



Universidad de Moa
DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

Para optar por el título de

Licenciada en Ciencias de la Información

Título:

Diagnóstico del estado de la Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa.

Autora: Liz Mariam Suris Batista

Tutoras: MSc. Mariolis Rodríguez Cabrera
Lic. Milagros Castañeda Cisnero

Junio, 2019

Año 61 de la Revolución

Declaración de autoría

Declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Departamento de Ciencias de la Información del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo.

Para que así conste firmo la presente a los _____ días del mes de _____ del _____.

Liz Mariam Suris Batista

Firma de la autora

MsC. Mariolis Rodríguez
Cabrera

Firma del tutor

Lic. Milagros Castañeda
Cisnero

Firma del tutor

Dedicatoria:

A mis padres y hermana que contribuyeron a mi formación y apoyaron siempre.

Agradecimientos

A Dios, gracias, porque él nunca se equivoca y permitir el desarrollo de mi carrera.

A mis padres, que con su comprensión y paciencia me ayudaron y aconsejaron para vencer los obstáculos que en el camino de esta tesis se me presentaron,

A mi hermana de quien siempre he tenido el apoyo

A mis hermanos en Cristo.

A mi familia, infinitas gracias por que estuvieron siempre pendientes del progreso de esta investigación.

A mis tutoras

Y a todas aquellas personas que se preocuparon y me apoyaron en todo este proceso.

Pensamiento

La virtud, como el arte, se consagra constantemente a lo que es difícil de hacer y cuanto más dura es la tarea más brillante es el éxito

Aristóteles

Resumen

Contar con una eficiente gestión documental, resulta para toda la empresa entidad administrativa, de producción o de servicios, una necesidad indiscutible. En tal sentido la presente investigación tiene como objetivo el diagnóstico del estado de la Gestión Documental en las Áreas Administrativa en la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa. Para ello se aplican técnicas de recogida de información que permita caracterizar el proceso de gestión documental en las Áreas Administrativas de la Empresa así como el diagnóstico del estado de la misma y el análisis de los factores internos y externos .A partir de este análisis se determinó que la Empresa se encuentra en una situación desfavorable internamente por lo que se deben trazar estrategias de carácter adaptativo que favorezca la disminución del impacto negativo de las debilidades para así lograr el cumplimiento de los objetivos de gestión documental y un desempeño óptimo.

Palabras clave: gestión documental, diagnóstico, proceso de gestión documental , factores internos, factores externos.

Abstract

Having an efficient document management, is an indisputable necessity for the entire company administrative entity, production or services. In this sense, the present investigation has like objective the diagnosis of the state of the Document Management in the Administrative Areas in the Production Company of Nickel and Cobalt Commander Ernesto Che Guevara in Moa. To this end, information gathering techniques are applied to characterize the document management process in the Company's Administrative Areas, as well as the diagnosis of the state of the company and the analysis of internal and external factors. From this analysis, it was determined that the Company is in an unfavorable situation internally, which is why strategies of an adaptive nature should be drawn up that favors the reduction of the negative impact of the weaknesses in order to achieve compliance with document management objectives and optimal performance.

Key words: documentary management, diagnosis, document management process, internal factors, external factors.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos asociados a la Gestión Documental	5
1.1 Definiciones sobre Gestión Documental.....	6
1.1.2 Objetivos de la Gestión Documental.....	7
1.2 Normativas Legales de la Gestión Documental en Cuba.....	8
1.2.1 Tabla 1: Normativas de la Gestión Documental: Leyes Cubanas y Normas ISO- UNE- MOREG.....	9
1.3 Gestión Documental en el Sector Empresarial Cubano.....	11
1.4 Modelo para la Implementación de la Gestión Documental en el Sector Empresarial Cubano (MOPIGD), de Ruíz González (2016).....	13
Capítulo 2: Diagnóstico de la Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa.....	21
2.1 Contexto de la Investigación.....	21
2.2 Análisis del Proceso de Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas.....	26
2.2.1 Resultados de las Entrevistas.....	27
2.3 Factores externos e internos asociados a la Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas.....	35
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográfica.....	42
Bibliografía.....	44

Introducción

Resulta esencial para las instituciones y la sociedad en general, la organización de los documentos de archivos y precisamente se logra a través de la gestión documental siendo para Cruz (2006 citado por Font Aranda, 2013): ``el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de las organizaciones``.

La gestión documental es una necesidad y a la vez un problema, ya que son necesarios lugares para almacenar la documentación durante un tiempo, siendo importante el gasto de almacenaje y gestión.

Tanto las empresas como las organizaciones, necesitan acceder y consultar fácilmente los documentos almacenados, bien sean planos, libros de cuentas, facturas. Una gestión documental tiene que ser sencilla, rápida, y lograr un ahorro de tiempo y dinero, donde los miembros de la organización puedan tener acceso a la documentación que se encuentra almacenada, para la búsqueda del material, ahorrando espacio físico y localizando los documentos rápidamente.

Tener un sistema de gestión documental en una empresa promueve de manera más rápida y fácil la colaboración entre los empleados, especialmente a través de localizaciones geográficas. Al tener la posibilidad de acceder rápidamente a ciertos documentos y compartirlos a través de un espacio de trabajo en línea, tales como una intranet, permite a los usuarios trabajar juntos en un mismo proyecto y sin ningún problema.

En la actualidad se refuerza cada vez más, la necesidad que tienen las empresas de asumir la toma de decisiones y desarrollar sus procesos de planeación, organización, dirección y control, basándose en la evidencia documental. De esta forma, se contribuye a la garantía de la transparencia

administrativa, a la rendición de cuentas responsable y se conserva la evidencia de sus actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo. Por ello, contar con una eficiente gestión documental o gestión de documentos, resulta para toda organización una necesidad indiscutible.

El éxito de las empresas está condicionado a la efectividad de sus sistemas de gestión, donde la incorporación de sistemas de gestión documental, orientados al manejo correcto y oportuno de sus recursos y decisiones que garanticen la mejora continua de su desempeño. Estos sistemas, por su importancia deben recorrer transversalmente el resto de los procesos de la empresa e integrarse a toda su dinámica de gestión.

Tal es el caso de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara (La empresa), la cual no tiene definida la gestión documental como parte de las metas y objetivos de la empresa, la inexistencia de un sistema de gestión documental repercute en la organización, el uso y manejo de la información para su posterior toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la problemática existente en la empresa surge como **problema de investigación:** ¿Cuál es el estado de la gestión documental en las Áreas Administrativas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa?

Para dar solución al problema se traza como **objetivo general:** Diagnosticar el estado de la gestión documental en las Áreas Administrativas seleccionadas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa que contribuya al manejo eficiente de los documentos.

Objetivos específico:

- Identificar los fundamentos teóricos asociados a la Gestión Documental.

- Caracterizar el proceso de gestión documental en las Áreas Administrativas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara.
- Determinar los factores externos e internos asociados a la gestión documental en las Áreas Administrativas seleccionadas.

Idea a defender: Si se diagnostica el estado de la Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa contribuirá a una correcta gestión documental; para así lograr las metas y objetivos de la empresa, así como la organización, uso y manejo de la información para su posterior toma de decisiones.

En el presente trabajo se utilizaron los siguientes **métodos de investigación:**

Método teórico:

Histórico lógico: Permitió conocer los fundamentos teóricos-conceptuales y surgimiento de los elementos relacionados con la gestión documental para fundamentar la investigación.

Análisis-síntesis: Para la construcción del marco teórico sobre gestión documental

Método empírico:

Observación: Permitió el conocimiento y la percepción directa de los aspectos relacionados con la gestión documental así como su funcionamiento dentro de la Empresa.

Entrevista estructurada: Fue empleado este método para recopilar toda la información necesaria sobre el estado de la gestión documental en las áreas a

evaluar con el objetivo de conocer las principales deficiencias en cuanto a la organización, control y conservación de la documentación existente.

Entrevista no estructurada: Diálogo entre las especialistas de las diferentes áreas a evaluar con el fin de obtener más información y verificar la situación actual de la gestión documental en las áreas.

Análisis documental clásico: Se utilizó con el objetivo de obtener información y conocimientos teóricos acerca del Diagnóstico de la Gestión Documental, mediante la revisión y el análisis de diferentes fuentes bibliográficas seleccionadas que respalden el desarrollo de la investigación.

Población y muestra:

Población: Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa.

