001; McLeod & Hare, 2010, citado por Lemieux, 2013; Lemieux & Limonad, 2011).

Un documento es **veraz**, según MacNeil (2000), cuando constituye *una declaración precisa de los hechos que registra y una manifestación genuina de esos mismos hechos*, en este sentido la *veracidad* se compone de las cualidades *confiabilidad* y *autenticidad* del documento:

El documento es **confiable** si su contenido refleja de forma completa y precisa actividades, decisiones y hechos y por lo tanto, contienen una información fiable que puede ser la base para otras actividades, decisiones o hechos posteriores. Es **auténtico** si los elementos que lo componen pueden comprobarse, si el documento es lo que afirma ser. El documento debe ser **íntegro** (completo e inalterado) si se

demuestra que no ha sido manipulado ni modificado, salvo en los casos en los que esté específicamente permitido, los cuales deben estar perfectamente definidos. El documento debe ser **usable** o **estar accesible**, tiene que poder ser *localizado, recuperado, presentado e interpretado*. Esto demanda que el documento debe contener la información suficiente para poder ser entendido por alguien que lo consulte fuera del contexto de su creación.

Si bien la comunidad profesional llega a consensos en cuanto al valor evidencial del documento, el debate teórico no culmina. La variedad del uso y propósitos del documento en las organizaciones pasa a ser el centro de las investigaciones, motivado por el dinamismo inherente del entorno digital, que trae aparejado amplias y variadas transformaciones en todos los contextos sociales a nivel mundial.

*Los documentos tienen múltiples propósitos en términos de su valor para un individuo, organización o sociedad, argumenta McKemmish et al (2005:15), son vehículos de comunicación e interacción, facilitadores de la toma de decisiones, habilitantes de la continuidad, consistencia y efectividad en la acción humana, almacenes de memoria, repositorios de experiencias, evidencias de derechos y obligaciones.*

La Norma ISO 30300 (2010), reconoce que para las organizaciones es un componente estratégico indispensable para garantizar transparencia, responsabilidad y competitividad.

Lo planteado permite aseverar que los documentos no solo son soporte y evidencia de actividades, sino también un recurso informativo y activo para las organizaciones. Estas cuestiones impulsan a afirmar que los documentos no solo son soportes y evidencias de sus actividades sino también un recurso informativo y activo para las organizaciones.

### **1.1.2 Los valores de los documentos como recurso y activo de información para las organizaciones.**

La emergencia de las tecnologías de información en las organizaciones, su desarrollo e impacto, no constituye el único catalizador de las reinterpretaciones sobre el término *documento*, unido a ello convergen las crisis financieras, la presión por la innovación y el cambio generado por la alta competitividad de la economía global, entre otros factores.

En las organizaciones actuales, motivado por el uso extensivo e intensivo de las herramientas tecnológicas, dada las ventajas que brindan a la eficiencia de los procesos organizacionales, se generan y reciben grandes volúmenes de información. Este fenómeno ha suscitado que se convierta *el documento* en un *recurso de información* clave, con valor estratégico para la toma de decisiones y por consiguiente, debe ser gestionado eficientemente.

Al respecto, la comunidad académica adopta una postura gerencial al declarar los documentos como *recursos de información* y no solamente como fuentes de información para aquellos que la usan. En la literatura se declara al *recurso de información* "la documentación de la organización, textual y no textual, externa o interna" cuyo "valor depende, de forma directa, de la organización y usuario que la precise" (Moscoso, [1998](#)).

Las organizaciones actuales mantienen múltiples razones por las cuales consideran gestionar los documentos como un recurso informativo clave; disponen de ellos para poder comunicarse e influir en su entorno, ganar ventajas competitivas, tomar decisiones con información de calidad a todos los niveles, mejorar la productividad y calidad de los procesos. Además, alegan que los documentos son esenciales para las trazas de auditorías, en este sentido develan quién hizo determinada acción, dónde y por qué; sin ellos la corrupción no puede ser probada (Ndenje-Sichalwe *et al*, [2011](#)). Lo planteado evidencia la importancia que le confieren las organizaciones a la gestión documental.

Varias son las causas del surgimiento de riesgos en las organizaciones al migrar al entorno digital. Estas aumentan exponencialmente ante las nuevas vías para crear, recibir, manejar y compartir la información; fenómeno que se amplifica al adoptar tecnologías de la Web 2.0, al igual que la inclusión de la tecnología móvil en sus dinámicas organizacionales. Consecuentemente a la emergencia de la adopción de sistemas electrónicos para crear, gestionar, compartir y proteger información digital se amplifican las tipologías, formas y formatos de la información.

Los documentos en formato digital introducen a las entidades hacia nuevas vías para crear y compartir información, pero a la vez traen consigo riesgos de seguridad, debido a las dificultades de los procesos de protección de la información.

Las organizaciones están llamadas entonces a proteger múltiples formas de información (documentos tradicionales, mensajes de texto, videos, correos electrónicos, audio etc.) dentro de los diversos sistemas y tecnologías (bases de datos, documentos, herramientas de redes sociales, sistemas de gestión documental y de contenidos y mashups). Algunos de estos sistemas están accesibles externamente más allá del control de la organización (computación en la nube, el software como un servicio).

Según plantean Hardy & Williams ([2010](#)), la apropiación de estas herramientas 2.0 y los sistemas de gestión en los procesos organizacionales y personales, generan indudablemente ventajas organizacionales aunque también, a la par de su valor potencial crean adicionales riesgos organizacionales, generando también la necesidad de sistemáticas medidas y estrategias para su control, uso y seguridad ya que constituyen recursos estratégicos imprescindibles para adaptarse al cambio y generar ventajas organizacionales.

Surgen así reglas y procedimientos para contrarrestar estos riesgos y consecuentemente aumenta la necesidad por proteger la información sensible a las organizaciones. A pesar de ello, no todas las organizaciones fueron responsables en este acometido, dada la ocurrencia a nivel internacional de escándalos financieros, legales y reputacionales de fallas en garantizar la protección de documentos tales como el caso de corrupción en los gobiernos, el colapso de las compañías Enron, WorlCom y Tyco en los Estados Unidos, así como el de Parmalat en Italia; el aumento del espionaje corporativo e industrial, como las pérdidas millonarias de las compañías FORD y RENAULT a partir del robo de documentos confidenciales por parte de sus empleados y vendidos a otras compañías de confección de automóviles; los múltiples robos de identidad médica conocidos en los Estados Unidos, los robos de propiedad intelectual que incluyeron proyectos y diseños ya patentados, el código fuente de software, investigaciones, listas de clientes, métodos de negocios como los casos de robos dados en Reino Unido, cuyas cifras fueron tres veces más altas a las reportadas internacionalmente hasta ese momento y las brechas de ciberseguridad, como el famoso caso de Wikileaks y el más reciente *Panama Papers*.

Las fallas o debilidades en los controles internos de estas organizaciones *relacionadas con la creación y gestión documental* (Lemieux, [2013](#)) condujeron a disímiles riesgos como la quiebra y pérdida del prestigio de las organizaciones y personalidades públicas.

Lo acontecido trae aparejado un redescubrimiento de la importancia de los documentos en las instituciones, no solo como evidencia y recurso informacional, sino también como **activos** que se deben identificar y gestionar a lo largo de todo su ciclo de vida.

No pocos se cuestionan entonces cómo reconocer un documento dentro de la variedad de activos que presenta una organización, teniendo en cuenta que estos pueden ser tangibles o intangibles. Los activos tangibles como plantean Evans & Price ([2012](#)), pueden ser: financieros (dinero), físicos (edificios, equipamientos, software & hardware de computadoras) y humanos (personas); estos se encuentran excluidos de la noción de activo que le es conferido al documento.

El documento es por tanto un tipo de activo intangible y en el contexto de la perspectiva teórica de las Ciencias de la Información, se denominan como activos de información definidos por Oppenheim et al, (2003: 1) como: *recursos que deben ser documentados y los cuales prometen beneficios económicos futuros*.

La cualidad de los documentos de ser *activos*, aportada por la ISO 30300 ([2010](#)), ha sido ampliamente adoptada en las organizaciones australianas, la *Queensland Government Chief Information Officer* de Australia ([2011](#)) plantea que un activo, (refiriéndose a los informacionales) es un *beneficio económico futuro que es controlado por una agencia, como un resultado de eventos o transacciones pasadas, los cuales*

*pueden ser medidos confiablemente.* Los costos relacionados a su uso son bajos y pueden ser usados y reusados repetidamente y de manera sincrónica.

El *National Archives of United Kingdom* (2011:10) amplía la definición de *activo de información* e incluye sus atributos distintivos:

*"un conjunto de información, definido y gestionado como una sola unidad para que pueda ser entendido, compartido, protegido y explotado de manera efectiva... los activos de información tienen un ciclo de vida, contenido, riesgo y valor reconocible y manejable... un activo de información se define a un nivel de detalle que permite a sus partes constituyentes ser gestionadas de manera útil como una sola unidad."*

Independientemente de la naturaleza del activo de información, *Queensland Government of Australia* (2011), afirma que todos ellos tienen una o más de las siguientes características:

- Son reconocidos por ser valiosos para la organización.
- Ellos no son fácilmente reemplazables sin costos, habilidades, tiempo o recursos.
- Forman una parte de la identidad de la organización.

Estas características coinciden con las cualidades de los *documentos*. En este sentido, y bajo el prisma del enfoque australiano, se puede afirmar que los documentos son *recursos* y *activos* de información comúnmente usados para mejorar la innovación organizacional, proveen información asociada a los riesgos financieros, legales, operacionales y comerciales, cuyo efectivo y eficiente tratamiento, reduce considerablemente los costos asociados a su pérdida o daño; son usados y mantenidos porque garantizan la toma de decisiones estratégicas, que son críticas al desempeño de la organización y además generar ingresos. La organización necesita de ellos para informar sobre las actividades que estas desempeñan y por lo tanto, aportan valor a la misma.

Mena (2016), considera que los documentos son activos porque ayudan a la organización a enfrentar y mitigar riesgos asociados a los documentos y su gestión. Lo planteado es posible únicamente a través de una adecuada gestión, donde las organizaciones sean capaces de demostrar las cualidades de veracidad, confiabilidad, autenticidad, integridad y accesibilidad de los documentos. Su eficiente gestión dentro de un sistema eficiente, posibilitará salvar otros recursos de la entidad e indudablemente todo ello agrega un valor a la organización.

En el caso particular de algunas organizaciones, dichos recursos salvados pueden identificarse como tiempo y reputación; estas son algunas de las razones por las cuales los documentos son muy valiosos incluso en el plano económico. El análisis que conlleva a las organizaciones identificar cuáles son los riesgos relacionados a los

documentos y su gestión genera la realización de procesos de toma de decisiones que afectarán no solo el presente, sino también su futuro en la consecución de sus objetivos y metas.

### 1.1.3 Relación entre documentos y riesgos organizacionales.

La mayoría de las innovaciones son el resultado del deseo de las organizaciones de disminuir los riesgos a los cuales se enfrentan, o de lo contrario, de asumirlos mediante adecuados procesos de gestión, en un contexto donde *Beck & Giddens*<sup>4</sup> la denominan como *Sociedad de Riesgos*<sup>5</sup>.

La gestión de riesgos, según la norma ISO 31000 (2009:02), constituye "las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto a los riesgos". Cada riesgo tiene su recompensa y esta relación se refleja en las definiciones disciplinares sobre el término "riesgo", la ISO 31000 (2009) lo define como el "efecto de la incertidumbre sobre objetivos."

La *ISO Guide 73* (2009) citado por la ISO 31000 (2009) refiere al término "efecto" como *una desviación positiva y/o negativa inesperada*, mientras que por "objetivos", se plantea que *pueden tener diferentes aspectos (tales como objetivos financieros, de salud, seguridad y medioambientales)* y pueden aplicar a diferentes niveles estratégicos en toda organización, proyectos, productos y procesos.

Jeurgens (2014), afirma que cuando los archiveros utilizaban el término "riesgo" se asociaba con *el propósito de controlar los posibles efectos amenazantes y perjudiciales a la calidad de los documentos*, debido a su mala gestión y el objetivo de crear un campo libre de riesgo, donde el legado archivístico esté seguro; su enfoque se orientaba exclusivamente a preservar las cualidades esenciales de los documentos: integridad, autenticidad, fiabilidad, y usabilidad.

Los riesgos son frecuentemente identificados refiriéndose a "eventos" o "consecuencias" (resultados de un evento que afecta objetivos) potenciales, e incluso a la combinación de estos y expresados en términos de una combinación de un evento<sup>6</sup> (incluyendo cambios en las circunstancias) y la *probabilidad* de ocurrencia asociadas. (ISO Guide 73:2009, citado por ISO 31000, 2009: 4)

Este estándar fundamenta que un "evento" puede llevar a un rango de "consecuencias" (expresados cualitativa o cuantitativamente), las cuales pueden ser ciertas o inciertas y traen tanto efectos positivos como negativos sobre los objetivos. Mientras que la "probabilidad", en el contexto de la gestión de riesgos, es usada para referirse a la *posibilidad de que ocurra algo, ya sea definido, medido o estimado de manera objetiva*

<sup>4</sup> Ulrich Beck y Anthony Giddens, sociólogos y escritores claves de la modernidad en relación a la teoría de riesgos.

<sup>5</sup> El término fue acuñado en la década de 1980 y ganó popularidad durante la década de 1990 como consecuencia de su vinculación a las tendencias en la reflexión sobre la modernidad en general, y también a sus vínculos con el discurso popular, en particular, las crecientes preocupaciones ambientales que acontecían en el período.

<sup>6</sup> Término referido también a la noción de *causa* por CLUSIF (*Club de la Sécurité de l'Information Français*).

o *subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente* y se describe el uso de términos generales o matemáticamente (como una probabilidad o una frecuencia durante un período de tiempo dado).

Los *riesgos* existen porque las organizaciones mantienen activos que pueden estar sujetos a amenazas u oportunidades, que repercuten en las propias instituciones, ya sea de forma positiva o negativa. La complejidad y connotada importancia del estudio de este fenómeno, hace que cada vez vaya en aumento el número de investigaciones sobre los riesgos y su impacto para las organizaciones, cuyos resultados son categorías de riesgos de información y documentos desde sus perspectivas teóricas.

Victoria L. Lemieux particularmente, realizó un análisis exploratorio de la literatura existente hasta el año [2010](#); en sus resultados sistematiza los riesgos asociados a los documentos, incluyendo los relativos a su gestión:

- a) **Usando documentos para explorar otros tipos de riesgos:** la utilización de documentos como evidencias en las investigaciones de otros tipos de riesgos.
- b) **Riesgos para documentos:** riesgos para los propios documentos como los factores geográficos, geológicos y meteorológicos (inundaciones, incendios, alteraciones violentas del clima, terremotos, desplazamientos de tierras, etc.) o hechos por el hombre (destrucciones de documentos intencionadas o accidentales, manipulaciones descuidadas, negligencias o desconocimientos de implicaciones desastrosas de ciertas acciones) que pueden destruirlos o dañarlos (ej. exposición de medios magnéticos o discos ópticos a campos de magnetismo fuertes, ); los retos de la propia preservación especialmente los documentos digitales (obsolescencia tecnológica, ); así como el mantenimiento de la autenticidad de estos en el tiempo.

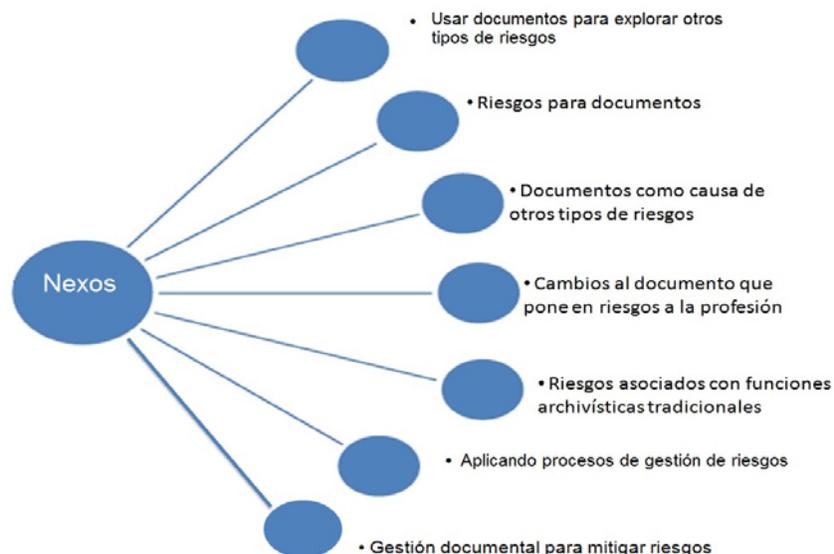


Figura 1. Relación entre riesgo y documento. Tomado y adaptado de Lemieux ([2010](#)).

- c) **Documentos como causa de otros tipos de riesgos:** relacionadas específicamente a las pobres prácticas de gestión documental, las cuales tienen el potencial de aumentar otros tipos de riesgos, tales como los riesgos de litigios.
- d) **Cambios al documento que ponen en riesgo a la profesión:** consiste en el rol o la necesidad de que profesionales archivistas o gestores documentales se adapten, cambien o enfrenten los cambios provenientes de otras disciplinas que la afectan directamente, a los riesgos provenientes por ejemplo de la disciplina de las tecnologías de información, sino se estarían enfrentando a la propia desaparición disciplinar.
- e) **Riesgos asociados con funciones archivísticas tradicionales:** riesgos asociados a la gestión archivística tradicional (ej. documentos mal clasificados posteriormente no pueden ser recuperados, haciéndolos inaccesibles cuando son fundamentales para la toma de decisiones).
- f) **Aplicando proceso de gestión de riesgos:** la aplicación de la gestión de riesgos para manejar los riesgos sobre los documentos.
- g) **Gestión documental para mitigar riesgos:** gestión documental como estrategia para mitigar riesgos, se hace mención específicamente a la gestión de documentos electrónicos y sus plazos de retención que garantizan a las organizaciones salvar otros recursos y minimizar los costos asociados.

Se hace evidente que la ausencia de un sistema de gestión documental que dirija la creación de documentos, la preservación de sus cualidades (veraz, confiable, auténtica, íntegra y accesible) y control de la información puede producir innumerables riesgos en todas las gestiones organizacionales que se desarrollen y sin duda, riesgos relacionados con la pérdida de competitividad, la transparencia, responsabilidad, memoria y prestigio de la organización.

A la luz de la relación de los riesgos asociados a los documentos, se puede afirmar que es ineludible la necesidad de realizar a priori su gestión integrada a los procesos y controles documentales e incluirlo en el diseño de programas de Gestión Documental. Su éxito dependerá de la integración de sus procesos a todos los niveles de la organización, su adecuada integración a la gestión documental, aseguraría que los documentos sobre los riesgos, derivados de estos procesos, tengan información de calidad; que sea creada, reportada y usada adecuadamente como base para la toma de decisiones y rendición de cuentas a todos los niveles organizacionales.

El contexto digital trae nuevas complejidades a este fenómeno, dadas las continuas y crecientes necesidades de seguridad y las amenazas que cambian rápidamente (Wheeler, [2011](#); Ngoepe, [2014](#)); para ello resulta vital identificar las áreas de incertidumbre en las que se pueden producir dichos riesgos. Dichas áreas se han clasificado desde distintos dominios, según plantea Bustelo ([2013b](#)) siguiendo las categorías:

- Contexto externo
- Contexto interno
- Sistemas y procesos de gestión documental

Se presta vital importancia a los factores externos, ya que estos representan las áreas de donde provienen escenarios fuera del control de la organización, que inciden positiva/negativamente en los documentos y los sistemas que los gestionan. Dichos factores condicionan los cambios en el ambiente económico, estructural y tecnológico interno de las organizaciones para adaptarse a las circunstancias externas, produciendo áreas de incertidumbre con respecto a los documentos y sistemas de gestión organizacionales:



**Figura 2. Categorías y áreas de incertidumbre (Elaboración propia a partir de Bustelo [2013b](#))**

Todo sistema de tratamiento de riesgos que se implemente debe proveer eficientes *controles internos*, ya que esta actividad en esencia, constituye la primera línea de salvaguarda de los documentos considerados como activos organizacionales; su

*efectividad es el grado por el cual el riesgo sería eliminado o reducido por las medidas de control propuestas, según plantean AIRMIC<sup>7</sup>, ALARM<sup>8</sup> & IRM<sup>9</sup> (2010).*

Lo expuesto, conlleva a demandar que ambas gestiones se realicen de manera integrada, incluso si en la organización no existe un programa oficial de gestión de riesgos, estas cuestiones servirán de base al gestor documental en el diseño de los procesos documentales y su búsqueda por la reducción de riesgos asociados a su tratamiento.

## **1.2 La Gestión Documental integrada a los procesos organizacionales.**

Las instituciones, apoyadas en las propuestas de la ISO 15489, reconocen que la Gestión Documental no es una responsabilidad única del rol del archivista, estas abogan y así lo institucionalizan, que todo el personal que cree y reciba documentos, ya sea desde los niveles estratégicos, consideren y manejen los documentos como un activo y/o recurso de información, que debe ser gestionado eficazmente. En este escenario, los procesos de identificación y mitigación de riesgos en el contexto documental se instaurarían como una responsabilidad de los gestores documentales, según recoge recientemente la ISO/ TR 18028 (2014), integrando así sus principios y técnicas a la cultura organizacional.

Esto se traduce en que la responsabilidad por la identificación de los documentos que deban crearse, hasta su preservación, recae en toda la organización y que por tanto, todo el personal debe participar en los procesos de gestión documental, así como cumplir con las directrices delimitadas para cada proceso, siempre bajo un enfoque no solo de riesgos, sino también de calidad.

El enfoque de integración de riesgos-documentos-calidad es ampliamente abordado en la nueva versión de la ISO 9000 (2015) del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esta norma declara como indispensable que los documentos necesarios para el SGC (planificación, operación y control de procesos) continúen siendo un elemento obligatorio e imprescindible, también la integración de aspectos de gestión de riesgos en toda la estrategia de gestión de la calidad, priorizando la identificación de los riesgos en sus sistemas de gestión y las estrategias para mitigarlos o eliminarlos.

Todo ello facilita comprender de manera sistémica el conjunto de procesos documentales de calidad como herramientas para la mitigación de riesgos y su integración a los procesos gerenciales asociados que subyacen en las organizaciones. La comprensión de estas cuestiones en el marco de los documentos en soporte papel,

---

<sup>7</sup> Association of Insurance and Risk Managers, London, UK.

<sup>8</sup> The Public Risk Management Association, London, UK.

<sup>9</sup> The Institute of Risk Management, London, UK.

resultan imprescindibles para desarrollar satisfactoriamente dichos procedimientos en el ambiente digital, donde mayormente los procesos se originan simultáneamente, indeterminando, en ocasiones, la existencia de una frontera clara entre ellos.

La expansión de programas sobre Sistemas de Gestión para los Documentos (SGD) en las organizaciones surgen a partir de una propuesta estandarizada bajo la necesidad de creación de un *Sistema de Gestión* (SG) en relación a los documentos, alineados a los objetivos y estrategias organizacionales. Según la ISO 30300 (2010), se definen como "el conjunto de elementos interrelacionados con el fin de establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzarlos en relación con los documentos".

Las propuestas anteriores al surgimiento de esta norma abogan por el reconocimiento e integración del sistema de gestión documental a los procesos organizacionales, la serie de Normas ISO 30300 constituye el consenso internacional en que se articula con el resto de los *sistemas de gestión* implementados; se considera entonces que las organizaciones podrían adaptarse y dar respuesta a los riesgos y nuevas condiciones que surjan de su entorno externo o interno.

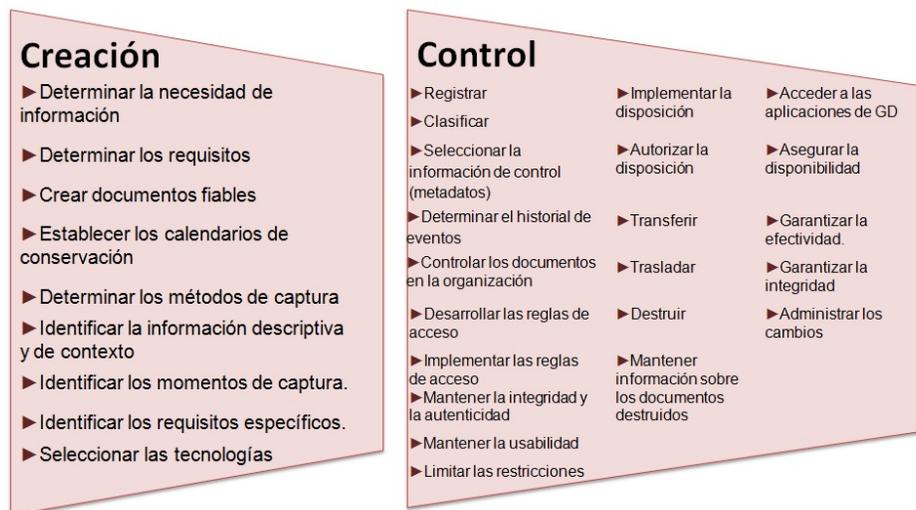
La integración implica primeramente entender las funciones gerenciales para comprender el fenómeno desde un enfoque holístico y con ello comprender las fases y atributos que involucran el ciclo de vida del documento, el que debe *gestionarse* o *gobernarse* como un todo, (Bustelo & Ellis, 2012):

- Apoya el rendimiento de los procesos operativos, tales como el almacenamiento, la recuperación o la re-utilización de la información.
- Prepara a una organización para la posibilidad de un litigio o una investigación que surja en el futuro.
- Garantiza que, la información fidedigna y confiable acerca de, y evidencia de, las decisiones tomadas y las transacciones realizadas se registren, se gestionen y se hagan accesibles para aquellos que la necesitan, durante todo el tiempo que se requiera.
- Brinda la capacidad para cumplir los requisitos reglamentarios, incluyendo el control efectivo de la rendición de cuentas y lineamientos éticos y de gobierno corporativo, la adecuada supervisión de las auditorías financieras y prácticas de auditoría.
- Apoya a la gestión del riesgo, incluyendo la seguridad, el control de los efectos de los ataques a la reputación, la planificación y la implementación de la continuidad de los procesos organizacionales.
- Garantiza la compatibilidad e interoperabilidad con normas de sistemas de gestión de uso común, por ejemplo, facilidad de integración de la gestión de documentos en los procesos y las prácticas necesarias para ISO 9000 e ISO 14000.
- Demuestra su compromiso con la gobernanza organizacional, rendición de cuentas e integridad y potenciar para hacer más rentables y eficientes a las organizaciones.

Por tanto, es válido afirmar que el SGD es un soporte a la implementación de otros sistemas de gestión de las organizaciones (Sistema de Gestión de la Calidad, Medioambiental, de Seguridad de la Información, de Responsabilidad Social, de la Energía y Sistemas de Gestión de Riesgos) permitiendo así aprovechar el valor máximo los documentos como recursos de información y activos, minimizando a su vez gastos innecesarios y generando amplios beneficios tanto a corto como a largo plazo.

### 1.2.1 Procesos y herramientas de la Gestión Documental

Los procesos de la gestión documental adoptados a partir de la publicación de la serie ISO 30300 del [2010](#), no responden en su totalidad a su perspectiva más tradicional, pues otros procesos son considerados. Entre las distintas clasificaciones existentes, la Norma UNE ISO 30300 ([2010](#)) en su Anexo A propone una síntesis de los procesos documentales así como sus requisitos, dividiéndolos en dos grandes grupos, **la creación y el control**:



**Figura 3. Procesos de la Gestión Documental. Elaboración propia a partir del Anexo A de la Norma UNE ISO 30300 ([2010](#)).**

En resumen, los procesos que aborda esta norma son:

- creación, captura y registro de los documentos.
- clasificación,
- definición de la seguridad y las políticas de acceso,
- valoración y disposición,
- preservación,
- definir metadatos y analizar contenidos.

#### a) Creación, captura y registro de los documentos

Previo a la creación, es necesario **determinar los documentos que deben crearse para registrar las actividades** de una organización y que sirvan de evidencia. Este

proceso tiene como base el *análisis del marco legal*, el *análisis de los propios requisitos internos*; las *necesidades específicas de rendición de cuentas* y la *identificación de posibles riesgos* por la ausencia de creación de los documentos oportunos.

Comúnmente en las organizaciones, la **creación de documentos** ocurre en diferentes soportes y formatos, mediante el uso de determinadas tecnologías y pueden ser creados por múltiples productores, existir en varias versiones y encontrarse en sucesivas etapas de elaboración. Hasta que los documentos no llegan a un estado definitivo, pueden pasar por diferentes condiciones para su uso; pero tanto en formato papel como electrónico, los documentos definitivos son los que finalmente documentan, con sus metadatos una acción, una decisión o un proceso de toma de decisiones.

La creación de los documentos puede abarcar desde la propia **creación, el control y el mantenimiento de plantillas de documentos**. Este subproceso puede considerarse desde el diseño y la imagen corporativa; la estructura de los documentos (cabecera, destinatario, saludo, cuerpo, despedida, pie, fecha, firmas, etc.); la normalización lingüística y de redacción (formas de redacción que deben utilizarse en los documentos) y el contenido de los documentos (la información y los datos que deben incluirse en los documentos).

Mayormente, la conversión a *documento definitivo* se produce mediante una firma, con la aprobación de un superior o por una acción consciente del creador del mismo, connotándole así la condición de *documento*, por tanto no pueden ser alterados ni modificados. Una vez que son definitivos, también pueden producirse distintas versiones definitivas del mismo. El entorno electrónico, permite la reutilización de los documentos como base para crear nuevas versiones, cuyos resultantes serían siempre documentos diferentes.

El proceso de **captura** se traduce como el momento en que una determinada información se fija en un soporte como evidencia de una decisión o de una acción. Para los documentos que se reciben en la organización, el momento de captura se identifica siempre con el momento de recepción. En el ambiente digital esto puede producirse de las siguientes formas cuando:

- se digitaliza un documento en papel (es significativo que muchos módulos de digitalización se conozcan con el nombre genérico de capture);
- un documento ofimático se incorpora al repositorio;
- se registra un documento que proviene del exterior;
- se genera un documento con información recogida en una base de datos o aplicación de gestión, y
- se captura o fija una determinada información que se encuentra en algunas de las opciones de tecnología web.

El proceso de **registro documental** es vital, ya que deja constancia del momento de la captura; supone la asignación de un número, código o identificador único dentro del sistema, que normalmente va acompañado de una breve información descriptiva que identifica el documento, en el escenario de gestión de documentos electrónicos, este proceso es automatizado. El registro debe reunir como mínimo, según la Norma ISO 15489 (2001) un identificador único, asignado de ser posible de forma automática; la fecha y la hora del acto que se registra; un título o una descripción abreviada del documento o el elemento registrado, el autor o el emisor y en ocasiones, el receptor del documento registrado.

En resumen, para poder implementarse el proceso de creación y registro de los documentos, este debe ir siempre acompañado del procedimiento de captura, el cual debe determinar el momento, la forma en que se van a capturar los documentos y su responsable.

## **b) Clasificación**

Según la UNE ISO 30300 (2010) este proceso consiste en *la identificación y estructuración sistemática de las actividades de las organizaciones o de los documentos generados por estas en categorías, de acuerdo con convenciones, métodos y normas de procedimiento, lógicamente estructurados y representados en un sistema de clasificación*. Puede considerarse también como un **proceso de agrupación de documentos** en distintos niveles. Este enfoque facilita la descripción, el control de los documentos, así como las relaciones entre ellos; también puede utilizarse para la colocación física de los documentos, de modo que se reservaría un espacio de almacenamiento para cada una de las *clases* o la agrupación de documentos; la clasificación además se contempla desde la perspectiva de que permite trabajar sobre las clases para aplicar determinadas políticas u otros procesos documentales, como la asignación del tipo de disposición o de las condiciones de acceso, convirtiéndose en soporte imprescindible de otros procesos.

Las formas de agrupación de documentos más utilizadas y que tienen una aplicación práctica real con los documentos electrónicos son los *expedientes* y *series documentales*.

– *El expediente*: conjunto de documentos que se producen y reciben en un mismo trámite en la secuencia lógica de resolución del asunto.

– *La serie documental*: Se define como el conjunto de expedientes o documentos que se derivan de una misma función, actividad o proceso organizativo, estas pueden trasladarse al entorno electrónico como formas de agrupación o estructuración de los repositorios documentales.

En la gestión de los documentos electrónicos y dependiendo de cómo se implementen los entornos de producción, existen altas probabilidades de que los documentos se clasifiquen automáticamente desde el momento en que son creados en la organización (ej. cuando hay una aplicación de gestión o se está usando una aplicación de automatización de procesos (BPM<sup>10</sup>), la identificación de la actividad/proceso o función en que se ha creado es algo natural, es decir, de alguna forma el documento ya nace clasificado). El resultado del proceso de clasificación, ya sea de forma automática o no, de los documentos electrónicos se recoge en metadatos.

Desde la publicación de la ISO 15489 en el año 2001 hay un consenso internacional en que estas clasificaciones deben construirse con un criterio funcional, huyendo de las clasificaciones orgánicas, que están sujetas a los posibles y frecuentes cambios de los organigramas de las organizaciones. Dichos instrumentos son válidos en tanto que contribuyen a la gestión y al control de los documentos, no deben ser vistos como la finalidad del proceso de GD *per se*.

**Los Cuadros de Clasificación** reflejan las actividades de la organización de la que dependen. Por eso, deben basarse en un análisis de tales actividades; el número de niveles y la profundidad en esta herramienta dependen de las necesidades de la organización y en gran parte de su tamaño y complejidad.

**Los mapas documentales** son el método para la identificación y el mapeo de los recursos de información de una organización. Esta forma gráfica sirve también de base para la definición de las series documentales y se puede construir por un lado como reflejo de la realidad de la GD en una organización, o como un cuadro de mando que incluye cómo se quiere llevar la GD, sirviendo para fijar los documentos que deben crearse y cómo deben agruparse, incluye los elementos de decisión de la aplicación de las políticas de acceso y conservación de metadatos.

### **c) Definición de la Seguridad y las Políticas de Acceso**

Este proceso implica establecer las *categorías de acceso*, que se asignan a los documentos o a cualquiera de sus agrupaciones, y esto determina la capacidad de acceder a determinados documentos. En el contexto de papel las categorías genéricas pueden ser: *abierto*, *restringido* o *confidencial*, indican el nivel de protección que requieren los documentos.

Para definir los criterios de acceso y que puedan ejecutarse de una manera automatizada, antes hay que precisar los distintos elementos que se deben tener en cuenta. Estos elementos se concretan en **objetos de acceso**, **sujetos de acceso**, **permisos** y **estado** del documento.

---

<sup>10</sup> Business Process Management. Gestión por Procesos de Negocios, en su traducción al español.

- Objetos de acceso: su identificación significa que sobre todos ellos (el fichero electrónico que contiene la información, el contenido; los metadatos que deben acompañar a todo documento electrónico; los elementos complementarios, como podrían ser las firmas electrónicas; las agrupaciones de documentos, como los expedientes o las series documentales.) se asignan los metadatos necesarios para que el acceso se pueda producir sin necesidad de intermediación.
- Sujetos de acceso: es la persona o personas que participan en el acceso a los documentos, su definición se realiza caracterizando los distintos *tipos de sujetos de acceso*. En cada organización, esta tipificación es propia y responde a las características propias de la organización.
- Permisos: Los posibles permisos que los sujetos de acceso tendrán sobre los objetos de acceso dependen en gran medida de las aplicaciones que se utilicen para gestionar los documentos electrónicos. Independientemente del tipo de sistema utilizado existen dos tipos de diferentes permisos: *de lectura* (se accede a los objetos pero no se pueden crear) y *de lectura y escritura* (permiten la creación de documentos, su edición y posterior acceso).
- Estado: se debe tener en cuenta el *estado* del documento, que comporta un cambio en las condiciones y reglas de acceso, ya que deben desaparecer los permisos relacionados con la posibilidad de edición o modificación del documento.

**Construcción de las reglas de acceso:** se elaboran con una combinación de las variables y se traducen en metadatos asignados a cada documento o agrupación. Estas reglas y permisos se pueden recoger en las *tablas de seguridad y acceso*, las cuales frecuentemente se denominan como *clasificaciones de acceso*, que establecen distintos niveles de protección. Los documentos se clasifican en uno de los niveles, lo que genera comportamientos diferentes a la hora del acceso. Como buena práctica estas medidas deben cumplir con los requerimientos de la ISO 27001: [2005](#). Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información- Requerimientos. Este estándar internacional cita al ISO/IEC 17799 ([2005](#)) para definir al término *seguridad de la Información* como la "preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, además de otras propiedades tales como la autenticidad, la rendición de cuentas, la no repudiación y confiabilidad también están involucradas".

#### **d) Valoración y disposición**

Mediante el proceso de **valoración** se determina *el valor de los documentos con el propósito de establecer el período y condiciones de su preservación*. (InterPARES III, 2012). Este proceso permite reducir el volumen de los documentos producidos.

En el contexto de los documentos electrónicos, este proceso debe realizarse desde el inicio de la creación de los documentos y no aplicarse luego de estar ya creados. Así

se enfoca en la representación gráfica de la figura 4, del Anexo A de la Norma ISO 30301 que busca transmitir que la valoración debe realizarse cuando se crea el documento o incluso cuando se planifica y no después cuando ya ha sido creado.

Es imprescindible que en este contexto digital en la valoración se analicen los sistemas de información o aplicaciones informáticas que se utilizan para crear y gestionar documentos. La valoración se materializa en los *calendarios de conservación*, que no solo incluyen los plazos de conservación, sino también las reglas sobre cómo aplicarlos. La clasificación está estrechamente relacionada a ella, la mejor práctica según Bustelo ([2013a](#)) sería que cada clase de la clasificación le corresponda un mismo calendario de conservación. En los procesos de valoración es importante tener en cuenta la identificación de los documentos de **conservación permanente** y los **documentos esenciales o vitales**.

Al establecer el *calendario de conservación* es necesario determinar las acciones que se asocian con él: **la eliminación** o la **transferencia física**. La valoración también indica en qué plazos los documentos deben: cambiar de formato; pasar de un almacenamiento en línea a uno fuera de línea o *near-line* y migrarse a otro sistema de conservación permanente. En este sentido, la valoración en el entorno digital siempre está muy relacionada con el plan de preservación.

#### **e) Preservación**

La preservación como proceso, es *la estabilización y protección física y tecnológica del contenido intelectual de documentos de archivo para su secuencia de preservación continua, perdurable, estable, duradera, ininterrumpida, inquebrantada, sin un final previsto*. (InterPARES III, [2012](#))

En el contexto digital este proceso permite mantener los materiales digitales durante y a través de las diferentes generaciones de la tecnología a través del tiempo, con independencia de donde residan, es realizar de forma preventiva las acciones necesarias sobre los objetos digitales para evitar que la obsolescencia tecnológica impida su utilización e interpretación. Este actúa sobre los elementos que componen un documento: los datos o contenido propiamente dicho; el formato y los caracteres de control, y los metadatos del documento; garantizando así que se preserven las cuatro características esenciales de un documento electrónico: la autenticidad, la fiabilidad, la integridad y la usabilidad.

Este proceso implica la necesidad de **revisión y supervisión** de los formatos y soportes; las copias de seguridad; el funcionamiento correcto de los sistemas por medio de los cuales se accede a los documentos; la seguridad, el acceso y la legibilidad, y la vigilancia permanente de los cambios tecnológicos y el análisis de los posibles riesgos para los documentos electrónicos. Existen diferentes estrategias y

técnicas de preservación, hoy en día estos se asientan fundamentalmente en acciones de *migración* (proceso de transformación de un documento digital hacia otro objeto digital desde un formato o versión de un formato hacia otro según InterPARES III, [2012](#)) y *conversión* (proceso de mover o transferir objetos digitales de un sistema hacia otro según InterPARES III, [\(2012\)](#)).

Todo plan de preservación debe incluir además procesos de **pruebas, ejecución y validación** para asegurar que la calidad de la información no se afectara durante estos procesos.

#### **f) Definición de metadatos y análisis de contenidos**

Todos los procesos de gestión para los documentos electrónicos se soportan en metadatos, por lo que se considera un pilar fundamental e insustituible de la gestión de documentos electrónicos. Mediante estos, se garantizan las cualidades de los buenos documentos: *autenticidad, fiabilidad, integridad, disponibilidad o usabilidad*. Como buenas prácticas se recomienda el uso del modelo de metadatos de gestión de documentos, definido en las normas UNE ISO 23081-1 ([2006](#)).