Muestra: Áreas Administrativas: Dirección General (34), Dirección de inversiones (53), Dirección de Economía y Finanzas (56), Dirección de Recursos Humanos (39), Unidad Básica de Servicios Técnicos a la Producción (183)

La presente investigación se encuentra estructurada en 2 capítulos; un primer capítulo sobre los fundamentos teóricos asociados a la gestión documental y un capítulo dos, donde se realiza el diagnóstico de la gestión documental en la Áreas Administrativas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa. Luego le siguen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: Fundamentos teóricos asociados a la Gestión Documental

La gestión documental no es una actividad nueva, su existencia inicia desde que comenzó a introducirse la escritura, la que surge a partir de la necesidad que tenía el hombre para comunicar, documentar y salvaguardar sus hechos, como evidencia de su existencia

Durante siglos los documentos que se generaban en las organizaciones eran dominio de los archiveros, bibliotecarios y administradores documentales, empleando para su gestión herramientas manuales como libros de registro, carpetas, archivadores, estanterías en que se guardan los documentos en papel, más tarde se fueron incorporando los soportes magnéticos y audiovisuales. Luego aparece el archivo, convirtiéndose en el lugar a través del cual se le otorga confiabilidad y credibilidad a los documentos, lo que marcó el valor y el papel de los archivos como evidencia y memoria continua de la sociedad.(Ruíz, 2014)

Hacia la década de los años cuarenta del siglo xx se origina la gestión de documentos. En Estados Unidos se comenzaron a desarrollar acciones para intentar solucionar la acumulación de grandes volúmenes de documentos. En 1887 se crea una comisión con el objetivo de evaluar los métodos de trabajo de los departamentos del Gobierno para determinar la incidencia del manejo de los documentos en la eficiencia de la gestión gubernamental .Los resultados del trabajo de dicha comisión trajeron como consecuencia de la gestión gubernamental a su vez en 1889, de una ley que autorizó la destrucción de forma regulada de documentos. Sin embargo no fue hasta 1934 que se creó el Archivo Nacional en dicho país.

1.1 Definiciones sobre Gestión Documental

Varios autores han definido la gestión de documentos, entre estos podemos señalar a Alberch (2001) que plantea que la gestión de documentos engloba un conjunto de operaciones comprometidas en búsqueda de la economía y la eficacia en la producción, mantenimiento, uso y destino final de los documentos a lo largo de todo su ciclo de vida; es decir, desde el momento de su concepción en las oficinas administrativas hasta su ingreso en las instituciones de archivos

Para Ponjuán (2005), la gestión documental es un proceso administrativo que permite analizar y controlar sistemáticamente, a lo largo de su ciclo de vida, la información registrada que crea, recibe, mantiene o utiliza la organización en correspondencia con su misión, objetivos y operaciones. La información registrada es evidencia de las actividades y transacciones de las organizaciones, y su uso oportuno permite a la organización una mayor eficacia en su labor.

La Norma Española Aenor: UNE 15489:1-2 (2006 citado por Ruíz González, 2016) manifiesta que la Gestión Documental es el área de gestión responsable de un control eficaz y sistémico, de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos, la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización.

En este sentido, Mena (2010) refiere que la gestión documental es el conjunto de operaciones y de técnicas, integradas hoy en día en la gestión administrativa general, basadas en el análisis de la producción, la tramitación y los valores de los documentos que se destinan a la planificación, el control, el uso, la conservación, y la eliminación o la transferencia de los documentos a un

archivo, con el objetivo de racionalizar y unificar su tratamiento y conseguir una gestión eficaz y rentable de los mismos

Así también para Cruz (2011) la gestión de los documentos es entendida como el conjunto de normas, técnicas y conocimientos aplicados al tratamiento de los documentos desde su diseño hasta su conservación permanente.

Teniendo en cuenta los criterios dados por los autores anteriormente, se puede concluir que la gestión documental es un conjunto de operaciones que se encarga del tratamiento de los documentos desde su creación hasta su conservación.

1.1.2 Objetivos de la Gestión Documental.

Cruz, (2006 citado por Barzaga Laurencio, 2013) considera que la gestión de documentos persigue los siguientes objetivos:

- El diseño normalizado de los documentos.
- Evitar la creación de documentos innecesarios, la duplicidad y la presencia de versiones caducadas.
- Simplificar los procedimientos.
- Controlar el uso y la circulación de los documentos.
- Organizar (clasificar, ordenar y describir) los documentos para su adecuada explotación al servicio de la gestión y de la toma de decisiones.
- La conservación y la instalación de los documentos a bajo coste en los archivos intermedios.
- Valorar, seleccionar y eliminar los documentos que carezcan de valor para la gestión y para el futuro.
- Asegurar la disponibilidad de los documentos esenciales en situaciones de crisis o emergencia.

1.2 Normativas Legales de la Gestión Documental en Cuba

El sistema empresarial cubano ha evolucionado e incorporado nuevas estrategias encaminadas a su perfeccionamiento, que conducen a la creación de un nuevo sistema de dirección y gestión en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución reflejados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En este sentido se aprueba el Decreto Ley 281/2011 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2011). “Sistema de Información del Gobierno”, que está compuesto por los siguientes subsistemas: sistemas informativos del Gobierno Central, organismos de la Administración Central del Estado, de las administraciones locales del Poder Popular y del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del país, que gestionan información relevante para el Gobierno, se nutre además, de la información que brindan los hogares y las personas naturales, los que si bien no se consideran sistemas, son importantes fuentes y destinatarios de la información del Gobierno, contrayendo derechos y obligaciones al respecto.

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

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

Por su parte el Decreto Ley 265/2009 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2009). “Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba”, establece las disposiciones generales para la protección del Patrimonio Documental de la Nación, así como las normas y principios que rigen la Gestión Documental en el territorio nacional.

Establece que las organizaciones tienen la responsabilidad de crear su sistema institucional de archivos, enmarcado en las actividades de la gestión documental, de ahí que sea parte esencial para control interno de la organización, por ser este un proceso integrado y extendido a todas las actividades inherentes a la gestión. Por lo tanto no se pueden ver por separados la gestión documental y el control interno pues son aristas fundamentales ya que cada una responde y controla las actividades realizadas por los individuos.

Es un mecanismo de integración y promoción de la cultura en el tema de la gestión documental en el territorio cubano, cuya finalidad es lograr el desarrollo armónico de las instituciones o dependencias que lo conforman, para lograr una mayor eficacia en su gestión y preservación del patrimonio documental de la nación cubana, a partir de la aplicación adecuada de principios, normas y métodos comunes que estable la gestión documental.

En la siguiente tabla se recogen las leyes y normas nacionales e internacionales que sustentan la gestión documental.

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

Normativas Nacionales	Normativas Internacionales ISO-UNE
-----------------------	---------------------------------------

	ISO 15489-1:2001. Information and documentation-Records management. Parte 1: General
Creación de la Dirección Nacional de Archivos. 2003	ISO/TR 15489-1:2001. Information and documentation-Records management. Part 2: Guidelines
Decreto Ley 251 y 281/2007. Continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Sistema de Gestión Empresarial Cubano. Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial cubano. Capítulo VII. Capital Humano Capítulo IX. Gestión de la Innovación Capítulo XVII. Sistema de Información Capítulo XIX. Comunicación	UNE-ISO 15489-1:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades
	UNE-ISO/TR 15489-2:2006. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 2: Directrices
	ISO 16175-1:2010. Information and documentation- Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part1: Overview and statement of principles
Política Nacional de Información. IDICT/2009	ISO 16175-2:2011. Information and documentation- Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part2: Guidelines and functional requirements for records in business systems
Decreto Ley. 265/2009. Del sistema de archivos de la República de Cuba.	ISO 16175-3:2010. Information and documentation-Principles and functional requirements for records in electronic office environments- Part3: Guidelines and functional requirements for records in business systems
Resolución 41/2009. De la política de archivos y conservación de documentación/ Sistema Nacional de Archivos.	UNE-ISO 23081-1:2008. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Parte 1: Principios

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC abril/2011	UNE-ISO 23081-2:2011. Información y documentación. Procesos de gestión de documentos. Metadatos para la gestión de documentos. Parte 2: Elementos de implementación y conceptuales.
	ISO 23081-1:2006. Information and documentation-Records management processes- Metadata for records- Parte 1: Principales
	UNE-ISO/TR 26122:2008 IN: Información y Documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos.
	ISO 30300. Management systems for records –Fundamentals and vocabulary
	ISO 30301. Management systems for records –Requirements
	ISO 30303. Management systems for records –Requirements for bodies providing audit and certification
	ISO 30302. Management systems for records. Guidelines for Implementation
	ISO 30304. Management systems for records. Assessment Guide
	Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo. Especificación MoReq

Fuente: Ruíz, 2014

1.3 Gestión Documental en el sector empresarial cubano

La gestión de documentos en el sector empresarial ha sido objeto de importantes desarrollos tecnológicos en los últimos años; lo que permite manejar de forma integrada los documentos y todas aquellas funciones y

actividades específicas que afectan a la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos.

El aumento de documentos que se generan y circulan en la empresa, incide en la eficiencia de la gestión de una gran variedad de información, lo que hace imprescindible definir la información que se necesita, para seleccionarla, procesarla, y transmitirla a través de los canales formales e informales de comunicación. En ello la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, juega un papel fundamental, donde los resultados serán a corto plazo y es una tarea relativamente fácil no requiere de grandes esfuerzos.

Para que el proyecto de gestión documental en las empresas tenga éxito, es muy importante realizar un análisis detallado de los procesos documentales que existen en la empresa antes de proponer una solución de gestión documental adecuada al contexto de la empresa.

Aplicar una buena gestión documental las empresas, tiene toda una serie de ventajas:

- Almacenamiento lógico y organizado de la documentación de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Informatización de toda la información.
- Ahorro en recursos: material, espacio y tiempo.
- Incrementa la seguridad de los archivos, estando éstos bajo seguras claves a las cuales tienen acceso unos pocos.
- Almacenamiento en la nube, lo cual evita pérdidas de los archivos y deterioro de la documentación.
- Compartir la información con las personas que lo necesiten es más fácil que nunca.

- Rápida localización de documentos, tengan la antigüedad que tengan. Al disponer de un sistema de ordenación y organización lógico, encontraremos muy rápido aquello que vayamos buscando.

Una buena gestión documental es una forma de ganar ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. Además la externalización de la gestión documental de una empresa, es algo que puede agilizar trámites y ayudar a un mejor y más centrado funcionamiento de la misma.

Todo tipo de empresa genera facturas, informes, contratos, libros de cuentas, planos, material gráfico... un sinfín de documentos que debe de organizar y administrar. Las empresas deben de cumplir un protocolo en la gestión de sus archivos, seguir un orden y una lógica en el modo de almacenar los documentos.

Por regla general, deben de externalizar la gestión de sus archivos y serán empresas especializadas las que ejecuten procesos como la digitalización de documentos o las que asesoren en materia de almacenamiento, conservación y cuando proceda en la destrucción de archivos. La importancia de la conservación de estos archivos permiten tengan su espacio para poder ser localizados en el menor tiempo posible.

El sector empresarial cubano, ocupa un papel protagónico y transformador en el proceso de actualización del Modelo Económico de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Para su cumplimiento se fortalece la vinculación del sector académico con el empresarial. Ello ha permitido ofrecer propuestas para su perfeccionamiento y contribuir a la mejora continua del sistema empresarial cubano y a la formación integral de los estudiantes.

1.4 Modelo para la implementación de la gestión documental en el sector empresarial cubano (MOPIGD), de Ruíz González (2016)

El MOPIGD es resultado de un estudio sobre la gestión de documentos en el sistema empresarial cubano, con el fin de definir un modelo orientado a alcanzar un funcionamiento orgánico y efectivo en estas instituciones, desarrollado como Tesis de Doctorado por María de los Ángeles Ruiz Gonzales, profesora de la Universidad de La Habana en el 2016.

Esta propuesta de modelo para la implementación de la gestión de documentos en la empresa cubana (MOPIGD), responde a los principios y requisitos establecidos por las normas ISO: 15489-1:2006; ISO/TR: 15489-2:2006; ISO 30300:2011, ISO 30301:2011 y MoReq:2010, así como en el ámbito nacional con el Decreto 281 del 2009/2011/2014/ y el Decreto 323/2014 del perfeccionamiento empresarial y sistema de información del gobierno Decreto Ley 281/2011, la Ley No. 107/2009, de la contraloría general de la república y la Resolución No. 60 normas del sistema de control interno/2012 respectivamente.

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

Consta de cuatro etapas

Etapa 1: Diagnóstico de la gestión de documentos

La etapa de diagnóstico tiene como finalidad proporcionar una visión general de las funciones y actividades que realiza la empresa, que permita identificar los problemas, oportunidades, objetivos, análisis y determinación de los

requerimientos relacionados con la gestión de los documentos a partir de la aplicación y procesamiento de diferentes instrumentos. Constituye un importante punto de partida en la recolección de información relevante; que se necesita para el análisis de estos proyectos.

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

En esta etapa se requiere de un elevado nivel de detalle y rigor a la hora de realizar el diagnóstico de la situación actual, ya que es necesario disponer de la mayor información y documentación útil de la organización.

Para el desarrollo de esta etapa se tienen en cuenta varios indicadores

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

Catálogo de Requisitos: Se requiere identificar en la etapa del diagnóstico la existencia de un catálogo de requisitos para la gestión de documentos de archivo. Atendiendo a lo que establece la norma UNE-ISO: 30301: 2011:

Requisitos para los sistemas de gestión de documentos y las buenas prácticas de la UNE-ISO: 15489: 2006: Parte 2. Directrices para la gestión de documentos.

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

Procesos: Facilita la identificación de lo que hace la empresa, cómo lo hace y las relaciones entre las entidades externas. Permite conocer el organigrama, el mapa de procesos de la empresa (Ver anexo 5) y establecer el mapa de procesos para la gestión de los documentos. Se identifica la información relevante y los documentos asociados que permitan determinar los flujos de información y los flujos de trabajo entre los documentos y los procesos. Se requiere identificar el mapa de procesos de la empresa, con el objetivo de ofrecer una representación gráfica que ayuda a visualizar y estudiar todos los procesos que existen en la organización y su interrelación. Ofrece información detallada de la organización, identifica su misión, visión y objetivos estratégicos.

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

Capacitación: Identificar la existencia de un plan o programa de formación continua para todo el personal de la empresa a todos los niveles, incluyendo cuando sea pertinente, al personal que colabora o participa en el sistema de

gestión de documentos en el que se contemplen las necesidades y requerimientos necesarios.

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

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

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

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

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

Esquema de metadatos: Constata si se describen los documentos o se determinan los metadatos asociados al documento los cuales forman parte de la descripción del contexto, el contenido y la estructura de los documentos.

Modelo de actuación: Se reconoce si en la empresa se han definido y asignado responsabilidades asociadas a la gestión de documentos, conocer el personal de la entidad está involucrado en este proceso y determinar la participación y compromiso de la alta dirección con estos proyectos.

Regla de acceso y uso: Determina si la organización ha definido los permisos, privilegios y las reglas de acceso a los documentos del sistema, así como identificar si se han asignado los perfiles de usuario (roles) y si se han establecido su relación con las responsabilidades funcionales en la organización.

Catálogos de normas: Recopila información acerca de la presencia y empleo de estándares, normativas, leyes o recomendaciones para la gestión de documentos de la entidad, que deben tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de desarrollo. Se realiza una revisión de la información interna regulatoria de esta actividad.

Objetivos y política de la gestión de documentos: Identifica la existencia de estrategias asociadas a la adopción de objetivos, políticas, normativas, procedimientos y prácticas o el diseño e implementación de nuevos sistemas.

Identificar si los objetivos y políticas existen y si se adecua al propósito de la organización. Revisar los canales formales de comunicación para su divulgación de manera que se conozca e implemente en todos los niveles, entidades e individuos que trabajan en ella y su vinculación con la alta dirección.

Inventario de los sistemas: Revisión de la existencia de sistemas de gestión de documentos y cualquier otro sistema de información. Identificar en qué medida dichos sistemas incorpora y mantienen documentos procedentes de las actividades de la organización. Revisión y diagnóstico de los sistemas de la empresa, evaluación de los requisitos, valoración sobre el rendimiento y las funcionalidades de los sistemas existentes. Esto servirá de base para el desarrollo de nuevos sistemas y el rediseño de los ya existentes, de manera que se satisfagan las necesidades para la gestión de los documentos que han sido identificadas y acordadas en las etapas previas.

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

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

En esta etapa se requiere que los criterios derivados del diagnóstico sean empleados para la definición del proyecto de gestión de documentos, el que tiene la finalidad principal la planificación, seguimiento y control de las actividades, de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo e implementación del sistema de gestión de documentos. Como

consecuencia de este control es posible conocer en todo momento qué problemas se producen y buscar solución a los mismos de manera inmediata.

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

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

Etapa 4: Evaluación y Mejora

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

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación la autora se centrará en la primera etapa del Modelo MOPIGD.

Capítulo 2: Diagnóstico de la Gestión Documental en las Áreas Administrativas seleccionadas de la empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa.