Existen dos instrumentos de soporte para la administración de metadatos: *los esquemas de metadatos* y *los perfiles de aplicación*. Los **esquemas de metadatos** se definen en la UNE-ISO 23081-1 ([2006](#)) como el plan lógico que muestra las relaciones entre los distintos elementos del conjunto de metadatos, normalmente mediante el establecimiento de reglas para su uso y gestión, específicamente, respecto a la semántica, la sintaxis y la obligatoriedad de los valores.

La implantación práctica de un esquema de metadatos requiere de un **perfil de aplicación** que tiene en cuenta las condiciones y la tecnología específicas de cada caso concreto. Así como el esquema de metadatos puede ser aplicado en muy distintas organizaciones, los perfiles de aplicación suelen ser propios de una organización específica.

El objetivo **del análisis de contenido** es identificar y representar de manera precisa la materia de los documentos, con el objetivo de permitir la recuperación. Se basa en dos operaciones: el **resumen** (representación abreviada y precisa del contenido) y la **indización**, que consiste en representar el contenido del documento mediante términos de indización extraídos de lenguajes documentales (notaciones, encabezamientos de materias, descriptores, identificadores, palabras clave, unitérminos).

El propósito final de implementar los procesos de Gestión Documental antes descritos, es la creación y mantenimiento durante el tiempo que sea preciso, de documentos capaces de respaldar las actividades de la organización y probar que éstas se efectúan de acuerdo con los requisitos legales y normativos; pero las nuevas demandas de la

sociedad implican que se desarrollen dichos procesos desde el enfoque de la serie de Normas ISO/DIS 30300:[2010](#), integradas a un Sistema de Gestión para los Documentos, pero también debe articular estratégicamente dichos requerimientos con los principios de Gobernanza de la Información, con el objetivo de garantizar la calidad de sus procesos en materia documental y minimizar los riesgos desde la base holística e íntegra de los sistemas de gestión organizacionales.

### **1.3 Los Principios de Gestión Documental Generalmente Aceptados y el Modelo de Madurez de la Gobernanza de la Información.**

Tener documentos con calidad permite a los gestores tomar decisiones estratégicas con confianza. La implementación de un SGD permitirá acceder a esa información e inteligencia de una manera oportuna, la cual puede dar una ventaja competitiva sostenible, incluso a largo plazo, desarrollando a las organizaciones de manera más ágil ante los cambios y oportunidades de su contexto.

Las organizaciones, a consideración de Smallwood ([2014](#)), deben tener políticas completas, actuales y relevantes, procesos y tecnologías para gestionar y controlar los accesos a la información, así como cumplir con los principios de la Gobernanza de la Información, para analizar y optimizar cómo se accede, controla, administra, comparte, almacena, conserva y audita la información organizacional.

Indudablemente, la base del cumplimiento de la Gobernanza de la Información constituye el cumplimiento de los requisitos de implementación de Sistemas de Gestión para los Documentos. El enfoque conceptual de la Gobernanza de la Información está basado en la Gestión Documental, al respecto la Asociación Internacional ARMA<sup>11</sup> presenta los ***Principios de Gestión Documental Generalmente Aceptados*** y postula que son estos los elementos clave para asegurar la calidad de los procesos de Gobernanza de la Información, asegurar el cumplimiento y minimizar los riesgos organizacionales. Según ARMA ([2014](#)) estos principios son:

- **Principio de Rendición de Cuentas:** según el cual la organización debe asignar un responsable con perfil ejecutivo que supervisará el programa de gobernanza de la información, delegando las responsabilidades a los individuos adecuados, adoptando políticas y procedimientos que guíen al personal y aseguren la auditabilidad del programa.

---

<sup>11</sup> ARMA Internacional ([www.arma.org](http://www.arma.org)) es una asociación profesional sin fines de lucro y la autoridad que rige en la información como un activo estratégico. Establecido en 1955, sus cerca de 27.000 miembros en los Estados Unidos, Canadá, y otros más de 30 países de todo el mundo incluyen profesionales de la gestión de la información, archiveros, bibliotecarios corporativos, profesionales del derecho, los administradores de TI, consultores y educadores que trabajan en una gran variedad de sectores industriales.

- **Principio de Integridad:** Un programa de gobernanza de la información deberá ser construido de manera que los documentos y la información generada o gestionados por la organización cuenta con una garantía razonable y adecuada de autenticidad y fiabilidad. Este principio está directamente relacionado con la habilidad de la organización de probar que ellos son auténticos, significando que su origen, tiempo de creación o transmisión y contenido son los que están supuestamente propuestos a ser.
- **Principio de Transparencia:** los procesos y actividades del programa de gobernanza de la información deben estar documentados en una manera inteligible y estar disponibles para todo el personal y las partes interesadas. Un programa de gestión documental debe incluir las políticas y procedimientos de mantenimiento y el control sobre los documentos de sus actos y transacciones, para asegurar la confianza de terceras partes ante cualquier solicitud que estos realicen a las organizaciones. Para ser efectivo este principio las políticas deben estar formalizadas e integradas a los procesos organizacionales; los documentos deben tener información de calidad.
- **Principio de Protección:** el programa de gestión documental asegura un nivel razonable de protección de los documentos que son privados, confidenciales, o esenciales para la continuidad de los procesos organizacionales y asegurar que estos no han sido alterados, manipulados o corrompidos. Incluye la protección de los documentos ante los daños o deterioros por posibles cambios tecnológicos o las fallas de los medios de almacenamiento digital. Para ello controles de seguridad y acceso necesitan ser establecidos, implementados, monitoreados y revisados para asegurar la mitigación de riesgos.
- **Principio de Cumplimiento:** implica que el programa de gestión documental se debe construir para cumplir con la legislación vigente u otras normas regulatorias, así como con las políticas internas de la organización. Incluye el desarrollo y entrenamiento de los componentes esenciales que aseguren la sostenibilidad del programa de gestión documental, incluso el propio monitoreo del cumplimiento de cada faceta de los procesos de la gestión documental. Este monitoreo puede ser desarrollado mediante auditorías internas o por organizaciones externas.
- **Principio de Disponibilidad (accesibilidad):** una organización deberá mantener sus documentos de manera que se asegure una rápida, efectiva y precisa recuperación de la información que se necesita, mediante el uso de equipamientos, software y redes actualizados. Las organizaciones deben asegurar el acceso oportuno y confiable para el uso adecuado de los documentos en amplios períodos de retención.
- **Principio de Retención:** una organización deberá mantener sus informaciones y documentos por el tiempo necesario teniendo en cuenta los requerimientos operacionales, fiscales, legales e históricos. Es la función de preservar y mantener los

documentos para su uso continuo. El proceso de valoración documental, donde se evalúa el valor y riesgo de los documentos, es fundamental para desarrollar las tablas de retención de los documentos de las organizaciones, las cuales deben estar basadas tanto en los requerimientos regulatorios y legislativos, así como en los administrativos y operacionales.

- **Principio de Disposición:** una organización debe proporcionar una disposición (conservación o eliminación) segura y controlada de las informaciones que no requieren ser mantenidas según la legislación aplicable o las políticas de la organización.

Los *Principios*, aplican a cualquier tipo de organización en el sector privado, industrial y público y pueden ser usados para establecer prácticas consistentes a través de las instituciones. Estos ocho principios son un modelo de madurez y es usado preliminarmente en evaluaciones de las prácticas y programas de gestión documental. El interés en la aplicación de los Principios GARP desde su establecimiento en el 2009, ha aumentado a un ritmo constante ya que forman un marco de rendición de cuentas que incluye los procesos, roles estándares y métricas que aseguran el uso eficiente y efectivo de los documentos y la información en apoyo a los objetivos y metas de una organización.

El Modelo de Madurez de GARP permite promover el desarrollo del estado actual del diagnóstico de las prácticas y recursos de gestión documental de una organización, además facilita identificar las brechas y evaluar riesgos. A partir de ello, se podrán desarrollar prioridades para la mejora deseada.

## CAPÍTULO 2. ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Los fundamentos teóricos descritos en el acápite anterior constituyen las bases del presente capítulo, el cual muestra los elementos esenciales para el diagnóstico de la gestión documental en la Casa de Altos Estudios. Construir la herramienta diagnóstica para alcanzar este objetivo, requiere del análisis del marco regulatorio que ampara y sustenta el presente estudio, así como la posterior presentación y análisis de las metodologías que son aplicadas en contextos organizacionales nacionales e internacionales. Se describe el instrumento evaluativo para el análisis de las mismas y la pertinente selección de la metodología, afín a las características del contexto de estudio. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados y la presentación de las limitaciones del diagnóstico son ampliados con posterioridad.

### 2.1 Entorno normativo de la gestión documental en las organizaciones cubanas.

#### 2.1.1 Marco Regulatorio del Sistema Nacional de Archivos.

Aprobado el 8 de agosto de 2001, establece las normas y principios de la actividad archivística en el país, crea el Sistema Nacional de Archivos (en lo adelante SNA), define las funciones y facultades de las instituciones que lo integran, establece el Fondo Estatal de Archivos y su Registro de Documentos y faculta al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (en lo adelante CITMA) para dirigir, coordinar, controlar el funcionamiento del SNA y proponerla política archivística nacional.

En el *Capítulo I* en sus *Disposiciones Generales* se define la terminología relativa a los archivos y sus tipologías, estableciendo la distinción entre los términos "documento" y "documento de archivo"<sup>12</sup>. De esta forma, se rompe con el discurso tradicional existente hasta el momento que limitaba la importancia de los "documentos de archivo" como fuentes para la historia e investigación, connotándole entonces una alta importancia a la necesidad de que sean conservados por su valor administrativo, fiscal, legal, científico, económico, histórico o cultural. Aunque en el Decreto-Ley no se relaciona a los documentos de archivo como "evidencias", sí se asume que refleja el "testimonio" de hechos o actos, aludiendo a su carácter evidencial.

El propósito fundamental del **Decreto-Ley Nº 221** es la defensa de los documentos patrimoniales, lo cual se hace explícito en toda su extensión, sin embargo no se define en su glosario cuáles documentos son considerados patrimonio documental. En el *artículo 4*, se expresa el funcionamiento normativo-metodológico centralizado del SNA sobre una base operativa descentralizada, por lo cual es creada en el *artículo 7*, la Comisión Nacional de Control y Peritaje, a la cual le corresponde únicamente autorizar la destrucción de los documentos. En el *artículo 23* de su Reglamento se identifican los requerimientos con los cuales debe cumplir un archivo para ser declarado como *archivo*

---

<sup>12</sup> Término que se asume en el Capítulo 1 de la presente tesis como "documentos".

*histórico*, entre los cuales destaca la existencia de fondos de valor histórico permanente y la prestación de servicios públicos con sus fondos y colecciones. Se identifican las funciones que debe cumplir todo archivo independientemente de su tipo y se particularizan las relativas a los *archivos centrales* así como las correspondientes a los *archivos de gestión u oficinas*. Un elemento novedoso del Reglamento del **Decreto-Ley Nº 221** es que se norma primeramente los requisitos del acceso a las instalaciones y documentos e introduce como elemento, que en los *archivos históricos* debe llevarse un control de los datos de aquellos usuarios que consulten los *fondos de archivos* con fines de investigación. Se hace mención de las cuestiones que deben regir los servicios de consulta en sala, consulta externa y de reproducción de documentos.

A pesar del avance que significó la publicación de este **Decreto-Ley Nº 221** para la actividad archivística del país, no se hace mención ni es definido en el glosario la *Gestión Documental* como disciplina responsable de que los documentos sean creados, mantenidos y conservados de manera veraz como se estableció en el año 2001 por la ISO 15489 *Información y Documentación–Gestión Documental*. Esta disciplina solamente se reconoce oficialmente en el marco regulatorio de Cuba cuando se publica en el 2004 el **Reglamento del Decreto-Ley Nº 221**, en el cual se afirma que tiene como objetivo establecer las normas complementarias "sobre la *gestión documental* y de archivos en el territorio nacional" (Resolución No 73, 2004). Sin embargo, no se define en las Disposiciones Generales, ni tampoco en el Capítulo IV *Sobre la Gestión Documental* su alcance o propósito, solamente aparece el término en el discurso del *Reglamento* sin hacer mención a los beneficios de la aplicación de su política en las organizaciones cubanas.

Tampoco se hace mención de los requisitos y responsabilidades; qué enfoque metodológico seguir en el diseño de sus procesos y controles ya que para la descripción archivística en el **Reglamento** se afirma que debe responder a las tendencias internacionales, de manera general, dejando a elección de cada organización la adopción de la norma a utilizar para dicho proceso, así como la decisión del nivel de profundidad deseado en la misma; los elementos básicos de la supervisión y auditoría; así como cuestiones relacionadas con la formación de los recursos humanos responsables de dicho proceso en las organizaciones. Estos elementos que son recogidos por la ISO 15489 desde el 2001 facilitarían al SNA elementos básicos para el diseño de sistemas de gestión de documentos y archivos en el país, así como la integración a los procesos de mejora continua de las administraciones organizacionales en la protección del Patrimonio de la Nación, enfoque central de su discurso.

A pesar de que la aplicación de estándares internacionales en las organizaciones de un país es de carácter voluntario, se considera oportuno su adopción en el marco legal de Cuba ya que constituye la base teórica y normativa relacionada con la gobernanza, seguridad y control de la información, siendo ampliamente adoptada por una larga lista de países debido a los beneficios para las organizaciones. El reglamento del **Decreto-**

**Ley Nº 221**, debió estar alineado o tener bases comunes con la **Serie ISO 15489**, la cual brinda toda una estructura estratégica enfocada a desarrollar y adoptar políticas, procedimientos y prácticas para el desarrollo, diseño e implementación de sistemas conformes con el entorno normativo de la gestión documental y las necesidades operativas de las organizaciones, tan necesario para solventar los vacíos teóricos metodológicos del Reglamento del **Decreto-Ley Nº 221**. La publicación del Reglamento 3 años después del Decreto-Ley Nº 221 y de la ISO 15489 del 2001, a pesar del tiempo establecido por decreto-ley (180 días), pudo ser una oportunidad para la publicación de normas complementarias al Decreto-Ley Nº 221 cercanas a alguna postura de las tendencias internacionales existentes, como bien se pretendía en el propio discurso del Reglamento.

Posteriormente, este Decreto-Ley Nº 221 es derogado en el año 2009 por el **Decreto-Ley Nº 265** del "Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba" así como las disposiciones legales de igual o inferior jerarquía se opongan al cumplimiento de lo que se establece en el Decreto-Ley Nº 265 que entra en vigor. El objetivo del mismo, es fortalecer el SNA y la aplicación normalizada de los principios de la Archivística que aseguran la organización, control y acceso a la documentación administrativa e histórica de la nación cubana. Incluye desde sus inicios, las disposiciones generales para la protección del Patrimonio Documental de la Nación, las normas y principios que rigen la Gestión Documental en el territorio nacional; en este caso sí se define en su glosario el término Gestión Documental y Patrimonio Documental.

Si bien un elemento significativo de este Decreto-Ley Nº 265 es que aparece explícitamente declarado el valor de los "archivos" -refiriéndose tanto al lugar, institución o conjuntos de documentos- y la necesidad de su existencia para la protección de los derechos, tanto de la administración como de la sociedad en general porque son "evidencias" de las actuaciones de las personas jurídicas y naturales; no se alude, desde su definición, al valor que presentan los "documentos" como recursos o activos de información, objeto real de la Gestión Documental y no el "archivo"; aunque declara que este último son *evidencias*, sigue arraigado en todo su discurso el enfoque archivístico tradicional de ser fuente para la investigación; enfoque que ha sido superado en la disciplina archivística y gestión documental internacional, por uno centrado en la mejora organizacional, a través de sus procesos de rendiciones de cuentas bajo el principio de transparencia, toma de decisiones estratégicas con información de calidad y enfocado a los riesgos relativos a los documentos y su gestión.

El segundo POR CUANTO del Decreto-Ley Nº 265/2009 establece que este debe garantizar "la protección de los documentos que constituyen la Memoria Histórica a través de la organización, control y acceso a la documentación administrativa e histórica" y más adelante afirma que "establece las disposiciones generales para ello". Sin embargo el alcance de esto en el decreto-ley se limita al enfoque tradicional de restricciones de accesos al espacio físico y la organización de los documentos en

papel, como vía para su protección, lo cual ha sido complementado y ampliado desde años anteriores y publicado en las normas internacionales sobre Seguridad de la Información como lo es la ISO 27000: 2005- *Tecnologías de la Información-Técnicas de Seguridad-Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información-Requerimientos*. Esta norma enfatiza la importancia de conocer y comprender los requerimientos de seguridad de la información de una organización y las necesidades de establecer políticas y objetivos organizacionales para ello, basados en un enfoque "orientado a procesos", y no así a *espacios u objetos físicos*, los cuales formarían parte de un sistema de gestión de riesgos de seguridad de la información en el contexto de los riesgos organizacionales. En el contexto actual de relación de la gestión documental a los marcos de gobernanza de la información, resulta esencial integrar las disposiciones de la política de Gestión Documental de la Nación Cubana con los aspectos relacionados a la Seguridad de la información, por ello es vital adoptar las normas que integran la familia de series ISO 27000, cuyos requisitos establecidos son genéricos y pueden ser aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o naturaleza. Los enfoques integrados de las series ISO 15489, la 27000 fortalecerían el discurso de las disposiciones Decreto-Ley N° 265/2009 ya que la protección de los "documentos" que constituyen la Memoria Histórica solo se lograría desde la creación, capta o recepción de los mismos hasta su preservación por el archivo histórico y no mediante procesos aislados de la gestión documental como establece el Decreto-Ley N° 265.

En su *Sección Quinta* en el *artículo 24* se declara que los *archivos universitarios* deben conservar "los documentos de cualquier fecha, formato o soporte material, producidos o reunidos en el desarrollo de las funciones y actividades (...) con finalidades administrativas, docentes e investigativas" (Decreto-Ley N° 265, [2009](#)). Ello significa que la conservación de los documentos en las universidades no debe limitarse a los documentos generados de los procesos organizacionales relativos a la docencia sino también a los documentos de toda su gestión universitaria sin distinción de formato, soporte o fecha de creación. Ello implica que la responsabilidad por la gestión de los documentos digitales que son evidencias de la gestión universitaria recae también en el archivo histórico de la universidad, por lo cual, las resoluciones rectorales, así como los reglamentos relativos al funcionamiento de sus archivos de gestión, central e histórico deben tener en cuenta a esta tipología de formato.

El *artículo 19* de la *Sección Cuarta* declara que deben crearse el Sistema Institucional de Archivos, compuesto por el archivo central y archivos de gestión en correspondencia con la estructura administrativa de la institución en particular. El cual debe coordinar, proponer las regulaciones que procedan en su ámbito y controlar el funcionamiento de los archivos de su organización así como transferir sus documentos de valor histórico o permanente, de acuerdo con los plazos de retención que se establezcan al archivo histórico correspondiente; asumir, dentro de su esfera de acción, la documentación de archivos de una entidad que se extinga; coordinar la capacitación

de los recursos humanos del sistema institucional de archivos; así como garantizar el tratamiento archivístico de las series documentales desde la fase de producción, velando por la adecuada instalación y acondicionamiento de los fondos, tanto en las oficinas como en los locales, que le sirven de sede.

El *artículo 26* establece un cambio trascendental al funcionamiento actual de los *archivos universitarios*, al considerarlos *archivos históricos*, los declara un subsistema del Sistema Nacional de Archivos dirigidos metodológicamente por el Ministerio de Educación Superior (en lo adelante MES) y administrativamente por el organismo al cual estén subordinados jerárquicamente. El MES pasa a ser la autoridad facultada para la emisión de cuantas disposiciones sean necesarias para garantizar su adecuado funcionamiento y resuelve en su *Sexta Disposición Final* que en un plazo no mayor de un año el "Reglamento para el funcionamiento de los Sistemas de Archivos Universitarios" debía ser aprobado.

A pesar de estas disposiciones emitidas, hasta la fecha no se ha publicado ninguno de los reglamentos: "Reglamento para el funcionamiento de los Sistemas de Archivos Universitarios" y el Reglamento del Decreto-Ley N° 265. Al no existir ambos, se pudiera afirmar que en cada Centro de Educación Superior la aplicación de la política archivística funciona a observancias solamente del personal que en ello labora, corriéndose el riesgo de actuar bajo el uso de normas complementarias de un decreto-ley ya derogado por el Decreto-Ley N°. 265 vigente. A raíz de estas problemáticas surgen varias preocupaciones:

- a) Los archivos universitarios al ser declarados *históricos* no realizan transferencias a otros archivos ya que les corresponde la conservación de *toda* la documentación, lo cual demanda que se implementen políticas y acciones organizacionales que garanticen las condiciones financieras, de infraestructura y recursos humanos, óptimas para su conservación y preservación a largo plazo. Pues se corre el riesgo que el archivo, como lugar, no cuente con las condiciones para recibir y conservar toda la documentación procedente de los archivos de gestión y mantener las que adquieran valor patrimonial; rompiendo con la cadena de custodia de los documentos.
- b) No existen normas complementarias que guíen o rijan la restructuración del drástico cambio funcional y de responsabilidades como *archivo central* a *archivo histórico*. Estas disposiciones debieron ser modificadas y publicadas por el MES y aprobadas por el CITMA en una resolución para el Sistema Institucional de Archivo de los Centros de Educación Superior, como nuevas "Indicaciones Metodológicas para el Diseño e Implementación de los Sistemas Archivísticos Institucionales en las empresas adscriptas al MES".

- c) Se deja a responsabilidad del Reglamento del Decreto-Ley N° 265, aún ausente, el establecer las nuevas disposiciones sobre las *normas y principios de los procesos de la Gestión Documental*, ya que en el cuerpo del decreto ley solamente hace mención, en su Capítulo IV, a la *valoración y depuración* de los documentos de manera general, marcados fuertemente por un enfoque patrimonial; dejando en duda, desde el punto de vista procedimental, sobre todas las acciones que desde entonces se han realizado en materia de gestión documental.
- d) Por otra parte, en el lenguaje del Decreto-Ley N° 265 se usa en tres ocasiones el término "preservación" del Patrimonio Documental o la Memoria Histórica de la Nación Cubana, cuando se declaran responsabilidades tanto del SNA, como de las instituciones o personas jurídicas y naturales. Sin embargo no aparece en el glosario su definición, ni se describe de manera general su alcance en los restantes capítulos del decreto-ley. Se desconoce entonces qué documentos están sujetos a preservación, el enfoque que tiene en el contexto donde se menciona, o si realmente se refiere al proceso de "conservación" y no al de "preservación", como sí se hace distinción en el Reglamento del Decreto-Ley N° 221 en su artículo 97.

Posterior a la aprobación del Decreto-Ley N°.265, solamente es publicada la Resolución N° 41/2009 que contiene los "Lineamientos para la conservación de las fuentes documentales". La resolución N° 41/2009 aglutina indicaciones para la conservación preventiva de documentos en papel y soportes especiales, así como para el caso de "otros" soportes. En su último apartado se abordan los procedimientos generales para la conservación de documentos que son convertidos a formato digital, pero no se incluyen los elementos básicos para identificar qué documentos digitales son los que deben conservarse. La resolución se limita a indicar a las instituciones que ajusten los formatos en dependencia de su capacidad tecnológica y el presupuesto disponible, que apliquen *algunos métodos de codificación* para convertir a formato digital desde otros soportes y finalmente, define cuáles son los tipos de formatos que existen. Las pautas y los elementos funcionales para la preservación de documentos electrónicos están ausentes de la presente resolución. Se puede afirmar, que esta resolución está marcada fuertemente por el enfoque de conservación de documentos en soporte papel o especiales, no considera las directivas que les posibiliten a las instituciones conservar la documentación que presentan en formato digital.

Si bien la presente investigación propone abordar los documentos de archivos como activos y/o recursos de información, diagnosticar las prácticas de gestión requiere el apoyo de otras normativas nacionales que surgen con posterioridad al Decreto-Ley N°. 265, debido a la imposibilidad de basarse únicamente en este, ante sus marcados desbalances teórico-metodológicos.

## 2.1.2 Sobre el Sistema de Información de Gobierno

El Decreto-Ley N°. 281 “Del Sistema de Información del Gobierno” publicado en el [2011](#), tiene como premisa establecer los principios y funcionamientos del Sistema de Información del Gobierno. A los efectos de este Decreto-Ley, en sus disposiciones generales se define a la Gestión Documental basándose en lo dispuesto en el Decreto-Ley N°. 265/2009, "conjunto de principios, métodos y procedimientos tendientes 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".

Al adoptar este concepto, no hace distinción del documento como evidencia y activo de información de las acciones organizacionales o a su visión enfocada a riesgos. Esto se evidencia al no referir directamente a la disciplina Gestión Documental, cuando reconoce que el desarrollo y funcionamiento del *Sistema de Información del Gobierno* se apoya en la aplicación de "principios de relevancia, oportunidad y calidad de la información que se gestiona y en particular, su veracidad", lo cual, aunque constituya un avance en relación al enfoque tradicional del Decreto-Ley N°. 265/2009 aún sigue sin reconocerse la relación de este principio con la Gestión Documental sino con la Gestión de Información, lo cual se reconoce desde su propio concepto cuando declara que esta disciplina es la responsable de que se "obtenga la información relevante".

En relación a esta observación, más adelante en el artículo 9 se afirma que las premisas para el adecuado funcionamiento del *Sistema de Información de Gobierno* es "la existencia de una adecuada **disciplina informativa** que garantice el cumplimiento de lo establecido para el Sistema", pero nunca se hace mención directa a la Gestión Documental como disciplina que garantiza el mantenimiento de la veracidad de la información relevante, mediante su gestión en un ambiente de control.

Considera como "información relevante" del Gobierno al *conjunto de datos, incluidas las estadísticas oficiales, que son imprescindibles para la dirección en todos los niveles*. Sin embargo, no se alude al proceso gerencial que permite identificar de toda la información existente cuál es considerada como *relevante* para el Gobierno. Desde la perspectiva de la **ISO 30300:2011-Información y documentación-Sistemas de Gestión para los Documentos**, se reconoce que el proceso de valoración de la gestión documental es el encargado de identificar esta cualidad de la información, no solo registrada en los documentos de **conservación permanente**, sino también en los **documentos esenciales o vitales**.

El no reconocimiento del proceso de valoración como responsable de realizar esta identificación, constituye un ejemplo de que su enfoque no está orientado a la gestión documental, si bien afirma que mediante su cumplimiento le permite a las instituciones **rendir cuentas** de sus actuaciones sobre la base de un ambiente **confiable**, no existe en esencia un entendimiento teórico común con la Gestión Documental.

### 2.1.3 Sobre el Sistema de Control Interno

La promulgación del Reglamento de la Ley 107/2009 “De la Contraloría General de la República”, en el Capítulo X “Del Sistema de Control Interno”, Artículo 79 se establece la necesidad de crear sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información. A razón de ello, se publica la Resolución 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno”, las que en su *Capítulo II, Sección Cuarta, artículo 13*, refieren a la necesidad de disponer de “información confiable” para la “rendición de cuentas transparente” y que la misma debe “protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes”. Pese a ello, en su glosario de términos la esencia que se le connota al término “confiabilidad” es *la condición de información “apropiada” para la administración con el fin de operar la entidad*. Más adelante, se define a la “integridad” como *la precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad*, excluyendo en su enfoque que los documentos no hayan sido inalterados, manipulados o modificados.

El uso de términos genéricos y ambiguos en estas definiciones ofrecen una visión limitada de las cualidades de la información de calidad, dejando a interpretación del lector su significado, a lo cual se suma que indistintamente aparecen durante todo el reglamento diversos términos para referirse a los elementos de calidad de la información, mediante términos como “requisitos” de la información o “calidad requerida” además en el artículo 13 no se relacionan estos términos como elementos de calidad, pues aunque aparecen en la misma oración, el lenguaje aplicado para emitir la disposición los refiere como elementos excluyentes. El uso de definiciones reconocidas en los estándares internacionales de Gestión Documental así como los Glosarios de InterPARES III ([2012](#)) u organizaciones profesionales de la Ciencia Archivística, le daría exactitud al lenguaje para una mejor comprensión y aplicación de las disposiciones de la Resolución 60/11. Un elemento adicional a esta observación, es que pese al uso en varias ocasiones del término “calidad”, no se define en su glosario, lo cual promueve que sea reinterpretado en virtud de la posición disciplinar asumida, por ello la necesidad de que se asuma una definición cercana al discurso archivístico.

Por otra parte, en el Anexo I se restringe el alcance que tiene el término “controles de acceso”, como medida para la seguridad de la información en formato digital. Esta se define como “la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas”. Indudablemente, se limita como medida de seguridad el *acceso al espacio físico*, soslayando la manifestación del mismo en el entorno digital y ponderando al patrimonio documental como el *bien* al cual se requiere limitar su acceso, excluyendo del concepto la necesidad de proteger sus *activos de información digitales* desde que son creados y mantenidos en las oficinas.

Sin embargo, en la *Sección Segunda artículo 15 y 16*, se reconoce la necesidad de implementar *controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las Tecnologías de Información y las Comunicaciones* (en lo adelante TIC), mediante la adopción de

medidas que permitan la "integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos", a través de la aplicación efectiva de los controles generales de las TIC para asegurar el cumplimiento de los "requisitos de la información". Se reconoce la necesidad de seguridad de la información, pero siempre supeditada a la actividad de control de acceso de las TIC.

En resumen, la Resolución 60/11 es otro ejemplo del enfoque tradicional que ha dominado a las organizaciones del contexto cubano en materia de seguridad de la información, que solo protegiendo el acceso a la tecnología y local físico, o identificados quienes deben acceder a los sistemas de información automatizados, se protege la información que estas almacenan.

Lo relevante al respecto y carente en las normas cubanas, es la integración bajo una filosofía de seguridad de información ética y responsable a la cultura, liderazgo y comunicación organizacional, que apoyados en políticas de Gobernanza de la Información, le brindaría a las organizaciones el mejor instrumento para combatir la filtración de información confidencial y la corrupción.

Otras imprecisiones en el lenguaje de la norma podrían dar paso a diferentes interpretaciones. Ejemplo de ello, es cuando se definen los *sistemas de información* argumentando que "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". Partiendo del análisis de este marco legal se puede afirmar que está enfocado, en su conjunto, hacia la preservación de documentos como patrimonio documental de la nación, en detrimento de su enfoque hacia las necesidades gerenciales.

En relación a las normas de gestión y prevención de riesgos dispuestas en la Sección Segunda, "dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades", se parte de la necesidad de identificar los riesgos, aunque se limita a facilitar en el Anexo II una plantilla para registrar los resultados de este proceso. En este sentido, la aplicación o integración de lo dispuesto en el acápite 8.2 Análisis de Riesgos de la **ISO/IEC 27005:2008— Tecnología de la Información — Técnicas de Seguridad— Seguridad de la Información**, brindaría una metodología para realizar este proceso paso a paso, cuyo alcance va desde la identificación de los activos que se deben proteger, la identificación de las amenazas, los controles existentes, las vulnerabilidades, las consecuencias de las mismas, la estimación y la evaluación de los riesgos, todos ellos son acompañados de una guía de implementación.

#### **2.1.4 Resolución No. 127 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.**

Se promulga el 24 de julio del año [2007](#), cuyo objeto es "establecer los requerimientos que rigen la seguridad de las tecnologías de la información y garantizar un respaldo legal que responda a las condiciones y necesidades del proceso de informatización del país", declarando que no pretende sustituir las medidas específicas que norman el procesamiento de la información clasificada y limitada, que son objeto del decreto-Ley No.199/ emitido por el Ministerio del Interior sobre la "Seguridad y Protección de la Información Oficial".

En el *artículo 2 del Capítulo I*, se afirma que a los efectos de este Decreto-Ley el término de seguridad informática se relaciona con el de seguridad de la información y tienen el mismo significado, los cuales a pesar de no ser definidos en la resolución, los relaciona con las cualidades: confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información tratada por los ordenadores y las redes de datos. El término integridad es abordado nuevamente en el artículo 69 y 70, donde se dispone que "en las redes donde se establezcan servicios de intercambio de datos o mensajes con otras redes o usuarios externos se implementarán mecanismos de seguridad que garanticen la *confidencialidad, la integridad, el control de accesos, la autenticación y el no repudio*" así como en los servidores "para su acceso público".

Resulta interesante que esta resolución reconozca la necesidad de proteger las cualidades de la *información de calidad* mediante mecanismos instaurados desde las políticas de Seguridad Informática y que además, defina dichos términos en su glosario. Sin embargo, el alcance de dichas definiciones parte de una perspectiva tecnológica que difiere de los postulados de la Gestión Documental.

La resolución define como integridad a la "condición que garantiza que la información sólo puede ser modificada, incluyendo su creación y borrado, por el personal autorizado. Este concepto refiere que el sistema no debe modificar o corromper la información que almacene o permitir que alguien no autorizado lo haga".

Por su parte, la disponibilidad es la "propiedad que garantiza que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y activos asociados cuando se requiera. Significa que el sistema, tanto hardware como software, se mantienen funcionando y que está en capacidad de recuperarse rápidamente en caso de fallo". Desde este mismo prisma tecnológico son definidos los riesgos y el control de acceso.

En su artículo 4 establece como norma que cada entidad, que haga uso de las tecnologías de la información está en la obligación de diseñar, implantar y mantener actualizado un Sistema de Seguridad Informática con el fin de "minimizar los riesgos sobre los sistemas informáticos y garantizar la continuidad de los procesos informáticos". No reconoce así los riesgos de la información. Norma además, que a partir de este diseño se debe elaborar un Plan de Seguridad Informática y establece los

requisitos para su actualización, cumplimiento y control. Establece en su artículo 53 lo relativo al respaldo de la información como una de las medidas a implementar para contrarrestar los riesgos antes los ciberataques, desastres o fallo de la Tecnología de la Información.

Si bien esta resolución permite a las organizaciones cubanas establecer medidas de seguridad informática que tributan a la seguridad de la información y reconoce las cualidades de este recurso como los elementos a proteger, no reconoce a la Gestión Documental como la disciplina responsable por mantener dichas cualidades.

### **2.1.5 Decreto-Ley No.199/1999 Sobre la Seguridad y Protección de la Información Oficial**

El 25 de noviembre de 1999 se promulga este Decreto-Ley que tiene como objetivo, "establecer y regular el Sistema para la Seguridad y Protección de la Información Oficial". El Sistema para la Seguridad y Protección de la Información Oficial establece como norma, "la clasificación y desclasificación de las informaciones, las medidas de seguridad con los documentos clasificados, la Seguridad Informática, la Protección Electromagnética, la Protección Criptográfica, el Servicio Cifrado y el conjunto de regulaciones, medidas, medios y fuerzas que eviten el conocimiento o divulgación no autorizados de esta información".

Para ello, define como seguridad informática al "conjunto de medidas administrativas, organizativas, físicas, legales y educativas dirigidas a prevenir, detectar y responder a las acciones que puedan poner en riesgo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se procesa, intercambia, reproduce o conserva por medio de las tecnologías de información".

El término información oficial se define como "aquella que posee un órgano, organismo, entidad u otra persona natural o jurídica residente en el territorio nacional o representaciones cubanas en el exterior, capaz de proporcionar, directa o indirecta datos o conocimientos que reflejan alguna actividad del Estado o reconocida por éste y que pueda darse a conocer de cualquier forma perceptible por la vista, el oído o el tacto", además alega que constituye un "bien del órgano, organismo o entidad que lo posea". A fin de establecer sus medidas de seguridad, las denomina como: *clasificada* (cuyas subcategorías son secreto de estado, secreto y confidencial), *limitada* y *ordinaria* y cada una de estas categorías son fundamentadas en la sección primera, segunda y tercera, respectivamente.

Este decreto realiza lo que pudiera denominarse una valoración de la información oficial de las organizaciones, según el contenido que registra, las cuales demandan determinadas medidas de seguridad y protección, considerando también para ello el soporte en que se encuentre.

Mena (2016) profundiza y sistematiza estas problemáticas, alegando la existencia de un "desbalance del marco regulatorio nacional", el cual enfrenta los siguientes riesgos:

- La GD **no se reconoce como apoyo** a los requisitos de gestión y documentación de las Normas de Sistemas de Gestión: Calidad, Riesgos y Medio Ambiente, etc.
- El objeto de la GD no es considerado.
- La GD no se asocia con el **Sistema de Control Interno**.
- La GD no se asocia con los requisitos de la calidad de la información: veracidad, confiabilidad, autenticidad, integridad, oportunidad.
- La GD no se asocia con la rendición de cuentas, la transparencia y toma de decisiones responsable.
- La GD no se asocia con el combate a la corrupción.
- Enfatiza en los procesos de valoración en **detrimento de la clasificación**.
- Preservación de un patrimonio documental carente de **autenticidad**.

A estos riesgos se incluye la ausencia de un lenguaje común entre las disposiciones del Decreto Ley del Sistema de Archivos, del Sistema Control Interno y del Sistema de Información de Gobierno. Se denota la existencia de disímiles cuerpos legislativos que intentan, de alguna forma regular, establecer y pautar los fundamentos necesarios para la protección del Patrimonio Documental, las normas y principios que rigen la Gestión Documental y la seguridad y control de la información en el territorio nacional. Se manifiesta la inexistencia de integraciones disciplinares, entre ellas la Gestión Documental, las cuales no reconocen que mediante la implementación de un **Sistema de Gestión para los documentos** (SGD) se ofrece una metodología a las organizaciones cubanas de un enfoque sistemático para la creación y gestión de documentos, alineados a los objetivos institucionales y estrategias, mediante el cual se hace más transparente el proceso de toma de decisiones y las acciones realizadas; garantizando que las obligaciones legales y éticas de la nación no solo se cumplan, sino que se demuestre su cumplimiento públicamente.

Las normas y estándares internacionales (**ISO30300:2011- Información y documentación, ISO/IEC 27005:2008, ISO 31000:2009- Gestión de Riesgos- Principios y Guías, ISO 9001:2015-Sistemas de Gestión de la Calidad**) solventan los vacíos conceptuales de las normas cubanas analizadas. Esta integración posibilitaría que la existencia de estos sistemas de gestión se apoye en el rendimiento de los procesos operativos, tales como el almacenamiento, la recuperación o la re-utilización de la información. Además, permitiría la unión de aspectos de Gestión de Riesgos en toda la estrategia de Gestión Documental y de la calidad, priorizando la identificación de los riesgos relacionados a los documentos en sus sistemas de gestión y las estrategias para mitigarlos o eliminarlos.

El análisis, dominio y cumplimiento del marco normativo nacional e internacional de la Gestión Documental constituye un requisito de buenas prácticas en las organizaciones que desarrollan políticas, sistemas y programas de capacitación de profesionales en relación a la gestión documental. Para el éxito de estos proyectos, cada organización debe identificar, basándose en un análisis previo, cuáles son los riesgos y oportunidades que necesitan tratamiento al implantar un programa de GD. Por ello resulta esencial desarrollar una fase de diagnóstico en función de la calidad del diseño del sistema.

## **2.2 Metodologías para los Diagnósticos de Gestión Documental en las Organizaciones.**

La literatura archivística internacional, sugiere diversas metodologías para el diagnóstico de las prácticas de gestión documental. Todas responden a determinados enfoques teóricos, sobre los cuales se asientan sus propuestas procedimentales, incluyendo las formas en que prefieren nombrar su investigación, sea un *diagnóstico*, el *levantamiento de la situación* ó el *análisis del contexto* de la gestión documental en las organizaciones.

En Cuba, al no existir un modelo de diagnóstico a nivel de país que se ajuste íntegramente a todas las organizaciones y/o que esté orientado hacia la situación de la gestión documental en contextos universitarios, se precisa analizar las herramientas empleadas en el ámbito internacional para así elaborar un modelo propio a las características y necesidades de los Centros de Educación Superior (CES), específicamente en la Universidad de La Habana.

### **2.2.1 Evaluación crítica de herramientas de diagnóstico de la Gestión Documental.**

La Gestión Documental a finales del siglo XX alcanza una gran connotación tanto en el sector de organizaciones públicas como privadas. Ello se debió a varios factores, entre los que se pueden citar: escándalos que afectaron numerosas compañías y organizaciones por la ausencia o ineficiencia de los procesos de gestión documental y la publicación del estándar de buenas prácticas ISO 15489 ([2001](#)).