2.1 Contexto de la investigación

La Empresa de Níquel “Comandante Ernesto Che Guevara” es una empresa estatal socialista con personalidad jurídica y patrimonio propio, fue creada por la Resolución N° 2669 del Ministerio de la Industria Básica de fecha 13 de abril de 1990, geográficamente se encuentra situada en Carretera Moa-Baracoa km 5½ y se adscribe al Grupo Empresarial del Níquel (CUBANIQUEL), perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM).

Mediante la Resolución N° 856/2013 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 12 de diciembre de 2013, se aprueba la modificación del Objeto Empresarial, quedando como sigue: Producir y comercializar Níquel y Cobalto.

En la Empresa se aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial con una gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual; con autonomía controlada en cumplimiento de lo establecido por el Gobierno y el Estado.

Está diseñada para operar bajo el principio de generar ganancias aunque sea mínima y está organizada por procesos, de acuerdo a:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Principales
- Procesos de apoyo
- Procesos de Medición y mejora.

Está estructurada por un total de dieciséis áreas: Dirección General, Dirección de Inversiones, Dirección de Economía y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Seguridad Salud y Medio Ambiente, UB Servicios Técnicos a la Producción, Dirección de Producción, Recepción y Suministro, Termo-Energética, Preparación de Mineral, Hornos de Reducción, Recuperación de NH₃ y Cobalto, Calcinación y Sínter, UB Minera, UB Mantenimiento, UB Abastecimiento. (Ver anexo 3)

En la investigación se trabaja con cinco de ellas:

1. Dirección General:

Las principales funciones de la empresa y las facultades del Director General, se establecen en los artículos 77 y 78 respectivamente, del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros. Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la legislación vigente en materia de control interno desde su puesto de trabajo es fundamental para un mejor funcionamiento y control. Cuenta con un total de 34 trabajadores.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Asegurar que el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de la NC-ISO 9001/2015
- Asegurar que los procesos estén generando las salidas previstas.
- Controlar el desempeño eficaz del sistema de gestión de calidad, así como el control sobre las oportunidades de mejora.

Tipología Documental existente en el área:

Objetivos de Trabajo empresa, Plan anual de actividades empresa, Plan de trabajo mensual empresa, Acta y acuerdos del Consejo de Dirección, Planes de trabajo individual, Control de las Demandas Laborales.

2. Dirección Economía y Finanzas

La Dirección de Economía y Finanzas garantiza la elaboración, ejecución, control y actualización de los Sistemas: Planificación, Contabilidad, Relaciones Financieras, Costos y Precios contenidos en el expediente del SDGE. Está orientada a registrar, clasificar, controlar, integrar los estados financieros de toda la empresa, así como las de planificación, precios, costos, finanzas y estadísticas. Cuenta con un total de 56 trabajadores.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Dirigir y ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita a la empresa lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Registrar y controlar los inventarios de medios de rotación y de activos fijos tangibles e intangibles.
- Informar oportunamente al Consejo de Dirección sobre la situación económica y financiera de la empresa.

Tipología Documental existente en el área:

Certificación de Aportes, Informe Estadístico, Ficha de Costo, Estados de Resultados por Monedas, Plan de Negocios, Comentario de los Estados Financieros, Cumplimiento de las Normas e Índices de consumo de Materias Primas, Materiales y portadores Energéticos

3. Dirección de Recursos Humanos:

La Dirección de Recursos Humanos responde por el cumplimiento del cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa. Realizan periódicamente,

diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y UEB, elaboran planes de acción que permiten resolver los problemas existentes. Cuenta con un total de 39 trabajadores.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan de la Dirección que dirige, dejándolo reflejado en el Reporte Técnico y analizado en el Consejo de Dirección del correspondiente mes.
- Garantizar la realización de los procesos de planificación, dirección y control de la Dirección que dirige, según lo aprobado en la estructura administrativa.
- Responder por la elaboración de la documentación del Sistema de Gestión Empresarial, asimismo realizar el control de su implementación en todas las áreas de la empresa. otras

Tipología Documental existente en el área:

Objetivos de trabajo, Plan Anual de actividades, Plan mensual, Cumplimiento del plan mensual, Reseña del plan individual del Director de Recursos Humanos.

4. Dirección de inversiones

La Dirección de inversiones gestiona y tramita la fuente de financiamiento de la inversión y responsabilizarse con su optimización. Garantiza a los demás sujetos del proceso, la entrega de la información y documentación relativa a la inversión, de acuerdo con las condiciones y términos pactados y los organismos e instituciones, según lo establecido en la legislación vigente. Cuenta con un total de 53 trabajadores.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Garantizar el cumplimiento del plan de inversiones aprobado en el plan de negocio para el año en cuestión.
- Garantizar la participación de los auditores calificados para la realización de las auditorías internas del Sistema de Gestión Empresarial.
- Evaluar y reevaluar el resultado de los proveedores incluyendo todos los aspectos de acuerdo al tipo de servicio a contratar, confeccionar la lista de proveedores, y comunicarle la evaluación.

Tipología Documental existente en el área:

Objetivos de trabajo, Plan Anual de actividades de Inversiones, Actas y acuerdos del Consejo de Dirección, Plan de Desarrollo de inversiones para el próximo año, Plan de mejora del próximo año.

5. Unidad Básica de Servicios Técnicos a la Producción

La Unidad Básica de Servicios Técnicos a la Producción orienta y controla la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa, en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial. Orienta y controla la elaboración en la empresa de un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita mejora y el perfeccionamiento de la producción de la empresa. Cuenta con un total de 160 trabajadores.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Planificar y asegurar el cumplimiento del Programa de Auditorías Internas del Sistema de Dirección Empresarial.

- Evaluar y aprobar las ofertas de productos, equipos, tecnología que se introducen en el proceso productivo.
- Controlar y garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.

Tipología Documental existente en el área:

Objetivos de trabajo de la UBSTP, Plan Anual de actividades de la UBSTP, Actas y acuerdos del Consejo de Dirección, Plan de Desarrollo de la Empresa para el próximo año, Plan de mejora del próximo año.

2.2 Análisis del proceso de gestión documental en las Áreas Administrativas seleccionadas.

El problema relacionado con la gestión documental no se plantea a partir de una mera hipótesis, se ha obtenido mediante la aplicación de técnica de recogida de información.

Se confeccionaron 4 guías de entrevistas, (Ver Anexo 1) atendiendo a las cuatro dimensiones (empresa, gestión de documentos, marco normativo y tecnología) establecidas en la etapa diagnóstica del modelo MOPIGD lo que facilita de manera general realizar una caracterización de la Empresa con respecto a la gestión de documentos.

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

2.2.1 Resultados de las entrevistas

Análisis de los indicadores que contempla la primera etapa del Modelo MOPIGD.

Dimensión: Empresa

Indicadores:

Diagrama de contexto de la empresa:

- La información disponible se trasmite a todo el que la necesite a través de flujo informativo (Ver anexo 7) de forma descendente, ascendente o transversal según las características de la información y la necesidad de la misma. Esta transita por la estructura administrativa que tiene diseñada la empresa en el Sistema 16 del Reglamento para la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
- La información interna a manejar por la empresa incluye a todas las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, según su fecha de entrega establecida, así como a los responsables de su control y entrega.
- La información externa a entregar por la empresa, incluye las solicitadas por su instancia superior u otros Organismos que así lo requieran, según su fecha de entrega establecida, así como a los responsables de su control y entrega.
- El Sistema 16 se ejecuta aplicando el Capítulo 1 del Reglamento para la Organización y Dirección Técnica de la Producción del desaparecido MINBAS Aspectos Generales de la Documentación y sus procedimientos donde se establece como debe ser codificada, controlada, y modificada toda la información interna y externa, además de aplicar el Manual de Identidad Visual.

Catálogo de Requisitos:

- La empresa identifica los requisitos definidos para los procesos de análisis, creación y recepción de los documentos (requisitos del

documento en cuanto a la creación y conservación, nivel de acceso y tiempo de conservación)

- Se tienen definidos los permisos, privilegios y las reglas de acceso a los documentos del sistema, lo que garantiza la integridad/seguridad de los documentos e impide la utilización no autorizada, la modificación, el traslado, el ocultamiento y/o la destrucción.
- El volumen de información que circula en la red y se almacena en los servidores de la empresa cuenta con los niveles de seguridad necesarios para garantizar el acceso solo a los usuarios autorizados, el proceso de otorgamiento o denegación de acceso o privilegios de lectura, modificación, entre otros cumple con la política de seguridad informática establecida.

Procesos de la organización:

- Cuenta con el mapa de procesos de la empresa lo que permite visualizar y estudiar todos los procesos que existen en la organización y su interrelación.
- No tiene establecido el mapa de procesos para la gestión de los documentos.
- Se identifica la información relevante y los documentos asociados que permiten determinar los flujos de información empresarial, el cual queda establecido en el Cuadro de origen y destino de la información interna y externa.