La ISO 15489 sirvió de sostén a las gestiones corporativas y como base para el diseño de herramientas en organizaciones con diversos propósitos, fundamentalmente para la solución o medición de las capacidades, experiencia y compromisos de las prácticas de gestión documental en ambientes electrónicos.

A pesar de la existencia de varias metodologías que toman como base las buenas prácticas de la ISO 15489, McLeod *et al* ([2009](#)) identificaron, como resultado de su proyecto de investigación, que los estudios sobre evaluaciones de herramientas de las prácticas de gestión documental (metodologías, estándares y códigos de prácticas) no estaban ampliamente revisadas o discutidas en la literatura archivística. Las autoras

argumentan, que hasta el momento las investigaciones describían las herramientas para evaluar, medir y auditar sistemas de Gestión Documental, pero estas no incluyen como requisito evaluarlas como metodología.

Para aplicar una determinada metodología es necesario seleccionar la herramienta adecuada al contexto de estudio. Este proceso de evaluación, debe contemplar tanto los basamentos teóricos, como los aspectos prácticos.

El estudio de herramientas diagnóstico de la Gestión Documental requiere considerar, tanto elementos teóricos como prácticos para construir una tabla relacional por categorías, que represente gráficamente la respuesta a las siguientes preguntas en cada uno de los contextos organizacionales a analizar:

- ¿Por qué son desarrolladas las herramientas? ¿Cuál es su propósito?
- ¿Hacia qué contextos o escenarios está dirigida?
- ¿Qué modelo, marco teórico o principios son la base de su diseño?
- ¿Cuáles son las fases, etapas y/o dimensiones que incluye?
- ¿Qué métodos y técnicas de investigación aplica?
- ¿Cuáles herramientas tecnológicas propone para facilitar su implementación?
- ¿Cuál es la base legal y/o procedimental de su diseño?

Obtener respuestas a dichas preguntas, en cada metodología, resulta esencial para identificar las iniciativas de *mejores prácticas* de diagnósticos de gestión documental, que permitan construir o adoptar una metodología afín a los objetivos de la presente investigación. Para el cumplimiento de ello, se diseñó una estrategia integral de búsqueda y recuperación informacional que permitiera obtener los resultados:

## **Idioma**

Las búsquedas se realizaron en tres idiomas fundamentalmente: español, inglés y portugués. La selección de los mismos permitió ampliar el alcance de resultados, teniendo en cuenta que las principales producciones científicas sobre Gestión Documental, que interesan al presente estudio, se encuentran publicadas en dichos idiomas.

## **Fuentes de información** (detallados en el Anexo 3)

▪ Documentales: se consultaron diversas tipologías documentales como tesis disponibles en la Biblioteca de la Facultad de Comunicación, artículos científicos, ponencias de eventos, revistas, repositorios de tesis digitales, monografías, bases de datos. Se realizaron búsquedas en redes profesionales como *ResearchGate*, disponibles a texto completo o referenciados sus resultados de trabajo. Fueron consultados además las páginas oficiales de investigadores, gestores documentales y docentes en esta temática en las universidades y consultorías.

- Institucionales: se consultaron los sitios web oficiales de organizaciones que corresponden a sectores gubernamentales, universidades, archivos nacionales, asociaciones y proyectos nacionales e internacionales de archivística y gestión documental, así como organizaciones de la administración del estado, federales y públicas. La mayoría de estas instituciones publican en acceso abierto sus reportes anuales, obtenidos a partir de la aplicación de metodologías y herramientas de diagnóstico, las cuales también se encuentran disponibles en el sitio o portal web oficial.
- Personales: se consultó mediante la red profesional *ResearchGate* a especialistas en la materia: *Carlota Bustelo Ruesta (España)*; *Julie McLeod (Reino Unido)*; *Victoria Lemieux (Canadá)*, cuyos criterios beneficiaron la toma de decisiones del estudio. Esta estrategia fue realizada una vez consultadas las fuentes documentales recuperadas de las revistas especializadas en GD y Archivística, así como las fuentes institucionales con el propósito de obtener criterios no publicados en ellas. *ResearchGate* es una plataforma web que permite realizar preguntas a la comunidad científica por área del conocimiento y especialización. La misma fue realizada en idioma inglés y estaba orientada a identificar la existencia de metodologías de diagnóstico de la situación de las prácticas de gestión documental en las organizaciones, en las cuales no existiera un sistema de GD estructurado.

### Consultas y formulaciones de búsquedas

Las palabras claves utilizadas en las fuentes consultadas, se combinaron con el uso de operadores booleanos para reducir los resultados en los tipos de fuentes de información, lo cual benefició esta etapa y garantizó una mayor exactitud, pertinencia y relevancia a los documentos recuperados:

<i>diagnóstico + gestión documental</i>	assessment AND "records management"
diagnosis AND records management	assessment OR diagnosis AND "records management"
Diagnóstico AND Situação das Atividades de Gestão de Documentos	self-assessment AND records management NOT audit
Diagnóstico + Gestão de Documentos	self-assessment AND records management

**Tabla 5. Consultas y formulaciones de búsquedas**

### Análisis de los resultados en la búsqueda de información

Los documentos recuperados fueron analizados de manera exploratoria para identificar si la propuesta metodológica respondía a las preguntas de investigación señaladas al inicio del acápite. No fueron tomados en cuenta para el estudio aquellos que no incluían su autoría, fecha de publicación y procedencia. Este previo análisis exploratorio no es abarcador y suficiente para una valoración adecuada de las herramientas de diagnóstico de gestión documental recuperadas, por ello se requiere sustentar su análisis desde criterios de evaluación crítica, los cuales asistirán este proceso para alcanzar los objetivos trazados del acápite.

El alcance de las propuestas de McLeod *et al* ([2009:16](#)) nos lleva a adoptar los indicadores propuestos en su estudio (Ver Anexo 4). Partiendo de estos indicadores se analizan las metodologías identificadas en la etapa de búsqueda de información, las cuales están agrupadas por la procedencia y audiencias organizacionales a las cuales van dirigidas (Administraciones públicas, Universidades, Archivos Nacionales y proyectos internacionales) con el objetivo de identificar con más claridad las características en común y sus diferencias, así como las mejores prácticas que se adapten al contexto objeto de estudio.

Si bien esta propuesta está dirigida a evaluar herramientas de diagnóstico que a la vez evalúan las capacidades y prácticas de la gestión documental, sean estas automatizadas o no, su adopción resulta viable por la pertinencia de elementos de criterios de evaluación que propone, pues su alcance va mucho más allá del enfoque de los criterios de evaluación. Cuestiones como la usabilidad, procedencia y recursos constituyen en sí variables oportunas para analizar críticamente la diversidad de metodologías existentes, en aras de tomar decisiones acertadas en la selección de la metodología adecuada a la investigación en curso.

### **2.2.2. Iniciativas en las Administraciones públicas.**

Las nuevas realidades contextuales en las cuales están inmersas las empresas, imponen altos niveles de inmediatez y calidad en el acceso a la información organizacional para la toma de decisiones estratégica, en su búsqueda por mantener o alcanzar la competitividad que demanda su entorno. Entre las acciones que emprenden estas organizaciones se encuentra el análisis inicial de la situación de los archivos en materia de gestión, como se puede observar en los estudios de Dos Santos Bahía ([2003](#)); IFAI ([2007](#)); la Dirección de Archivo de Bogotá ([2009](#)); Consejo para la Transparencia ([2012](#)); y Penteado ([2013](#)). La presente investigación se dio a la tarea de representar en una tabla los datos obtenidos de las metodologías con el fin de que sean claramente analizadas y comparadas afín de obtener con mayor inmediatez sus similitudes y diferencias. (Ver Anexo 5)

Se identifica que estas herramientas son resultado de estudios que se definen, en su mayoría, bajo el término de *diagnóstico de la situación archivística*. Los proyectos de IFAI ([2007](#)), la Dirección Archivo de Bogotá ([2009](#)), del Consejo para la Transparencia ([2012](#)) y Penteado ([2013](#)), si bien explicitan sus propósitos, orientados hacia la situación archivística, su alcance se considera reduccionista visto desde la propia fundamentación de sus objetivos, denotando que únicamente están dirigidas a específicos procesos del ciclo de vida de los documentos archivísticos, excluyendo de esta forma los actuales fenómenos de gobernabilidad informacional que condicionan y son condicionados por la gestión documental.

Estas propuestas se basan en el uso de directrices, lineamientos y normas, en su mayoría vigentes en sus contextos nacionales o locales, a pesar de que no explicitan el uso de estándares internacionales ampliamente reconocidos y que constituyen paradigmas de buenas prácticas para la gestión documental; solamente la propuesta de Penteado et al (2013) parte su diseño del Modelo de Requerimientos de sistemas de gestión documental (MoReq),<sup>13</sup> del 2010 y la norma portuguesa de gestión de documentos de archivo (NP 4438), la cual está basada en los principios de la ISO 15489; por otro lado IFAI (2007) alude en sus propósitos determinar si las instituciones aplican las normas internacionales de descripción archivística ISAD (G) e ISSAR (CPF) y de aplicación de normas ISO.

También se denota una marcada importancia que le conceden a:

- Conocer las dinámicas de las actividades en materia archivística en cada institución así como la organización de los acervos, los instrumentos de control y consulta empleados, las transferencias y eliminación de documentos; la normatividad archivística, los recursos disponibles para desarrollar la actividad; el uso de herramientas automatizadas para desempeñar las funciones de gestión, así como las competencias del personal que atiende este proceso en la organización.
- Realizar un protocolo preliminar para aplicar los procedimientos del diagnóstico, la elaboración de una prueba piloto y de un informe final.
- Describir las fases o procesos a seguir para el diagnóstico, un criterio esencial para el proceso de recopilación de la información durante su aplicación.
- Aplicar el método de encuesta y también, aunque no lo explicitan, todas realizan un análisis documental como método y el cuestionario como técnica para realizar el levantamiento de la situación de la archivística; solo IFAI y Penteado estructuran los cuestionarios por dimensiones de análisis.

Publicar sus herramientas en portales web para el beneficio de posibles usuarios, este es un indicador favorable ya que al estar disponibles libremente en Internet, las herramientas de trabajo propuestas puede lograr un aumento significativo de su audiencia.

Entre las deficiencias detectadas se encuentra que las metodologías:

- No hacen mención a todos los recursos requeridos para su implementación, por lo cual la viabilidad de su aplicación no sería prevista preliminarmente por las instituciones que deseen emplear dicha metodología. Únicamente las pautas seguidas por Penteado et al (2013), implican el uso de herramientas de software que faciliten el procesamiento de la información obtenida durante el diagnóstico, asistiendo de esta forma el análisis de la misma.

---

<sup>13</sup>Modelo de Requisitos de la Comisión Europea para la Gestión de Registros Electrónicos (MoReq). Como especificación del modelo de requisitos para los sistemas de gestión de documentos electrónicos (ERMS, su sigla en inglés), MoReq es útil en la preparación, especificación o auditoría y control de un ERMS.

- Partiendo del criterio de procedencia, no están estructuradas de manera tal que constituyan en sí mismas modelos metodológicos de buenas prácticas. En ellas se excluyen cuestiones relacionadas con la trayectoria del propio productor, es decir que no se fundamenta la experiencia y trayectoria del productor en el campo de la Gestión Documental, si el productor está comprometido para mantener dicha herramienta en existencia y uso con el objetivo de adecuarse a las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.
- Las propuestas no consideran como audiencia la totalidad de responsables por la GD en una organización limitándola a ciertas categorías de trabajadores; tal es el caso del Consejo para la Transparencia cuya audiencia son los organismos públicos, específicamente sus usuarios son identificados bajo los perfiles de *Jefes de Servicios, Encargados de Archivo y de Tecnologías de la Información y de la Comunicación*; excluye en parte al resto de los responsables por la GD, según plantea la ISO 15489.
- No cuentan con criterios relativos a la gobernanza, la gestión de proyectos, de la calidad, la gestión de información, la gestión de relaciones y de riesgos, así como otros aspectos del contexto de la gestión documental y no se advierte en ellas la relación entre los procesos propios de la GD con los procesos de negocios y la seguridad de la información. Si bien los trabajos del Consejo para la Transparencia ([2012](#)), Penteadó et al ([2013](#)) y la Dirección de Archivo de Bogotá explican el proceso de desarrollo de las metodologías, no indican si mantienen revisiones a partir de la retroalimentación con sus usuarios y el contexto de la GD o si proveen mecanismos de contacto, línea de ayudas técnicas al resto de especialistas que pudieran hacer uso de ellas.
- No realizan una declaración de uso, de veracidad, acuerdos de licencia; sus metodologías no plantean si pueden ser aplicables a diferentes sectores, tipos de organizaciones o su flexibilidad independientemente del tamaño de la organización. Por lo cual estas propuestas en su aplicación se vería limitada a particulares usuarios dentro del sector de la administración.
- En relación a la usabilidad, sus autores no hacen referencia a su accesibilidad desde sitios web que puedan ser descargables en su versión oficial de forma remota y ser aplicada por otros. No mencionan la existencia de herramientas de ayuda a los usuarios<sup>14</sup> de las mismas que pudieran facilitar su comprensión, uso y aplicación.
- Su diseño mantiene bajos niveles de transparencia, ya que no se detalla si los resultados presentados en el informe son obtenidos mediante la discusión interna y/o el consenso entre los especialistas implicados en el proyecto o por un tercero; si bien tienen en cuenta la finalidad de elaborar y discutir un reporte con el contexto organizacional diagnosticado no se detalla cómo se presentan los resultados a los mismos, para mejorar las prácticas y habilitar el cambio.
- No mencionan los métodos de medición que emplearon para el análisis de los resultados, solamente la Dirección de Archivo de Bogotá alude a una Matriz de

---

<sup>14</sup> En este caso referido a los especialistas o técnicos encargados de aplicar la metodología.

Evaluación de Factores Internos empleada para el análisis, pero no detalla cómo fue usada en la metodología, lo cual atenta contra su valoración por parte de usuarios potenciales para ser aplicable a sus organizaciones. Solamente la propuesta de Penteadó propone la aplicación de herramientas tecnológicas para el procesamiento y /o análisis de las encuestas, el procesamiento de datos cuantitativos y su representación gráfica, el gestor de encuestas *Survey Monkey*, *inqueritom15* y modelos *Excel* ampliamente utilizados en la comunidad científica.

Se considera que todas en su conjunto debieron prestar mayor atención hacia la evaluación de las relaciones entre las prácticas de gestión documental en papel y los electrónicos, de esta forma se determinaría en su aplicación con mayor claridad si la infraestructura normativa, de gestión organizacional y los recursos son adecuados para capturar, tratar y preservar los documentos, de una manera veraz y transparente, los cuales son creados en un ambiente electrónico.

Si bien estas propuestas se enfocan hacia criterios evaluativos de los procesos de la gestión documental, la infraestructura y recursos humanos, tecnológicos y materiales, se limitan en la descripción de su situación, no hacen deducciones que denoten las fuentes de los problemas detectados. Sus productores no comparan la caracterización obtenida con las buenas prácticas que se identifican en modelos internacionales actuales, que puede lograrse mediante una medición final de las capacidades o madurez, a nivel de organización. Los procedimientos empleados no se consideran suficientes para lograr obtener los objetivos de un diagnóstico de la situación real de la gestión documental que demanda las tendencias actuales. Partiendo de los indicadores de procedencia de McLeod et al ([2009](#)) se pudiera deducir que estos vacíos en la metodología pudieran no dar garantía absoluta que dichas herramientas sean fuentes pertinentes para obtener la situación real de la GD en otros contextos organizacionales.

### **2.2.3 Iniciativas en las Universidades**

Los programas de gestión documental y de archivos en el contexto universitario del continente americano, constituyen un fenómeno posterior a la II Guerra Mundial, liderada por la Sociedad de Archivistas Americanos. Desde ese entonces, surge la preocupación por conocer la dinámica y estado de las prácticas de Gestión Documental en las instituciones académicas.

Un reporte sobre una encuesta publicada en 1950 sobre los Archivos Universitarios, por la Sociedad de Archivistas Americanos, reveló los grandes retos que enfrentaban estas instituciones académicas en pos de solventar los problemas actuales que las caracterizaban: la persistencia de las tendencias antiguas y la lucha de los archiveros universitarios y gestores documentales para equilibrar las nuevas y viejas necesidades (Schina & Wells, [2002](#)); donde la ausencia de una autoridad central que aceptara estándares en materia archivística acrecentaba aún más la necesidad del desarrollo de programas de gestión documental pertinentes.

Posteriormente, los estudios sobre las prácticas de gestión documental en las universidades fueron tomando mayor fuerza y perfeccionando su marco metodológico. Las encuestas realizadas profundizaron sus criterios de evaluación y sus resultados fueron demandando de nuevas estrategias organizacionales que trascendían las responsabilidades tradicionales del archivero. Estos factores fueron directamente proporcionales al aumento de la necesidad de aplicación de estos estudios en el contexto académico. Solamente a partir de la publicación de la Norma Internacional ISO 15489 el rol de los programas de Gestión Documental y paralelamente los estudios sobre su caracterización, ganaron terreno en este ámbito, otorgándole el rol merecido a la gestión documental en el impacto y efectividad de la gestión universitaria.

La ISO 15489 constituye entonces la base sobre la cual los proyectos de diagnóstico de Gestión Documental han desarrollado su diseño metodológico, así como el modelo del Ciclo de vida de los documentos; estos constituyen los pilares de las investigaciones de Schina & Wells (2002), Dirección de Archivo de Bogotá (2009), Coetzer (2012) y Freda (2014) (VER Anexo 6) son un ejemplo de ello, ya sea de manera explícita o implícita, los criterios de caracterización se asientan en sus principios y pautas de buenas prácticas de esta norma internacional. A pesar de ello las iniciativas aquí relacionadas, en su totalidad, evidencian aún la lucha interna existente en el ámbito académico, que desde los años 50 caracterizaban las prácticas de gestión documental y la administración de archivos. Hay un marcado interés por salvaguardar el patrimonio documental por parte de la dirección universitaria y su personal, a pesar del reconocimiento internacional del rol de esta disciplina en este ámbito académico.

La aplicación de encuestas para obtener información oportuna sobre el estado de las prácticas se evidencia como una constante en estas investigaciones (Schina & Wells, 2002; Dirección de Archivo de Bogotá, 2009; Coetzer, 2012 y Freda, 2014) por la factibilidad en obtención de resultados, respaldados por la aplicación de otras técnicas como la observación para comprobar la información obtenida de las encuestas.

Como buena práctica se evidencia la aplicación de un protocolo que garantiza el reconocimiento y apoyo de las entidades encuestadas al diagnóstico de la Gestión Documental en el escenario universitario. Schina & Wells, 2002 proponen partir del análisis de la estructura organizacional, conocer las autoridades en Gestión Documental presentes en dichas universidades, así como el estudio minucioso del marco legal que las caracteriza. Una vez analizada estas informaciones es que consideran evaluar los proyectos/programas de GD para finalmente advertir sus limitantes y prioridades, sus criterios de evaluación se enfocan en esta dirección, no considera las relaciones de la GD con el resto de las gestiones organizacionales.

La audiencia a la cual va dirigida el estudio son las universidades públicas en su totalidad, sin diferenciarlas en cuanto a su tamaño, limitando su estudio hacia el contexto nacional de los Estados Unidos de América y Canadá.

Coetzer, 2012 aplica cuestionarios cuya estructura está dada por la audiencia a la cual va dirigida; sus análisis son segmentados en función de la misma, para dar conclusiones finales donde si se integran todas las variables tomadas en consideración para el diagnóstico. Este autor se apoya en los métodos estadísticos de análisis para advertir comportamientos y representar sus resultados investigativos. En relación a la validación de sus resultados no se utiliza el instrumento de la observación para comprobar comportamientos de las prácticas de Gestión Documental en la universidad, el autor reconoce que a pesar de ser este instrumento aplicado en varias investigaciones afines esta no es incluida en su estudio.

Freda (2014) por su parte incluye implícitamente una variable muy importante en su análisis, que es la perspectiva del usuario en relación al desarrollo de prácticas de GD, es decir, mientras que el resto de los estudios priorizan caracterizar el contexto, las prácticas de GD, en esta investigación en particular el usuario (trabajador común) no solo es analizado para determinar si mantiene competencias o no propias del tratamiento de la documentación, va más allá y pondera la utilidad, el impacto que tiene aplicar esas prácticas en su trabajo cotidiano y cómo esto es directamente proporcional al éxito organizacional. Este aspecto es relevante, pues si bien es importante aplicar modelos y estándares de buenas prácticas de Gestión Documental en un contexto organizacional determinado, más importante aún es que las políticas, prácticas, controles etc. sean cumplidos y desarrollados de manera transversal en toda la organización, que se integre de manera medular a la dinámica organizacional y se esté consciente de su impacto y utilidad para obtener ventajas competitivas y garantizar la razón de ser de la misma.

Como debilidad se identificó en todas las propuestas:

- La ausencia de creación y disposición online (ej. Intranet institucional, portales de servicios y recursos de información) de productos informacionales que facilitaran la familiarización de los términos de la GD y propósitos del proyecto de la presente investigación, no solo a la audiencia a la cual va dirigida sino a toda la comunidad universitaria.
- Se limitan a analizar el estado de las prácticas de GD, sin determinar comparaciones o utilizar herramientas de modelos de madurez que le permitan en un marco de gobernanza información, bajo un enfoque de gestión de riesgos, comparar el estado actual de la GD, su relación al resto de las gestiones organizacionales, identificar hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos para el desarrollo de nuevas estrategias organizacionales que solvente las situaciones de riesgo detectadas.

## 2.2.4 Modelos de Madurez y Capacidades de Gestión Documental.

En el contexto del ambiente electrónico han sido desarrollados en diferentes países y sectores diversas metodologías que proveen evidencia de buenas prácticas de Gobernanza de la Información, en la búsqueda de nuevas aproximaciones para fortalecer sus sistemas y/o prácticas de Gestión Documental. En dicho contexto, nunca ha sido tan crucial los documentos y a la vez tan difíciles de gestionarlos debido al crecimiento del desarrollo tecnológico, que presenta a las organizaciones grandes retos para capturar y preservar la evidencia a lo largo del tiempo. Las organizaciones internacionales, a razón de estos sucesos, emprenden proyectos en materia de GD que contrarresten estos advenimientos. (Ver Anexo 7)

Tal es el caso del Proyecto International Records Management Trust<sup>15</sup> (IRMT) el cual propone una metodología RMCAS<sup>16</sup> (Sistema de Evaluación de las Capacidades de Gestión Documental) desarrollado y publicado en el 2004, para coleccionar información sobre prácticas de Gestión Documental en contextos no específicos. Constituye en sí mismo, una herramienta de tres partes que mapea los niveles de capacidad a los principios y estándares de buenas prácticas en gestión documental, en su diseño incluye un modelo de diagnóstico.

Por su parte los principios GARP-IG<sup>17</sup> de ARMA (2009) son de amplio alcance y mantienen un carácter general ya que no están dirigidos a una determinada situación, industria, país u organización, ni en particular, con su desarrollo se pretende que se establezca un marco legal para el cumplimiento por cada organización, en materia de Gestión Documental y Gobernanza de la Información en cada circunstancia dada.

En general, las metodológicas mantienen bases y propósitos variados que van desde la evaluación del estado de las prácticas de Gestión de Información y documentos, hasta la evaluación de la madurez y capacidades de la gestión de activos de información, prácticas de Gestión Documental, las que establecen las características de un programa de gobernanza de la información. Los productores de estas metodologías definen y explicitan claramente sus objetivos, así como la visión que pretenden alcanzar en su implementación.

Las audiencias, profesionales de gestión documental y demás usuarios a los cuales está dirigida, son identificadas en su diseño, independientemente del sector social, económico o político. En el caso de la IMCC<sup>18</sup> (Chequeo de Capacidades de Gestión de Información) se explicita que estaba dirigida desde sus inicios hacia departamentos y agencias federales canadienses, aunque no limita el uso de la misma por terceras

---

<sup>15</sup> La International Records Management Trust es una organización benéfica registrada en Reino Unido con sede en Londres establecida por la Dr. Anne Thurston en 1989 para ayudar al desarrollo de nuevas estrategias para gestionar los documentos archivísticos del sector público. Forma parte del proyecto *Evidence-Based Governance in the Electronic Age* inicialmente fundado por el Banco Mundial.

<sup>16</sup> RMCAS son las siglas en inglés de la herramienta Records Management Capacity Assessment System.

<sup>17</sup> Generally Accepted Recordkeeping Principles- Information Governance Maturity Model.

<sup>18</sup> Information Management Capacity Check.

partes siempre y cuando respeten la declaración de propiedad intelectual. Todas explícitamente están basadas en el uso de estándares y buenas prácticas internacionales como la ISO 15489 del 2001. La base conceptual de la IMCC, RMCAS y GARP-IG tienen en su base conceptual al Ciclo de Vida de los documentos de archivo, por tanto los criterios de evaluación parten de los elementos de dicho modelo; en el caso particular de la herramienta IAMS<sup>19</sup> (Sistema de Gestión de Activos de Información) su modelo es el *Records Continuum*, el cual es aplicado en la transversalidad de su propuesta metodológica.

Incluyen como objeto al documento, ya sea en su formato impreso o digital; el enfoque de reconocerlos como activos de información se adopta en la metodología de IAMS de Australia, exponiendo la importancia que esta reviste para mantener una gestión completa y exacta de documentos en las organizaciones.

La denominación de los criterios de evaluación varían entre las metodologías. Algunas son nombradas como fases, dimensiones y capacidades; este último es propuesto en la herramienta de la IMCC y más recientemente adaptadas por la IAMS. A pesar de que ambas metodologías usan el mismo término para referirse a los criterios de evaluación es importante aclarar que ambas no se refieren a los mismos indicadores. Mientras que para la IMCC las capacidades incluyen las habilidades, procesos, tecnologías, políticas y recursos y enfoque de gestión. Por su parte GARP-IG toma como base los principios de rendición de cuentas, transparencia, integridad y protección, sobre los cuales se miden los niveles de madurez.

En el caso particular de la RMCAS, la IMCC y la IAMS se enfocan en su evaluación hacia específicas dimensiones y sus variables. Posterior al análisis de los criterios de evaluación de la herramienta IAMS se pudo constatar la semejanza en la apropiación de los enfoques provenientes de la IMCC aún vigentes a pesar del paso de una década de su creación.

El enfoque de RMCAS es el documento de archivo como *evidencia* y los procesos de Gestión Documental para sustentar la eficiencia y rendición de cuentas, las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno, a diferencia del modelo IAMS cuyo enfoque es la prioridad del records como un específico activo de información. En función de estas premisas el foco de atención de las preguntas de sus encuestas está orientado hacia cada una de esas perspectivas.

RMCAS forma parte de una herramienta de software para la entrada, análisis y generación de reportes; el modelo de IAM se acompaña de una herramienta de Excel para la entrada de datos y generación automatizada de reportes graficados automáticamente, por las capacidades que delimita en su diseño, brinda también el nivel de capacidad en el que se encuentra la institución a partir de los datos ingresados

---

<sup>19</sup>Information Asset Management System.

a los cuestionarios en cada hoja de trabajo. La IMCC constituye un documento que describe los procesos que se van llevando a cabo durante la evaluación de las capacidades de Gestión de Información. Paralelamente ARMA International ofrece su metodología GARP-IG libremente en su sitio web oficial y consiste en una serie de documentos, acompañados de un DEMO, que describe los pasos a seguir para determinar los niveles de madurez en gestión documental bajo un enfoque de gobernanza de la información. Recientemente en el 2015, se detectó que dicha metodología está siendo automatizada en una plataforma web y se ha hecho disponible su DEMO en el sitio oficial de ARMA International, además se están realizando capacitaciones a toda organización que pretenda implementarla previa a su adquisición.

En relación al uso actual y aceptación de las metodologías en la comunidad científica, sector privado o estatal, según el reporte del propio portal web del Archivo y Biblioteca Nacional de Canadá, hasta la fecha existen más de treinta departamentos del Gobierno Federal Canadiense y organismos que han completado con éxito una autoevaluación aplicando la IMCC y argumentan que sigue siendo la herramienta de preferencia en el gobierno canadiense. No solo la herramienta IMCC y la metodología GARP-IG han captado una atención significativa en su contexto nacional y ámbito internacional, Hoffman<sup>20</sup> plantea que IMCC constituye un instrumento muy útil y ofrece un buen marco para el cambio en la gestión de información y documental, mientras que GARP-IG ha ganado amplios niveles de aplicación incluidos en contextos universitarios, un indicador que influyó en la toma de decisiones metodológica de la presente investigación. Ello dio paso a que se contactara con el equipo de desarrollo de la metodología y fuese solicitada una demostración en vivo del funcionamiento de la misma de manera online. A pesar de ser parte del grupo prueba de esta metodología el día determinado para su demostración, las limitantes de conectividad a Internet propias en la Universidad de La Habana no permitieron aprovechar dicha oportunidad, aunque se obtuvo documentación oficial de ARMA que benefició el diseño de la metodología de diagnóstico.

En el caso del diagnóstico de RMCAS, existe una amplia variedad de usuarios que han aplicado la herramienta, sobre todo en países del continente africano; en su conjunto han alcanzado los fines propuestos y consideran que fue efectiva y eficaz su aplicación. Los reportes del software fueron muy valiosos para comunicar el estado de mantenimiento de documentos de la organización objeto de estudio. Su un alto grado de aceptación en la comunidad al permitir la recolección de datos análisis y elaboración de resultados de manera muy rápida y en forma de gráficos resulta esencial para una efectiva comunicación de los resultados. Aproximadamente, en un día de su uso, activa 12 cuestionarios autoadministrados para ser distribuidos, todos los datos que se

---

<sup>20</sup>Hans Hofman es asesor principal del Archief Nacional (National Archives) de los Países Bajos y co-director de [ERPANET](#). Está involucrado en proyectos e iniciativas de gobierno electrónico en todo el gobierno holandés en relación con el acceso y la gestión de los registros digitales y la información en general. También está involucrado en InterPARES 2 del proyecto de investigación y es presidente del subcomité ISO en el grupo de trabajo sobre metadatos de gestión de documentos.

introducen y preparados una evaluación de toda la organización. A pesar de sus amplias ventajas, este software no ha sido migrado a nuevas versiones generando su obsolescencia, debido a su incompatibilidad con Sistemas Operativos propietarios como Windows, en sus versiones recientes como 7, 8 o 10, ó MACOS, así como de software libre como Linux.

Si bien las metodologías propuestas por las iniciativas en los Archivos Nacionales de Estados Unidos, Canadá, y asociaciones internacionales como el IRMT, todas constituyen las mejores prácticas existentes hasta la fecha; ello no significa que no se tomen como base al resto de las propuestas analizadas en las universidades y organismos del estado etc., pues no pueden ser desechadas, una de las razones es precisamente que tanto los modelos IMCC, RMCAS, IAM y GAP-IG constituyen metodologías que diagnostican las prácticas de Gestión Documental, pero que su diseño de encuestas, en su gran mayoría está enfocada hacia la caracterización de sistemas de Gestión Documental estructurados, a contextos donde existe al menos una filosofía de Gobernanza de la Información, que integra tanto el documento emanado de las funciones organizacionales como la visión de apreciarlo como un recurso/activo informacional imprescindible para la consecución exitosa de sus negocios.

Esto pudiera representar una problemática para casi la totalidad de las organizaciones del contexto cubano, donde tradicionalmente el enfoque está orientado a la segmentación del ciclo vital de los documentos de archivos, por fases y ponderación de los documentos en soporte papel por el único valor patrimonial que se le reconoce desde el marco legal nacional. A pesar de ello, resulta vital su aplicación, pues a la presente investigación le interesa, no solo obtener información del estado actual de la GD integrando los elementos de mejores prácticas bajo el enfoque de la Gobernanza de la Información, sino también compararla a niveles de madurez con vistas a proyectar acciones futuras que mejoren la situación detectada.

### **2.3 Elementos del Diagnóstico de la Gestión Documental en la Universidad de la Habana.**

El análisis crítico realizado en el epígrafe anterior permitió identificar las mejores prácticas en los diagnósticos sobre la Gestión Documental en las organizaciones, las fases que la componen, sus modelos teóricos sobre los cuales se sustentan sus propuestas, su alcance, así como los productos que son generados en función de su uso por los usuarios, entre otros aspectos. Estos en su conjunto constituyen la base sobre la cual se construye la siguiente propuesta metodológica que será descrita a continuación.

### **2.3.1 Etapas del diagnóstico**

Las etapas del diagnóstico de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana implica 7 etapas o fases, cuyo alcance abarca:

1. Estudio del contexto organizacional
2. Diseño de los métodos de investigación, plan de trabajo y productos asociados
3. Contacto con las entidades
4. Implementar la metodología de diagnóstico
5. Procesamiento y análisis de los datos recuperados
6. Elaborar un Reporte del diagnóstico
7. Comunicar los resultados a la alta dirección de la UH

Cada fase implica la realización de una serie de tareas, cuya descripción facilita la comprensión de la consecución de las mismas, así como los recursos (financieros, materiales, tecnológicos, informacionales y humanos) requeridos para la realización de cada tarea descritas en el Anexo 8.

Una fase que será transversal durante cada una de las etapas, es la salva de la información obtenida en cada una de ellas en el ftp privado del servidor institucional de la Dirección de Información, que garantice el respaldo informacional en caso de roturas, pérdidas de los dispositivos tecnológicos donde se van almacenando lo resultados y fuentes de información recuperadas en las búsquedas en Internet.

### **2.3.2 Plan de recolección de datos.**

Recolectar los datos en esta investigación, basándose en mejores prácticas, implica elaborar y describir un plan detallado de los procedimientos que conduzcan a reunir datos pertinentes a los propósitos del estudio. Este plan incluye identificar y describir: los siguientes elementos:

- a) Las variables de interés a medir (contenidos en la revisión teórica, metodologías existentes y el análisis del marco regulatorio del objeto de estudio).
- b) Las dimensiones de las variables (vital para determinar el método para medirlas y para realizar deducciones de ellas a partir de los datos obtenidos).
- c) La muestra (descripción de la estratificación de la muestra y estrategias para garantizar su representatividad).
- d) Los recursos disponibles (apoyo institucional, económicos, tecnológicos, humanos, de tiempo, entre otros).
- e) Los métodos y técnicas (descripción de los procedimientos que se utilizarán en la recolección de los datos, los cuales deben ser confiables, válidos y objetivos).
- f) Control de la calidad de la información recogida y su procesamiento (en la medida que se obtengan cuestionarios, se determinará si existen preguntas sin respuestas o exista inconsistencia o ambigüedades entre datos, en esos casos se repetirían las entrevistas, o eliminarían las preguntas que tengan problemas).

### **2.3.3 Diseño y codificación de los instrumentos de medición: confiabilidad, objetividad y validez.**

Los instrumentos de medición del *Diagnóstico de la Gestión Documental* requieren tener representados prácticamente a todos los componentes del dominio de contenido de las variables a medir, por tanto se definieron varias preguntas que midieran cada dimensión de sus respectivas variables; estas serían aplicables a los distintos grupos que conforman la muestra, por tanto el tipo de encuesta diseñada es la *descriptiva*. De esta forma, las preguntas del cuestionario o entrevistas son abiertas y cerradas, el grado de proporción entre ellas dependió de la categoría del estrato. Por ello en su gran mayoría las preguntas dirigidas a los trabajadores son cerradas, de tal forma que faciliten la medición de las variables identificadas en la misma, debido también al gran número que la representa. En el caso de los estratos de nivel directivo (decanos, directores de áreas centrales, vicerrectores) se incluyeron varias preguntas abiertas.

Cada cuestionario fue dividido en secciones para facilitar su comprensión por parte de los encuestados y su posterior análisis por el investigador. Es importante mencionar la necesidad de *validar* el instrumento de medición, por ello, como buena práctica detectada en las metodologías analizadas, se aplica una Prueba Piloto, donde los errores identificados en el instrumento, fueron modificados en su versión final, previo a su aplicación en la muestra real.

### **2.3.4 Contexto de aplicación del instrumento de medición:**

Los cuestionarios, en casos específicos (vicerrectores) fueron autoadministrados en formato impreso debido a las responsabilidades de la audiencia a la cual va dirigida. En el resto de los encuestados, con el propósito de facilitar su gestión y garantizar la sostenibilidad económica y técnica de los esfuerzos, se aplicaron las encuestas de los directivos (Ver Anexo 9) en espacios organizacionales que garantizara su respuesta inmediata a las preguntas. Por ello, se planificó su aplicación en un Consejo Universitario, con previa aprobación de las autoridades que dirigen esta actividad en la UH. Esta misma estrategia fue aplicada en el caso de la encuesta dirigida a los informáticos en sus reuniones mensuales con la DDI. Para el caso de los trabajadores (Ver Anexo 10) y del Archivo Central (Ver Anexo 11), se realizaron visitas a sus contextos de trabajo y se aplicaron de manera autoadministrada o cara a cara, para el caso de aquellos que así lo prefirieron.

### **2.3.5 Sobre la confiabilidad, objetividad y validez del instrumento de medición:**

Se consideró además, reforzar la investigación mediante la aplicación de las entrevistas personales, por los criterios anteriormente planteados a la máxima dirección de la Universidad de la Habana (Rector, ver anexo 12), así como a la responsable principal por el Sistema Institucional de Archivo de dicha institución (Secretaria

General, ver anexo 13), a la auditora principal y responsable por el Control Interno (ver anexo 14) y a la especialista de la OCIC (ver anexo 15) de la UH.

La *objetividad* de la encuesta se alcanzó mediante un consenso entre investigador, expertos nacionales e internacionales (ver anexo 16) y jefe de proyecto de la línea de investigación (tutor) en cuanto a las variables, preguntas del instrumento y técnicas de análisis para evitar la influencia los sesgos y posturas del investigador que aplica, mide y los analiza.

La planificación de las encuestas a realizar y entrevistas consta de un calendario (ver Anexo 17) y un protocolo comunicacional (ver Anexo 18) diseñado y enviado a priori mediante correo electrónico a las áreas (carta de solicitud de participación, donde se incluye la importancia del estudio en su introducción, entre otros datos, así como garantizar el anonimato de sus respuestas).

A fin de reducir los errores de las encuestas (sesgos en la sistematicidad en la recolección de datos y en el alcance, así como en el análisis, muestreo de la población, cobertura limitada, inconsistencia lógica en la recolección de los datos, medición y ausencia de respuestas) se midió la validez y confiabilidad de los instrumentos, de esta forma tal que se garantizara el rigor metodológico requerido para la investigación (Birley & Moreland, [1998](#); Hernández *et al*, [2010](#)). Los criterios de Kemoni ([2007](#)) y Hernández *et al* ([2010](#)). Por ello, se realizó el levantamiento exhaustivo de cómo han sido medidas las variables por otros investigadores expertos y se seleccionaron varias dimensiones en cada variable. Una buena práctica en este tipo de estudio es realizar una Prueba Piloto de las encuestas diseñada previa a su aplicación a toda la muestra. Dicha prueba de los instrumentos elaborados se aplicará a un grupo relativamente pequeño, que tenga características semejantes a las de la población que se va a estudiar. Se seleccionó para ello la Dirección de Información y para reforzar los resultados, se aplicó una segunda fase, en esta ocasión dirigida a los trabajadores en una reunión del Sindicato, a la Dirección de Comunicación (DCOM) y la de Informatización de la UH (DDI).

### **2.3.6 Codificación del instrumento de medición**

Debido a la naturaleza cualitativa de las preguntas 1.3.1 y 1.15 (encuesta directivos, ver anexo 19), 1.5 y 2.10 (encuesta/entrevista de vicerrectores, ver anexo 20), 1.1 y 1.6 (entrevista a Secretaria general), 1.4 (encuesta informáticos, ver anexo 21), 1.8.1 (entrevista a la OCIC) y en aras de presentar los resultados del procesamiento estadístico de las encuestas en mejor correspondencia con las respuestas de los encuestados, en la escala del 0 al 3 (donde 0 es ninguna y 3 es la máxima importancia), se considera 0 como ninguna, 1 y 2 como poco o insuficiente, 3 como suficiente y la omisión como desconocimiento.

### 2.3.7 Variables y dimensiones del Diagnóstico de la Gestión Documental

La revisión de los criterios de evaluación de las metodologías de organizaciones y asociaciones profesionales, el análisis del marco regulatorio nacional y los estándares de mejores prácticas de la Gestión Documental, permitió identificar las siguientes variables y dimensiones necesarias para el diagnóstico (sus propósitos, e indicadores se muestran en el Anexo 22):

Variables	Dimensiones	
Contexto organizacional	Cultura organizacional	Gestión del cambio
	Ambiente externo	Recursos
Capacidades organizacionales	Comunidades y asesorías de expertos	Cumplimiento
	Conciencia y reconocimiento	Rendición de cuentas
	Gestión de carteras	Transparencia
	Calidad	Integridad
Gestión del ciclo de vida de la información y los documentos de archivo	Planificación	Mantenimiento, protección y preservación
	Colección, creación, recepción y captura	Disposición y retención
	Organización	Evaluación
	Uso y diseminación	
Perspectivas del usuario	Reconocimiento del usuario	Satisfacción del usuario
	Entrenamiento y soporte	

Figura 4. Variables y dimensiones del Diagnóstico del estado de la Gestión Documental

Una vez procesados los datos y obtenido las inferencias cuantitativas y cualitativas, se da paso a la medición de las "capacidades" o "madurez" del entorno de la Gestión documental.

### 2.3.8 Medición de capacidades y niveles de madurez de la Gestión Documental

El proceso final de describir el estado de la Gestión Documental en el contexto de la Universidad de La Habana se apoya en la aplicación de las propuestas de medición GARP, IAMS, RMCAS y IMCC. Los niveles de capacidad de la Gestión Documental de una organización son calculados a través de un rango de combinaciones de elementos; para cada una de ellas la organización obtiene un rango de puntuación de capacidad o madurez que va del 0 al 5, lo cual se realiza de una forma escalonada entre cada dimensión. Estos rangos son representados gráficamente en la siguiente figura.

Nivel	Descripción
Nivel 0	Registros de gestión de políticas, sistemas y procesos son inexistentes o informales, si existen prácticas se realizan de manera ad hoc / personales e ineficazmente. Hay poco o ningún uso de las TIC para la creación o la gestión de documentos archivísticos.
Nivel 1	Registros básicos de gestión de políticas, sistemas y procesos están definidos pero no se aplican de forma coherente y eficaz en toda la organización. Hay poca o ninguna relación entre la gestión de documentos y procesos de negocio. Hay poco o ningún uso efectivo de las TIC para la gestión documental.
Nivel 2	Registros clave de gestión de políticas, sistemas y procesos están definidas a lo largo de la organización y están documentados. La organización reconoce la necesidad de vincular los procesos de gestión documental y de negocios, pero aún no ha logrado esto. Las TIC se utilizan para los documentos de archivo y gestión de la información, pero su efectividad es limitada.
Nivel 3	Registros de gestión de políticas, sistemas y procesos están en marcha en toda la organización, están trabajando con eficacia, están vinculados a los procesos de negocio y apoyan los objetivos de gestión de la organización. Una relación de los sistemas de TIC y de papel se utilizan en la creación y gestión documental y de información.
Nivel 4	Un marco bien definido de registros de gestión de políticas, sistemas y procesos existe y se aplica con eficacia, se integra con todos los procesos de negocio y apoya la gobernanza de la organización y la rendición de cuentas. Las políticas, los sistemas y procesos se revisan y mejoran regularmente. El uso extensivo se hace de las TIC para crear, gestionar y explotar los documentos de archivo y de información.
Nivel 5	Un entorno de gestión del conocimiento existe y este se utiliza con eficacia para apoyar a todas las funciones de la organización y objetivos de gobernanza y las necesidades de todas las partes interesadas. Existe una cultura de aprendizaje en el que la vigilancia, el cumplimiento y la mejora se lleva a cabo de forma continua. Sistemas de tecnología avanzada y las redes se utilizan para la creación y el intercambio de registros y para permitir la comunicación y la colaboración eficaz dentro de la organización y con otros socios.

Figura 5. Niveles de Madurez de la Gestión Documental.

Basado en este modelo se identifica al *nivel 0* como la ausencia de buenas prácticas y el código de color de riesgo representado en la capacidad de implementación sería rojo, el nivel de capacidad superior es 5, su código cromático es el verde, aquellas organizaciones que más cercanas estén a este nivel, menos riesgos tienen en relación a la GD. Aunque este nivel superior es una aspiración para todas las organizaciones la ideal calificación de madurez dependerá en gran medida de las necesidades de la organización en específico, según indica Griffin (2004). El color ámbar es asignado a las organizaciones cuya madurez se comprende entre el nivel 3-4, cuyo riesgo es de nivel medio.

### 2.3.9 Presentación del informe del diagnóstico.

Como parte de las pautas posteriores al diagnóstico, se encuentra la comunicación a los altos directivos de los resultados obtenidos, con el objetivo de sensibilizarlos sobre las problemáticas y riesgos a los cuales se enfrentan ante la ausencia de un Sistema de Gestión para los Documentos (SGD), basado en los principios de la Gobernanza de la Información. Como estructura del informe final se propone en la siguiente tabla:

1. Presentación	9. Descripción de las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos empleados
2. Introducción	10. Procedimientos para el análisis, procesamiento y evaluación de la información.
3. Objetivos	11. Presentación de los resultados.
4. Alcance	12. Retos y limitaciones del diagnóstico
5. Población	13. Conclusiones
6. Etapas del diagnóstico	14. Bibliografía
7. Dimensiones del diagnóstico	15. Anexos
8. Prueba Piloto	

**Tabla 4 Estructura del informe de diagnóstico**

### **2.3.10 Limitaciones del diseño del diagnóstico**

Algunas limitantes identificadas en el transcurso de la investigación estuvieron asociadas a las etapas de planificación y diseño de la propuesta metodológica. Los proyectos de Diagnóstico de la Gestión Documental en las organizaciones están integrados por equipos multidisciplinares que desde la primera etapa de la investigación dirigen su consecución y control lógico. La limitante que presenta esta etapa del estudio, es que la investigación forma parte de un proyecto de culminación de estudios de maestría, que no brinda la posibilidad de contar con un grupo de profesionales expertos en dichas disciplinas que fortalezcan y ejecuten las tareas en un plazo de tiempo menor a 3 meses.

### **CAPÍTULO III. ESTADO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.**

El presente capítulo describe el estado de la Gestión Documental a partir de las variables y dimensiones propuestas en el capítulo metodológico. Posteriormente se identifica el nivel de madurez que presenta la Universidad de La Habana en relación a cada principio (Rendición de Cuentas, Transparencia, Integridad, Cumplimiento, Protección, Retención, Disponibilidad y Disposición) de la Gobernanza de la Información, integradas a las capacidades de la Gestión Documental que proponen las herramientas metodológicas de RMCAS, IAMS & IMCC.

#### ***Resultados de la validación del instrumento de medición***

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisitos esenciales la confiabilidad, validez y la objetividad; debe medir adecuadamente las principales dimensiones del conjunto de variables identificadas, mediante el diseño de preguntas que las representen fielmente. Para cumplir con este objetivo, la presente investigación llevó a cabo la Prueba Piloto (explicitada en el capítulo anterior), como primera tarea de la fase metodológica del diagnóstico en una muestra de 47 personas, para validar la encuesta dirigida a los estratos: trabajadores, informáticos, vicerrectores y directivos.

De esta forma se identificaron los problemas de *estandarización, de condiciones, los mecánicos y de empatías* presentes en los cuestionarios que afectaban su validez, confiabilidad y objetividad. Estos errores fueron corregidos para la aplicación del instrumento de medición a la muestra seleccionada.

Uno de los problemas identificados fue la longitud del instrumento (más de 20 preguntas), por lo cual las preguntas se redujeron a un rango de entre 10-15 en todas las encuestas. Otros errores detectados fueron aspectos mecánicos y el lenguaje técnico de algunas preguntas, las cuales dificultaba su comprensión por el sujeto participante. Un ejemplo ello, fue en la encuesta de trabajadores, específicamente en la pregunta destinada al reconocimiento de las *series documentales*, donde el 85,1% de afirmó no saber a qué se refería y solo 14,9 % que afirmaron conocerlo, la mayoría de los encuestados, al dar ejemplos de ellas los asociaron a series televisivas como *COSMOS* y *Pasaje a lo Desconocido*.

A pesar de los errores detectados en la Prueba Piloto, se recogieron datos valiosos y que constituyen resultados del estudio, los cuales son incluidos junto a los resultados finales de la aplicación del instrumento de medición en posteriores análisis de las variables y dimensiones del diagnóstico.

## **Representatividad de la Muestra**

Al aplicar las encuestas a la muestra, se presentaron problemas de disposición de los mismos, especialmente los relativos a vicerrectores y directivos de la UH, la no devolución de cuestionarios en los tiempos acordados, específicamente en los estratos *trabajadores e informáticos*, por lo cual se amplió la aplicación de los instrumentos de medición a un mayor número de ellos para evitar que afectara la representatividad de la muestra. Otro elemento importante a destacar, es que al ser procesadas las encuestas, se obtuvieron datos que demandaron la necesidad de aplicar otras entrevistas en los niveles de dirección estratégica de la UH, tal es el caso del Rector, la auditora principal, la Secretaria General y la responsable de la Oficina Secreta (OCIC) de la Universidad de La Habana. Por tanto, se obtuvo para cada tipo de estrato un número mayor de lo previsto al inicio de la investigación. Esta relación se muestra a continuación:

<b>Estratos</b>	<b>Muestra inicial</b>	<b>Muestra real</b>
<b>1</b>	5	6
<b>2</b>	21	24
<b>3</b>	10	10
<b>4</b>	46	48
<b>5</b>	132	141
<b>Total</b>	226	229

Tabla 5 Tamaño de la muestra real

### **3.1 Características del análisis del Contexto Organizacional de la Universidad de La Habana.**

La Universidad de La Habana, fundada en 1728 como Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana se distingue por contar con 18 facultades, 7 Centros de estudios no adscritos a Facultades, 5 entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2 departamentos centrales y 6 residencias estudiantiles. Su estructura compleja incide en el desarrollo eficiente de la gestión universitaria y ello indudablemente, condiciona el contexto de la Gestión Documental.

#### **3.1.1 Estructura y subordinación jerárquica**

La misión de la Universidad de La Habana es garantizar los requerimientos de generación de conocimiento científico y de formación integral y continua de profesionales revolucionarios, altamente calificados. En la descripción de las áreas de Resultados Claves (ARC) se reconoce la necesidad de garantizar la calidad de los procesos sustantivos de la institución, a pesar de estos planteamientos, solo es reconocido el papel de la Gestión Documental en el Proceso de Formación Profesional, y no así en todos los procesos universitarios.

Como se aprecia en la figura 8, el Archivo Central (Histórico) se encuentra subordinado a la Secretaría General quien la dirige administrativa y metodológicamente.

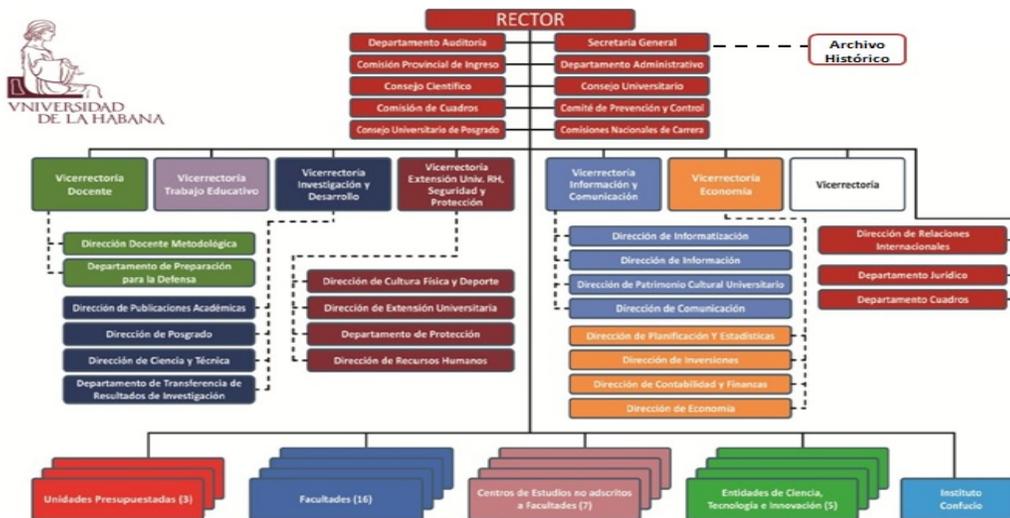


Figura 6. Organigrama de la Universidad de La Habana (modificada a partir del "Informe Autoevaluación Institucional: 2010- junio 2015")

La plantilla de la Universidad de La Habana es de 4 436 trabajadores con un claustro de 1377 profesores. Del total de trabajadores solamente existen 23 gestores documentales y archivistas entre los cargos de técnicos y especialistas, los cuales se encuentran concentrados en la Secretaría General, el Archivo Central y en el IFAL; mientras que existen un total de 153 informáticos entre los cargos oficiales de técnicos y especialistas; 46 secretarías, 161 jefes, 95 gestores, 475 técnicos, 125 investigadores, 37 oficinistas, 31 metodólogos, 22 contadores, 10 encargados de expedientes docentes y 11 auditores. Estas cifras permiten afirmar que existe un *desbalance* entre los responsables de los procesos de Gestión Documental y los responsables del resto de las gestiones universitarias, pues solo representan el 0,5% del total de trabajadores de la Universidad (ver figura 9).

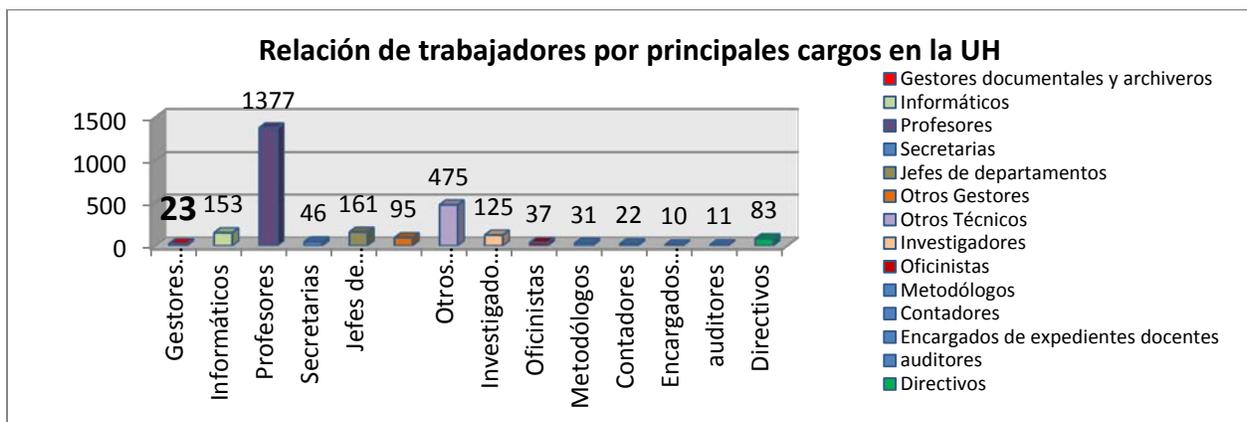


Figura 7. Relación de trabajadores por cargos.

Un elemento agravante a dicha situación es que en la encuesta realizada a los directivos se obtuvo que el 33,3% no tienen designados responsables por los archivos de sus áreas, un 4,8% desconocía la respuesta, mientras que el 61,9% afirmó tener designada la responsabilidad, sin embargo, mediante el análisis de la poca representatividad de gestores documentales existentes en el perfil institucional, se puede afirmar que este rol es asumido por otros trabajadores del área ajenos a la profesión.

### 3.1.2 Impulsores organizacionales y la Gestión Documental

La UH cuenta con impulsores organizacionales identificados por el Manual de Organización (2015) como las 5 Áreas de Resultados Clave (ARC), las cuales están representadas en el nivel estratégico y clave del Mapa de Procesos de la UH (ver figura 11): la Formación del Profesional Competente y Comprometido con la Revolución, el Impacto Económico y Social de la Actividad Científica, la Innovación y Posgrado; la Gestión de Información, Tecnológica y de Comunicación, la existencia de un Claustro y Cuadros Revolucionarios y de Excelencia y la Gestión Universitaria.



Figura 8. Mapa de Procesos de la UH

La Gestión Documental es reconocida oficialmente como proceso clave solo en el ARC número 1: Profesional Competente comprometido con la Revolución, a pesar de ello, solo identifica a los procesos de control, registro y conservación restringido a los expedientes y aquella referida en el Manual de Organización como documentación escolar (ver figura 12). En consecuencia la GD se enfoca aquí de forma limitada pues se considera que solo deben ser atendidos aquellos documentos de dicha área, quedando fuera de la atención de la GD el resto de los documentos emanados de la gestión universitaria. Por otra parte los procesos de GD a los que refiere dicho Manual (registro, control y conservación) no incluyen los procesos de organización y representación de la información de los documentos, tales como la clasificación, la valoración y la descripción.

MACROPROCESOS CLAVE (MC)	
MC.1	FORMACIÓN PROFESIONAL
PC.1.03	Gestión documental de la Trayectoria integral del estudiante.
	SC.1.03.1 Control y conservación de los expedientes académicos.
	SC.1.03.2 Registro de la trayectoria del estudiante.
	SC.1.03.3 Control y Conservación de la documentación escolar.

Figura 9. Proceso Clave 1.03 de Gestión Documental de la Trayectoria integral del estudiante (Tomado del Manual de Organización de la UH del 2015)

El ARC 4 "Gestión Universitaria", busca la integración de todos los procesos universitarios en pos de la prevención en la reducción de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, así como avanzar en la continuidad y mantenimiento de la infraestructura organizacional; pero no reconoce a los procesos de la Gestión Documental como soporte de la gestión de riesgos para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria. En este sentido el ARC 5 "Informatización, Comunicación, Información y Patrimonio Cultural", tampoco reconoce el papel de la Gestión Documental en sus procesos sustantivos; por tanto la Gestión Documental solo se reconoce como parte del Macroproceso de Formación Profesional y de Posgrado, como se muestra en la figura 12 y 13.

MC.2	FORMACIÓN DE POSGRADO.
PC.2.01	Dirección de Posgrado.
	SC. 2.01.1 Dirección estratégica y Control interno del Posgrado.
	SC. 2.01.2 Asesoría, supervisión y control de los Programas de Posgrado.
	SC. 2.01.3 Becas de posgrado nacional.
	SC. 2.01.4 Información de posgrado.
PC.2.02	Superación Profesional.
	SC. 2.02.1 Diseñar las actividades de superación profesional.
	SC. 2.02.2 Ejecutar las actividades de superación profesional.
PC.2.03	Especialidades.
	SC.2.03.1 Gestión y aprobación de nuevos Programas de Especialidad, así como sus modificaciones.
	SC.2.03.2 Gestión documental del Programa de Especialidad.
	SC.2.03.3 Autoevaluación de las ediciones del Programa.

Figura 10. Proceso Clave 2.03.2 de Gestión Documental del Programa de Especialidad.

En otro orden, el Manual de Organización de la UH (2015:501) delimitan como funciones específicas de la Dirección Docente Metodológica (DDM) la siguiente: "implementar **las políticas y trazar las estrategias** para la elevación continua de la calidad del Macroproceso *Formación Profesional*", donde se incluye a la **gestión documental de la trayectoria integral y egreso del estudiante**. Ello implica que la función del desarrollo de políticas y estrategias en materia de gestión documental está limitada a los procesos de **gestión documental de la trayectoria integral y egreso del estudiante**. De tal forma que para el resto de los procesos organizacionales no se define ningún área responsable de definir políticas y estrategias en materia de gestión documental. Por otra parte resulta llamativo que el área que dirige los procesos de gestión documental y de archivos (Secretaría General) para la tipología documental apuntada, y aquella que los ejecuta (Archivo Histórico) no cuentan con ningún tipo de responsabilidad en cuanto al desarrollo de políticas y estrategias de gestión documental.

Por otro lado, se faculta a la Dirección de Patrimonio Cultural Universitario de *diseñar, dirigir, ejecutar y supervisar las acciones que tributen al establecimiento de una estrategia institucional orientada a la protección y conservación del patrimonio documental, (...) así como asesorar y controlar su tratamiento, procedimiento y manejo*, a este patrimonio lo conforman los documentos con valor histórico que son conservados por el Archivo Central y que forman parte del objeto de la Gestión Documental de la UH.

El Macroproceso Seguridad y Protección de la información oficial de la Universidad de La Habana, se incluye como proceso a la Gestión de Riesgos, al analizar su alcance este solo se ocupa, según el Manual de Organización, de la gestión de una categoría de la información oficial de la Universidad: *la clasificada*.

Se afirma entonces que una característica del contexto organizacional de la UH sobre los documentos es la descentralización de responsabilidades en torno a la Gestión Documental, existe una estructura y distribución descoordinada de funciones relativas a la gestión y gobierno de la información oficial. La Universidad de La Habana no cuenta en su estructura orgánica con un área responsable por gobernar sus documentos, por ello se afirma que existe un marco de gobernanza organizacional inadecuado sobre la Gestión Documental.

### 3.1.3 Conocimiento de las leyes, políticas y/o procedimientos de GD:

La inexistencia de políticas y/o reglamentos de Gestión Documental en la UH que rijan el funcionamiento de un Sistema Institucional de Archivos, se constató con las encuestas realizadas al Archivo Central y a los directivos de la UH se detectó que no están definidas, en la mayoría de las áreas (71.4%), el papel, la estructura y las funciones de los archivos de gestión. Sin embargo, un 85.7% de las áreas afirman tener dichos archivos, de los que solo el 61.9% tiene designado responsable; aunque la mayoría de los trabajadores encuestados (29,4%) niega conocerlos. La figura 15 muestra la diversidad de respuestas relativas a los responsables de la GD en dichos archivos.

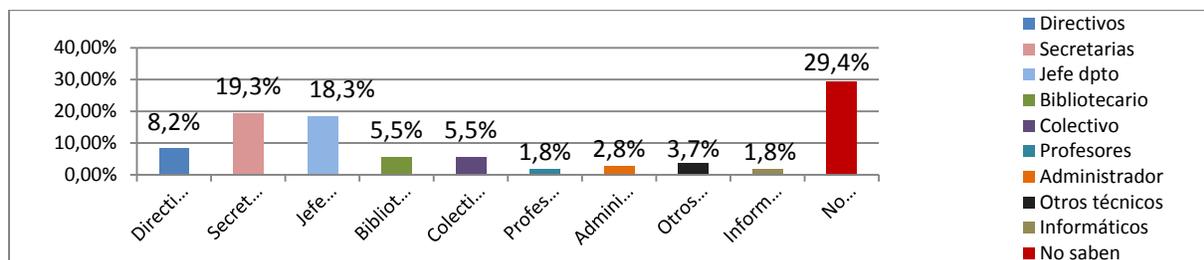


Figura 11. Responsables por los archivos de gestión según los Trabajadores.

En relación al conocimiento de las normas que regulan el proceso de transferencia de la información digital en las áreas de la UH el 52.5% de los trabajadores encuestados responden que no las conoce. Resulta curioso, por otra parte que el 34% los

encuestados asocia este proceso al Control Interno. En el caso particular del Archivo Central, todos afirman conocer y aplicar las normativas nacionales relacionadas con la Gestión Documental y el Control Interno, no así las normativas de buenas prácticas internacionales ni el Decreto Ley No. 281/11 "Del Sistema de Información de Gobierno". Ello se aprecia en el siguiente gráfico.

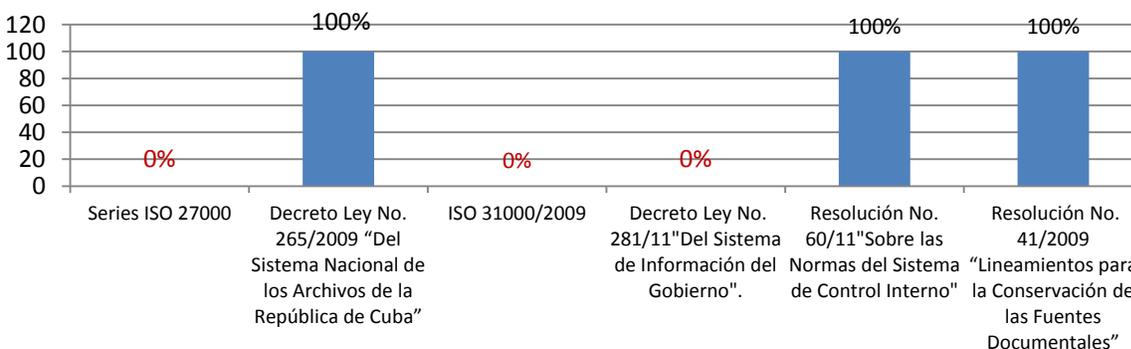


Figura 12 Percepción de cumplimiento de las normativas implementadas en el Archivo Central.

### 3.1.4 Ambiente externo y gestión del cambio

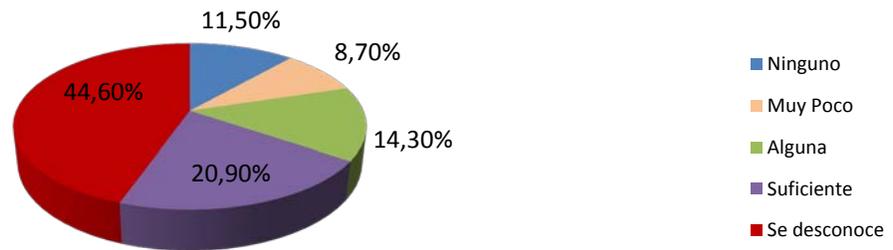
En cuanto a los procesos formales de monitoreo y/o evaluación del comportamiento del ambiente externo y su posible impacto sobre la GD, el 100% de trabajadores encuestados del Archivo Central afirman tenerlos identificados y documentados, sin embargo, no monitorean las modificaciones del marco regulatorio, por lo cual no identifican como riesgo la inexistencia del Reglamento del Decreto Ley 265, del SNA. Por otra parte, la no aplicación de las normas internacionales impide identificar indicadores que permitan monitorear y evaluar procesos de GD identificados por dichas normativas.

A pesar de que el 90,5 % de los directivos encuestados afirman conocer los riesgos de la gestión de los documentos, un 52,4% alega la inexistencia de documentación sobre ello, lo cual imposibilita su actualización por el personal responsable por la gestión documental y de control interno, así como su consulta para la toma de decisiones y acciones de control internas o externas que sobre ello se realicen.

### 3.1.5 Recursos para la Gestión Documental

En la Universidad de La Habana se identifica, de manera general, la ausencia de una gestión integrada de recursos destinados para el tratamiento, protección y preservación de la información, ya que no existe una autoridad que planifique y controle este procedimiento en relación a la Gestión documental y de archivos. Por tanto, dicha actividad se realiza de manera autónoma en cada área. De manera general, se pudo constatar el alto grado de desconocimiento existente en el nivel directivo de la UH (vicerrectores, directores, decanos) en lo que respecta a la asignación de recursos para

el tratamiento, protección y preservación de *Documentos administrativos*, *Memoria Histórica*, *Secreto Estatal* y *Sistemas de Información Digital* y el desbalance de prioridades, entre estas categorías:

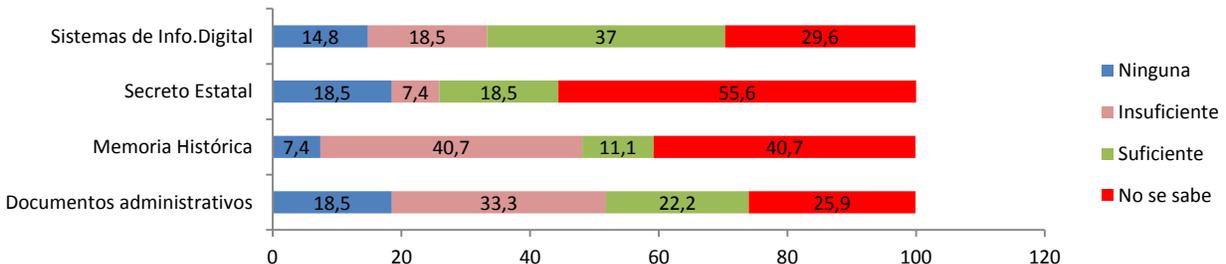


**Figura 13** Percepción general de la asignación de recursos a la gestión Documental según directivos

Por otro lado, la situación existente en las demás áreas de la UH es analizada seguidamente por tipo de recurso.

### 3.1.5.1 Recursos humanos

El Archivo Central por su parte, asegura recibir solo recursos humanos y los destinados a la capacitación para el tratamiento, protección y preservación de la información institucional y considera además que estos son insuficientes. El análisis cuantitativo detectó los altos porcentos de desconocimiento de los encuestados en relación a la asignación de este tipo de recurso en las áreas.



**Figura 14.** Percepción del nivel directivo de los recursos humanos asignados.

El 55.5% de los directivos desconocen los recursos destinados en sus áreas al tratamiento, protección y preservación del Secreto Estatal, mientras que un 37% de ellos considera que los recursos humanos son suficientes para el adecuado funcionamiento de los Sistemas de Información Digital. Este dato se comprueba en la distribución que existe actualmente en la UH de personal asignado al área de Informática. Un resultado interesante es que la mayoría de los directivos consideran insuficientes los recursos humanos para el tratamiento y protección de los documentos administrativos y la memoria histórica.

### 3.1.5.2 Recursos destinados a la capacitación

Resulta alarmante cómo el gráfico 19 muestra que la mayoría de los directivos no conocen los recursos orientados a la capacitación para el tratamiento de los sistemas de información digital, el Secreto Estatal, la Memoria Histórica y los Documentos administrativos. Mientras que el 29,6% considera suficiente este tipo de recurso para los Sistemas de Información Digital, solo un 11,1% se identificó como suficientes para el Secreto Estatal, lo cual se considera un riesgo en la adecuada protección de este tipo de información sensible.

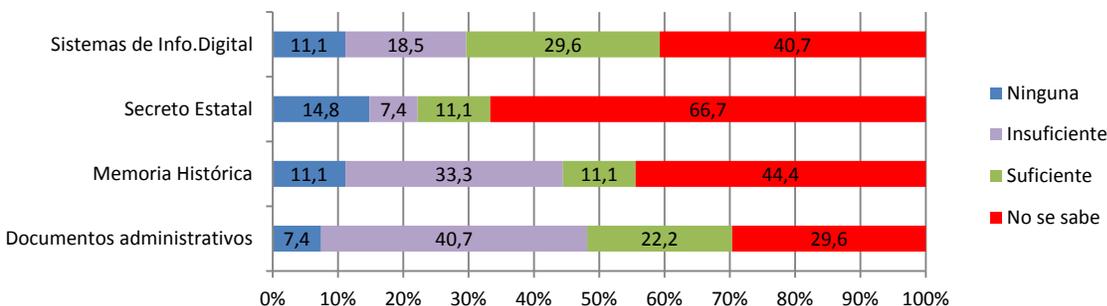


Figura 15. Percepción del nivel directivo de los recursos asignados a la capacitación.

### 3.1.5.3 Recursos financieros

Una situación parecida al caso anterior se identificó en cuanto a los recursos financieros, donde además de los altos índices de directivos declaran no dominar las prioridades asignadas para el tratamiento, protección y preservación de sus documentos, el 37% de ellos asignan insuficientes prioridades a los documentos administrativos, al igual que el 33,3% a la memoria histórica para su adecuado tratamiento, protección y preservación.

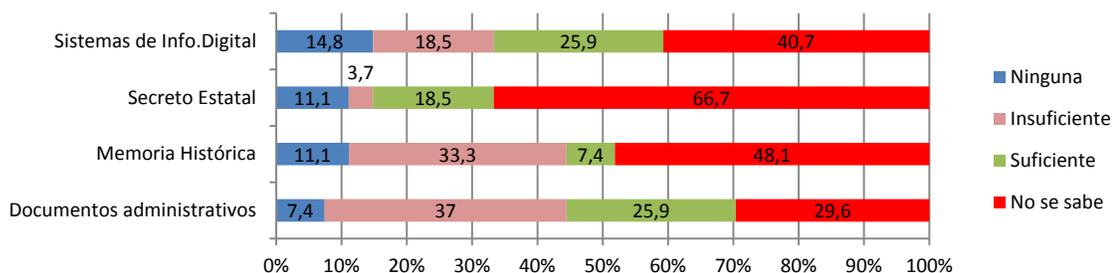
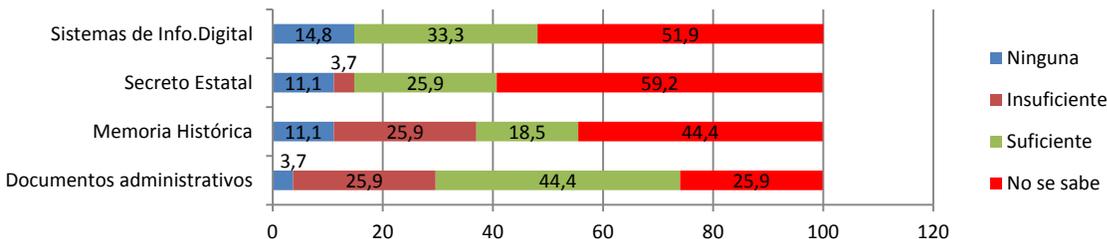


Figura 16. Percepción del nivel directivo de los recursos financieros asignados.

### 3.1.5.4 Recursos tecnológicos

En particular, los recursos tecnológicos son los más asignados para los documentos administrativos, identificados por el 44,4% de los directivos, seguido por un 33,3% a los Sistemas de Información Digital. Su origen puede considerarse por la alta dependencia tecnológica que existe actualmente en la UH para la creación y tratamiento de la

información, ya esté en sistemas electrónicos o en soporte papel. Un dato interesante es que solo el 3,7 % de ellos asegura que son insuficientes las tecnologías destinadas para la protección del Secreto Estatal. Sin embargo, esta tendencia detectada en las áreas de la UH no se corresponde con las prioridades dadas en la propia OCIC, donde el componente que más afecta al Secreto Estatal es el componente tecnológico, pues su especialista asegura no recibir ninguno.

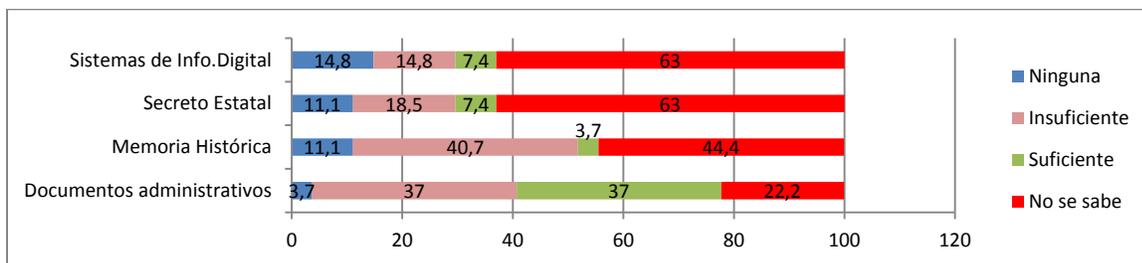


**Figura 17. Percepción del nivel directivo de los recursos tecnológicos asignados**

A pesar de que estos datos se confirman en la entrevista realizada a la Secretaria General, también alega que su área da máxima prioridad a la asignación de recursos tecnológicos, sin embargo, los especialistas del Archivo Central niegan recibirlos.

### 3.1.5.5 Recursos Mobiliarios

Según los datos representados en la figura 22, un 40,7% y 37% de los directivos afirman ser insuficientes los recursos mobiliarios destinados al tratamiento, protección y preservación de la memoria histórica y los documentos administrativos respectivamente. La siguiente gráfica muestra cómo este recurso es el menos considerado por los directivos en su deber de asegurar el adecuado tratamiento de este activo. Varias pueden ser las causas que originan estos bajos índices de asignación, el hecho de la dificultad existente en el contexto nacional para su adquisición puede ser una limitante para efectuar su adecuada asignación.



**Figura 18. Percepción del nivel directivo de los recursos mobiliarios asignados**

En el caso de los recursos mobiliarios aunque es mínima la prioridad dada por el área de la Secretaría General, su máxima representante comenta que se tiene como parte de un proyecto la adquisición de archivos movibles, lo cual erradicaría la carencia de

espacios para recibir nuevas transferencias de las áreas, un problema que afecta la gestión documental del Archivo Central desde hace seis años.

A partir del análisis de todos los datos obtenidos en las encuestas sobre esta dimensión, se puede afirmar que un agravante de la situación detectada es la ausencia de políticas y orientaciones emanadas por las autoridades en Gestión Documental, que de existir se planificarían los recursos de forma más eficiente y consciente en función de las necesidades de cada área. Por tanto, este proceso se realiza en correspondencia con los criterios de cada directivo, condicionados por factores como el dominio sobre gestión económica, el reconocimiento de la importancia de la Gestión Documental y los recursos en general que le son asignados por la Dirección de Economía de la UH.

Los recursos humanos, de capacitación y los mobiliarios asignados para el tratamiento y protección de la Memoria Histórica y los Documentos con valor administrativo, son ínfimos en relación a los asignados a los Sistemas de Información Digital y el Secreto Estatal. Esta tendencia implica prestar mayor atención a la gestión de los documentos en el formato digital, de la que existe actualmente. Todo ello implica la necesidad de fomentar una cultura de gestión económica entre los directivos para mejorar este indicador, ya que cada área es la responsable por gestionar este recurso (mediante la Carta de Disponibilidad) para las necesidades de manera general que surjan en ella. Desarrollar adecuados conocimientos en la materia permitirá minimizar los altos niveles de desconocimiento detectados, sobre las prioridades dadas en la asignación de recursos por parte de los directivos de la UH y no se vea afectada el correcto funcionamiento de la Gestión Documental y de archivos.

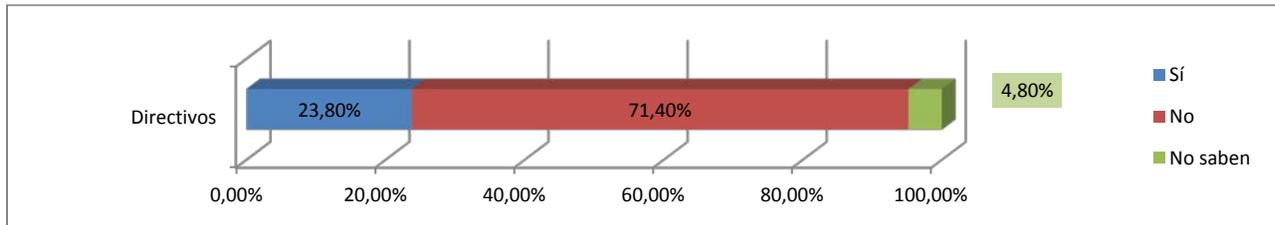
### **3.2 Procesos de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana**

Al inicio del capítulo se describe la presencia del papel de la Gestión Documental en los documentos oficiales de la Universidad de La Habana, específicamente en su Manual de Organización y se planteó el alcance limitado al macroproceso de formación profesional. Este panorama constituye la antesala de la caracterización de los procesos de la Gestión Documental.

#### **3.2.1 Planificación**

El análisis de los datos obtenidos de las encuestas en relación a los recursos asignados, permite afirmar que las prioridades en cuanto a la asignación de los recursos requeridos son insuficientes para sustentar cada fase del ciclo de vida de los documentos, de manera equilibrada entre las áreas de la UH. Además, esta se realiza de manera descentralizada y a criterio y/o necesidades de cada directivo de las áreas. Ello se debe en gran medida a la ausencia de la autoridad que coordine y planifique de manera integrada la gestión de recursos. Por tanto, se considera la ausencia del proceso de planificación dentro de las prácticas de Gestión Documental, al no existir políticas que sustenten el funcionamiento de este proceso en la UH. En la siguiente

figura se muestra que un alto por ciento de directivos afirman no contar con alguna documentación que defina el rol, la estructura y las funciones de los archivos de su área:



**Figura 19. Percepción de los directivos de la existencia de políticas de GD.**

Todo ello permite afirmar que las capacidades organizacionales en esta dimensión son deficientes y que demanda de la articulación de su formalización y mejores prácticas para su buen funcionamiento en toda la universidad.