Plan de control interno al Sistema de Gestión Documental:

- Cuentan con el Plan de Control Interno según la Resolución 60/2011 pero no se incluyen los procesos relacionados con la gestión documental.

- Se realizan auditorías internas, donde uno de sus requisitos es el control de la información por el grupo de Calidad de la empresa a través de ISO 9000: 2015, identifica problemas en los procedimientos y en la gestión documental y el tratamiento a las no conformidades.

Plan de capacitación:

- La empresa cuenta con un plan de capacitación según lo establecido en el Código (038-PO-23): Procedimientos para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, donde uno de sus parámetros es relacionado con la determinación de las necesidades de capacitación de todos los trabajadores de la empresa.
- No existe capacitación de los recursos humanos sobre temas de gestión documental y otras herramientas de gestión de información.

Dimensión: Gestión de Documentos

Procesos de la gestión de documentos:

- No tienen definido los procesos documentales.
- No existe un especialista en gestión documental que pueda afrontar un sistema de gestión documental o capacitar los recursos humanos para llevar esta actividad en la organización.
- Poseen procedimientos propios del Ministerio de la Industria que responden a la gestión documental: Código: 068-PO-2: Procedimientos para el control de la documentación; código 068-PO-2: Procedimiento para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos; código 068-PO-21: Procedimiento para el control de los registros.
- El 90% del personal que labora en cada área desconoce los procesos de gestión documental y normativas.

Cuadro de clasificación:

- No tienen establecido un cuadro de clasificación para tipificar la información que se gestiona.

Tabla de retención de documentos:

- La documentación en las Áreas Administrativas se conservan todas por igual en un período de 5 años.
- No cuentan con un archivo central para transferir la documentación a conservar por más de 5 años.
- Cuentan con un modelo de elaboración propia para la retención (Tabla 2) pero no se reflejan elementos como: código de clasificación, condiciones de acceso, condiciones de reproducción, etc.

Tabla 2: Tabla de retención de documentos de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara

Gobierno	Series y tipos documentales	Retención en años		Disposición final			
		Archivo Gestión	Archivo Central	CT	S	E	O
	Actas del Consejo Directivo	5	-	x			
	Acuerdos	5	25	x			
	Convenios	5	25		x		
	Expedientes de memorias laborales	5	25		x		
	Correspondencia	5					

CT: Conservación total

S: Selección

E: Eliminación

O: Otros

Fuente: Elaborado por la Dirección de la Empresa

Tabla de valoración de documentos:

- No se realiza la determinación de los valores de los documentos.

- La selección de los documentos se efectúa por el grado de importancia que ellos emiten.

Inventario de la información relevante:

- La empresa posee un inventario de toda la información relevante por cada área (Ver anexo 4)

Esquema de metadatos:

Se determinan los metadatos para cada documento relacionado con el contexto que se produce en las áreas favoreciendo a la recuperación.

Modelo de actuación:

- No se han definido y asignado responsabilidades asociadas a la gestión de documentos.
- En la empresa no existe cultura organizacional con respecto a la gestión documental.
- Los directivos están conscientes de la necesidad de organizar la documentación existente en cada área, pero desconocen del término y normativas de la gestión documental.

Regla de acceso y uso:

- Están definidos en cada área los permisos, privilegios y las reglas de acceso a los documentos.
- La empresa tiene implementado el sistema de clientes ligeros (Servidores CITRIX y terminales) lo que garantiza a todos los usuarios la utilización de un perfil de aplicaciones, acceso a una carpeta personal y

un directorio compartido en red donde se almacena y gestiona toda la información de trabajo de la empresa.

- Se establece el uso de una cuenta de correo electrónico con el alcance aprobado según tipo de usuario.
- Antes de habilitar la cuenta de usuario, contraseña y privilegios se realiza preparación de los usuarios para el uso de los servicios y aplicaciones, garantizando que los mismos puedan básicamente tener los elementos para realizar su trabajo en la plataforma y puedan conocer el código de ética, entre otras informaciones necesarias.

Dimensión: Marco normativo

Catálogos de normas:

- Emplean procedimientos (Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos 068 PO-23, Procedimiento para el control de la documentación 068-PO-2, Procedimiento para el control de los Registros 068-PO-21) que favorecen a la gestión de los documentos.
- Existen normativas como: Decreto Ley 265/2009 y la Resolución 41/2009

Objetivos y política de la gestión de documentos:

- Tienen definidos los objetivos y políticas encaminadas a la creación de un sistema de gestión documental.

Dimensión: Tecnología

Inventario de los sistemas:

- No existe un sistema de gestión documental.
- Se tienen implementados diferentes sistemas en correspondencia al origen o campo de aplicación para la utilización de software de gestión de información, entre ellos se encuentran:
 - SISCONT (Sistema contable)

- LASTNOM (Nóminas)
- SAGREH (Gestión de los RRHH)
- CITECT (Control de los procesos)
- SGESTMAN (Gestión del Mantenimiento)
- ISO Expert (Gestión de Documentos SGC)
- iAra Níquel (Gestión de Comercialización)
- iAra Inventario (Gestión de Almacenes)

Inventario de tecnología:

- La totalidad de la información (técnica y administrativa) que se genera en la empresa es procesada automáticamente mediante el empleo de tecnologías informáticas, las cuales se encuentran interconectadas y administradas por una Red Empresarial.
- El procesamiento de la información que se genera en las diferentes áreas de la Empresa se realiza utilizando los paquetes de Microsoft office y otras aplicaciones validadas.
- La información se encuentra en formato digital e impreso.
- Proyecto de digitalización en ejecución.

Aspectos positivos derivados de las entrevistas

- Las Áreas Administrativas de la Empresa poseen procedimientos donde se establece cómo debe ser codificada, controlada, y modificada toda la información interna y externa, además de aplicar el Manual de Identidad Visual.
- El volumen de información que se trabaja por los usuarios en red y se almacena en los servidores de la empresa cuenta con los niveles de seguridad necesarios para garantizar el acceso solo a los usuarios autorizados.
- El flujo de información empresarial queda establecido en el Cuadro de origen y destino de la información interna y externa (Ver anexo 4)

- Se identifica el mapa de procesos que permite visualizar y estudiar todos los procesos que existen en la organización y su interrelación
- Se realizan auditorías internas por el grupo de Calidad de la empresa a través de NC- ISO 9001/ 2015, donde uno de sus requisitos es el control de la información, el cual identifica problemas en los procedimientos y en la gestión documental y el tratamiento a las no conformidades.
- La Empresa posee procedimientos, como El Código (038-PO-23): Procedimientos para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, donde uno de sus parámetros es relacionado con la determinación de las necesidades de capacitación de todos los trabajadores de la empresa.
- La totalidad de la información (técnica y administrativa) que se genera en la empresa es procesada automáticamente mediante el empleo de tecnologías informáticas, las cuales se encuentran interconectadas y administradas por una Red Empresarial.
- Poseen sistemas en correspondencia con su origen o campo de aplicación que les posibilitan y facilitan la gestión de la información.
- El sistema informativo de la empresa cumple con las políticas de seguridad y protección a la información oficial clasificada e incluso la información ordinaria que se genera en los diferentes niveles de la estructura organizativa, tanto digital como impresa.
- Cuentan con un plan contra catástrofes.
- Toda la información gestionada se encuentra en formato digital e impreso.
- Proyecto de digitalización en ejecución.

Aspectos negativos derivados de las entrevistas

- No se establece una evaluación de control relacionada con la gestión documental.

- La empresa no ha asignado responsabilidades asociadas a la gestión documental.
- No se realizan auditorías relacionadas con la Gestión Documental.
- No existencia de un especialista de la información para enfrentar el sistema de gestión documental o capacitar recursos humanos para llevar esta actividad en la organización.
- Solo el 15 por ciento de los recursos humanos posee conocimiento y cultura sobre las legislaciones, normas y decretos necesarios para desarrollar la gestión documental.
- No tienen establecido un cuadro de clasificación para tipificar la información que se gestiona lo que impide una correcta organización de la información.
- No existen sistemas de gestión documental.
- No existe capacitación de los recursos humanos sobre temas de gestión documental y otras herramientas de gestión de información.

2.3 Factores externos e internos asociados a la gestión documental en las Áreas Administrativas seleccionadas.

A partir de los resultados alcanzados en la caracterización del proceso de gestión documental a través de los indicadores correspondientes a la primera etapa del Modelo MOPIGD se realiza una sesión con el personal involucrado para la determinación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el desarrollo de la Matriz de Factores Internos (MEFI) y Matriz de Factores externos (MEFE).

Análisis Externo

Amenazas

1. Empresas competitivas en la Gestión Documental en el territorio.
2. Empresas con potencialidades en cuanto a los procesos archivísticos.
3. Personal capacitadas en la gestión documental.

4. Cambios tecnológicos.
5. Insuficiencia financiera.
6. Fuente de empleos más atractivos.

Oportunidades

1. Existencia del procedimiento 038-PO-23 para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
2. Incremento de la infraestructura para establecer el archivo central.
3. Sistema empresarial en proceso de transformación.
4. Certificación por normas internacionales.
5. Existencia de un procedimiento para establecer la gestión documental.
6. Alta demanda en los servicios de auditoría de gestión documental.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos				
Amenazas		Clasificación	Ponderación	Resultado
1	Empresas competitivas en la Gestión documental en el territorio	2	8	16
2	Empresas con potencialidades en cuanto a los procesos archivísticos	2	9	18
3	Personal capacitadas en la gestión documental	1	10	10
4	Cambios tecnológicos	2	9	18
5	Insuficiencia financiera	1	8	8
6	Fuente de empleos más atractivas	2	7	14
Oportunidades				
1	Existencia del procedimiento 038-PO-23 para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos	4	8	32
2	Incremento de la infraestructura para establecer el archivo central	3	7	21
3	Sistema empresarial en proceso de transformación	4	10	40
4	Certificación por normas internacionales	3	6	18
5	Existencia de un procedimiento para establecer la gestión documental	4	9	36
6	Alta demanda en los servicios de auditoría de gestión documental	4	9	36
Total			100	267

El resultado promedio es de 267 lo que indica que la posición externa es fuerte. Predominan las oportunidades por lo que la situación externa es favorable.

➤ Análisis Interno

Fortalezas

1. La empresa posee procedimientos que abarcan todos los niveles en cuanto a gestión de documentos.
2. Se tiene identificado el plan de riesgos para gestión documental y la conservación de la documentación.
3. Poseen la documentación en formato digital e impreso.
4. Se realizan auditorías internas por NC-ISO 9001/2015.
5. Utilización de software de gestión de información en la empresa.
6. La Empresa ha diseñado un sistema informativo para garantizar el flujo de la información a todos los niveles de dirección y el exterior.

Debilidades

1. Poca experiencia de la Gestión Documental.
2. No existe cultura organizacional en materia de gestión documental.
3. Carencia de proyectos que fomenten la gestión documental.
4. No capacitan al personal en cuanto a gestión de documentos.
5. Insuficiente tratamiento a las no conformidades.
6. Ausencia de un cuadro de clasificación para tipificar la información que se gestiona

Matriz de Evaluación de los Factores Internos				
	Fortalezas	Clasificación	Ponderación	Resultado
1	La empresa posee procedimientos que abarcan todos los niveles en cuanto a gestión de documentos	4	7	28
2	Se tiene identificado el plan de riesgos para gestión documental y la conservación de la documentación	4	6	24
3	Poseen la documentación en formato digital e impreso	4	8	32
4	Se realizan auditorías internas por ISO 9001 del 2015	3	8	24
5	Utilización de software de gestión de información en la empresa	4	10	40
6	La empresa Comandante Ernesto Che Guevara ha diseñado un sistema informativo para garantizar el flujo de la información a todos los niveles de dirección y el exterior.	3	7	21
Debilidades				
1	Carencia de proyectos que fomenten la gestión documental.	2	7	14
2	Poca experiencia de la Gestión Documental	1	10	10
3	No existe cultura organizacional en materia de gestión documental	2	10	20
4	Ausencia de un cuadro de clasificación para tipificar la información que se gestiona	2	10	20
5	No capacitan al personal en cuanto a gestión de documentos	1	10	0
6	Insuficiente tratamiento a las no conformidades	1	7	7
Total			100	240

El resultado promedio es de 240 lo que indica que la posición interna es débil. Predominan las debilidades por lo que la situación es desfavorable internamente.

Tras la identificación de los elementos DAFO se procede a elaborar la matriz (Ver anexo 6) con el objetivo de determinar la situación actual de la gestión documental en la empresa. Luego de aplicada se determinó que la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara, se encuentra en el tercer cuadrante, por tanto, para lograr el desarrollo continuo de las oportunidades de la empresa se deben trazar estrategias de carácter adaptativo que favorezca la disminución del impacto negativo de las debilidades para así lograr el cumplimiento de los objetivos de gestión documental y un desempeño óptimo.

Conclusiones:

La identificación de los fundamentos teóricos asociados a la gestión documental evidenció la existencia de un Modelo para la Gestión Documental en el sector empresarial cubano en el cual se tiene en cuenta los principios y requisitos establecidos por las normas, metodologías y estándares internacionales, además de las regulaciones nacionales, basado en los principios de calidad y mejora continua.

El diagnóstico realizado a partir de los indicadores establecidos en el modelo MOPIGD en su primera etapa permitió conocer los aspectos positivos y negativos que caracterizan a la gestión de documentos en las Áreas Administrativas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara.

La determinación de los factores externos e internos permite a la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara trazar estrategias adaptativas que favorezcan la disminución del impacto negativo de las debilidades.

Recomendaciones

Crear proyectos y acciones de capacitación sobre gestión documental en la Empresa en colaboración con la Universidad de Moa que le permitan obtener como medición de impacto de la implementación del modelo.

Socializar el modelo en otras empresas del territorio, a partir de talleres, asesorías y consultorías que favorezcan a la solución de problemas asociados a la gestión documental.

Referencias Bibliográficas

- Barzaga Laurencio, Y. (2018). *Sistema de Gestión Documental para la empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la industria del Níquel (SERCONI)*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Moa. Disponible en [:ninive.ismm.edu.cu/bitstream/handle/123456789/1778/Yaidelis.pdf?sequence=1..](http://ninive.ismm.edu.cu/bitstream/handle/123456789/1778/Yaidelis.pdf?sequence=1..)
- Cruz,T.,&Salida,E.P.(2006).La matriz DAFO: apuntes para un entrenamiento. Folletos gerenciales.(6),4. Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2002/4/48802404.pdf>
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2009). Decreto-Ley No. 265/2009 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 18, (5 de mayo de 2009). Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2011). Decreto Ley 281. Del sistema de información del gobierno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 10, (febrero, 2011). Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Dante, G. P. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Comunicación preliminar. *Ciencias de la información*, 36(3).Disponible en : cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/download/126/125
- Font Aranda, O. (2013). *Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Cuba: Facultad de Ciencias de la Información y de la Educación*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Granada. Universidad de La Habana. Disponible en: <https://hera.ugr.es/tesisugr/22668548.pdf>

- Gutiérrez Garzón, L. (julio-diciembre, 2003). La auditoría de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos. *Biblios*, 4(16), 14-22. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16101604>
- Hernández Muñoz, M. C. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Antioquia, Medellín. Disponible en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>.
- Mena Múgica, M. (2010). *Gestión documental y organización de archivos*. La Habana: Editorial Felix Varela
- Ruiz González, M. A. y Bodes Bas, A. (2014). La Gestión Documental y su impacto en el sector empresarial cubano. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 2(1), 60-75. Disponible en: <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/download/973/794>
- Ruiz González, M (2016). Modelo para la implementación de la gestión documental en el sector empresarial cubano (Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba) .Disponible en : beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1548&type=pdf&id=1549&db=1

Bibliografía

- Armas-Noda, G., & Artiles-Visbal, S. M. (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstica para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana. *Ciencias de la Información*, 40(3), 13-22. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421561002>
- Artiles Visbal, S. M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. *Acimed*, 19(5), 1-37. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v19n5/aci02509.pdf>.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2011). Información y documentación. Sistema de gestión para los documentos. Requisitos. UNE-ISO 30301. España: AENOR.
- Barzaga Laurencio, Y. (2018). *Sistema de Gestión Documental para la empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la industria del Níquel (SERCONI)*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Moa. Disponible en [:nive.ismm.edu.cu/bitstream/handle/123456789/1778/Yaidelis.pdf?sequence=1..](http://nive.ismm.edu.cu/bitstream/handle/123456789/1778/Yaidelis.pdf?sequence=1..)
- Cruz,T.,&Salida,E.P.(2006).La matriz DAFO: apuntes para un entrenamiento.Folletos gerenciales.(6),4. Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2002/4/48802404.pdf>
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2009). Decreto-Ley No. 265/2009 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 18, (5 de mayo de 2009). Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2011). Decreto Ley 281. Del sistema de información del gobierno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 10, (febrero, 2011). Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>