### **3.2.2 Colección, creación, recepción y captura**

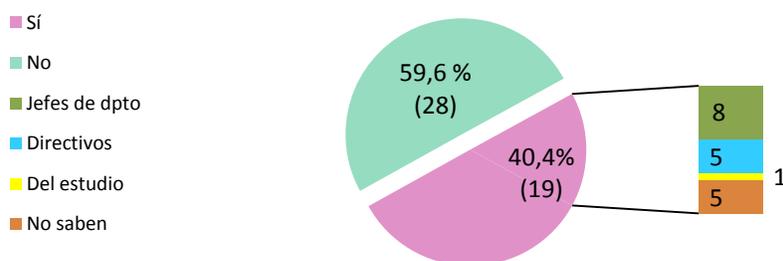
Comúnmente en las organizaciones, el resultado de este proceso se da en diferentes soportes y formatos mediante el uso de las TIC y bajo el cumplimiento de normativas institucionales que lo regulan. En el caso particular de la UH se carece de una política, Manual de Procedimientos o Reglamento que rija esta actividad en cada área, para todo tipo de soporte y formato.

A pesar de que el 100% de los encuestados en el Archivo Central afirman contar con un Manual de Procedimientos, este no está diseñado para el uso de los responsables de todos los archivos de gestión, solamente existe una "Propuesta de criterios de medidas y normas generales para la evaluación del cumplimiento del proceso docente", lo cual evidencia que la atención del proceso de creación de documentos en la UH solo se enfocada en el proceso docente de pregrado y postgrado.

Por otro lado, en el Manual de Organización (2015), se reconoce el uso de plantillas, aprobadas por el MES y MININT para el registro de la información, que evidencia las acciones de algunos procesos. Sin embargo, se desconoce la participación de expertos en Gestión Documental en su diseño, las cuales se conforman bajo los criterios de sus creadores y no desde perspectivas de la Gestión Documental. Ello atenta contra la normalización lingüística, de redacción y contenido de los documentos que son creados en todos los procesos de UH, poniendo en riesgo la calidad de su información.

Otro elemento identificado es la no existencia de un control de versiones de la documentación que emana de todos los procesos organizacionales; tampoco existe un sistema automatizado para la firma digital de la documentación que se crea en este formato, por tanto la documentación está sujeta a constantes modificaciones lo cual atenta contra la confiabilidad y autenticidad de la misma.

En la presente gráfica y como resultado de la aplicación de las encuestas<sup>21</sup> a trabajadores, se identificó que la mayoría no recibe indicaciones en cuanto a la creación de los documentos:



**Figura 20. Percepción de las orientaciones recibidas para crear, recibir y organizar los documentos que se manejan.**

Esta situación trae como consecuencia que los documentos sean creados por múltiples productores, sin normalización o buenas prácticas y se desarrolle de manera *ad-hoc*.

### 3.2.3 Procesos de Organización (Identificación, Valoración, Clasificación y Almacenamiento)

La amplia variabilidad de prácticas en la organización de los documentos existentes en las áreas, trae como resultado disímiles riesgos institucionales que atentan contra la veracidad de los mismos. Estos planteamientos son fundamentados a partir de los siguientes resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y el análisis de la documentación oficial de la UH.

Si bien el Archivo Central cuenta con un Cuadro de Clasificación, de tipo *orgánico-funcional*, donde tienen identificados y afirman tener actualizados sus documentos relevantes, se considera que este no es el adecuado para facilitar la GD de la UH. Ello se fundamenta desde el criterio de la propia característica de la universidad de contar con una estructura compleja y prácticas sistemáticas de reestructuraciones jerárquicas, fusiones y extinciones de áreas.

En el capítulo teórico, se expone que desde la publicación de la ISO 15489 en el año 2001, existe un consenso de que *las clasificaciones deben construirse con un criterio funcional*. Como buenas prácticas, los programas de GD deben alejarse de las clasificaciones orgánicas porque están sujetas a posibles y frecuentes cambios de los organigramas institucionales. Dichos basamentos, permiten afirmar que el cuadro de clasificación sería válido, en tanto contribuya a la gestión y control de los documentos de toda la universidad.

<sup>21</sup> Prueba Piloto.

A pesar que no pudo constatarse directamente en el Archivo Central la existencia del Cuadro de Clasificación, este no está reconocido en el Manual de Organización de la UH como herramienta que constituya entrada del proceso de Gestión Documental de la trayectoria integral del estudiante; tampoco aparece su mención en el Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana, lo cual dificulta aún más el conocimiento de su existencia e importancia para la gestión por parte de las áreas universitaria. A esto se suma el criterio de la máxima dirección sobre su inexistencia.

Si el Archivo Central implementara realmente procesos sistemáticos de monitoreo del ambiente externo e interno, como la consulta de estándares internacionales y las tendencias disciplinares en materia de Gestión Documental disponibles en la producción de la comunidad científica internacional, este riesgo a la ineficiencia de sus prácticas de Gestión Documental estarían erradicadas, o al menos tendrían un menor por ciento de incidencia.

Al llevar esta interrogante a las encuestas realizadas a los directivos de la UH, el 66,7% de ellos aseguró no contar con un Cuadro de Clasificación en sus áreas, solamente un 28,6% respondieron que tenían uno y del tipo orgánico funcional, siendo muy probable su existencia en las facultades, ya que sus áreas si están implicadas en el proceso de Gestión Documental que dirige la Secretaría General. Resulta contradictorio, que el Cuadro de Clasificación de la UH esté conformado por todas las series documentales que se generan y reciben en la universidad, si la mayoría de las áreas no presentan cuadros de clasificación y los pocos que existen, no representan todos documentos que generan o heredan.

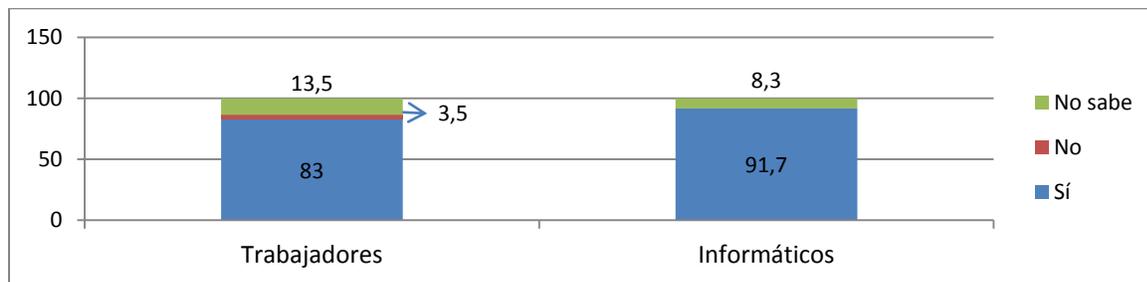
Otro elemento que resulta interesante, es que no se conoce oficialmente que existan procesos de **valoración** de los documentos en la UH. Este se debe limitar a las Facultades, ya que estas áreas forman parte del alcance de la Gestión Documental de la trayectoria integral del estudiante. A pesar de que el 60% de los Vicerrectores afirman tener identificados en sus dependencias y Vicerrectorías los documentos relevantes, el 100% afirma no recibir ninguna orientación del Archivo Central para desarrollar el tratamiento de dichos documentos, todo lo cual genera serios riesgos de aumento incontrolado del volumen de los documentos producidos, problemática que se acrecienta al ser insuficientes los recursos institucionales asignados para ello.

Al no estar diseñadas las pautas para el adecuado funcionamiento de estos procesos en las áreas de la universidad, incide por carácter transitorio en el contexto de documentos electrónicos, los cuales no se gestionan desde el inicio de la creación y tampoco al estar ya creados.

Con el objetivo de conocer las prácticas en este proceso, el 59,6% de los trabajadores encuestados durante la Prueba Piloto afirmaron no recibir orientaciones para desarrollar la organización de la información que manejan y el 55,3% negaron contar con una herramienta que le facilite ejecutar dicho proceso, solo un 44,7% afirma contar

con ella. El 55,3% de los trabajadores afirmaron no contar con herramientas para organizar los documentos.

En relación a la información que se crea y circula mediante correo electrónico se obtuvo que no existe una cultura universitaria generalizada de reconocimiento del correo electrónico como medio oficial de gestión institucional y cuyas evidencias requieren ser gestionadas:



**Figura 21. Reconocimiento al correo electrónico como medio oficial de gestión institucional**

En relación a los documentos electrónicos y la información que se genera desde los sistemas automatizados, no existe en la UH política, reglamento o procedimiento que indique cómo organizar los documentos en este formato, las prácticas existentes se realizan a consideración y cultura de sus ejecutores.

A pesar que desde hace varios años, se han desarrollado iniciativas por parte de la DDI respecto a la automatización de procesos administrativos y de gestión institucional que han facilitado considerablemente la eficiencia de estos procesos en la universidad, los expertos en gestión documental no han tomado participación proactiva en dichos proyectos. Independientemente de la fuente de esta problemática, esto a expuesto a toda la institución a serios riesgos, ya que al no ser reconocido el rol del gestor documental en los proyectos de desarrollo de sistemas automatizados, partiendo de los propios gestores documentales y sus directivos, estos sistemas no cuentan con las funcionalidades que aseguren la confiabilidad e integridad de la información que se registra, además se constata que en su automatización deben involucrarse expertos en diseño de sistemas de información (gestores de información) los cuales cuentan con las competencias necesarias para representar fielmente el flujo de información con calidad. La no existencia en la universidad de un mapa de procesos, con la identificación de sus flujos de información, basados desde el enfoque por procesos de negocios y desde la perspectiva de las Ciencias de la Información, agrava el desarrollo de sistemas de gestión automatizados desde buenas prácticas informacionales.

Se puede afirmar entonces que no existen procesos oficiales en la UH de agrupación documental en todos sus niveles, lo cual implica que no se realicen procesos de descripción desde enfoques de Gestión Documental, que facilite su control y relaciones entre agrupaciones documentales. Además, no existen pautas para las áreas de la UH

que orienten la colocación física de los documentos en soporte papel garantizando su conservación y ahorro de espacio de almacenamiento, dada los insuficientes recursos con que cuentan las áreas para adquirir el mobiliario adecuado para su conservación. Tomando como referente los resultados de las encuestas a los directivos y vicerrectores, se puede inferir que el nivel de profundidad y alcance del Cuadro de Clasificación de la Universidad de La Habana se considera limitado y deficiente. Este se debe diseñar desde el análisis de las actividades de toda la organización y no limitado al proceso de formación y egreso del estudiante como actualmente existe.

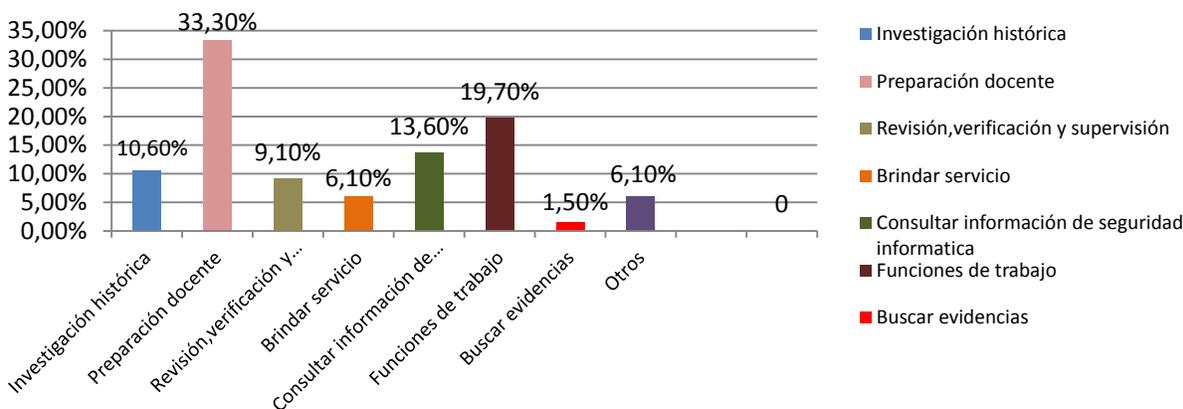
Todo lo anterior permite afirmar que la valoración, organización y clasificación de la información es muy pobre y en general, en la UH, estas prácticas no se desarrollan. Esto significa la ausencia de procesos de estandarización y categorización de formatos de los documentos, de sus vínculos semánticos a otros activos de información relacionados. También significa el desconocimiento del tiempo requerido para que los documentos (por ejemplo, correos electrónicos, e-documentos, hojas de cálculo, informes) deban mantenerse y cómo van a ser eliminados o preservados a largo plazo.

Los documentos electrónicos también deben estar estandarizados en forma y formato, herramientas tales como el etiquetado de documentos pueden ayudar en la identificación y clasificación de documentos. Los metadatos asociados tanto con los documentos deben estar también normalizados y actualizados. Buenas prácticas de Gestión Documental implican gestionar también los metadatos y la utilización de estándares de metadatos que sean apropiados para la organización.

### **3.2.4 Uso y diseminación**

Los problemas detectados de las malas praxis en la organización de los documentos que se generan y heredan en la universidad traen implicaciones negativas para su uso y diseminación eficiente. La ausencia de herramientas de calidad para la organización de la información en cada área, implica dificultades para aquellos que la consultan así como para la toma de decisiones, generando riesgos no sólo para las áreas sino para la UH en general.

El 53.2% de los trabajadores encuestados afirman no consultar nunca el archivo de gestión de su área, tampoco el 57,4% transfieren la información que generan o reciben al archivo. Los fines para los cuales es realizada esta consulta se representan seguidamente:



**Figura 22. Promedio de los fines de la consulta de los archivos de gestión en las áreas por trabajadores**

El mayor por ciento del uso de los documentos es con fines docentes, a pesar de que solo un 1,5 % mencionó que la consulta la realiza para buscar *evidencias* del trabajo o decisiones tomadas. Un 9,10% menciona que persigue fines de revisión, verificación y supervisión, que aunque explícitamente no usa el término evidencia, esta puede estar implicada en estos fines. De manera general, no se asocia la consulta de los documentos como fuentes evidenciales de las acciones institucionales. Aunque la interrogante de las facilidades en la búsqueda de información en el archivo se descartó de la encuesta oficial, en la prueba piloto sí se obtuvo como resultado que del 27,6% de personas que consultaban sus archivos al 61,5% les resultaba difícil la búsqueda de información en ella y esto se cumple para la UH en general, al existir muy pocas herramientas que facilitan la agrupación documental en soporte papel y la no existencia para los documentos que se generan de forma electrónica.

La información digital no es transferida a un archivo o sistema de gestión automatizado, esta se conserva en las PC de las oficinas. Ello permite afirmar, que el alcance de la disponibilidad en la cual la información organizacional puede ser localizada, recuperada y entregada es limitada y trae consigo que se dificulte un acceso y uso preciso, eficiente y oportuno a los usuarios.

### 3.2.5 Mantenimiento, protección y preservación

Si bien la preservación de la información oficial como proceso, está reconocida oficialmente en la UH, en la misión del Macroproceso *Seguridad y Protección*, y su responsabilidad está adscrita a la Vicerrectoría de *Extensión Universitaria, Recursos Humanos y Seguridad y Protección*, este se limita a la *estabilización* y protección física de la información oficial clasificada; mientras que el Archivo Central limita sus funciones al control de los expedientes y demás documentación escolar. Esta responsabilidad recae en la Dirección Docente de Informatización, la cual, mediante la Política de Seguridad Informática dirige y controla la seguridad de la información digital.

Resulta preocupante además, la ausencia de controles por parte de los responsables por la Gestión Documental, para prevenir las alteraciones a los metadatos de los documentos en el ambiente digital. No existe en todas las áreas un respaldo a dicha información, lo cual puede propiciar actos de corrupción.

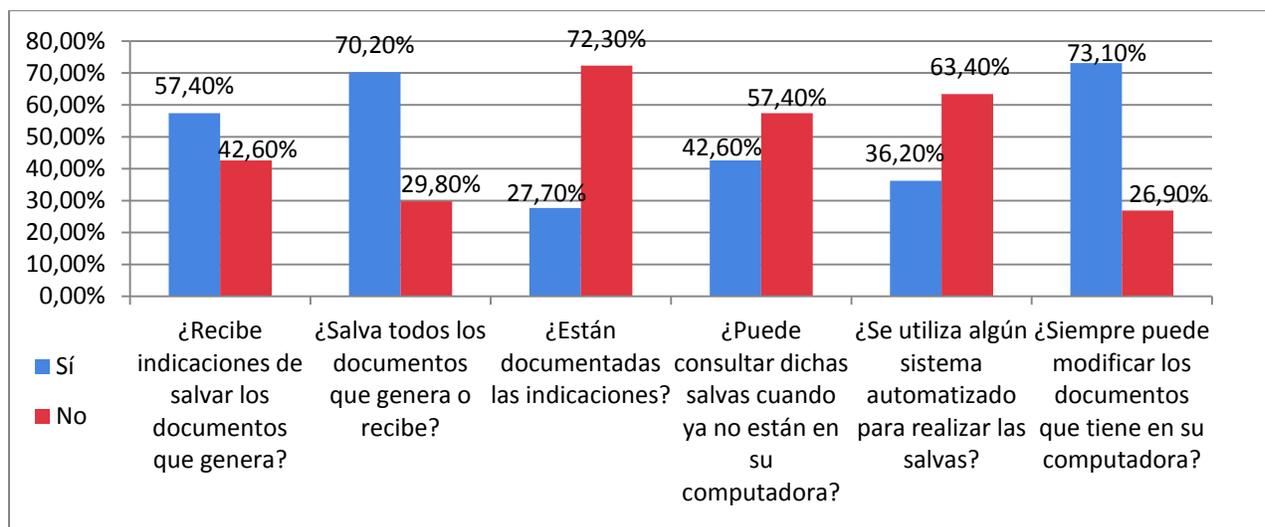
Al no estar identificados todos los documentos que se generan y reciben en cada departamento de las áreas, en formato digital, no se gestionan en un ambiente controlado que garantice la protección y preservación de sus elementos de calidad.

Entre los componentes del diseño del Plan de Seguridad Informática de las áreas de la UH, se incluyen las características que debe tener el *procesamiento, transmisión y conservación de la información limitada, el análisis de riesgo* (incluye las amenazas de contaminación por virus, fuga de información, fallos de software y hardware). Un componente esencial que incluye en su política es lo relativo al *acceso no autorizado a la información*. A pesar de estos importantes avances en materia de seguridad de la información, previstos por la DDI, no han sido propuestos o socializados por el Archivo Central los controles y procedimientos para la protección tecnológica del contenido intelectual de documentos y su preservación continua en el tiempo.

Las únicas iniciativas existentes en la UH son propuestas por la DDI quienes las integran como parte de los procedimientos para la gestión de incidentes y violaciones que regula el Decreto Ley No.127 sobre Seguridad Informática, mediante normas para la preservación de las evidencias (recolección y preservación de las trazas de auditoría y otras evidencias).

A pesar de la ausencia de políticas de preservación de la información digital desde los basamentos disciplinares de la Gestión Documental, en las encuestas aplicadas a los Informáticos de la UH se afirmó la existencia de estos procedimientos y su registro en los planes de seguridad informática, aunque se evidenció su desconocimiento por parte de los trabajadores (ver figura 28) lo cual incide en un problema de cultura organizacional sobre el dominio de sus políticas y procedimientos.

En la figura 27 se muestra que existen indicaciones en las áreas que exigen la salva de la información que se genera y recibe, aunque se considera que es un indicador que debe mejorar, ya que se identificó que un 42,6% de trabajadores que negaron recibir dichas indicaciones.



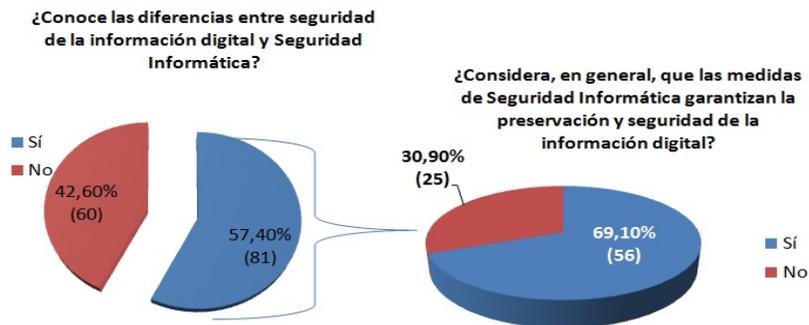
**Figura 23. Prácticas de los trabajadores en relación a la salva de información**

Por otra parte 63,4% afirma no contar con algún sistema automatizado para realizar las salvas de información, por lo cual esta tarea se realiza en la universidad de manera manual. No existen indicaciones documentadas sobre ello según el 72,3% de los encuestados, a ello se suma que el 73,1% asegura poder modificar los documentos generados y conservados en su PC, todo ello acentúa los riesgos de que este proceso se realice a consideración del ejecutor.

La ausencia de controles, que eviten la modificación del contenido y metadatos de los documentos en el ambiente digital, constituye una brecha de seguridad y deficiencia de las prácticas de Gestión Documental que imposibilita el control de versiones efectivo de la documentación y su trazabilidad.

En las encuestas-entrevistas realizadas a los vicerrectores se obtuvo que un 60% de ellos afirman que sus áreas y dependencias no cuentan con procedimientos para proteger los documentos independientemente de su formato; del 40% que cuenta con ellos solo la Vicerrectoría de Seguridad y Protección los tiene documentados.

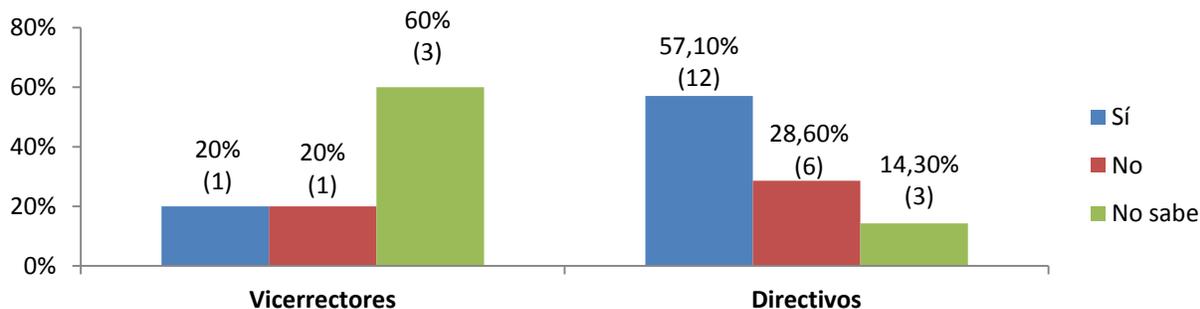
Por otro lado, en las encuestas realizadas a la totalidad de los trabajadores de la muestra, se insertó una pregunta para identificar el conocimiento existente orientada a identificar su conocimiento en relación a la distinción entre Seguridad Informática y Seguridad de la Información y si ellos consideraban que las medidas de Seguridad Informática de la UH garantizan la preservación y seguridad de la información digital. Los resultados de la misma se muestran en el siguiente gráfico:



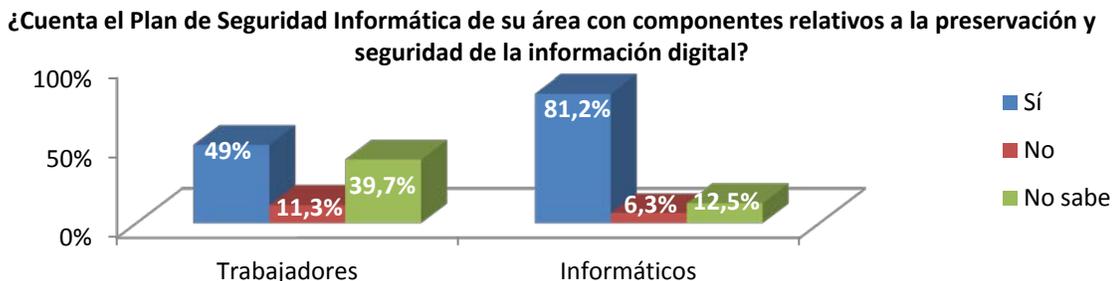
**Figura 24. Dominio de los trabajadores sobre las diferencias entre seguridad informática y seguridad de la información**

Estas gráficas representan una panorámica del estado del conocimiento de los trabajadores respecto a la relación entre los Planes de Seguridad Informática y la seguridad de la información. Como se puede apreciar en la figura 28, a pesar de que el mayor porcentaje conoce dichas diferencias, el estado de opinión sobre su garantía para la preservación y seguridad de la información no es representativa. Esta realidad no coincide con la obtenida de las encuestas de los vicerrectores y directivos, lo cual se refleja en la figura 29 y 30:

¿Afirmaría usted que el cumplimiento de las medidas de Seguridad Informática de la UH garantizan la preservación y seguridad de la información digital de su área?

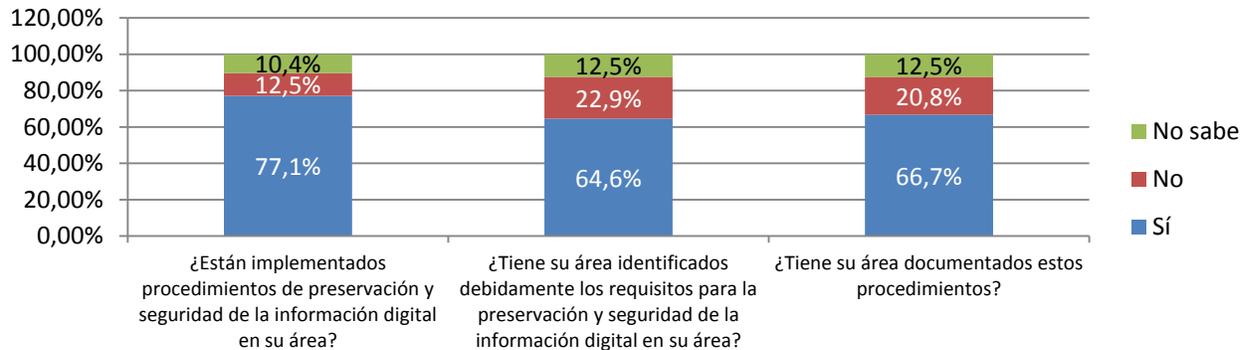


**Figura 25. Percepción del nivel directivo sobre la relación de la Seguridad informática y la preservación y seguridad de la información digital**



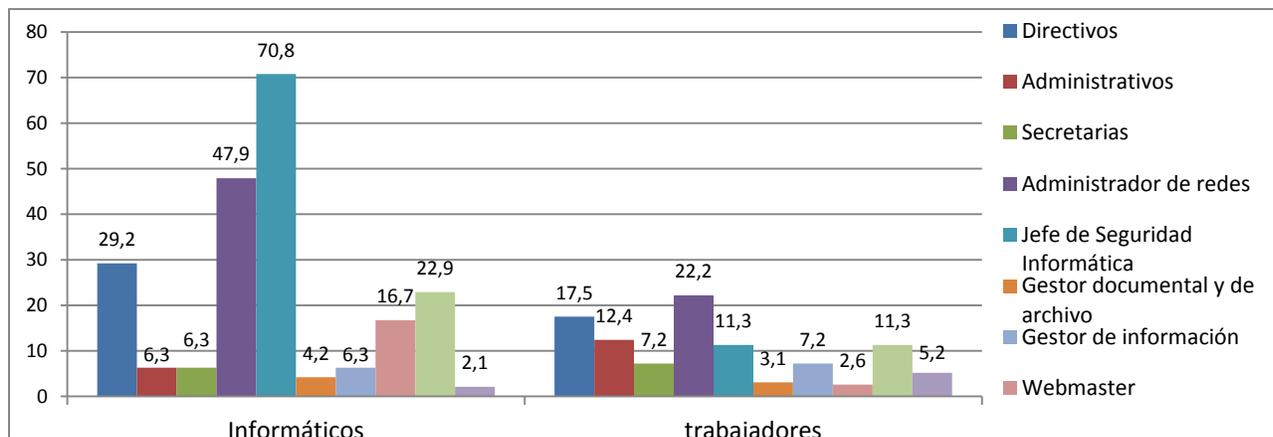
**Figura 26. Percepción sobre la existencia de componentes relativos a la preservación y seguridad de la información digital en el Plan de Seguridad Informática.**

Las figuras 29 y 30 muestran que existe un 39,7% de trabajadores que desconocen la existencia de componentes relativos a la preservación y seguridad de la información y un 21,3% que tampoco conoce si existen responsables que velen por esta función en su área. Sin embargo, esta realidad difiere en el caso de los informáticos encuestados donde un 81,2% afirman que los planes de seguridad informática comprenden en su alcance los componentes relativos a la preservación y seguridad de la información digital. Según datos obtenidos de las encuestas realizadas a los informáticos el 77,1% plantea que existen procedimientos que garantizan la preservación y seguridad de la información de sus áreas, estos datos son descritos en la siguiente figura:



**Figura 27. Procedimientos de preservación y seguridad de la información digital**

La responsabilidad por la preservación y seguridad de la información digital de las áreas recae en los informáticos (administradores de red y responsable de seguridad informática) según lo establece la Resolución Rectoral no.1069/2015 sobre las TIC y los datos obtenidos de las encuestas a informáticos que lo corroboran:



**Figura 28. Responsabilidad por la preservación y seguridad de la información digital de las áreas**

Se obtuvo como resultado en ambas encuestas los gestores documentales no son prácticamente asociados a dicha responsabilidad.

En relación al establecimiento de procesos que garantizan que el uso de la información digital de las áreas padece por sistemas de control acceso, se puede apreciar en la figura

33 que los trabajadores e informáticos no distinguen las diferencias entre lo que es un correo electrónico institucional personal y uno que tiene la categoría de privado, a pesar de que se especificó en los cuestionarios que los privados no incluían los correos institucionales, el 70,2 % de trabajadores y el 79,2 % de informáticos aseguran que sus cuentas de correo institucional personales son privadas

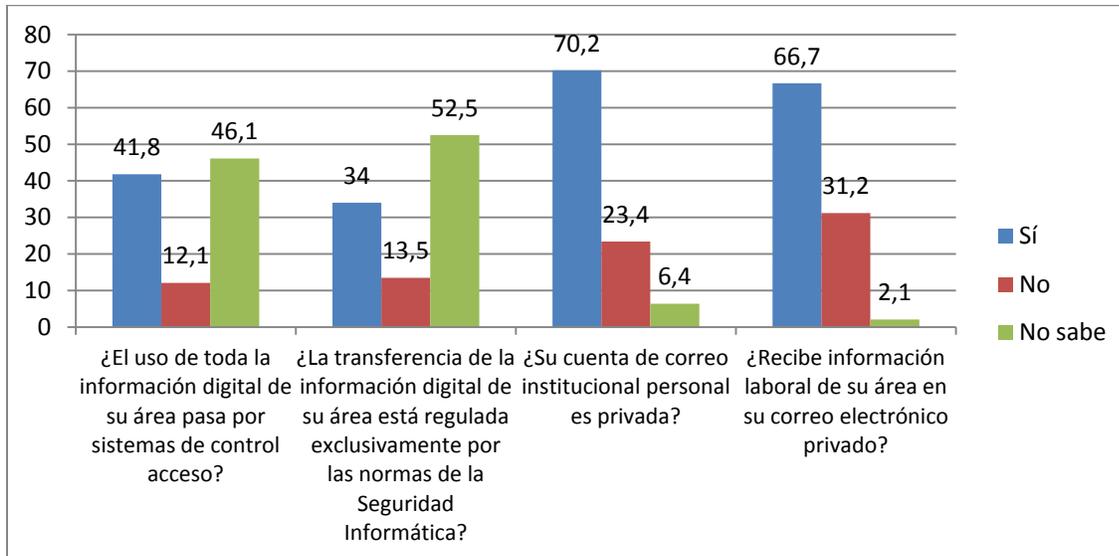


Figura 29. Percepción de los trabajadores sobre el uso de la información y sistemas de control de accesos

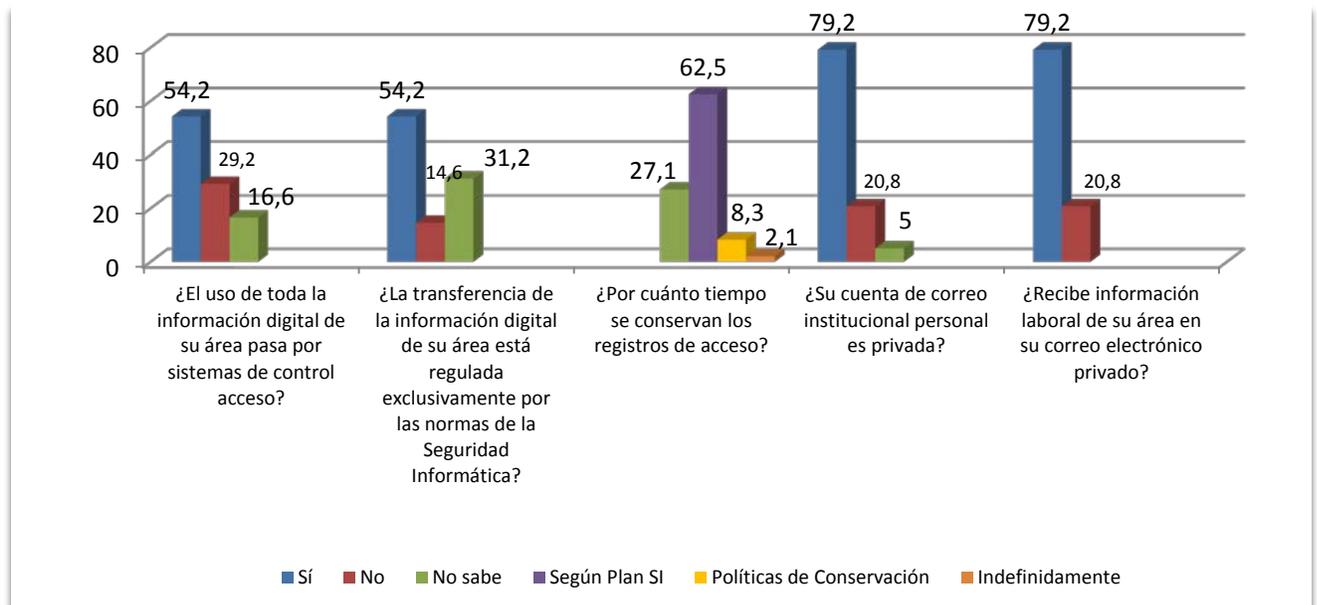


Figura 30. Percepción de los informáticos sobre el uso de la información y sistemas de control de accesos

Resulta erróneo afirmar que las cuentas de correo institucionales tengan un carácter privado, a pesar de que sean creadas para uso de las personas que laboran en la UH,

ya que son recursos asignados por la institución para la gestión universitaria, es decir, para funciones de trabajo, no para usos privados. Por ello, dichos correos institucionales personales están sujetos a normativas y regulaciones en cuanto a la transferencia de información que por ella circula y su uso en sistemas de información externos como medio de autenticación, entre otras disposiciones.

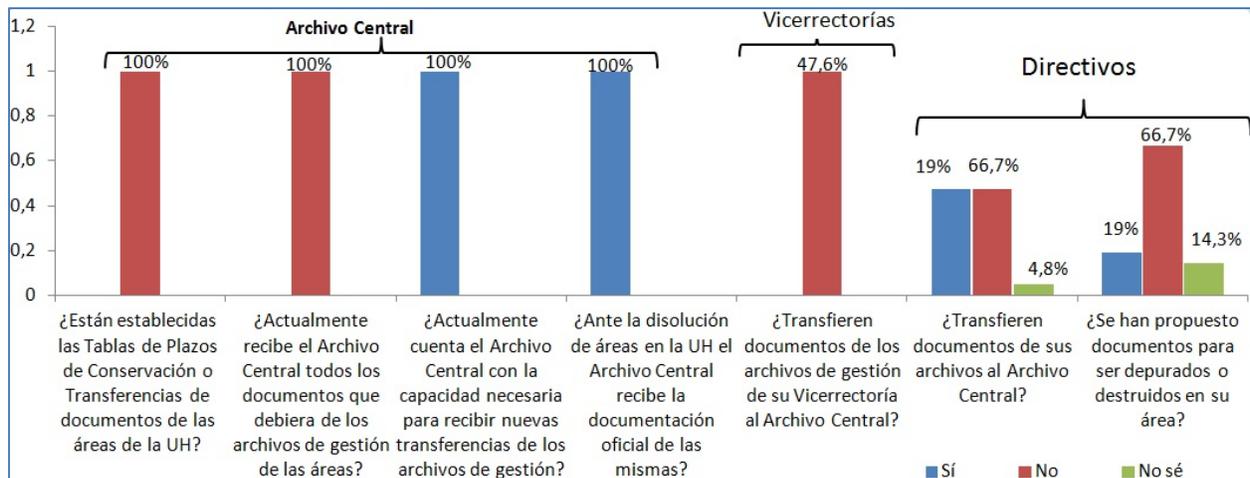
Se puede observar que el 79,2% de los informáticos afirman recibir, en sus correos privados, información oficial de su área; situación que debe ser atendida con detenimiento por las autoridades que establecen las regulaciones de la seguridad Informática ya que pudiera ser un canal por el cual está siendo transferida información oficial de la UH, fuera del control institucional y poniendo en riesgo a la UH.

Se comprobó una vez más que no existe una cultura sobre temas de seguridad de la información por parte de los trabajadores, pues solo el 41,8% afirma que el uso de la información pasa por sistemas de controles de acceso, sin embargo esta información no forma parte de la realidad existente en la UH. En la Universidad de la Habana existen varias regulaciones que establecen la ejecución de este tipo de medida para garantizar el control de accesos no autorizados ya sea a computadores disponibles para uso de estudiantes, profesores, trabajadores en general, como los establecidos en los servidores profesionales destinados a los servicios de red (correo, internet, acceso remoto, ftp, jabber, etc.) o de sistemas de información digital (intranet, extranet, portales, sistemas de gestión automatizados).

Estas medidas no implican que se impidan las acciones malintencionada de personas no autorizadas a los sistemas o la modificación de datos en los mismos, con fines personales, de corrupción, fabricación de datos etc., o por simple entretenimiento, pero sí es reconocida la Universidad de La Habana por establecer como política la conservación de los *log* de los sistemas y tráfico en los servidores que garantizan la trazabilidad ante cualquier situación delictiva y se establece como política acciones sistemáticas de auditorías internas que garantizar detectar en tiempo las malas praxis y brechas de la seguridad informática (actualizaciones de parches de seguridad de sistemas de información desarrollados en CMS DRUPAL, en el sistema OJS para las revistas y para la protección de los repositorios en Dspace; así como los paquetes de seguridad de los servidores virtuales donde están hospedados dichos sistemas).

### **3.2.6 Disposición y retención**

La Universidad de la Habana carece de Planes de Retención y Disposición oportuna de la información oficial que genera o recibe en el ejercicio de sus funciones. Los especialistas del Archivo Central responsables por dicho proceso afirman que las Tablas de Plazos de Conservación o Transferencias de documentos de las áreas de la UH no están establecidas y este dato se pudo confirmar en las encuestas a las áreas:



**Figura 31. Sobre el cumplimiento de los procesos de disposición y retención**

El gráfico muestra la ausencia de procedimientos que normen la transferencia de documentos desde las áreas al Archivo Central de la UH. Uno de los principales riesgos que la directiva de la Secretaría General tiene identificado en relación a los documentos y su gestión, es precisamente la ausencia de espacios en el Archivo Central para recibir nuevas transferencias de las áreas de la UH.

Sin embargo, resulta curioso que esta información sea refutada por el 100% de los especialistas del propio Archivo Central, lo cual no representa la realidad actual, ya que hace varios años existe esta problemática y es de conocimiento de la máxima dirección de la universidad, a la cual se le ha solicitado y está en vías de solución la búsqueda de alternativas que lo solventen.

Una posible causa a esta situación, es la modificación de la categoría de *Archivo Central* a *Archivo Histórico* establecida en el Decreto-ley No.265 del año 2009 para los archivos universitarios. Este cambio en el contexto normativo implica altos riesgos para la organización, si no cuenta esta con los recursos y apoyo institucional adecuados para asumir tal reto, ya que por ley no puede hacer transferencias al Archivo Nacional. Otro elemento que favorece esta problemática, son las sistemáticas reestructuraciones organizacionales que implican la recepción de documentos de áreas extinguidas, que según afirma el Archivo Central son transferidas a sus fondos, lo cual satura su capacidad de almacenamiento impidiendo nuevas transferencias. La ausencia de políticas universitarias que regulen la transferencia de documentos hacia el Archivo Central afecta también el buen funcionamiento de este proceso.