- Dante, G. P. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Comunicación preliminar. Ciencias de la información, 36(3). Disponible en : cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/download/126/125
- Font Aranda, O., Ruiz Rodríguez, A. Á. & Mena Múgica, M. M. (octubre-diciembre, 2012). Diagnóstico sobre la gestión documental y de archivos en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba: Caso de estudio. *Revista Española de Documentación Científica*, 35(4), 573-598. Doi: 10.3989/redc.2012.4.883. Disponible en: redc.revistas.csic.es > [Inicio > Vol 35, No 4 \(2012\) > Font Aranda](#)
- Mena Múgica, M. (2005). Gestión documental y organización de archivos. La Habana: Felix Varela.
- Mena Múgica, M. (2006). Propuesta de requisitos funcionales para la gestión de documentos archivísticos electrónicos en la administración central del estado cubano (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Información). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba. Disponible en: <http://beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=620&type=pdf&id=620&db=1>
- Promove Consultoría E Formación (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO: Cuadernos Prácticos*. Santiago de Compostela: Gestión Empresarial CEEI Galicia. Disponible en: http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_Como_elaborarAnalisisDAFO_cas.pdf
- Ruiz González, M (2016). Modelo para la implementación de la gestión documental en el sector empresarial cubano (Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba) .Disponible en : beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1548&type=pdf&id=1549&db=1

Ruiz González, M. A. y Bodes Bas, A. (2014). La Gestión Documental y su impacto en el sector empresarial cubano. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 2(1), 60-75.

Disponible en:

<https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/download/973/79>

[4](#)

Sánchez, A. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Enl@ce Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (2), 25-50. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/823/82332625003.pdf>

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista para la recogida de información sobre la gestión de documentos en la empresa

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

El objetivo de esta entrevista es analizar el estado de la Gestión Documental en las Áreas Administrativas de la Empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa. Por lo que es necesario responder cada una de las preguntas que aquí se presentan para un análisis exhaustivo y detallado de la información que contribuya al manejo eficiente de la información que asegure la transparencia administrativa y la toma de decisiones

De antemano le agradecemos su colaboración

Recursos humanos para la gestión de documentos en la Empresa

1. ¿Cuenta su empresa con un equipo de trabajo especializado para llevar a cabo la gestión de los documentos de manera exitosa? Que abarque desde el nivel operativo al estratégico

-
2. Se cuenta con un Plan de formación que tenga en cuenta las necesidades de capacitación que se requiere para el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental de la persona o personas que trabajan la gestión de documentos en su Empresa?

-
3. Una vez recibidas estas capacitaciones la Empresa realiza medición del impacto de la capacitación. ¿Cuáles han sido los resultados?

-
4. Asesorías o consultorías recibidas en materia de gestión de documentos

Área a desarrollar la entrevista: Recursos Humanos

Infraestructura tecnológica para la gestión de documentos en la Empresa

1. Infraestructura tecnológica, redes de acceso y conectividad

2. Proyectos de digitalización

3. Formatos o soportes de la documentación que posee la empresa

4. Existencia de aplicaciones informáticas para la gestión de los documentos

5. Transferencias de documentación electrónica realizadas

6. Empleo de regulaciones nacionales para la gestión de los documentos electrónicos

Área a desarrollar la entrevista: Tecnología de la información y las comunicaciones

Evaluación del desempeño de la documentación de la Empresa

1. La Empresa posee un Plan para la supervisión, medición, análisis y evaluación de la gestión de documentos?

2. ¿Se evalúan el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión documental y se mide la afectividad de la misma en la Empresa?

3. ¿Se incluyen las evidencias con información documentada, de los resultados de las evaluaciones del desempeño de la Gestión Documental en la Empresa?

4. ¿Se realiza un seguimiento y control de las no conformidades y acciones correctivas derivadas de la auditoría de la Gestión de documentos en la Empresa por parte de la alta dirección?, ¿Qué acciones se tienen para estos efectos.

Control de la documentación de la Empresa

1. ¿La empresa tiene identificado el Plan de riesgos para la gestión de los documentos?

2. ¿Se evalúan los riesgos de fallos en el control de documentos auténticos, fiables y usables producidos por los procesos de su Empresa?

3. ¿La empresa tiene previsto prevenir los efectos no deseados y percibir las oportunidades de mejora para la gestión de documentos?

Conservación de la documentación de la Empresa

1. ¿Se determina la información de control (metadatos) que debe crearse en los procesos de gestión documental y cómo se vinculará y gestionará con los documentos a lo largo del tiempo?
-

2. ¿Se establecen las reglas y condiciones para el uso de los documentos a lo largo del tiempo?
-

Área a desarrollar la entrevista: Economía y contabilidad, Inversiones, Unidad Básica de Servicios Técnicos a la Producción

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

1. ¿La máxima dirección de la Empresa provee de los recursos y apoyo requerido para establecer la gestión documental?
-

2. ¿La alta dirección está involucrada con la gestión de documentos?
¿Dirige y apoya la mejora continua para la gestión de documentos en la Empresa?
-

3. ¿Ejemplifique acciones que complementen esta afirmación?
-

¿Tienen definido el plan de riesgos? ¿Se aborda lo relacionado a la gestión de los documentos?

4. Existencia de estrategias para la conservación, pueden incluir la copia, conversión y migración de los documentos
-

5. ¿Se cuenta con una política para las destrucciones o depuraciones de los documentos en su Empresa?

Planificación de la gestión de documentos en la Empresa

1. ¿Tienen establecida la política, los objetivos y estrategia para la gestión de los documentos en su Empresa?

¿Se dispone de una política para la conservación de los documentos?

2. ¿Su Empresa ha realizado algún análisis de los impactos reales/potenciales, análisis de costo-beneficios de la gestión de documentos para la mejora en su desempeño personal?

¿La gestión de documentos forma parte del plan de comunicación interna de su Empresa?

3. Existencia de la documentación que la organización haya determinado como necesaria para asegurar la efectiva planificación, operación y control de sus procesos.

¿La Empresa tiene previsto la actualización y supervisión del sistema de gestión de documentos cuando sea necesario? ¿Existe un Plan para la gestión de documentos que lo contemple?

4. ¿Tienen previsto la tasa de crecimiento del fondo documental desde el punto de vista de infraestructura disponible (espacio y tecnología)

5. Estrategia de conservación de los documentos atendiendo a la política en cualquier formato que se quiera.
-

Procesos de la Gestión de documentos en la Empresa

1. ¿Se gestionan los documentos de su Empresa?

2. Qué mecanismos tienen establecido para ello?

3. ¿Cómo se registran las actividades de la Empresa?

4. ¿Cómo registran los documentos de la Empresa?

5. ¿Cómo se conservan los documentos de la Empresa?

6. Una organización debe controlar sus documentos para conservar la evidencia documental de sus actos, en este sentido:

a. ¿Cómo se garantiza el control de los documentos?

b. ¿Cómo se protege la integridad de los documentos durante el tiempo que se requiera?

c. ¿Cómo se garantiza la autenticidad, fiabilidad y uso de los documentos en su Empresa?

d. ¿Están definidas las políticas de uso de los documentos en la Empresa?

7. ¿Cómo se tipifican los documentos de su Empresa?

Identificación de series documentales electrónicas o híbridas

8. Existencia de documentación que describa las actividades y los procesos de la organización identificando la relación entre ellos

9. Se han identificado los flujos de trabajo relacionados con la documentación de la Empresa

10. Existencia de mapa de procesos de la empresa

11. Existencia de cuadros de clasificación

Cuentan con tesoro de términos para controlar el lenguaje de los documentos organizativos

12. La Empresa cuenta con un tesoro de términos que permita controlar el lenguaje usado para la descripción de los documentos en el contexto organizativo específico

13. Existencia de un glosario de términos u otros vocabularios controlados

14. Cuentan con una tabla de acceso y seguridad de los documentos

Existencia de tablas de retención de los documentos

15. Existencia de política para la destrucción, depuración o expurgo de los documentos

16. Cumplimiento del Decreto Ley No. 199 sobre la seguridad y protección de la información oficial

17. Existencia de normativas internas para la gestión de documentos

18. Se cuenta con tablas de retención para los documentos ¿Existencia de un calendario que defina los períodos de conservación de los

documentos y las consiguientes acciones para la disposición sobre los documentos?

19. Empleo de regulaciones nacionales para la gestión de los documentos.

20. Se dispone de un procedimiento para el uso, manejo, tratamiento y conservación de los documentos en su Empresa?

21. Se determina la información sobre el contenido, contexto y control (metadatos) que debe incluirse en los documentos

22. ¿Almacenamiento de los documentos? ¿Quién y cómo se guardan los documentos.

Después de guardados se puede acceder a ellos?