En relación a los documentos electrónicos la situación es más compleja aún. A partir del análisis de los documentos oficiales a los cuales se tuvo acceso (Manual de Organización, Plan de Seguridad Informática, Reglamento Orgánico de la UH) así como lo constatado en las respuestas de las encuestas, se evidenció que los procesos de Gestión Documental desarrollados por el Archivo Central no tienen en su alcance como objeto, a los documentos electrónicos y las iniciativas de salvaguarda del

patrimonio documental archivístico no comprende a los existentes en soporte electrónico.

Lo anterior denota la existencia de prácticas ad-hoc ante la ausencia de políticas y reglamentos internos sobre Gestión Documental.

### **3.2.7 Evaluación de la Gestión Documental**

Una filosofía que ha ganado fuerzas en el ámbito de la gestión documental internacional, influenciada por los enfoques de gestión de riesgos, es aplicar procedimientos de autoevaluación que permitan detectar en tiempo los riesgos y amenazas a los cuales se enfrentan las instituciones en materia de gestión documental.

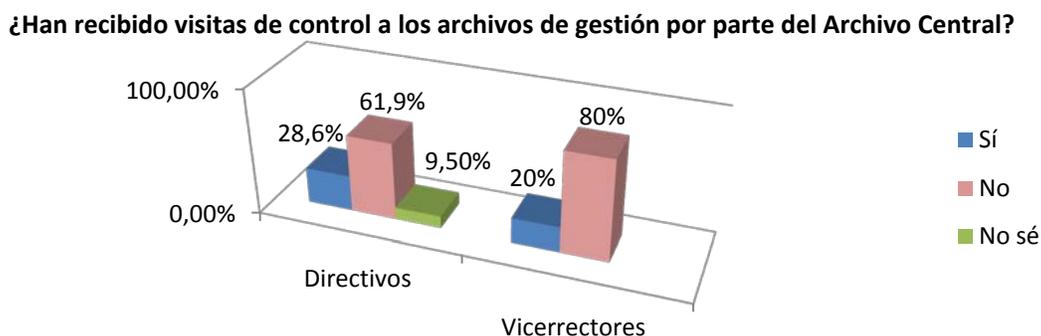
En la Universidad de La Habana este fenómeno ha sido desarrollado desde la sistematicidad de las acciones de autocontrol del Control Interno, para garantizar el mantenimiento de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, el proceso de Gestión Documental presenta insuficientes prácticas en esta materia. Si bien en el Manual de Organización de la UH reconoce como proceso de la GD las acciones de control estas se limitan al proceso de Formación Profesional y de Posgrado. El alcance limitado de las variables de control se confirmó por los especialistas del Archivo Central:

- revisión de expedientes
- documentación oficial
- implementación del documento de descripción
- estado de conservación
- listas de graduados

Para realizar un análisis más abarcador de las variables e indicadores de la evaluación al proceso de GD, se tuvo que profundizar en lo pautado en el Manual de Organización, puesto que las respuestas de los especialistas en GD fueron genéricas y erráticas en algunos casos, lo cual dificulta determinar correctamente su alcance. De manera general, una de las variables identificadas fue el registro de las evidencias del proceso docente de pregrado, egreso y postgrado; la existencia de los elementos necesarios y suficientes para la autenticidad de dicha documentación, el control ejercido a la documentación desde que es creado o heredado hasta que es transferido al Archivo Central.

La identificación de estas variables en ocasiones transcurrió mediante un proceso de análisis exhaustivo del Manual de Organización, pues todos estos indicadores no estaban declarados explícitamente.

Por su parte la Secretaría General tiene establecido como política realizar autoevaluaciones a los archivos de gestión y al Archivo Central de la UH, sin embargo, su procedimiento está en desarrollo y no ha sido aún generalizado a todas las áreas de la UH, lo cual se confirmó en las encuestas dirigidas a los directivos:



**Figura 32. Percepción de las áreas sobre las acciones de control del Archivo Central**

Estos resultados evidencian la necesidad de que se realicen acciones de control más exhaustivas y hacia todas las áreas de la universidad, teniendo en consideración la cantidad de áreas inspeccionadas.

Una práctica que las áreas deben implementar, son las autoevaluaciones en materia de Gestión Documental. Si bien tienen declarado que existe el rol del responsable por los archivos de gestión. De esta forma se pueden detectar las debilidades y amenazas, así como sus fortalezas y oportunidades a fin de prevenir la exposición de la organización a serias consecuencias legales, de ineficiencia, de prestigio, etc. y la reducción de otros posibles riesgos de información.

### **3.3 Capacidades Organizacionales de la Gestión Documental y Madurez de "Los Principios".**

La descripción de las variables y dimensiones abordadas con anterioridad, permiten definir las capacidades que presenta hoy día la Universidad de La Habana, en aras de desarrollar buenas prácticas de Gestión Documental.

#### **3.3.1 Identificación y existencia de comunidades y asesorías de Gestión Documental**

En relación a esta variable, recientemente en la Universidad de La Habana, dirigido por la Secretaría General y Archivo Central y en el marco del Taller de Archivos Universitarios, ha sido creado un Nodo de Archivos dentro de la Red de Historia y Patrimonio que permitirá, según criterios de la Dra. Zarezka Martínez Remigio, propiciar el debate científico en temas de Archivo, Historia y Patrimonio, así como ampliar el conocimiento sobre el tratamiento de los fondos documentales universitarios, además de promover la gestión de los archivos históricos universitarios y fortalecer las relaciones de trabajo dentro de la Universidad y con otras Instituciones del país.

Anterior a dicho acontecimiento no estaba reconocido oficialmente la existencia de una comunidad experta en Gestión Documental, aunque sí se conocía por parte de la máxima dirección universitaria determinados expertos pertenecientes a diferentes

áreas universitarias (Facultad de Comunicación, Dirección de Información, Vicerrectoría Docente, Archivo Central), los cuales han diseñado los proyectos o iniciativas de mejoras organizacionales, o se les ha consultado con base a sus conocimientos en materia de Gestión Documental.

La Facultad de Comunicación, en conjunto con la Vicerrectoría Docente de la Universidad de La Habana han dirigido proyectos de investigación en materia de Gestión Documental; la Dirección de Información desde el año 2010 ha emprendido iniciativas para el desarrollo de un Sistema de Gestión Documental desde los enfoques de Gestión por Procesos y recientemente se ha insertado en los proyectos que lidera la Facultad de Comunicación mediante la línea de investigación **Información y Comunicación para el Gobierno**, cuyos resultados de mayor impacto recientemente fueron discutido ante decisores del Grupo de Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país.

Con la creación de este proyecto, se aspira perfeccionar la base de datos existente en el Archivo Central; fortalecer la infraestructura del archivo Histórico con programas y proyectos nacionales e internacionales; crear una estrategia de comunicación para la gestión archivística en la UH y crear un libro sobre la historia de los archivos en Cuba; registro sobre los resultados de la Ciencia en la UH y extender acciones de cooperación con los países que tiene, convenio con la UH.

A pesar de la existencia de estos proyectos, se considera que debieran fortalecerse las alianzas entre la academia (Facultad de Comunicación), la Dirección de Información, la Dirección Docente de Informatización y el Archivo Central. Ello beneficiaría la coordinación entre los proyectos que desarrollan dichas áreas, lo cual propicie la formación de una comunidad profesional transdisciplinar dentro de la UH, experta en las últimas tendencias y retos de la Gobernanza de la Información, que contribuyan al desarrollo de sus prácticas y el éxito de los objetivos estratégicos de la UH.

Otra de las estrategias que deben fomentar estas comunidades internas, es la creación de alianzas internacionales, desde lo regional, para desarrollar una gestión de relaciones profesionales que la fortalezcan.

### **3.3.2 Conciencia y reconocimiento de la Gestión Documental**

La Universidad de La Habana no presenta un acercamiento estratégico a la Gestión Documental, puesto que sus procedimientos siguen arraigados al enfoque patrimonial, lo cual limita sus beneficios al Macroproceso de Formación profesional. A pesar de que recientemente se reconoció a la Gestión de Información como proceso estratégico en la UH y constituye un área de resultados clave, la gestión documental no está reconocida oficialmente en su alcance.

No cuenta con un Sistema o Programa de Gestión Documental que dirija los procesos, políticas, planifique los recursos en función del desarrollo de sus prácticas hacia todas

las áreas. Como resultado de las encuestas se comprobó la ausencia de reconocimiento e importancia de los documentos como evidencias de sus actos y transacciones, cuya prioridad está relacionada en un primer momento con evitar la corrupción, en un nivel directivo; mientras que desde la Secretaría General se le da la mínima prioridad a la toma de decisiones con información de calidad, en solo pequeños porcentajes le adjudican su rol para el éxito de la gestión organizacional.

No existe una clara definición en la UH de la necesidad de gestionar con calidad los documentos, tampoco se conoce su definición y tipología. Los mismos son tratados aisladamente por tipo de formato y es muy limitado el dominio existente de los documentos electrónicos que constituyen evidencias por los gestores documentales. No existe una comprensión de la magnitud de los riesgos que enfrenta la Universidad de La Habana ante la carencia de políticas, procesos y programas de Gestión Documental.

Todo ello permite asegurar que el nivel que presenta la Universidad de La Habana en esta variable es *deficiente*.

### **3.3.3 Gestión de carteras**

Una praxis institucionalizada en la UH es la gestión aislada de los proyectos de Gestión de Información, Gestión Documental, Gestión Tecnológica, Gestión de Proyectos y Gestión de Riesgos. No existe una gestión centralizada de métodos, tecnologías o procesos que analice y trace estrategias, bajo perspectivas integradoras, de dichos procesos gerenciales.

La reciente creación de la Vicerrectoría Información, Comunicación, Informatización, Patrimonio Cultural y Relaciones Internacionales, constituye un primer paso para solventar los problemas del marco de gobernanza para la información oficial de la UH, ya que lo integran las principales áreas que conforman y fortalecen esta disciplina emergente. Un gran reto que debe asumir la institución lo constituye, integrar la Gestión Documental metodológicamente a dicha integración de manera coordinada.

### **3.3.4 Calidad de la información**

La Universidad de La Habana no cuenta con procedimientos o políticas formales, desde los basamentos de la Gestión Documental que garanticen la veracidad, confiabilidad, autenticidad, integridad, accesibilidad de la información que genera o recibe en el ejercicio de sus funciones. Además no están integradas las limitadas prácticas de Gestión Documental a las iniciativas de Gestión de Riesgos que emprende el Control Interno, como parte del proceso de Gestión de Riesgos organizacionales.

Las políticas que existen en la UH sobre la calidad de la información no están desarrolladas por gestores documentales, sino desde la perspectiva de seguridad informática. Quienes dirigen este proceso nombran a los administradores de red como

sus responsables y están en la obligación, según resolución rectoral No.113/2015 "Reglamento de uso de las Tecnologías del Información en la Universidad de La Habana", por *garantizar la calidad de la información que se genere o reciba en su área de Red.*

### **3.4 Nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana**

#### **3.4.1 Principio de Integridad**

El nivel de madurez alcanzado en la UH en relación a este Principio es **deficiente**. Ello se debe a los siguiente:

Si bien existen prácticas de control al funcionamiento de los archivos de gestión de las áreas relacionadas con la Formación Profesional y de Posgrado, se considera que son insuficientes ya que su alcance está limitado a la "revisión" de la agrupación documental, expedientes y otras referidas como documentación escolar y no a la información oficial de la Universidad de La Habana como un todo, independientemente de su formato.

Medir la integridad de la información oficial, implica desarrollar procesos que demuestren la autenticidad, evidenciando que su origen, tiempo de creación o transmisión y contenido son lo que estaban propuestos a ser. Estos procesos tampoco se miden como parte de las acciones de Control Interno al componente Información-Comunicación. Se conocen el uso de métodos para identificar la veracidad y cadena de valor. Ello implica que las prácticas de Gestión Documental no están diseñadas de tal manera que los documentos generados por la organización tengan una garantía razonable y apropiada de confiabilidad y autenticidad.

El componente *Información y Comunicación* del Control Interno que vela por el buen funcionamiento de las prácticas de la Gestión Documental, es el más débil según expone su máxima representante en la UH, en la entrevista realizada sobre estos temas, la auditora general de la UH alega que se han desarrollado acciones para garantizarlo pero siguen siendo insuficientes y descoordinadas. Esta área reconoce la necesidad de ampliar el alcance que presentan sobre los riesgos relacionados con los documentos y su gestión.

#### **3.4.2 Principio de Retención y Disposición**

La UH no cuenta actualmente con políticas y calendarios de retención documentados, ni prácticas de disposición sobre una base legal necesaria para descartar información innecesaria y eliminar malas praxis de destrucción de información indiscriminada. Las normas y reglamentos de la UH que deben definir la retención no están identificados de manera centralizada para su cumplimiento por cada área de la UH. Solo están definidos procesos en la Gestión Documental de la trayectoria integral del estudiante y no extendidos a toda la gestión universitaria.

A pesar de que están sujetas a obligaciones legales, operacionales e históricas las áreas de la UH no aseguran el cumplimiento de estos principios, ya que desconocen la documentación oficial que los guíe.

La ausencia de procesos sobre la valoración de los documentos digitales también afecta la preservación de la información oficial en este formato, pues no permite conocer qué formatos deben ser migrados y pasados hacia otros sistemas en sus nuevas versiones; además no permite identificar los documentos de valor sensible para ser preservados a lo largo del tiempo o los que requieren ser eliminados por su pérdida de valor. Por tanto, estos procesos en la UH son realizados de manera ad-hoc, alejados de los basamentos disciplinares de la Gestión Documental y sus buenas prácticas. Su ausencia genera un cúmulo de información exponencial e incontrolable por los responsables designados, los cuales deben ser conscientes de los problemas del ciclo de vida de los documentos en sus áreas y de esta forma poder aplicar las prácticas de retención y disposición adecuadas, incluyendo la conservación digital donde los documentos que deben ser mantenidos durante largos períodos

Estos fundamentos llevan a determinar que el nivel de madurez identificado en la UH en relación a estos dos Principios es *deficiente*.

### **3.4.3 Principio de Protección**

Tomando como punto de referencia lo expresado, en la Universidad de La Habana estas prácticas no están basadas en las perspectivas disciplinares de la GD, lo cual no permite ejecutar buenas prácticas en cuanto a los controles de seguridad de la información que desarrolla.

A pesar de ello, la importancia de la Seguridad y Protección de la Información es reconocida en los documentos oficiales como un Macroproceso, es decir no se encuentra limitado a ningún área en particular, sino que es gestionada y controlada en toda la universidad aunque no existe una conciencia generalizada de la necesidad de su protección, debido al valor que presentan como activos y recursos de información.

Si bien se reconoce su naturaleza evidencial en algunos casos aislados desde el nivel directivo, a pesar de ser reconocido su rol y existir procedimientos formales, asignación de recursos y controles que garantizan su cumplimiento, se considera que es un principio que debe ser perfeccionado desde las perspectivas de las Ciencias de la Información, ya que su enfoque está orientado a la protección física de los locales y la tecnología que la almacenan, así como su limitación al establecer los controles de acceso. No se reconoce el papel de las herramientas de la Gestión Documental (Cuadro de Clasificación y calendarios de conservación).

Las áreas de la UH no cuentan con guías, políticas que los orienten en cómo proteger los documentos (privados, confidenciales, o esenciales) para garantizar sus elementos de calidad, independientemente de su soporte y formato.

Se considera que los procesos actuales de Gestión Documental en la universidad no aseguran un nivel de protección óptimo de los documentos, por tanto a sus responsables, les es imposible demostrar que estos no han sido alterados, manipulados o corrompidos, porque no existe un diseño de la cadena ininterrumpida de control sobre ellos, desde su creación o recepción.

En el caso de los documentos electrónicos no existen mecanismos a nivel de área que protejan a los documentos ante los posibles daños o deterioros por cambios tecnológicos o las fallas en los medios de almacenamiento digital y acciones de corrupción deliberada. Para ello, se requiere que se perfeccionen los controles de seguridad, protección y acceso sean establecidos, implementados, monitoreados y revisados en pos de mitigar riesgos, eficiente y efectiva y el respaldo de los documentos que se generan y reciben a lo largo de las áreas de la universidad. Resulta imprescindible además, que en la UH la valoración comprenda el análisis de los sistemas de información o aplicaciones informáticas que se utilizan para crear y gestionar documentos.

A pesar de la existencia de prácticas ad-hoc y mixtas en la institución, en materia de protección de la información y que constituye un riesgo para la organización, se considera que este Principio se encuentra en un *nivel de desarrollo*.

#### **3.4.4 Principio de Accesibilidad**

Si bien no existen prácticas eficientes en la institución que garanticen la accesibilidad de manera oportuna a la información, se considera que la madurez alcanzada actualmente en el Principio de Accesibilidad tenga un ***nivel de desarrollo*** y que debe ser perfeccionado, mediante estrategias de buenas prácticas de Gestión Documental, minimizando los riesgos informacionales. Los fundamentos que sustentan dicho análisis se muestran seguidamente:

En la Universidad de La Habana existen procedimientos para organizar la información, sin embargo, estos no son suficientes ni óptimos. Los procesos de Gestión Documental de la UH no abarcan los documentos que se encuentran en soporte electrónico, no existen políticas o reglamentos que garanticen, en todo momento, la rápida y fácil recuperación de la información para la toma de decisiones.

La ausencia de un Sistema de Gestión Documental automatizado en la UH, a pesar de la existencia de condiciones de infraestructura favorables, dificulta la consulta centralizada, controlada y eficiente de las versiones finales o correctas de la información oficial en este formato. Por su parte, la consulta de documentos en soporte papel (61.5% de los trabajadores encuestados en la Prueba Piloto), refirió que la búsqueda de documentos en los archivos de sus áreas no les resultó fácil.

Dadas las carencias institucionales en materia de Gestión Documental, evidencian que el proceso de toma de decisiones no se beneficia de tener información de calidad y

accesible cuando se necesita, lo cual conlleva a la pérdida de recursos y tiempo para efectuarlo.

### **3.4.5 Principio de Rendición de Cuentas**

La Universidad de La Habana no cuenta con una autoridad central que responda por la Gestión Documental en todo su alcance. Si bien el Reglamento Orgánico nombra al secretario general como responsable de la gestión integral del sistema de registro y control de los estudiantes universitarios de pregrado y postgrado, quien además debe garantizar el funcionamiento eficaz de los órganos colectivos de dirección que preside el Rector, sus responsabilidades en los procesos de la Gestión Documental se limitan específicamente al Macroproceso de Formación Profesional y no atiende la Gestión Documental como apoyo a la Gestión Universitaria.

Se considera entonces que no existe en su marco de acción el desarrollo de políticas que guíen al personal y aseguren que los procesos de Gestión Documental en las áreas de la UH sean auditables. En relación al papel del gestor documental en la universidad, este aparece de manera aislada y concentrada en el Archivo Central, IFAL y la Secretaría General, por tanto, en las áreas de la UH la responsabilidad por su adecuado funcionamiento está bajo otras categorías laborales, tales como las secretarías, jefes de departamento, directivos y administradores de red en el caso de los documentos en soporte electrónico, que no son afines a la especialidad.

La existencia de la Gestión Documental en la UH se limita solo a los documentos en soporte papel. Al no ser gestionados los documentos emanados y heredados de todas las funciones organizacionales, no existen evidencias por la cual se rindan cuentas de manera responsable y tomen decisiones estratégicas con información de calidad de manera transversal en la UH.

En las discusiones y proyectos relativos a las tecnologías de la información, el desarrollo de sistemas de información o de gestión electrónicos o procesos de preservación de la información digital no se involucran los especialistas y responsables por la Gestión Documental. A pesar de estas problemáticas la organización reconoce la necesidad de gestionar eficientemente su información oficial y es una preocupación de la máxima dirección universitaria.

Todo lo anterior implica para la organización problemas de coordinación y claridad en la rendición de cuentas, condicionando que este principio aún se encuentre en un ***nivel deficiente***.

### **3.4.6 Principio de Transparencia**

El principio de Transparencia se reconoce oficialmente en el Manual de Organización como parte de la misión de la Gestión de los Procesos Universitarios y como responsabilidad en el actuar de la Secretaría General. Se establecen espacios de socialización al nivel directivo de los logros y deficiencias en la Gestión Universitaria.

Sin embargo, resulta muy difícil obtener información oportuna sobre ello; ya que no se encuentran disponibles dichos informes al nivel operativo de la universidad, es decir a sus trabajadores.

Resulta además muy difícil consultar información de manera oportuna sobre los procesos y reglamentos de la Gestión Documental, ya que el Manual de procedimientos del Archivo Central no está disponible digitalmente en la Intranet Institucional, cuando se requiere su consulta es obligatoria la visita al Archivo Central y el mismo no fue facilitado por los especialistas en formato digital.

Tampoco existe un espacio en la Intranet de la UH destinado al Archivo Central, a comunicar qué información es relevante para la organización y que por tanto deba ser gestionada con calidad; cuáles normas nacionales regulan la Gestión Documental, qué relación tiene con el Sistema de Control Interno, la gestión de la seguridad y protección y la política de seguridad informática y por qué es importante su integración. La pérdida de este espacio para fomentar el conocimiento y cumplimiento de la Gestión Documental atenta contra el eficiente funcionamiento de los procesos de gestión documental en las áreas de la UH.

No existen espacios virtuales o sistemas diseñados para la interacción y capacitación de los expertos de la Gestión Documental del Archivo Central y la comunidad universitaria, que permitan la asesoría en estos temas y una retroalimentación sistemática y expedita. Estas dificultades atentan contra el fortalecimiento de una cultura generalizada en la UH sobre el papel de la GD en la organización, contra la continuidad de la Gestión Documental en las áreas de la Universidad de La Habana, teniendo en cuenta la carencia en recursos humanos especializados para cubrir esta responsabilidad.

Existen elevados grados de desconocimiento en el nivel directivo de la UH, sobre las prioridades en la asignación de recursos destinados al tratamiento, protección y preservación de los documentos administrativos, el Secreto Estatal, los Sistemas de Información Digital y la Memoria Histórica.

Todo lo anterior justifica que el Principio de Transparencia de la UH tenga un ***nivel de madurez deficiente***.

### **3.4.7 Principio de Cumplimiento**

La Universidad de La Habana no cumple con el Decreto-Ley No 265/2009, a pesar de que existen prácticas de gestión documental esta solo se limita a la Formación Profesional y de Posgrado; no existe un Sistema Institucional de Archivos, no existe un Reglamento que regule los procesos, recursos y políticas en materia de GD en todas las áreas. No existe una clara definición y comprensión de los documentos que la organización debe gestionar, por lo cual dichos documentos no son gestionados.

No es reconocida la existencia de la Comisión de Valoración de la UH y se desconoce, su subordinación en la jerarquía organizacional, sus representantes, funciones, así como los procedimientos que deben cumplirse por parte de las áreas en la confección de la lista de documentos a ser depurados y valorados por dicha comisión.

Los gestores documentales responsables por su cumplimiento no consideran las buenas prácticas en sus procedimientos, por lo cual sus enfoques disciplinares son tradicionales y orientados a la preservación de los documentos como patrimonio. Mientras que sus procesos de GD solamente se ocupan de las evidencias de la trayectoria integral del estudiante, la formación de posgrado, así como las emanadas de las funciones de la Secretaría general y además limitadas a las agrupaciones documentales expedientes y las denominadas en el Manual de Organización como documentación escolar, el valor de los documentos, como fuentes para la historia y no como evidencias, recursos y activos informacionales de la gestión universitaria distinguen sus prácticas de gestión, las cuales están muy lejanas a los actuales enfoques gerenciales.

Las áreas de la UH que no son facultades, gestionan la información oficial según el conocimiento que dominan sobre este proceso y sobre la base de la propia comprensión de sus responsabilidades, deberes y requisitos del tratamiento de la información. Por lo cual, la organización tiene una exposición significativa a amenazas por las pobres prácticas de cumplimiento de las normas nacionales en materia de Gestión Documental.

Con base a estos planteamientos se afirma que el Principio de Cumplimiento está a un **nivel de madurez deficiente**.

A partir del análisis de los resultados presentados en el presente capítulo, se llega a la conclusión que la Universidad de La Habana cuenta con un nivel de Madurez de la Gestión Documental **deficiente** (nivel 1, ver figura 37), pero en vías a su desarrollo donde el principal impulsor para su mejora es el interés y conciencia de la máxima dirección por solventar los riesgos identificados por la presente investigación.

Como puede observarse en la figura 37 la Universidad de La Habana se encuentra en un área que presenta altos riesgos dadas las características del nivel de madurez que presenta. Ello implica que la organización se enfrenta a una amplia gama de riesgos relacionados con los documentos y su gestión:

- Desconocimiento de los costos asociados a la Gestión Documental y Seguridad de la Información;
- Desarrollo y aplicación indiscriminada de sistemas automatizados sin adecuados requerimientos de Gestión Documental y preservación a largo plazo;
- Ausencia de procesos de gestión de documentos electrónicos generando incertidumbre sobre qué documentos son oficiales en este formato.

- Aumento desproporcionado de documentos digitales que acentúa los riesgos de brechas de seguridad, pérdida y ciberataques.
- Pobre y descoordinado desarrollo de herramientas de Gestión Documental, todo lo cual resulta en pérdidas de recursos invertidos, duplicidad de esfuerzos institucionales y el mantenimiento insostenible de recursos tecnológicos.
- Inaccesibilidad de la información sobre los procesos de GD, no se propicia el conocimiento compartido sobre GD. No se encuentra esta información accesible desde los canales internos de comunicación como la Intranet.
- Pérdida de la confianza de las partes interesadas sobre la gestión universitaria
- Toma de decisiones con información no confiable.
- Contexto organizacional propicio para actos de corrupción.

### MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

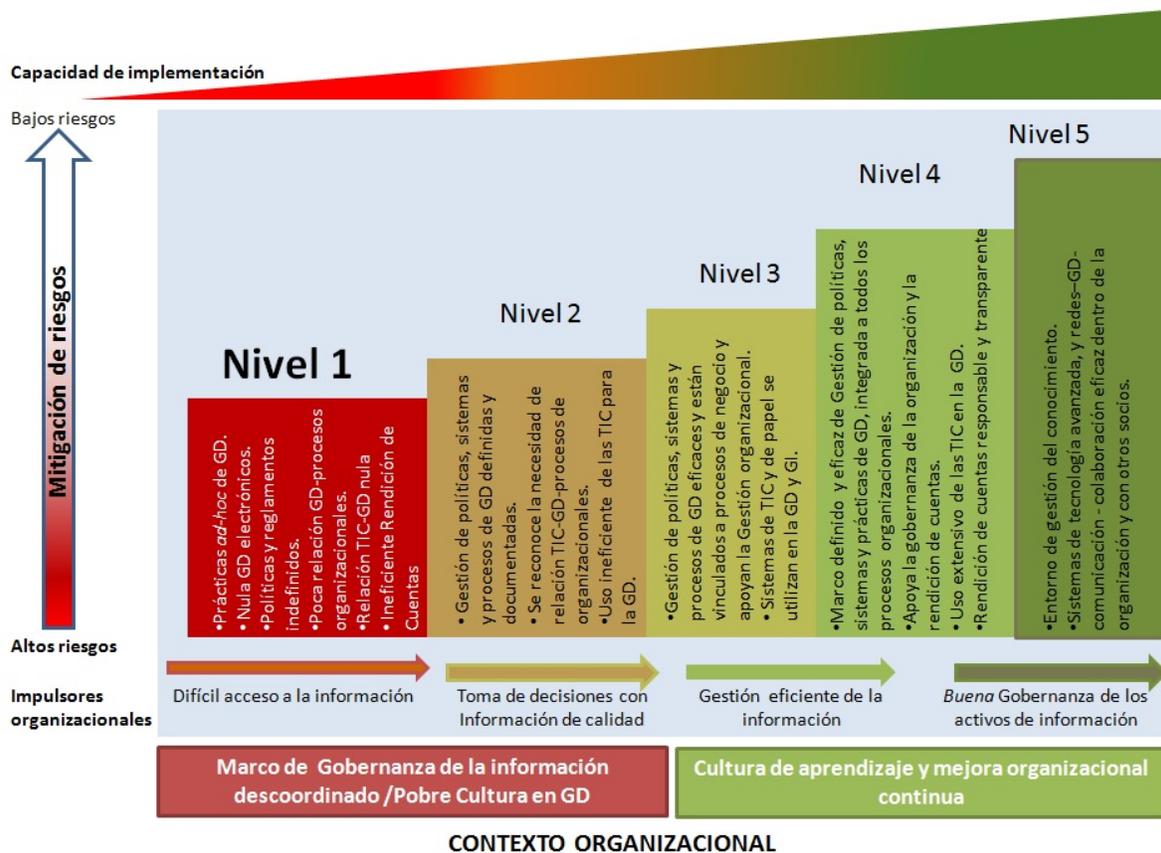


Figura 33. Nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana

La representación gráfica integra el estado actual de la Gestión Documental en la Universidad de La Habana y el recorrido entre los niveles de madurez al cual deben tributar los esfuerzos directivos y operativos para alcanzar el estatus deseado de toda organización, de contar con enfoques de *Gobernanza de la Información*.

Desarrollar buenas prácticas en la Gobernanza de la Información, implica contar con una cultura en Gestión Documental basada en el aprendizaje y mejora continua de la organización, contar con una gestión de relaciones profesionales que la fortalezcan y gestionar los activos de información sobre la base de sistemas de tecnología avanzada en estrecha integración con el resto de los Sistemas de Gestión organizacionales.

### **3.5. Limitaciones del estudio**

En la presente investigación no se realizó un análisis cuantitativo en la medición del nivel de madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana por cuatro razones fundamentales:

1. El análisis cualitativo que se hizo en la investigación arrojó un resultado deficiente, como puede verse en el acápite **3.4** sobre el Nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana.
2. El tiempo y recursos humanos no fueron suficientes para realizar una validación de las respuestas a las preguntas de las encuestas mediante el método de la observación.
3. El 14,2% de un grupo de 6450 preguntas realizadas en las encuestas a 5 tipos de estratos de la muestra fueron respondidas como "no sé" o dejadas en blanco, como se puede apreciar en el Anexo 18. Siendo más significativo este tipo de respuesta en los estratos vicerrectores y directivos donde este valor alcanzó el 25,9% y 24,4%, respectivamente.
4. Las preguntas de las encuestas fueron diseñadas atendiendo a la necesidad de realizar un análisis cualitativo, por ser una primera aproximación al fenómeno del cual no existe un precedente investigativo en el contexto de estudio.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico de la Gestión Documental en las organizaciones actuales permite identificar las brechas y evaluar los riesgos sobre los documentos y su gestión y de esta forma garantiza a los decisores tomar decisiones con información de calidad, así como desarrollar prioridades para una mejora continua, todo ello basado en recientes enfoques gerenciales de la Gestión Documental y su simbiosis a los modelos de madurez de la Gobernanza de la Información.

El desbalance del marco regulatorio nacional pone en una posición de riesgo a las organizaciones cubanas, ya que no reconoce el papel de la Gestión Documental como apoyo a los requisitos de gestión y documentación de las Normas de los Sistemas de Gestión; no se asocia con la rendición de cuentas, la transparencia y toma de decisiones responsable de las organizaciones y principalmente no se relaciona con el combate a la corrupción.

El diseño de metodologías para el diagnóstico de la Gestión Documental en las organizaciones debe cumplir con los *Principios* de la Gobernanza de la Información, sobre las bases normativas del contexto nacional.

En la Universidad de La Habana no existe una estructura de gobernanza definida y coordinada sobre la Gestión Documental, ya que distintas responsabilidades sobre sus procesos se encuentran descentralizadas y descoordinadas entre diferentes áreas universitarias, lo cual representa un alto riesgo para el desarrollo eficiente y transparente de la Gestión Universitaria.

La carencia de prácticas de monitoreo del contexto externo e interno de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana ha generado praxis *ad-hoc* que implican altos riesgos para el funcionamiento eficiente y transparente de la Gestión Universitaria.

Las herramientas de Gestión Documental del Archivo Central no son consideradas válidas, ya que estas no permiten la adecuada gestión y control de los documentos de la Universidad de La Habana, independiente de su soporte y formato.

No existe integración de trabajo entre las prácticas de Gestión Documental y de Gestión de Información y estas al desarrollo de los proyectos de informatización de la UH, lo cual implica la ausencia de buenas prácticas informacionales en los sistemas de gestión automatizados y la ausencia de un sistema de gestión documental electrónico.

La salvaguarda de la información en la Universidad de La Habana no está garantizada ni a corto ni a largo plazo. Esta afirmación se fundamenta a partir de que no existen

políticas, reglamentos o procedimientos que normen y desarrollen, desde las perspectivas de la Gestión Documental, la protección y control de la información.

A pesar de que existen políticas, procedimientos y medidas de seguridad de la información en la UH, se considera que debiera invertirse más recursos para ello, debido a los casos de brechas de seguridad en los sistemas de información digital (sitios web de facultades y revistas electrónicas) que han propiciado ciberataques recientes por hackers internacionales (**Gboys, XaverOz**).

El nivel de Madurez de la Gestión Documental de la Universidad de La Habana identificado es **deficiente**, por lo cual se enfrenta a una amplia gama de riesgos relacionados con los documentos y su gestión que hacen vulnerable a la organización ante actos de corrupción y auditorías externas.

## **RECOMENDACIONES**

Comunicar y presentar los resultados de la investigación al nivel directivo de la Universidad de La Habana, con el objetivo de sensibilizarlos sobre los riesgos detectados y la necesidad de desarrollar acciones inmediatas que los minimicen.

Desarrollar una propuesta de pautas para una Política de Gobernanza de la Información de la Universidad de La Habana.

## Bibliografía

1999. Decreto-Ley No.199/1999 Sobre la Seguridad y Protección de la Información Oficial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2001. Decreto-Ley No. 221 De los Archivos de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2004. Resolución No. 44. Indicaciones metodológicas para el diseño e implementación de los Sistemas Archivísticos en los CES Adscriptos al MES.
2004. Reglamento del Decreto Ley no. 221 “De los archivos de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2007. Resolución No. 127 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
2009. Decreto-Ley No. 265. De los Archivos de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2009. Resolución no. 41 /2009.Lineamientos para la conservación de las fuentes documentales.
- 2009.Reglamento de la Ley 107/2009 “De la Contraloría General de la República”. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2011. Decreto-Ley Nº. 281 “Del Sistema de Información del Gobierno” Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- AIRMIC, ALARM & IRM (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Disponible en: [https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf)
- ARMA International (2014) *Generally Accepted Recordkeeping Principles: Information Governance maturity Model*. Disponible en: <http://www.arma.org/principles> Accesado el: 10 julio 2015
- Dos Santos Bahia, E. (2003) Metodologia para diagnóstico do arquivo Intermediário e permanente da Secretaria da Agricultura do Estado de Santa Catarina. *Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 8/9, (97).
- Birley, G. & Moreland, N. (1998). *A Practical Guide to Academic Research*. London: Kogan Page Limited. Disponible en: <http://books.google.com> Accesado el: 22 abril 2015
- Brothman, B. (2002) Afterglow: Conceptions of record and evidence in archival discourse. *Archival Science*, 2 (3-4), 311-342.
- Bustelo Ruesta & Ellis, J.(2012) Sistema de gestión para los documentos ISO 30300 para el buen gobierno corporativo. Disponible en: [www.carlotabustelo.com](http://www.carlotabustelo.com)

- Bustelo Ruesta, C (2008). La normativa en gestión documental. Disponible en [www.carlotabustelo.com](http://www.carlotabustelo.com)
- Bustelo Ruesta, C. (2013a). Procesos de creación y control de documentos Disponible en: <http://www.exabyteinformatica.com/manuales-y-apuntes-freeware-3/> Accesado el: 7 octubre 2014.
- Bustelo Ruesta, C. (2005a) *Gestión de documentos: enfoque en las organizaciones*. Disponible en [www.carlotabustelo.com](http://www.carlotabustelo.com)
- Bustelo Ruesta, C. (2005b) Estrategias y metodología de diseño e implementación de sistemas de gestión de documentos: ISO 15489 y AS-5090-2003.
- Bustelo Ruesta, C. (2007) *Gestión de documentos: enfoque en las organizaciones*. *Anuario ThinkEPI*, pp. 141-145.
- Bustelo Ruesta, C. (2011) Los grandes temas relacionados con la Gestión de Documentos: desafíos y oportunidades. *El profesional de la información*, 20 (2) pp. 129-133.
- Bustelo Ruesta, C. (2011). Serie ISO 30300: Sistema de gestión para los documentos. Madrid: SEDIC, Asociación Española de Documentación e Información.
- Bustelo Ruesta, C. (2013b) Identificación de riesgos en la producción, gestión y mantenimiento de documentos electrónicos. Análisis del Contexto organizativo (Módulo 7). Disponible en: <http://www.exabyteinformatica.com/manuales-y-apuntes-freeware-3/> Accesado el: 7 octubre 2014
- Bustelo Ruesta, C. (2013c) Determinación de alcance de los proyectos de implantación de sistemas de gestión documental. Disponible en: <http://www.exabyteinformatica.com/manuales-y-apuntes-freeware-3/> Accesado el: 7 octubre 2014.
- Coetzer, X. (2012) *The Status of Records Management at the University of Zululand*. (Tesis de Doctorado) Universidad de Zululand, South Africa(ZA).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework: Executive Summary. (1-16). Estados Unidos :PricewaterhouseCoopers
- Consejo para la Transparencia. (2012). *Diagnóstico y Recomendación de Buenas Prácticas en Gestión Documental*. Disponible en: <http://www.educatransparencia.cl/sites/default/files/diagnostico.pdf> Accesado el: 7 octubre 2014.
- Consejo para la Transparencia. (2012). *Informe de diagnóstico: situación de los archivos institucionales en Organismos del Estado*. Disponible en: <http://www.educatransparencia.cl/sites/default/files/diagnostico.pdf>

- Correia, J. C. N. R. & Barros, M. M. C. O. de (2012) *Levantamento efetuado no âmbito do Sistema de Gestão Documental*. Disponible en: <http://www.uevora.pt>  
Accesado el: 22 abril 2015
- Dirección de Archivo de Bogotá (2009) *Metodología para el Levantamiento de Diagnóstico Integral de Archivo*. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/docsig/documentos/Proceso19/2215100-OT-002.pdf> Accesado: 7 octubre 2014.
- Donaldson, H. and Walker, P. (2004), "Information governance – a view from the NHS". *International Journal of Medical Informatics*, 73, 281-284.
- Duranti, L. & Thibodeau, K. (2006) The Concept of Record in Interactive, Experiential and Dynamic Environments: the View of InterPARES. *Archival Science*, 6(1), 13-68.
- Duta, A & Sista, P (2012) Information Risk Management for Supporting a Basel II Initiative: The Role of Automated Controls and Continuous Monitoring. *ISACA Journal*, 1, 1-8.
- Evans, N. & Price, J. (2012). Barriers to the effective deployment of Information Assets: An Executive Management Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information and Knowledge Management (IJIKM)*, 7, 177-199.
- Freda, A. (2014) Assessment of Records Management Practices among the administrative staff of University of Education, Winneba – Kumasi (Uew-K) and Mampong (Uew-M) Campuses. (Tesis de Maestría) Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana. Disponible en: <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7540/1/Adu%20Freda.pdf> Accesado el: 26 agosto 2015.
- Government Chief Information Office (2011) Information Asset Management (IAM) Maturity Model & Assessment Tool. Disponible en: <https://www.finance.nsw.gov.au/policy-document/introduction-iams-tool-maturity-model.html> Accesado el: 10 julio 2015
- Griffin A. (2004) Records Management Capacity Assessment System (RMCAS). *Archival Science* 4, 71–97.
- Hagmann, J. (2013), "Information governance – beyond the buzz", *Records Management Journal*, 23 (3), 228- 240.
- Hardy, C. and Williams, S. (2010) *Managing Information Risks and Protecting Information Assets in a Web 2.0 era*. 23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society. (June 20 - 23); Bled, Slovenia.
- Haswell G, Banwell L (2004). Toolkits and the assessment of outcomes: the ICT EVALKIT Project. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management System*, 34(3), 92-98.

- Hernández S., R.; Fernández C., C.& Baptista L., M. P. (2010) Metodología de la investigación. 5<sup>ta</sup>ed. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.656 pp.
- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. (2007) *Diagnóstico sobre la Situación Archivística de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal de México*. Disponible en: [http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/Diagnostico\\_Archivos.pdf](http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/Diagnostico_Archivos.pdf) Accesado: 22 abril 2015
- International Council on Archives (2008) *Principles and Functional Requirements for Records in Electronic Office Environments: Module 2 Guidelines and Functional Requirements for Electronic Records Management Systems*. Disponible en: <http://www.adri.gov.au/resources/documents/ICA-M2-ERMS.pdf> Accesado: 9 febrero 2016
- International Records Management Trust (2005) *Records Management Capacity Assessment System*. Disponible en: <http://www.nationalarchives.gov.uk/rmcas/CapacityResourceDetail.asp?Id=69> Accesado: 22 abril 2015
- ISO (2005) ISO/IEC 17799: Information technology - Security techniques - Code of practice for information security management.
- ISO (2009) ISO 31000 - Risk management. Switzerland: ISO.
- ISO (2009) ISO/DIS 30301. Management system for records - Requirements.
- ISO (2010) ISO/DIS 30300 - Information and documentation - Management system for records - Fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO.
- ISO (2014) ISO/TR 18028. Risk assessment for records processes and systems.
- ISO (2009) ISO Guide 73: Risk management - Vocabulary. Disponible en: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651)
- International Standards Organization. & International Electrotechnical Commission (2008). ISO 27005: Information Technology - Security techniques- Information Security risk Management. London: ISO.
- ISO. (2001). ISO 15489: Information and Documentation: Records Management, part 1. Geneva: ISO.
- ISO. (2005). ISO 27001: Information Technology - Information Security Management Systems. London: ISO. Accesado el 12-4-2015. Disponible en: <http://www.iso27001security.com/html/27000.html>
- ISO. (2015) ISO 9000. "Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary".

- InterPARES 2 (2008). *Experiential, Interactive and Dynamic Records*. Padova: Associazione Nazionale Archivistica Italiana, 828 p.
- InterPARES III (2012) *Glosario InterPARES de Preservación Digital*. Accesado el 12-4-2015. Disponible en: <http://infocuib.laborales.unam.mx/~presarch/archivo/glosario.php>
- Jeurgens, C. (2014). *Risk-based appraisal of records: some developments in Dutch appraisal practice*. Leiden University, The Netherlands. Disponible en: <https://openaccess.leidenuniv.nl>
- Kemoni, H. (2007). *Records Management practices and public service delivery in Kenia*. (Tesis de Maestría) University of KwaZulu-Natal, Pietermaritzburg, South, (ZA).
- Lemieux, V. L. & Limonad, L.(2011) What 'good' looks like: understanding records ontologically in the context of the global financial crisis. *Journal of Information Sciences*, 37 (1), 29–39.
- Lemieux, V. L. (2010) The records-risk nexus- exploring the relationship between records and risk. *Records Management Journal*, 20 ( 2), 199-216.
- Lemieux, V. L. (2013) *Financial Analysis and Risk Management. Data Governance, Analytics and Life Cycle Management*. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Library & Archives Canada (2002) *Information Management Capacity Check Tool and Methodology*. Disponible en: <http://www.baclac.gc.ca/eng/services/governmentinformationresources/tools/Pages/informationmanagementcapacitychecktoolmethodology.aspx> Accesado el: 10 julio 2015
- MacNeil, H. (2000) *Trusting Records: Legal, Historical and Diplomatic Perspectives*. Springer-Science+Business Media, B.V.
- McKemmish, S., Piggott, M., Reed, B. & Upward, F. (eds) (2005) *Archives: recordkeeping in society*. NSW: Charles Sturt University Press.
- McLeod, J. & Hare, C. (2010) *Managing Electronic Records*. London: Facet Publishing.
- McLeod, J.; Childs, S. & Heaford, S. (2009) *Records management capacity and compliance toolkits: a critical assessment*. Disponible en: <http://core.ac.uk/download/pdf/4146860.pdf> Accesado: 3 junio 2015.
- Mena Mujica, M. (2006) *Propuesta de requisitos funcionales para la Gestión de Documentos archivísticos electrónicos en la Administración Central del Estado*. (Tesis de Doctorado) Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

- Mena Mujica, M. (2016) *Gestión Documental. Soporte imprescindible del Control Interno*. Conferencia para las Prácticas Laborales Interdisciplinarias. Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana.
- Mena, M.M. (2006). *Propuesta de requisitos funcionales ara la gestión de documentos archivísticos electrónicos en la Administración Central del Estado Cubano*. (Tesis de Doctorado). Ciencias de la información, Universidad de La Habana, p.144.
- Ministerio de Telecomunicaciones de la República de Cuba (2001) Resolución No.127. Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.
- Moscoso, P. (1998). Reflexiones en torno al concepto recurso de información. *Revista general de información y documentación*, 8(1), 327-342.
- National Archives of Australia. (2001). Manual for designing and implementing recordkeeping systems: the DIRKS Manual. Accesado el 12-4-2015.Disponible en: [http://www.naa.gov.au/recordkeeping/dirksman /dirks.html](http://www.naa.gov.au/recordkeeping/dirksman/dirks.html).
- National Archives of United Kingdom (2011) *Information Assets and Business Requirements*. Disponible en:<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/identify-information-assets.pdf>
- Ndenje-Sichalwe,E; Ngulube, P. & Stilwell, C. (2011) Managing records as a strategic resource in the government ministries of Tanzania. *Information Development*, 27 (4) 264–279.
- Ngoepe, M. (2014). The role of records management as a tool to identify risks in the public sector in South Africa. *SA Journal of Information Management*, 16(1). Recuperado en: <http://www.sajim.co.za>
- Oppenheim, C. & Stenson, J. (2003) Studies on information as an asset I: definitions. *Journal of Information Science*, 29 (3), pp. 159–166.
- Oppenheim, C., Stenson, J., & Wilson, R. M. (2003). Studies on information as an asset II: repertory grid. *Journal of Information Science*, 29(5), 419-432.
- Pearce-Moses, R., & Baty, L. A. (2005). A glossary of archival and records terminology (p. 25). Chicago, IL: Society of American Archivists. Disponible en: <http://www.archivists.org/glossary>
- Penteado, P. (2013) *Diagnóstico à Situação Arquivística do Estado*. Disponible en: [http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/03/PPenteado-ssesoes-apresentacao\\_2013.pdf](http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/03/PPenteado-ssesoes-apresentacao_2013.pdf) Accesado: 10 febrero 2015.
- Queensland Government of Australia (2011) *Information asset lifecycle*. Accesado el 12-4-2015.Disponible en: <https://www.qgcio.qld.gov.au/products/qgea-documents/548-information/2340-asset-lifecycle-guideline-is44-toolbox>

- Read, J. & Ginn M. (2011) *Records Management*, Ninth edition. USA: South-Western, Cengage Learning.421 pp.
- Ministerio del Interior de la República de Cuba (1999) Reglamento Sobre Seguridad y Protección de la Información Oficial. 25 pp.
- Resolución 127, De la Informática y las Telecomunicaciones. Ministerio de Comunicaciones, 2007.Schina, B. & Wells G. (2002) University archives and records programs in the United States and Canada. *Archival Issues*, 27 (1), 35-52.
- Schina, B. & Wells G. (2002) University archives and records programs in the United States and Canada. *Archival Issues*, 27 (1),35-52.
- Skemer, D., & Williams, G. (1990). Managing the Records of Higher Education: The State of Records Management in American Colleges and Universities. *The American Archivist*, 53(4), 532-547.
- Smallwood, R. (2014) *Information Governance: concepts, strategies, and best practices*. New Jersey: Wiley CIO series. 462 pp.
- Thebridge S (2004). The eVALUEd toolkit: practical evaluation help for academic libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (2),72-80.
- UNE ISO 23081-1 (2006). *Información y documentación - Procesos de gestión de documentos - Metadatos para la gestión de documentos*. Parte 1: Principios. Madrid: AENOR
- UNE-ISO 30300. (2010) *Información y documentación. Sistemas de Gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR.
- Universidad de La Habana. (2015) Manual de Organización.
- Warner, R. (1972) Archival Training in the United States and Canada. *American Archivist* 35, 347–358.
- Wheeler, E. (2011) *Security Risk Management Building an Information Security Risk Management Program from the Ground Up*. MA: Elsevier. Willis, A. (2005),"Corporate governance and management of information and records", *Records Management Journal*, 15 (2),86 - 97.
- Yeo, G. (2011). Rising to the level of a record? Some thoughts on records and documents. *Records Management Journal*, 21 (1),8-27.
- Yeo, G. (2007) Concepts of Record (1): Evidence, Information, and Persistent Representations. *The American Archivist*, 70 ( Fall/Winter),315-343.
- Yeo, G. (2008) Concepts of Record (2): Evidence, Information, and Persistent Representations. *The American Archivist*, 71 (Spring/Summer), 118 – 143.

## ANEXOS

### Anexo 1. Categorías de documentos por su valor

Categoría	Ejemplos
<b>Documentos vitales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesarios para continuar operando una organización ante eventos de desastres o problemas.</li> <li>▪ Usualmente no reemplazables ni recreados desde otras fuentes documentales.</li> <li>▪ Altos grados de protección necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Papeles legales, artículos de incorporación, títulos de propiedad, reportes para los stakeholder.</li> </ul>
<b>Documentos importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asisten en el desarrollo de operaciones de negocios.</li> <li>▪ Usualmente reemplazables pero conlleva grandes costos.</li> <li>▪ Altos grados de protección necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Registros personales, de ventas, financieros y de impuestos.</li> <li>– Contratos, correspondencia y reportes seleccionados.</li> </ul>
<b>Documentos útiles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Útiles en conducir operaciones</li> <li>▪ Usualmente reemplazables a ligeros costos</li> <li>▪ Bajos a medios grados de protección requeridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Correspondencia general y declaraciones bancarias.</li> </ul>
<b>Documentos no esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tienen valores previsible luego de su uso inicial.</li> <li>▪ Muy bajos grados de protección requeridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anuncios y boletines para empleados, agradecimientos y rutinas de mensajes de correo electrónicos o telefónicos.</li> </ul>

### Anexo2. Relación de los valores y tipos de documentos

Valores	Ejemplos
<b>Administrativo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos que ayuda a los trabajadores a desarrollar sus funciones.</li> <li>▪ Apoyan la entrega de los servicios.</li> <li>▪ Brindan información para la toma de decisiones, el control, dirección y coordinación de las organizaciones.</li> <li>▪ Documentos fiscales usados para documentar fondos operativos y otros procesos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas, estatutos y manuales de procedimientos</li> <li>▪ Manuales organizacionales</li> <li>▪ Cartas organizacionales</li> <li>▪ Impuestos devueltos</li> <li>▪ Documentos de transacciones financieras: órdenes de compra y ventas, facturas y declaraciones de ingresos.</li> </ul>

- Documentan información usada para desarrollar campañas publicitarias y ofertas.

### **Económico (estratégico)**

- Conjunto de información gestionado como una sola unidad y tienen un ciclo de vida, contenido, riesgo y valor reconocible y manejable.
- Información del personal, relacionada con sus contratos, solicitudes de trabajo, documentación sobre su entrevista;
- Documentación sobre adquisiciones, tales como evaluación de propuestas, contratos, detalles de precios y reportes de rendimientos;
- Las políticas, planes estratégicos, correspondencia, asesorías legales, financieras, reportes de auditorías, documentación de sistemas, manuales de usuarios, materiales de capacitación, procedimientos estratégicos, operacionales y de apoyo, planes de continuidad de negocios, diseño de arquitectura de sistemas, análisis de riesgos y
- Información sobre los clientes/usuarios incluyendo acuerdos de servicios, contratos y documentos sobre contactos de clientes/usuarios.

### **Legal**

- Documentos que proveen evidencia de transacciones de negocios.
- Documentos que constituyen precedentes legales y establecen derechos y obligaciones.
- Contratos
- Acuerdos financieros que están vinculados legalmente
- Escritura para dueños de propiedad
- Artículos de incorporación

### **Científico o técnico**

- Documentos que proveen valor científico o técnico, son perdurables y disponen de largos períodos de retención.
- Reportes de investigación
- Diseños
- proyectos, planos
- Diseño/manufactura de ayuda computacional

### **Histórico**

- Documentos que documentan las operaciones de la organización y los mayores cambios de dirección sobre los años.
- Documentan información usada para el desarrollo de eventos históricos como un importante aniversario
- Contienen importante información política, económica, social, entre otros temas que deben ser preservados.
- Minutas de reuniones
- Cartera corporativa
- Documentos de proyectos, servicios y productos organizacionales.
- Información sobre los dirigentes corporativos.
- Memorias y reportes anuales financieros y de recursos humanos,
- documentos sobre especificaciones de diseño de productos y servicios.
- Literatura promocional de la organización y sus publicaciones

**Elaboración propia a partir de criterios de Smith (2007:1), Read & Ginn (2010:22) y Smallwood (2012).**

### Anexo 3. Relación de Tipologías de Fuentes de Información consultadas:

Tipología	Fuentes	
Documentales	Revistas científicas	Archival Science
		Arquivística.net
		Bussiness Information Review
		El Profesional de la Información
		Information Development
		Journal of Information Science
		Journal of the Society of Archivists
		Library & Information Science Research
		Records Management Journal
		Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina
		Revista Española de Documentación Científica
		SAJIM: South African Journal Information Management
		The American Archivist
		The Archivist's Library
		The Australian Library Journal
	The Information Management Journal	
	Repositorios de Tesis	Universidad de Pittsburgh (Estados Unidos de América (EUA))
		Universidad de Johannesburgo (Suráfrica)
		Universidad de British Columbia (Canadá)
		Universidad de Granada (España)
		Universidad Estadual de Paraíba (Brasil)
		Universidad de Glasgow (Reino Unido <sup>22</sup> )
		Universidad de Wisconsin (EUA)
	Universidad de Maryland (EUA)	
	Sitios web personales	Dra. Carlota Bustelo Ruesta
		Dra. Luciana Duranti
	Institucionales	Archivos nacionales
Archivo Nacional de Colombia		
Archivo Nacional de Australia (NAA)		
Archivo Nacional del Reino Unido		
Archivo Nacional de Canadá		
Archivo Nacional y Administración de Records (NARA) de los Estados Unidos		
Archivo Nacional de Chile		
Universidades		Universidad de Pittsburgh (Estados Unidos de América (EUA))

<sup>22</sup> United Kingdom.(UK)

		Universidad de Johannesburgo (Suráfrica)
		Universidad de British Columbia (Canadá)
		Universidad de Granada (España)
		Universidad estadual de Paraíba (Brasil)
		Universidad de Glasgow (Reino Unido)
		Universidad de Wisconsin (EUA)
		Universidad de Maryland (EUA)
	Asociaciones nacionales e Internacionales	ARMA Internacional (EUA)
		Information Society Research & Consultancy Group de la Universidad de Northumbria (UK).
		Archives and Records Association (Reino Unido e Irlanda)
		Information and Records Management Society (IRMS) (Reino Unido)
	Proyectos nacionales e internacionales	IRMT: International Records Management Trust
		InterPARES 3
	Organizaciones de la administración del estado, federales y públicas	Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)
		State Records Authority de New South Wale (Australia)
		Consejo para la Transparencia del Gobierno de Chile
		Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (México).
		Rama Judicial del Poder Público del Consejo Superior de la Judicatura de Colombia.
		United States Government Accountability Office
<b>Personales</b>	Red Social profesional <i>ResearchGate</i> y <i>Linkedin</i>	Especialistas y Doctores en gestión de Información, documental e investigación científica. Carlota Bustelo, Victoria Lemieux, P. Ngulube

**Anexo 4. Criterios de evaluación para herramientas de GD.**(Elaboración propia a partir de la fuente original McLeod et al (2009))

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Procedencia	Nombre, categoría, trayectoria del productor, sostenibilidad, proceso de desarrollo, fecha de la versión reciente, mantenimiento y soporte, declaración de uso y pagos.
Audiencia	Si está dirigida a diferentes sectores, tipos de organizaciones, tamaños de la organización y diferentes categorías de personal dentro de una misma organización.
Cobertura	Propósito, tipo de documentos archivísticos, dirigida al ciclo de vida total o al continuum de los procesos de la gestión documental y si los resultados de la herramienta fielmente representan el estado de la situación de la GD.
Contenidos <sup>23</sup>	La legislación, estándares, políticas del sector, los requisitos de orientación, de cumplimiento y mejores prácticas utilizados para su desarrollo así como la clara trazabilidad de los criterios de evaluación de las herramientas.
Proceso/ Formato	Proceso de recopilación de información, si la propia documentación interna del usuario es consultada cuando se utiliza la herramienta y si las herramientas están automatizadas para la entrada de datos y su análisis.
Recursos	Costos, personal, tiempo necesario para que el proceso de evaluación sea completado, tiempo de compromiso del personal
Accesibilidad y compatibilidad	Accesibilidad a las personas con discapacidad, desde el punto de vista tecnológico y la compatibilidad.
Usabilidad	Metodología claramente articulada, información contextual, entrenamiento disponible para los operadores y los usuarios.
	Archivos de ayuda, orientación al usuario, facilidad de aprender, de recordar, de entender e interpretar los resultados de la evaluación, de recuperarse de errores del usuario, lenguaje e instrucciones de usuario claras.
	Opciones para usuarios nuevos y expertos y visualmente agradable al usuario.
	La herramienta de software es accesible desde diferentes lugares.
	El contenido se puede imprimir y si puede soportar grandes cantidades de datos, si el usuario puede guardar borradores de evaluación y volver a ellos en un momento posterior y si los resultados de la evaluación se pueden exportar a otras plataformas.
Enfoque de evaluación	Quién recoge e introduce los datos, si se puede personalizar.
	Profundidad de criterios de evaluación; si requiere un consenso

<sup>23</sup> Basados sobre la legislación, estándares y mejores prácticas.

	sobre las respuestas a los criterios de evaluación; los métodos para dar respuestas a las preguntas y criterios de evaluación.
	Si los datos pueden ser entrados durante un período de tiempo, en una parada o basada en el reinicio; el proceso para el análisis de los datos.
	Capacidad de la herramienta de software para dar cabida a información contradictoria durante la fase de evaluación.
	Cómo se presentan los resultados; si se puede reutilizar tantas veces bajo la misma licencia.
	Cómo orientar para responder a los resultados de la evaluación para mejorar las prácticas y habilitar el cambio.

**Anexo 5. Tabla 1: Síntesis de las iniciativas sobre diagnósticos realizados en el contexto de las Administraciones públicas.**

Procedencia	Productor	Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)	Dirección de Archivo de Bogotá	Consejo para la Transparencia	Penteado, P. et al
	Año	2007	2009	2012	2013
	País	México	Colombia	Chile	Portugal
	Nombre	Diagnóstico sobre la Situación Archivística	Metodología para el Levantamiento de Diagnóstico Integral de Archivo	Diagnóstico y Recomendación de Buenas Prácticas en Gestión Documental.	Diagnóstico de la situación archivística
Audiencia	Institución/ Tamaño	Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. No limita el tamaño de la organización.	Las entidades distritales. Es flexible en relación al tamaño de la organización.	Organismos públicos del país. Es flexible en relación al tamaño de la organización.	Administraciones del Estado. No limita su uso a organizaciones pequeñas o grandes.
	Perso-nal	Funcionarios del IFAI, especialistas en archivística	No se hace mención de este criterio	Gestores documentales y archiveros (directivos) y encargados de las TIC.	No se hace mención de este criterio
Cobertura	Objetivos	Evaluar la aplicación de los Lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos.	Conocer el estado actual de la gestión documental, identificar las oportunidades de mejoramiento y los factores de riesgo para la conservación de los documentos.	Realizar un diagnóstico integral que abordara la caracterización de los archivos públicos, de acuerdo a la normativa legal aplicable, procesos archivísticos involucrados e infraestructura disponible.	Conocer la actuación de las entidades en el ámbito de la información/ documentación de archivos y caracterizar la estructura y el funcionamiento de sus sistemas de archivo.
	Mode-lo	Ciclo de Vida de la documentación	Ciclo de Vida de la documentación	Ciclo de vida de la documentación	Ciclo de Vida de la documentación <sup>122</sup>

	Tipo de documentos	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales
<b>Contenidos</b>	Fases/Dimensiones	<p>1. Evaluación sobre el cumplimiento de requerimientos específicos establecidos en los Lineamientos.</p> <p>2. Sobre la competencia profesional del personal del área de archivos (formación académica, experiencia, capacitación, etc.)</p> <p>3. Evaluación general sobre la claridad de la normatividad y el estado de los archivos.</p> <p>4. Cumplimiento de los requerimientos y de auto evaluación del encuestado en su competencia profesional.</p> <p>5. Sobre disponibilidad presupuestal e infraestructura,</p>	<p>1. Contactar con las entidades a diagnosticar para implicarlos en la investigación.</p> <p>2. Establecer la mesa de trabajo para el levantamiento de diagnóstico integral de archivos en la entidad.</p> <p>3. Implementar la metodología de diagnóstico: - Caracterizar las dependencias y sus principales novedades.</p> <p>4. Diligenciar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.</p> <p>5. Elaborar propuesta del plan de trabajo.</p> <p>6. Retroalimentar la información con la entidad.</p> <p>7. Presentar y entregar el informe final de diagnóstico y el Plan de Trabajo.</p>	<p><b>Fase cuantitativa</b></p> <p>1. Identificación (Levantamiento de datos de contacto y sobre la unidad administrativa)</p> <p>2. Identificación de la política para los recursos humanos de los archivos.</p> <p>3. Confirmar la existencia de indicadores de Gestión.</p> <p>4. Identificar planes de desarrollos futuros</p> <p><b>Fase Cualitativa</b></p> <p>1. Identificar contexto del trabajo del personal de archivos</p> <p>2. Identificar la organización documental</p> <p>3. Identificar aspectos de la infraestructura de los archivos</p> <p>4. Identificar factores del servicio de los archivos</p> <p><b>Fase de Triangulación de información</b> - Construcción de la situación estudiada de modo integrado</p>	<p>1. Elaborar el cuestionario  (Identificar los indicadores a medir)</p> <p>2. Sesiones de presentación del diagnóstico a las entidades</p> <p>3. Realizar una prueba Piloto</p> <p>4. Implementar el cuestionario de forma presencial, mediante correo electrónico y telefonía fija. (una respuesta por entidad)</p> <p>5. Tratamiento de los datos recuperados (eventuales comprobaciones de los datos)</p> <p>6. Elaborar un Reporte del diagnóstico.</p>

	Normas aplicadas	ISAD (G) e ISSAR (CPF) y normas ISO	Normatividad vigente del Archivo General de la Nación (Decretos, directrices y manuales) y la Norma NTC-ISO 19011.	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	NP4438, MoReq 2010
<b>Procesos</b>	Métodos	Encuesta	Encuestas	Encuestas	Encuestas
	Técnicas	Cuestionario Análisis estadístico	Análisis documental Cuestionario MEFI <sup>24</sup>	Cuestionarios web, entrevista grupal	Cuestionario
	Formato	No Disponible online sus herramientas metodológicas	No Disponible online sus herramientas metodológica	Disponible online y libre de costos y en formato pdf	Disponible online y libre de costos
<b>Recursos</b>	Herramientas TIC	—	—	Excel y SPSS <sup>25</sup> Herramienta para encuestas en plataforma web	- Gestor de encuestas web Survey Monkey y la plataforma <i>inqueritom15</i> . - Modelos Excel
<b>Usabilidad</b>	Productos	—	—	- Fichas de buenas prácticas - Formatos de encuestas - Cuestionario encargado de archivo.	- Video tutorial - FAQ, - Glossario - Modelos Excel de Apoyo - Líneas de apoyo

<sup>24</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos.

<sup>25</sup> Software estadístico para visualizar

Anexo 6. Tabla 3: Síntesis de los diagnósticos realizados en contextos universitarios.

Procedencia	Productor	Schina & Wells	Dirección de Archivo de Bogotá	Coetzer, X.	Freda, A.
	Año	<a href="#">2002</a>	<a href="#">2009</a>	<a href="#">2012</a>	<a href="#">2014</a>
	País	Estados Unidos y Canadá	Colombia	Suráfrica	Ghana
	Nombre	Encuesta de Universidades Públicas	Diagnostico de Documentos y Archivos	Situación de la gestión documental.	Evaluación de las prácticas de GD
Audiencia	Institución	Universidades Públicas	Universidad Nacional	Universidad de Zululand	Universidad Kwame Nkrumah de Ciencia y Tecnología
Cobertura	Objetivos	Describir la reciente situación en las cuales los programas de gestión de documentos y archivos funcionan mediante la evaluación de los factores de impacto del crecimiento y efectividad.	Identificar las condiciones en las que se encuentran los archivos para detectar deficiencias y oportunidades de manejo y formular estrategias de mejoramiento o mantenimiento de dichas condiciones.	Investigar la situación de la gestión documental.	Evaluar las prácticas de gestión documental.
	Modelo	Ciclo de vida del documento de archivo	Ciclo de vida del documento de archivo	Ciclo de vida del documento de archivo	Ciclo de vida del documento de archivo
	Tipo de documentos	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales

<b>Contenidos</b>	<b>Fases/dimensiones</b>	<p>1. Aplicar una encuesta a universidades canadienses y norteamericanas. - Análisis de la Estructura organizacional y Autoridad administrativa en gestión documental</p> <p>2. Cumplimiento e implementación de políticas: -Estudio de políticas y procedimientos.</p> <p>3. Identificación del personal responsable por la GD: responsabilidades y deberes.</p> <p>4. Capacitación y alcance</p> <p>5. Prioridades del proyecto y sus limitaciones.</p> <p>6. Cultura institucional</p>	<p>1. Identificar los archivos de la Sede. - Realizar un listado de la totalidad de archivos.</p> <p>2. Seleccionar los archivos objeto de diagnóstico y elaborar el listado de archivos a diagnosticar.</p> <p>3. Programar las visitas a los archivos</p> <p>4. Aplicar los formatos de diagnóstico</p> <p>5. Sistematizar la información y elaborar el informe preliminar</p> <p>6. Revisar el informe preliminar por parte de la Unidades de Archivo.</p> <p>7. Elaborar el informe final</p>	<p>1. Prueba piloto - Se realiza el cuestionario a una pequeña muestra para detectar posibles errores</p> <p>2. Se envían comunicaciones para introducir la necesidad e importancia de aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada.</p> <p>3. Se habilita comunicación telefónica para responder a las dudas surgidas de los cuestionarios.</p> <p>4. Se aplican los cuestionarios divididos en 2 sesiones. - Administrativa - Departamentos académicos</p> <p>5. Análisis y presentación de datos - Uso de tablas, gráficos y porcentajes</p>	<p>1. Confección del protocolo</p> <p>2. Caracterizar el contexto organizacional</p> <p>3. Realizar el cuestionario a la muestra seleccionada.</p> <p>4. Analizar resultados y evaluar las prácticas de gestión documental - información demográfica del personal - procesos de gestión documental - Beneficios obtenidos de la GD</p> <p>5. Identificar los restos asociados a la GD en la Universidad.</p> <p>6. Presentar gráficamente los resultados obtenidos</p>
	<b>Normas</b>	<p>- La encuesta refleja puntos de SAA (Guidelines for College and University Archives) - ISO 15489</p>	ISO 15489	ISO 15489	ISO 15489
<b>Procesos</b>	<b>Métodos</b>	Encuesta	Análisis documental Encuesta	Encuesta Investigación cuantitativa Análisis documental	Encuesta Observación Análisis documental
	<b>Técnicas</b>	Cuestionario	Observación y entrevistas	Cuestionario no estructurado con preguntas abiertas y cerradas	Cuestionario no estructurado

	<b>Formato</b>	Disponible online y constituye un artículo de investigación en formato pdf	Disponible online y constituye una ficha de proceso en formato pdf.	Disponible online y constituye una Tesis de Maestría.	Disponible online y constituye una Tesis de Maestría.
<b>Recursos</b>	<b>Herramientas TIC</b>	No se declaran	Documento en Microsoft Word. Hoja de Cálculo en Microsoft Excel.	Microsoft Excel	-Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 16.0) -Microsoft Excel
<b>Usabilidad</b>	<b>Productos</b>	No se declaran	Disponible en repositorio de la universidad de forma gratuita	Disponible en repositorio de la universidad de forma gratuita	Disponible en repositorio de la universidad de forma gratuita

**Anexo 7. Tabla 3: Síntesis de los modelos de encuestas de diagnósticos realizados por archivos nacionales y proyectos internacionales: (buenas prácticas)**

<b>Procedencia</b>	<b>Productor</b>	Library and Archives Canada	International Records Management Trust (IRMT)	ARMA International	Government Chief Information Office <sup>26</sup> de New South Wales (NSW)
	<b>Año</b>	<a href="#">2002</a>	<a href="#">2005</a>	<a href="#">2009</a>	<a href="#">2011</a>
	<b>País</b>	Canadá	Reino Unido	Estados Unidos	Australia
	<b>Nombre</b>	<a href="#">Chequeo de las Capacidades de la Gestión de Información.</a> (IMCC <sup>27</sup> )	<a href="#">Modelo Diagnóstico de Gestión Documental</a> <sup>28</sup>	<a href="#">Modelo de Madurez GARP</a> <sup>29</sup> y de Gobernanza de la Información	<a href="#">Herramienta de Evaluación y Modelo de Madurez de la Gestión de Activos de Información</a> (IAMS <sup>30</sup> -Tools)

<sup>26</sup> Oficina de información del Jefe de Gobierno.

<sup>27</sup> Information Management Capacity Check.

<sup>28</sup> RMCAS son las siglas en inglés de la herramienta Records Management Capacity Assessment System.

<sup>29</sup> Generally Accepted Recordkeeping Principles Maturity Model.

<sup>30</sup> Information Asset Management System.

<b>Audiencia</b>	Institución	Agencias del Gobierno Federal	Particularmente al sector público en países en desarrollo y disponible a organizaciones en general	Todo tipo de organización de la industria ya sea pública o privada	Agencias de gobierno
	Tamaño	Es flexible en relación al tamaño <sup>31</sup>	Es flexible en relación al tamaño de la organización	Permite la flexibilidad en base a las circunstancias singulares de tamaño de la organización.	Es flexible en relación al tamaño de la organización
	Personal	Alta dirección de la organización	Especialistas en TIC, gestores documentales u otras personas en puestos similares en sectores financieros, legal, recursos humanos y otros genéricos.	Los gestores ejecutivos y administradores, legisladores, profesionales de gestión de la información, trabajadores de la información en general	Gestores de información
<b>Cobertura</b>	Objetivos	<p>Evaluar el estado de las prácticas de gestión de información dentro de cada organización incluyendo la gestión documental.</p> <p>Constituye una herramienta de diagnóstico para la gestión principal de la organización.</p>	Identificar las fortalezas, debilidades y las áreas de riesgos, además de proveer un medio para evaluar las relaciones entre los sistemas de gestión documental de papel y electrónicos.	Es usada como una evaluación preliminar de programas y prácticas de gestión documental. Se puede aprovechar para desarrollar una evaluación del estado actual de las prácticas y recursos de registros de una organización, identificar las lagunas y evaluar los riesgos, y elaborar las prioridades para las mejoras deseadas.	Implementar una nueva aplicación de sistema para la Gestión de los Activos de Información
	Modelos	Ciclo de Vida de la información y los documentos archivísticos	Ciclo de vida de la información y los documentos archivísticos	Ciclo de vida de los documentos archivísticos	Records continuum
	Tipo de documentos	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales	Documentos archivísticos en papel y digitales

<sup>31</sup> Aunque no hace mención explícita de ello.

**Contenidos**

**Fases /dimensiones de evaluación**

<p><b>1.</b> Planificación del proyecto ( actividades, productos y retos)</p> <p><b>2.</b> Colección de datos Sobre actividades, productos (contexto organizacional, conformidad y calidad, capacidades organizacionales, ciclo de vida de la información y los documentos archivísticos, gestión de la GI, Perspectiva del usuario); los desafíos, enfoques y procesos de colección de datos.</p> <p><b>3.</b> Consolidación de resultados de Actividades, productos, desafíos, resultados.</p> <p><b>4.</b> Validación de descubrimientos (Actividades, productos y desafíos)</p> <p><b>5.</b> Desarrollo de un plan de Acción (Actividades, productos y desafíos)</p>	<p><b>1.</b> Preparación de las encuestas y reuniones.</p> <p><b>2.</b> Revisión preliminar de la documentación organizacional</p> <p><b>3.</b> Procesos de gestión documental</p> <p><b>4.</b> Planificar y conducir la entrevista</p> <p><b>5.</b> Identificar y clasificar por nivel de posición organizacional la muestra a entrevistar</p> <p><b>6.</b> Evaluar los RR HH y los sistemas de Gestión de información y de documentos archivísticos.</p> <p><b>7.</b> Evaluar los sistemas de información y recursos financieros, leyes políticas, y sistema de información.</p> <p><b>8.</b> Analizar el resultado de la evaluación.</p> <p><b>9.</b> Realizar un reporte y presentarlo a la entidad estudiada.</p>	<p><b>1.</b> Decidir si se va a evaluar la organización completa o una parte de ella.</p> <p><b>2.</b> Dirigirse a un nivel de madurez específica para cada uno de los principios, basado en un conocimiento profundo de los principios, el Modelo de Madurez, y las necesidades de funcionamiento de la organización.</p> <p><b>3.</b> Determinar el nivel de madurez de las prácticas actuales e identificar la brecha entre ellas y el nivel de madurez deseado para cada principio.</p> <p><b>4.</b> Evaluar el riesgo(s) de la organización y las oportunidades para su mayor beneficio, las oportunidades de mejora disponibles y otras informaciones relevantes.</p> <p><b>5.</b> Desarrollar prioridades y asignar la responsabilidad de mejora de las estrategias y procesos adecuados.</p> <p><b>6.</b> Implementar un proceso para asegurar la mejora continua a través del monitoreo y</p>	<p>1. Identificar el Contexto Organizacional y los impulsores del negocio</p> <p>2. Chequear la gestión documental</p> <p>3. Caracterizar la capacidad de implementación. - Gestión documental - Gestión de la información - Procedimientos - Gestión de proyectos - Preparación digital - Gobernanza</p> <p>4. Identificar requisitos de la agencia para la gestión de los activos de información.</p>
--	--	--	---

	<b>Normas aplicadas</b>	ISO 15489	ISO 15489, IMCC· MoReq	Leyes, regulaciones y normas de mejores prácticas para la GD y de la gobernanza de información	State Records Act 1998
<b>Procesos</b>	<b>Métodos</b>	Encuestas, talleres y análisis documental	Encuestas	_____	Encuesta
	<b>Técnicas</b>	Entrevistas cuestionarios	Entrevistas, cuestionarios impresos o electrónicos	_____	Cuestionario
	<b>Formato</b>	Disponible Online y libre de costos en formato .html	Disponible Online, libre de costos y en formato CD-ROM acompañado de un demo online y tutorial pdf	Disponible Online y libre de costos y en formato pdf.	Disponible Online y libre de costos y en formato .xls
<b>Recursos</b>	<b>Herramientas</b>	Gestores de encuestas electrónicas	Software del RMCAS	_____	Plantilla Excel
	<b>Costos</b>	Recursos TIC, Salarios Capacitaciones, Viajes Facilidades.	Libre de cargo	Libre de cargo	Libre de cargo

<b>Usabilidad</b>	<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de comunicación introductoria</li> <li>- Plan de Acción y del proyecto.</li> <li>-Muestra de carta a los stakeholders entrevistados.</li> <li>- Guía de entrevista y de talleres.</li> <li>- Formularios de colección de datos</li> <li>- Modelo de Reporte del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de usuario</li> <li>-Reportes</li> <li>-Base de datos con los recursos de desarrollo de las capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de aplicación de la metodología</li> <li>- DEMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glosario del Sistema de Gestión de Activos de Información<sup>32</sup>.</li> <li>- Matriz de requerimientos técnicos de IAMS.</li> <li>- Guía de usuario</li> <li>- Guía de especificaciones técnicas</li> </ul>
-------------------	------------------	---	--	--	---

---

<sup>32</sup> Information Asset Management System ( IAMS).

## Anexo 8. Etapas del Diagnóstico de Gestión Documental

	Etapas/ fases	Tareas	Descripción	Recursos
1	Estudio del contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar el:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tamaño, perfil, estructura jerárquica, (manual organizacional)</li> <li>b) Marco legal (legislaciones, resoluciones heredadas y emitidas por el rector).</li> <li>c) Gestión organizacional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se analizan los documentos oficiales sobre la organización (misión, objetivos, funciones, planes estratégicos, estructura organizacional, proyectos, marco legal) para obtener información fidedigna sobre la población y la toma de decisiones en el diseño de las herramientas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una PC personal con conectividad a la red interna de la UH.</li> <li>- Una cuenta de acceso al repositorio del departamento jurídico, al gestor del perfil institucional y al directorio único de la UH.</li> <li>- Fuentes de información oficial de la UH.</li> </ul>
2	Diseño de los métodos de investigación, plan de trabajo y productos asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Elaboración de las cartas de protocolo, herramientas de encuestas, guía de entrevista, guía de observación y herramienta de medición de las encuestas.</li> <li>2.2 Elaboración de las encuestas</li> <li>2.3 Elaboración de los productos informativos</li> <li>2.4 Instalación de los software necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 a) Mesas de trabajo para la planificación del cronograma y medios de aplicación de las encuestas.</li> <li>2.2 a) Redactar los cuestionarios y entrevistas y realizar pruebas de funcionamiento</li> <li>2.3 Crear un Glosario de términos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta de navegación especial que permita el acceso a bases de datos, revistas, sitios web institucionales y plataformas de comunidades profesionales internacionales durante el período de la investigación.</li> <li>- Paquete Adobe Profesional IX</li> <li>- Paquete Excel</li> <li>- Software SPSS y su Manual de usuario.</li> </ul>
3	Contacto con las entidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Envío de correos electrónicos a los directivos de las áreas a entrevistar y aplicar la encuesta.</li> <li>3.2 Establecimiento y planificación de una línea de ayuda.</li> <li>3.3 Retroalimentación telefónica con los stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se informa a los stakeholders los fines de la investigación y la importancia de su colaboración en la respuesta a las preguntas de la encuesta y entrevistas.</li> <li>- Se mantiene una comunicación telefónica y correo por un período de tiempo para aclarar dudas relacionadas con la encuesta.</li> <li>- Se circula la página web donde estarán publicados los productos informativos asociados al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea telefónica (directa) disponible para establecer el servicio de ayuda a la audiencia seleccionada.</li> <li>- Correo institucional del proyecto.</li> <li>- Acceso a listas de correo colectivas de las áreas.</li> <li>- Disponibilidad de una página web en PRIAIS para la publicación de la información del proyecto y sus productos informativos asociados.</li> </ul>
4	Implementar la metodología de	4.1 Realizar Prueba Piloto	4.1 Implementar las herramientas de	- Disponibilidad de tiempo de los

	diagnóstico	<p>4.2 Detectar y erradicar errores de las herramientas diseñadas (cuestionario y guía de entrevistas)</p> <p>4.3 Aplicación de los cuestionarios</p> <p>4.4 Retroalimentar la información con la entidad</p> <p>4.5 Análisis preliminar de los cuestionarios</p> <p>4.6 Aplicación de las entrevistas.</p> <p>4.7 Observar el comportamiento de los criterios de diagnóstico in situ.</p> <p>4.8 Notificación a los morosos de los cuestionarios.</p>	<p>encuestas en la Dirección de Información.</p> <p>4.2 Rediseño de las encuestas en función de mejores prácticas.</p> <p>4.3 Envío de la encuesta mediante la plataforma online.</p> <p>4.4 Aclaración de dudas a los encuestados.</p> <p>4.5 Realizar preguntas abiertas para comprobar determinadas informaciones brindadas anteriormente en los cuestionarios.</p> <p>4.6 Registrar en un formulario los resultados de la entrevista.</p> <p>4.7 Registrar en un formulario los resultados de la observación.</p>	<p>entrevistados y encuestados para la contestación de las preguntas.</p> <p>- Blog de notas para registrar la información observada y determinada información obtenida durante las entrevistas.</p> <p>- Bolígrafos</p> <p>- Equipo de grabación para registrar las entrevistas.</p>
5	Procesamiento y análisis de los datos recuperados	<p>5.1 Análisis de los criterios de caracterización de la GD.</p> <p>5.2 Comprobación de datos de los cuestionarios y entrevistas</p> <p>5.3 Formulación de conclusiones</p>	<p>5.1 Generar opciones de tabulación de gráficos y exportar al Excel.</p> <p>5.2 Identificar el comportamiento de cada criterio de medida a evaluar.</p> <p>5.3 Comparaciones de la información registrada en los cuestionarios, entrevistas y la información consultada en las fuentes documentales de la información oficial de la UH.</p>	- Paquete de Excel
6	Elaborar un Reporte del diagnóstico	<p>6.1 Estructurar los resultados por criterios de evaluación.</p> <p>6.2 Elaborar visualizaciones gráficas etc. de algunos datos.</p> <p>6.3 Redactar el informe final</p>	Tabulación y procesamiento de datos en el Excel.	
7	Comunicar los resultados a la alta dirección de la UH	Realizar presentaciones con el Rector y/o Consejo Universitario.		Datashow Pc o laptop

## Anexo 9. Encuesta Dirigida a los directivos de la Universidad de La Habana

<b>I. GESTIÓN DOCUMENTAL</b>						<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
(Responda a las siguientes preguntas y marque con una X su respuesta)								
1.1 ¿Su área reconoce la gestión documental y de archivo como un proceso específico?								
1.2 ¿Cuenta su área con algún tipo de archivo?								
En caso afirmativo responda:								
a) ¿Se encuentra designado el responsable de archivo?								
b) ¿Existe alguna documentación que defina el rol, la estructura y las funciones de los archivos de su área?								
1.2.1 ¿Existe algún vínculo entre el responsable de archivos y el responsable de Control Interno de su área?								
a) En caso afirmativo argumente:								
1.3 ¿Recibe recursos específicos para el tratamiento, desarrollo, protección y preservación de la información de su área?								
1.3.1 Valore en una escala del 0 al 3* la prioridad que da su área en lo que respecta a la asignación de recursos para el tratamiento, protección y preservación de:								
* (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia, deje la casilla en blanco si desconoce la respuesta)								
<b>Prioridades/Recursos</b>	Humanos	Capacitación	Financieros	Tecnológicos	Mobiliario			
Documentos administrativos								
Memoria Histórica								
Secreto Estatal								
Sistemas de Información Digital								
Responda a las siguientes preguntas y marque con una X su respuesta						<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
1.4 ¿Los cambios estructurales, normativos y funcionales realizados en su área están documentados?								
1.5 ¿Conoce usted los riesgos asociados a la gestión de los documentos de su área?								
1.5.1 En caso afirmativo: ¿se encuentran documentados esos riesgos?								
1.6 ¿Están identificados los Documentos Relevantes <sup>33</sup> de su área?								
1.7 ¿Cuentan con un Cuadro de Clasificación de los documentos?								
1.7.1 En caso afirmativo seleccione el tipo de Cuadro de Clasificación con que cuentan:								

<sup>33</sup> Información necesaria para el desarrollo de los procesos organizacionales y el alcance de su misión y objetivos. Requieren altísimos niveles de protección y usualmente no son reemplazables.

a) __ Orgánico Funcional      b) __ Funcional			
1.8 ¿Transfieren documentos de sus archivos al Archivo Central?			
1.9 ¿Se han propuesto documentos para ser depurados o destruidos en su área?			
a) ¿Recibe alguna orientación para ello?			
1.10 ¿Los procedimientos para proteger los documentos en su área se encuentran documentados?			
1.11 ¿Han recibido visitas de control a los archivos de gestión por parte del Archivo Central?			
a) Mencione tres indicadores que les son controlados:			
1.12 ¿Realizan autoevaluaciones respecto a la gestión de documentos y archivos de su área?			
1.13 ¿El Plan de Prevención de riesgos y el Plan contra catástrofes de su área tienen componentes asociados a la protección de los documentos?			
1.14 ¿Afirmaría usted que el cumplimiento de las medidas de Seguridad Informática de la UH garantizan la preservación y seguridad de la información digital de su área?			
1.15 Valore en un rango del 0 al 3* la importancia que se le confiere a las siguientes finalidades en caso de que se realicen auditorías y controles a la información digital de su área: * (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia)			
a) _____ Evitar la corrupción b) _____ Velar por el cumplimiento de la Seguridad Informática c) _____ Preservar la información digital (integridad y accesibilidad) d) _____ Preservar las tecnologías informáticas que soportan la información digital e) _____ Garantizar la veracidad de la información digital (confiabilidad y autenticidad)			

## Anexo 10. Encuesta dirigida a los Trabajadores

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X su respuesta	Sí	No	No sé
1. ¿Cuenta su área con algún archivo de documentos?			
En caso afirmativo: a) ¿quién es su responsable?			
1.2 ¿Ha transferido alguna vez documentos al archivo de su institución?			
1.3 ¿Ha consultado los documentos del archivo de su institución?			
a) En caso afirmativo: ¿con qué fines?			
1.4 ¿Cuenta su área con un registro de entrada y salida de documentos?			
2. ¿Conoce las diferencias entre seguridad de la información digital y Seguridad Informática?			
a) En caso afirmativo responda: ¿considera, en general, que las medidas de Seguridad Informática garantizan la preservación y seguridad de la información digital?			
2.1 ¿Cuenta el plan de Seguridad Informática de su área con componentes relativos a la preservación y seguridad de la información digital?			
2.2 ¿Existen responsables que velen por la preservación y seguridad de la información digital propia de la actividad laboral de su área?			
2.2.1 En caso afirmativo responda: ¿cuáles son los responsables que velan por la preservación y seguridad de la información digital de su área? a) ____ Directivos b) ____ Administrativos c) ____ Secretarías d) ____ Administrador de redes e) ____ Jefe de Seguridad Informática f) ____ Gestor documental y de archivo g) ____ Gestor de información g) ____ Webmaster h) ____ Jefes de departamentos i) ____ Otros			
2.3 ¿El uso de la información digital de su área pasa por sistemas de control acceso?			
2.4 ¿La transferencia de la información digital de su área está regulada exclusivamente por las normas de la Seguridad Informática?			
a) En caso negativo responda: ¿por cuáles otras normas?			
3. ¿Está establecido en su área que el correo electrónico es un medio oficial de gestión institucional?			
3.1 En caso afirmativo diga cuáles: a) ____ correo electrónico privado (Ejemplos: NAUTA, GMAIL, YAHOO, ETC.) b) ____ correo institucional personal (Ejemplos: jose@uh.cu, alex@geo.uh.cu) c) ____ correo institucional no personal (Ejemplos: webmaster@uh.cu, info@geo.uh.cu)			
3.2 ¿Es su cuenta de correo institucional personal?			
3.3 ¿Su cuenta de correo institucional personal es privada?			

3.4 ¿Recibe información laboral de su área en su correo electrónico privado?			
3.5 ¿Se utilizan en su área las cuentas de correo electrónico privado en función de la transferencia y almacenamiento de información digital?			
Para profesores			
Responda a las siguientes preguntas y marque con una X su respuesta	Sí	No	No sé
4. ¿Conserva los registros de asistencia de los estudiantes en el archivo de documentos del área correspondiente?			
4.1 ¿Conserva la justificación de las inasistencias de los estudiantes en el archivo de documentos del área correspondiente?			
4.2 ¿Conserva los exámenes calificados u otras evaluaciones que se hacen durante el curso en el archivo de documentos del área correspondiente?			
4.3 ¿Se conserva los P1s de las disciplinas que imparte en el archivo de documentos del área correspondiente?			
4.4 ¿Las afectaciones no planificadas a la docencia, independiente de su naturaleza, quedan registradas en algún documento que se conserve?			

### Anexo 11. Encuesta dirigida al Archivo Central.

I. SOBRE LA CULTURA Y CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (Responda marcando con una X su respuesta)	Sí	No	No sé
1.1 ¿Los procesos del Archivo Central se encuentran documentados?			
1.2 ¿Se han <b>identificado y documentado</b> los factores internos y externos que afectan el funcionamiento del Archivo Central?			
1.2.1 En caso afirmativo: ¿cuáles de los siguientes?			
a) ___ Modificaciones en el marco legal nacional sobre la gestión de la información y los documentos.			
b) ___ Surgimiento de estándares internacionales sobre el uso, control y socialización de los documentos.			
c) ___ Desarrollo u obsolescencia de las TIC.			
d) ___ Reordenamientos organizacionales.			
e) ___ Financiamiento, recursos materiales y humanos, infraestructura e inmuebles.			
f) ___ Competencias y capacitación de los Recursos Humanos.			
1.3 ¿Cuenta el Archivo Central con políticas y/o reglamentos de archivo y de Gestión Documental?			
1.3.1 En caso afirmativo: ¿se actualizan las políticas y/o reglamentos de archivos y de Gestión Documental en función de los estándares internacionales que le competen?			
1.3.2 En caso afirmativo: ¿en qué período de tiempo se actualizan?			
a) ___ Anual			
b) ___ Entre 1-2 años			

c) ___ Entre 2-5 años			
d) ___ Más de 5 años			
e) ___ No sé			
1.4 ¿Recibe el Archivo Central recursos para el tratamiento, protección y preservación de la información institucional?			
1.4.1 En caso afirmativo marque los recursos que se asignan:			
a) ___ Humanos			
b) ___ De capacitación			
c) ___ Financieros			
d) ___ Tecnológicos			
e) ___ Mobiliario			
1.4.2 Considera que estos recursos son: a) ___ suficientes b) ___ insuficientes			
<b>II. Gestión Documental</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
2.1 ¿El Archivo Central cuenta con un Cuadro de Clasificación de los documentos de la UH?			
2.1.1 En caso afirmativo: ¿cuál es el tipo de Cuadro de Clasificación con el que cuentan?			
a) ___ Orgánico Funcional			
b) ___ Funcional			
2.1.2 ¿Están actualizadas las series documentales de la UH?			
2.1.3 ¿Están identificados los Documentos Relevantes de la UH?			
2.2 ¿Están establecidas las Tablas de Plazos de Conservación o Transferencias de documentos de las áreas de la UH?			
2.3 ¿Actualmente recibe el Archivo Central todos los documentos que debiera de los archivos de gestión de las áreas?			
a) En caso negativo mencione: ¿cuáles documentos relevantes no están recibiendo?			
2.4 ¿Actualmente cuenta el Archivo Central con la capacidad necesaria para recibir nuevas transferencias de los archivos de gestión?			
2.5 ¿Qué autoridad aprueba la depuración, destrucción y conservación de las series documentales o documentos del Archivo Central?			
2.6 ¿Con qué regularidad se hacen transferencia de series documentales o documentos hacia el Archivo Nacional de Cuba?			
a) ___ anual b) ___ entre 1- 2 años c) ___ más de 2 años			
2.6.1 ¿Se documentan dichas transferencias?			
2.7 ¿Ante la disolución de áreas en la UH el Archivo Central recibe la documentación oficial de las mismas?			
2.8 ¿Existe en el Archivo Central un sistema de control de acceso a los documentos?			

2.9 ¿Están implementados mecanismos para localizar, adquirir o reclamar documentos patrimoniales o sus reproducciones?			
2.10 ¿Se realizan visitas de control a los archivos de gestión de la UH?			
a) Mencione tres indicadores que son controlados:			
2.11 Cuáles de las siguientes normativas están implementadas en el Archivo Central: ___ Series ISO 27000 - Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. ___ Decreto Ley No. 265/2009 "Del Sistema Nacional de los Archivos de la República de Cuba". ___ ISO 31000/2009 - Gestión de riesgos. Principios y Guías. ___ Decreto Ley No. 281/11 "Del Sistema de Información del Gobierno". ___ Resolución No. 60/11 "Sobre las Normas del Sistema de Control Interno". ___ Resolución No. 41/2009 "Lineamientos para la Conservación de las Fuentes Documentales".			
2.12 ¿Existen y están implementadas políticas de preservación?			
<b>III. Sobre las perspectivas de usuarios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
3.1 ¿Cuáles son las series documentales más consultadas?			
3.2 ¿Los servicios que presta el Archivo Central están normados y documentados?			
3.3 ¿Se imparten cursos de capacitación en materia de Archivos y Gestión Documental en la UH?			
En caso afirmativo: a) ¿Cuántos en el último año? _____ b) ¿A quiénes estaban dirigidos?			

## Anexo 12. Entrevista dirigida al Rector de la Universidad de La Habana

Sobre Cultura Organizacional	Sí	No
1. Considera usted que un SGD y A en la UH es importante para:		
a) ___ La preservación del patrimonio documental de la UH		
b) ___ La gestión y funcionamiento de las oficinas		
c) ___ Ambos procesos		
2. ¿Considera usted que la GD debiera ser un objetivo de la UH?		
a) Argumente		
3. ¿Relaciona usted el funcionamiento del SGD y A con el SCI?		

a) En caso de que sea afirmativa su respuesta ¿Cómo?		
4. Relaciona usted el SGD y A de la UH con el SIG?		
a) En caso de que sea afirmativa ¿Cómo?		
5. Considera usted que el SGD y A deba ser soporte de otras actividades de gestión de la UH?		
a) ¿Cuáles?		
6. Usted considera que podría decirse que la alta dirección de la UH está involucrada en el sistema de gestión documental y de archivo?		
a) Ejemplifique acciones que complementen esta afirmación.		
7. Dónde ubicaría en el organigrama de la UH la gestión documental y archivos de la UH?		
a) ___ En una Vicerrectoría		
b) ___ En una dirección		
c) ___ O una estructura supra al nivel del rectorado, incluso por encima de los Vicerrectores		
8. Considera usted que la UH necesita una política de gestión de los documentos y archivos?		
a) ¿Por qué?		

### Anexo 13. Encuesta dirigida a la Secretaría General

#### I. CULTURAL ORGANIZACIONAL

1.1 Valore en una escala del 0 al 3 la importancia que se le confiere en la UH a los siguientes elementos (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia):

- a) \_\_\_ Reducir los costos asociados al uso de los documentos y su gestión
- b) \_\_\_ Garantizar la *veracidad* de la información institucional
- c) \_\_\_ Acceder de manera fácil y rápida a la información
- d) \_\_\_ Preservar la Memoria Histórica
- e) \_\_\_ Minimizar los riesgos relacionados con los documentos y su gestión
- f) \_\_\_ Incrementar la seguridad de la información institucional
- g) \_\_\_ Tomar decisiones con información de *calidad*

Responda las siguientes preguntas (marque con una X su respuesta).	Sí	No	No sé
1.2 ¿La Gestión Documental y la gestión de archivos tributa a			

algún objetivo estratégico de la UH?					
a) Argumente en caso afirmativo:					
1.3 ¿La Gestión Documental de la <i>Trayectoria integral del estudiante</i> en la UH se realiza de acuerdo a las normativas nacionales?					
1.4 ¿Los cambios internos estructurales, normativos y funcionales que se realizan en la UH se registran en el Manual de Organización?					
a) ¿Está el manual de Organización de la UH accesible a toda la comunidad universitaria?					
1.5 ¿La Gestión Documental de la UH cumple con el marco regulatorio internacional (ISOs u otras normativas)?					
a) Argumente:					
1.6 Valore en una escala del 0 al 3* la prioridad que da la dirección de la UH en lo que respecta a la asignación de recursos para el tratamiento, protección y preservación de:					
* (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia, deje la casilla en blanco si desconoce la respuesta)					
<b>Prioridades/Recursos</b>	<b>Humanos</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Financieros</b>	<b>Tecnológicos</b>	<b>Mobiliario</b>
Documentos administrativos					
Memoria Histórica					
Secreto Estatal					
Sistemas de Información Digital					
1.7 ¿Considera que la UH necesita un Sistema Institucional de Archivos y de Gestión Documental?					
a) ¿Cuál área institucional debe ser su responsable?					
b) ¿Conoce si se ha valorado la implementación en la UH de un Sistema de Gestión para los documentos según norma la ISO 30300: 2009?					
1.8 ¿Existe una política de capacitación orientada al personal responsable de los archivos de las áreas de la UH?					
1.9 ¿Existe algún vínculo entre el Archivo Central y el Sistema de Control Interno?					
a) Argumente en caso afirmativo:					

1.10 ¿ Existe algún vínculo entre el Archivo Central y la Oficina para el Control de la Información Oficial Clasificada (OCIC)?			
a) Argumente en caso afirmativo:			
1.11 ¿Existen políticas y planes de contingencias en lo que respecta a la protección y conservación de los documentos históricos?			
a) ¿Dónde se encuentran documentados?			
1.12 ¿Existen vínculos entre el Archivo Central y el Archivo Nacional de Cuba?			
a) Argumente en caso afirmativo:			
1.13 ¿Cuenta el Archivo Central con la capacidad para recibir nuevas transferencias de los archivos de las áreas de la UH?			
a) Argumente en caso negativo:			
1.14 ¿La UH ha recibido auditorías del MES, o de la ARNAC para evaluar el funcionamiento de los archivos de gestión y el Archivo Central de la UH?			
1.15 ¿Su área establece como política realizar autoevaluaciones a los archivos de gestión y al Archivo Central de la UH?			

#### **Anexo 14. Entrevista-encuesta dirigida al área de Control Interno de la UH**

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X su respuesta	Sí	No	No sé
1. ¿Considera usted que la gestión documental es un proceso clave para el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno?			
a) Fundamente su respuesta:			
1.1 ¿Se aplica en la UH lo establecido en la legislación archivística cubana y las normas de la gestión documental?			
a) Fundamente su respuesta:			
2. ¿Se encuentran identificados los riesgos relacionados con los documentos y su gestión en la UH?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Se encuentran documentados en el Plan de Prevención de Riesgos de la UH?			
3. ¿Existen acciones de control que velen por la adecuada gestión de archivos de las áreas de la UH?			
4. ¿Está diseñado el diagrama de flujo de la información de cada área de la UH?			
5. ¿Existen políticas establecidas en la UH para garantizar la calidad de la información oficial?			
En caso afirmativo responda:			
5.1 Mencione al menos 3 indicadores previstos en las acciones de control orientadas al monitoreo de la calidad de la información oficial de la UH:			
5.2 ¿Los diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control a las áreas de la UH incluyen algún indicador asociado a la existencia de responsables y funciones de gestión documental?			
6. ¿Se encuentra clasificada la información oficial de la UH?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Está documentada?			
b) ¿Están identificados sus períodos de evacuación, conservación y destrucción?			
7. ¿Están documentados en la UH los procedimientos de clasificación y desclasificación de la información oficial definida como secreto estatal?			
8. ¿La UH cuenta con un Manual de Procedimientos?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Se encuentra accesible a la comunidad universitaria?			
b) ¿Cuál es el área responsable por su desarrollo y actualización?			

9. ¿El Comité de Prevención y Control de la UH lo integra algún especialista en gestión documental?			
10. ¿Se encuentran identificados y documentados los niveles de acceso a la información oficial de las áreas de la UH?			
11. ¿Su área ha transferido alguna vez documentos al Archivo Central de la UH?			
12. ¿Existe el Sistema de Gestión Documental de la UH?			
En caso negativo responda:			
a) ¿Se encuentran identificados por su área los riesgos que enfrenta la UH ante la ausencia del Sistema de Gestión Documental de la UH?			
b) ¿Se ha valorado para el cumplimiento del componente información-comunicación del control interno el <i>Diseño del Sistema de Gestión Documental de la UH</i> ?			

### Anexo 15. Entrevista dirigida a la OCIC de la UH

<b>I. Sobre Seguridad de la Información. (Marque con una x su respuesta)</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
1.1 ¿Se encuentra debidamente identificada y categorizada toda la información oficial de la UH?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Están documentadas estas categorías?			
b) ¿Dónde se encuentra registrado?			
1.2 ¿Cuentan con estas políticas de Seguridad de la Información Oficial de la UH?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿El alcance de las políticas incluye la información oficial de la UH en formato digital?			
b) ¿Las políticas son actualizadas periódicamente para incluir los controles que permitan combatir las últimas vulnerabilidades computacionales?			
c) ¿Se encuentran documentadas estas políticas?			
1.3 ¿Evalúan el contexto externo e interno de la UH?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Están identificados los riesgos relacionados a la información oficial clasificada o limitada de la UH?			
b) ¿Se encuentran documentados dichos riesgos?			

1.3 ¿Cuenta su área con un registro de entrada y salida de documentos clasificados?					
1.4 ¿Su área registra el acceso de las personas autorizadas a la lista interna?					
1.4.1 ¿Tienen establecidos mecanismos para identificar en las áreas de la UH la información sensible que no esté clasificada?					
1.5 ¿Tiene su área identificados los requisitos para la conservación y preservación de la información oficial digital de la UH?					
a) En caso afirmativo responda: ¿recibe alguna orientación del Archivo Central para ello?					
1.6 ¿Están documentados los procedimientos de seguridad de la información oficial de la UH?					
1.7 ¿Conoce las diferencias entre seguridad de la información digital y Seguridad Informática?					
En caso afirmativo responda					
a) ¿Considera, en general, que las medidas de Seguridad Informática garantizan la preservación y seguridad de la información digital?					
1.7.1 Enumere en un rango del 0 al 3 la importancia que se le confiere a las siguientes finalidades en caso de auditorías y controles que se realizan a la información oficial digital de la UH (0 es ninguna y 3 la máxima importancia):					
a) ___ Evitar la corrupción					
b) ___ Velar por el cumplimiento de la Seguridad Informática					
c) ___ Preservar la integridad y accesibilidad información oficial digital de la UH					
d) ___ Preservar las tecnologías informáticas que soportan la información oficial digital					
e) ___ Garantizar la veracidad de la información oficial digital (confiabilidad y autenticidad)					
1.8 ¿Considera suficientes los recursos destinados para el tratamiento, desarrollo, protección y preservación de la información de su área?					
1.8.1 Valore en una escala del 0 al 3* la prioridad que da su área en lo que respecta a la asignación de recursos para el tratamiento, protección y preservación de la información oficial: * (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia, deje la casilla en blanco si desconoce la respuesta)					
<b>Prioridades/Recursos</b>	Humanos	Capacitación	Financieros	Tecnológicos	Mobiliario
Información oficial ordinaria					
Información oficial clasificada o limitada					
1.9 ¿Utilizan un Cuadro de Clasificación para la organización de los documentos?					
1.9.1 En caso afirmativo seleccione el tipo de Cuadro de Clasificación con que cuentan: a) ___ Orgánico Funcional      b) ___ Funcional					
1.10 ¿Está establecido por su área alguna política relacionada con la información oficial que debe o no circular por el correo electrónico (medio oficial de gestión institucional)?					
1.10.1 En caso afirmativo diga por cuáles correos está autorizado su circulación: a) ___ correo electrónico privado (Ejemplos: NAUTA, GMAIL, YAHOO, ETC.) b) ___ correo institucional personal (Ejemplos: jose@uh.cu, alex@geo.uh.cu) c) ___ correo institucional no personal (Ejemplos: webmaster@uh.cu, info@geo.uh.cu)					
1.11 ¿Existe un mecanismo de contingencia que permita a terceros el acceso a la información clasificada de su área?					

En caso afirmativo responda:			
a) ¿Están identificados y debidamente aprobados estos terceros?			
b) ¿Está documentado este procedimiento?			
1.12 ¿Realizan acciones de capacitación a las áreas de la UH sobre la seguridad de la información oficial ordinaria?			

## Anexo 16. Consulta a expertos internacionales de Universidades

**Departamento:** Matemática y Ciencias de la Inf.  
**Universidad:** Northumbria, UK.  
**Calificaciones:** BSc Hons, MSc, PhD, PG Cert UTL, MCLIP, Fellow IRMS.



Prof Julie McLeod

**Fundadora de:** Records Management Journal.

**Autora de :** [Julie McLeod](#), [Sue Childs](#), [Susan Heaford](#), (2007) "Records management capacity and compliance toolkits: a critical assessment", Records Management Journal, Vol. 17 Iss: 3, pp.216 – 232.

### Consulta realizada durante la investigación a la experta



**From:** Mirley Parra [<mailto:mirley@lib.riohh.edu>]  
**Sent:** 25 August 2015 15:13  
**To:** Julie McLeod  
**Subject:** about your research  
**Importance:** High

Dear Dr McLeod, I am a professor at at University of Havana's Communication's School and am currently developing my master's degree's thesis based on records management for study case of diagnosis. I have been reading and discussing their work, "A Critical Assessment of Records Management Capacity and Compliance Toolkits" and I found very interesting proposal and their views have been taken how cited source for my work properly.

I raised several questions from reading your work, I have access to the RMCAS and methodologies RMCAS only. RMCAS is a software tool that could download the latest version, but this is not compatible with Windows 8 or 7. One indicator of its methodology is the usability of the toolkit, in this case known whether producers developed another version available on another Web site or if there are any new web-based tool and not a proprietary software. In this case, you know if its producers developed another version available on another Web site or if there are any new web-based toolkit and not a proprietary software.

I would appreciate if you could facilitate any information about other research that have applied their methodology, to support my research.

Thanks in advance

### Respuesta obtenida



**De:** Julie McLeod [<mailto:julie@northumbria.ac.uk>]  
**Envío de:** Tue 05/08/2015 15:17  
**Para:** Mirley Parra  
**CC:**  
**Asunto:** RE: about your research

Dear Mirley  
 Thank you for your email, I'm glad to hear that you found our work useful! The RMCAS tool is now hosted on the UK National Archives website at <http://www.nationalarchives.gov.uk/rmcas/> To my knowledge this is the latest version so I don't think it's compatible with Windows 7 or 8. I'm not aware of any other software (proprietary or not) but I'm sure you're aware of the GARP and IG maturity models from NARA.

Sorry I can't help further but good luck with your Masters

Best wishes  
 Julie

**Dr Julie McLeod**  
 Professor in Records Management  
 School, Department Mathematics & Information Sciences

**ANEXO 17. Calendario de entrevistas y encuestas.**

Lunes 4 (Abril)	Martes 4	Miércoles 5	Jueves 6	Viernes 8	Sábado 9 Abril
Mañana					
Prueba Piloto	<b>Entrevista Secretaria general</b> Dr. Zarezka	<b>Secretaria general</b> Trabajadores	<b>Entrevista Vicerectoría ICPRI</b> Dr. Frank	Modificar encuestas para directivos	Encuestas Consejo Universitario y entrega de encuestas a sus trabajadores
Tarde					
Tabulación de encuestas	Modificar encuestas para Archivo central y trabajadores <b>Secretaria general</b>	Archivo Central 6 trabajadores	Tabulación de encuestas	-----	Tabulación de encuestas
Lunes 18	Martes 24 Mayo	Miércoles 15 Junio	Jueves	Viernes 17 Junio	
Mañana					
Encuestas a informáticos	Entrevista al Rector	Entrevista a la OCIC	Procesamiento de encuestas	Entrevista a la Auditora principal de la UH	
Tarde					
Tabulación de encuestas	Tabulación de encuesta	Tabulación de la encuesta	-----	Tabulación de la encuesta	

## **Anexo 18. PROTOCOLO COMUNICACIONAL.**

### **Modelo de carta a los entrevistados**

Fecha \_\_\_\_\_

Estimado \_\_\_\_\_

Como usted conoce un equipo de proyecto de la Dirección de Información y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, en conjunto están llevando a cabo el Diagnóstico del estado de la Gestión Documental, con el apoyo de la Vicerrectoría de Información, Comunicación, Informatización y Patrimonio Cultural. Una parte importante del proceso de diagnóstico es entrevistar a los directivos de alto nivel de la universidad. Su participación en este proyecto serán de gran valor para la organización.

En los próximos días, (período en el que las entrevistas se llevarán a cabo), la Licenciada Mirelys Puerta Díaz se pondrá en contacto con usted para programar una entrevista. Se espera que la entrevista tenga una duración máxima de una hora, para lo cual recibirá las preguntas con anticipación. Un representante del proyecto llevará a cabo la entrevista, con la asistencia de algún miembro del equipo.

Si tiene alguna pregunta acerca de este proyecto, por favor no dude en ponerse en contacto con (Mirelys Puerta Díaz) al (78783951) para obtener más información.

Su participación en este proyecto innovador es agradecido.

Atentamente,

Lic. Mirelys Puerta Díaz

Especialista principal de I+D+i

Dirección de Información

Universidad de La Habana

## Anexo 19. Encuesta Dirigida a las Vicerrectorías de la UH

I. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	Sí	No	No sé		
1.1 ¿La gestión documental y de archivo tributa a algún objetivo específico de su Vicerrectoría y dependencias?					
a) En caso afirmativo: ¿cuáles?					
b) ¿Dónde está documentado este vínculo?					
1.2 ¿Cuenta su Vicerrectoría con algún tipo de archivo?					
a) En caso afirmativo responda: ¿se encuentra designado el responsable del archivo?					
1.2.1 ¿Existe alguna documentación que defina el rol, la estructura y las funciones de los archivos de su Vicerrectoría?					
a) En caso afirmativo: ¿cuál?					
1.3 ¿Recibe su Vicerrectoría alguna indicación del Archivo Central para el adecuado funcionamiento del archivo de gestión y los procesos documentales?					
1.4 ¿Existen vínculos entre la gestión de documentos y de archivos y el Control Interno de su Vicerrectoría?					
a) En caso afirmativo argumente:					
1.5. Valore en una escala del 0 al 3* la prioridad que da su Vicerrectoría en lo que respecta a la asignación de recursos para el tratamiento, protección y preservación de:					
* (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia, deje la casilla en blanco si desconoce la respuesta)					
<b>Prioridades/Recursos</b>	Humanos	Capacitación	Financieros	Tecnológicos	Mobiliario
Documentos administrativos					
Memoria Histórica					
Secreto Estatal					
Sistemas de Información Digital					
II. GESTIÓN DOCUMENTAL	Sí	No	No sé		
2.1 ¿Están identificados los <i>Documentos Relevantes</i> <sup>34</sup> de su área y dependencias?					

<sup>34</sup> Información necesaria para el desarrollo de los procesos organizacionales y el alcance de su misión y objetivos. Requieren altísimos niveles de protección y usualmente no son reemplazables.

2.2 ¿Transfieren documentos de los archivos de gestión de su Vicerrectoría al Archivo Central?			
a) En caso afirmativo: ¿dónde queda documentada la transferencia?			
2.3 ¿Ha propuesto documentos para ser depurados o destruidos en su Vicerrectoría?			
a) En caso afirmativo: ¿dónde está registrada la propuesta?			
b) ¿Recibe alguna orientación del Archivo Central sobre ello?			
2.4 ¿El Plan de Prevención y el Plan contra catástrofes de su Vicerrectoría tienen componentes asociados a la protección de los documentos?			
2.5 ¿Cuenta su Vicerrectoría y dependencias con procedimientos para proteger los documentos (impresos y digitales)?			
a) En caso afirmativo: ¿dónde están documentados?			
2.6 ¿Han recibido visitas de control a los archivos de gestión por parte del Archivo Central?			
a) Mencione tres indicadores que les son controlados:			
2.7 ¿Realizan autoevaluaciones en relación a la gestión de documentos y archivos de su área?			
2.8 ¿Afirmaría usted que el cumplimiento de las medidas de Seguridad Informática de la UH garantizan la preservación y seguridad de la información digital de su Vicerrectoría y dependencias?			
2.9 ¿Existen procedimientos y normas institucionales que dicten cómo deben gestionarse los documentos digitales?			
2.10 Valore en un rango del 0 al 3* la importancia que se le confiere a las siguientes finalidades en caso de auditorías y controles que se realizan a la información digital de su área: * (0 es ninguna y 3 es la máxima importancia)			
a) _____ Evitar la corrupción			
b) _____ Velar por el cumplimiento de la Seguridad Informática			
c) _____ Preservar la información digital (integridad y accesibilidad)			
d) _____ Preservar las tecnologías informáticas que soportan la información digital			
e) _____ Garantizar la veracidad de la información digital (confiabilidad y autenticidad)			

## Anexo 20. Encuesta-entrevista dirigida a responsables de las Tecnologías de Información en la UH

<b>I. Sobre Seguridad de la Información</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
1.1 ¿Conoce las diferencias entre seguridad de la información digital y Seguridad Informática?			
a) En caso afirmativo responda: ¿considera, en general, que las medidas de Seguridad Informática garantizan la preservación y seguridad de la información digital?			
b) ¿Cuenta el Plan de Seguridad Informática de su área con componentes relativos a la preservación y seguridad de la información digital?			
1.2 ¿Están implementados procedimientos de preservación y seguridad de la información digital en su área?			
En caso afirmativo responda:			
a) ¿Tiene su área documentados estos procedimientos?			
b) ¿Tiene su área identificados debidamente los requisitos para la preservación y seguridad de la información digital en su área?			
1.2.1 ¿Con cuál periodicidad se asignan o actualizan los recursos requeridos para este fin? a) ____ Al menos anual b) ____ De 1-2 años c) ____ Más de 2 años d) ____ Ante contingencias e) ____ Nunca f) ____ No sé			
1.3 ¿Existen responsables que velen por la preservación y seguridad de la información digital propia de la actividad laboral de su área?			
1.3.1 En caso afirmativo responda: ¿cuáles son los responsables que velan por la preservación y seguridad de la información digital de su área? a) ____ Directivos b) ____ Administrativos c) ____ Secretarías d) ____ Administrador de redes e) ____ Jefe de Seguridad Informática f) ____ Gestor documental y de archivo g) ____ Gestor de información g) ____ Webmaster h) ____ Jefes de departamentos i) ____ Otros			
1.4 Enumere en un rango del 0 al 3 la importancia que se le confiere a las siguientes finalidades en caso de auditorías y controles que se realizan a la información digital (0 es ninguna y 3 la máxima importancia): a) ____ Evitar la corrupción b) ____ Velar por el cumplimiento de la Seguridad Informática c) ____ Preservar la información digital (integridad y accesibilidad) d) ____ Preservar las tecnologías informáticas que soportan la información digital e) ____ Garantizar la veracidad de la información digital (confiabilidad y autenticidad)			
1.5 ¿El uso de toda la información digital de su área pasa por sistemas de control acceso?			
1.5.1 ¿Por cuánto tiempo se conservan los registros de acceso? a) ____ Tiempo establecido en el plan de Seguridad Informática b) ____ Tiempo establecido por políticas de conservación c) ____ Indefinidamente d) ____ No sé			
1.6 ¿La transferencia de la información digital de su área está regulada exclusivamente por las normas de la Seguridad Informática?			
a) En caso negativo: ¿Por cuáles otras?			

1.7 ¿Está establecido en su área que el correo electrónico es un medio oficial de gestión institucional?			
1.7.1 En caso afirmativo diga cuáles: a) ____ correo electrónico privado (Ejemplos: NAUTA, GMAIL, YAHOO, ETC.) b) ____ correo institucional personal (Ejemplos: jose@uh.cu, alex@geo.uh.cu) c) ____ correo institucional no personal (Ejemplos: webmaster@uh.cu, info@geo.uh.cu)			
1.8 ¿Su cuenta de correo institucional personal es privada?			
1.9 ¿Recibe información laboral de su área en su correo electrónico privado?			
1.10 ¿Existe un mecanismo de contingencia que permita a terceros el acceso a la información y a los sistemas de su área que están bajo su responsabilidad?			
En caso afirmativo:			
a) ¿Están identificados y debidamente aprobados estos terceros?			
b) ¿Está documentado este procedimiento?			
1.11 Marque de la siguiente lista las normas y regulaciones que conoce: a) ___ Series ISO 27000/ Tecnología de la Información– Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. b) ___ ISO 31000/2009 - Gestión de riesgos. Principios y guías. c) ___ Res. 60/11 Sobre las Normas del Sistema de Control Interno. d) ___ Resolución rectoral 113/2015 sobre las TIC. e) ___ Resolución No. 127 /2007 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.			

**Anexo 21. Descripción y propósitos de las variables y dimensiones del Diagnóstico de la Gestión Documental:**

	<b>Variables</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
1.	Contexto organizacional	Si la organización tiene las capacidades para mantener, fortalecer y preservar su capacidad de gestión documental. Si reconoce al documento como un activo de información	Cultura organizacional	Tipo de subordinación jerárquica de la GD; total de trabajadores en el cargo; tipo de funciones y servicios de GD; identificación de la GD en los impulsores organizacionales; integración y/o fomento de la GD con las funciones y cultura organizacionales; identificación de las leyes, políticas y procedimientos.
			Ambiente externo	Existencia de procesos formales de monitoreo y/o

2	Capacidades organizacionales	<p>estratégico. Si tiene mecanismos para facilitar la adaptación al cambio dentro de la gestión documental. Si sus recursos están integrados al ciclo de vida de la GD.</p>		evaluación del comportamiento del ambiente externo y su posible impacto sobre la GD.
			Gestión del cambio	Si se establecen mecanismos que faciliten adoptar y/o adaptar <i>el cambio</i> (externo/interno) dentro de la GD.
			Recursos	Existencia e integración de los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos e informacionales) a los procesos de la GD durante todo su ciclo de vida.
	Define los criterios para evaluar las capacidades de una organización para desarrollar los recursos (humanos, financieros, materiales, los procesos y tecnológicos) necesarios para la GD.	Comunidades y asesorías de expertos	Si existen comunidades profesionales de GD y GI en la UH; si los encargados de la GD tienen las competencias para enfrentar los retos y brindar asesorías en materia de GD para su desarrollo en la UH; si existe una gestión de relaciones profesionales que la fortalecen.	
		Conciencia y reconocimiento	Existencia de la conciencia o reconocimiento de la GD en la organización y/o la alta dirección; apoyo de los decisores a los programas y/o las iniciativas de gestión documental.	
		Gestión de carteras <sup>35</sup>	Existe una gestión centralizada de los procesos, métodos y tecnologías utilizados en la gestión de proyectos organizacionales para analizar y colectivamente gestionar proyectos de GD actuales o propuestas de Gobernanza de la información. Existe una integración de la GI, GD, GP, Gestión de riesgos, Gestión de Relaciones documentales y profesionales, de la seguridad, de acceso y de usuarios.	

<sup>35</sup> Portfolio Management.

		Calidad	Existencia de procesos que garanticen la calidad de la información; mecanismos formales de seguridad y privacidad; continuidad ante contingencias; documentados los planes de contingencias para recuperar la información oportunamente; procesos de restauración de documentos vitales y la reanudación de los procesos organizacionales en caso de pérdida o corrupción de información. Las auditorías y procesos de revisión están en correspondencia con las políticas, estándares y legislaciones de la GD.	
		Cumplimiento	Las prácticas de GD cumplen con las leyes y normas vinculadas, así como las políticas organizacionales en relación a ello.	
		Rendición de cuentas	La organización adopta políticas y procedimientos para guiar al personal y asegurar que el sistema o programa de GD pueda ser auditado.	
		Transparencia	Las actividades y procesos de negocios organizacionales tendrían que estar documentados en una manera comprensible y disponible para todas las personas, así como las partes interesadas apropiadas.	
		Integridad	La GD debe estar construida de tal manera que los documentos de archivos y la información generada o gestionada por la organización tenga una garantía razonable y apropiada de confiabilidad y autenticidad.	
3	Gestión documental	Define los criterios para evaluar las capacidades de la organización para sustentar cada fase del ciclo de vida de	Planificación	Alcance en el cual cada requerimiento del ciclo de vida de documentos está incorporado en el desarrollo de políticas, programas, servicios y sistemas en la UH.

4	los documentos de archivo	Colección, creación, recepción y captura	Extensión en el cual la colección, re-uso y uso compartido de la información están optimizados y las decisiones documentadas.	
		Organización	Alcance en el cual la información es identificada, clasificada, catalogada y almacenada para garantizar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales.	
		Uso y disseminación	Alcance de la disponibilidad en la cual la información organizacional puede ser localizada, recuperada y entregada para proporcionar a los usuarios un acceso y uso preciso, eficiente y oportuno.	
		Mantenimiento, protección y preservación	La usabilidad, trazabilidad y salvaguarda de la información es garantizada a largo plazo.	
		Disposición y retención	Existencia de planes de retención y disposición oportuna de la información y está sujeta a obligaciones y requerimientos políticos, legales, operacionales, fiscales e históricos. La profundidad con que los planes son seguidos en las áreas para asegurarlo.	
		Evaluación	El alcance en que la organización puede evaluar la conformidad total y desarrollar su programa de GD.	
	Perspectivas del usuario	Define los criterios para evaluar las capacidades de la organización para satisfacer las necesidades de información de todos los usuarios	Reconocimiento del usuario	La medida en que los usuarios reconocen las ofertas informacionales de la organización.
			Entrenamiento y soporte	La disponibilidad de programas de soporte y capacitación de usuarios para facilitar el acceso y uso de la información.
			Satisfacción del usuario	Existencia de mecanismos para medir, evaluar y aprender de la retroalimentación sobre los servicios y productos informativos.