Área a desarrollar la entrevista: Dirección General

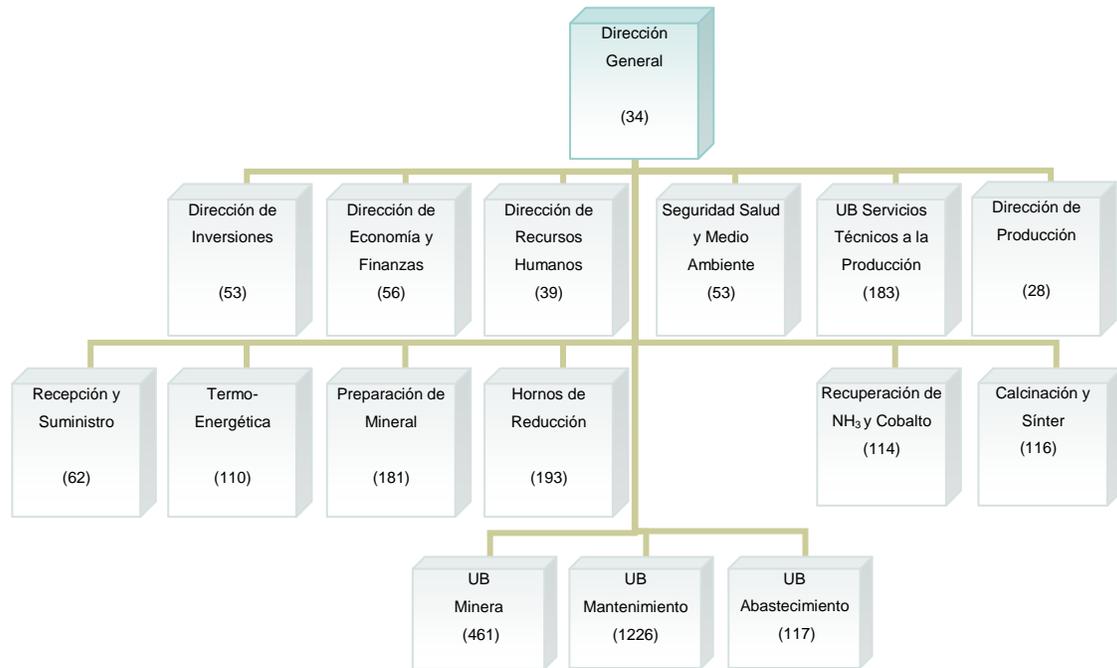
ANEXO 2

Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnóstico al sistema de gestión documental	Empresa	<p>Conformar el equipo facilitador del SGD</p> <p>Diagrama de contexto.</p> <p>Catálogo de Requisitos.</p> <p>Organigrama organizacional.</p> <p>Procesos de la organización.</p> <p>Plan de control interno al SGD.</p> <p>Plan de capacitación.</p> <p>DAFO</p>
	Gestión de documentos	<p>Procesos de la gestión de documentos.</p> <p>Cuadro de clasificación.</p> <p>Tabla de retención de documentos.</p> <p>Tablas de valoración documental.</p> <p>Inventario de la información relevante.</p> <p>Esquema de metadatos.</p> <p>Modelo de actuación.</p> <p>Diseño del modo de actuación</p>
	Marco normativo	<p>Catálogo de normas</p> <p>Objetivos de la gestión de documentos.</p> <p>Política de la gestión de documentos</p>
	Tecnología	<p>Inventario de los sistemas.</p> <p>Inventario de la infraestructura tecnológica.</p>

Variable, dimensiones e indicadores que fundamentan el modelo en la etapa diagnóstico

Fuente: Ruiz González (2016)

Anexo 3



Estructura de la empresa Productora de Níquel y Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara en Moa.

Fuente: *Elaborado por la Dirección de la empresa*

Anexo 4: Guía metodológica para la recogida de información de la etapa diagnóstica.

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

Información interna

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

Cuadro de origen y destino de la información interna y externa (Anexo A del Capítulo 1 del RODTP)

Información interna a manejar por la empresa							
Denominación información (nombre del registro)	Fecha de entrega	Confecciona (quien lo confecciona)	Destino (a quien va dirigido)	Soporte a emplear	Tiempo de Archivo	Lugar donde se archiva y responsable	Documento que lo genera
Grupo Asesor							
Objetivos de Trabajo empresa	Antes 20/12 año	Comisión	Grupo Emp Empresa	Digital e impreso	5 años	OCIC	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Plan anual de actividades empresa	Antes 20/12 año	Comisión	Grupo Emp Empresa	Digital e impreso	5 años	OCIC	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Reunión de Puntualización	Antes 26 mes	Esp. Grupo Asesor	CD Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo del Grupo Asesor. Resp.: Esp. Grupo Asesor.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Plan de trabajo mensual empresa	Antes 25 mes	Esp. Grupo Asesor	Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo del Grupo Asesor. Resp.: Esp. Grupo Asesor.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan de trabajo	72 horas posterior a la	Esp. Grupo Asesor	CD Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo del Grupo Asesor y protocolo del CD. Resp.: Esp. Grupo	Instrucción No.1/2011 del Presidente

mensual de la empresa.	realización de CD					Asesor.	de los Consejos de Estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual	Antes 25 mes	- Director G. - Especialistas	DG Cubaníquel Director G. Esp. Ppal.	Impreso	1 año	Archivo del Grupo Asesor. <u>Resp.:</u> Esp. Grupo Asesor.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan de trabajo individual	Antes 5 meses	- Director G. Especialistas	DG Cubaníquel Director G. Esp. Ppal.	Impreso	1 año	Archivo del Grupo Asesor. <u>Resp.:</u> Esp. Grupo Asesor.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Acta y acuerdos del Consejo de Dirección	72 horas posterior a la realización de CD	Secretaria de acta del CD	CD Empresa	Impreso	5 años	Archivo del Grupo Asesor. <u>Resp.:</u> Secretaria de actas. OCIC	Decreto Ley 281
Cuadros							
Acta Comisión de Cuadro	5 de cada mes	Secretaria de la Comisión de Cuadros		Digital e impreso	5 años	Oficina de Cuadros Resp. Esp. Cuadro	Acuerdo del CECM de Junio 2010 y Res. 57 Reglamento de Trabajo con los Cuadros.
Ficha de Movimiento de Cuadro	Según suceda el movimiento	Jefe que solicita el movimiento	Comisión de Cuadros	Digital e impreso	5 años	Oficina de Cuadros Resp. Esp. Cuadro	Res. 57 Reglamento de Trabajo con los Cuadros. Decreto Ley 196
Registro de Movimiento de Cuadro	5 de cada mes	Esp. Cuadro	Control interno de la oficina	Digital e impreso	5 años	Oficina de Cuadros Resp. Esp. Cuadro	Res. 57 Reglamento de Trabajo con los Cuadros. Decreto Ley 196
Registro de Medidas Disciplinarias	5 de cada mes	Esp. Cuadro	Control interno de la oficina	Digital e impreso	5 años	Oficina de Cuadros Resp. Esp. Cuadro	Res. 57 Reglamento de Trabajo con los Cuadros. Decreto Ley 196
Plan de Desarrollo Individual de la Reserva	I Trimestre del año	Titular del cargo	Reserva	Impreso		Oficina del titular del cargo y copia en el Órgano de Cuadros Resp. Titular del cargo y Esp. Cuadro	Carta Circular No. 03
Carta de solicitud de Confección de Resoluciones.	En el momento que se confecciona	Esp. Cuadro	Jefe Asesoría Jurídica	Impreso	1 año	Oficina del Asesor Jurídico y Esp. Cuadro Resp. Esp. Cuadros	

Planes de trabajo individual	Antes 25 mes	Esp. Ppal y Especialistas	Jefe inmediato superior	Digital e impreso	1 año	Oficina cuadros. Resp. Cuadros. Esp.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Cumplimiento de los Planes de Trabajo	5 de cada mes	Esp. Ppal y Especialistas	Jefe inmediato superior	Digital e impreso	1 año	Oficina cuadros. Resp. Cuadros. Esp.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Sistema automatizado de Cuadros del Estado y el Gobierno (SIACEG)	5 de cada mes	Cuadros, Reservas y Técnico A Cuadros	Archivo Digital	Digital	25	Órgano Cuadros Resp. Cuadros. Esp.	Acuerdo del CECM de Junio 2010.
Atención a la Población							
Modelo de Atención a la Población	Antes 25 mes	Directores, Auxiliar de fuerza trabajo	Funcionaria Atención a la Población Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Oficina de Atención la Población y en las Áreas. Resp.: Funcionaria Atención a la Población y Auxiliar de fuerza trabajo	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A LA POBLACIÓN (038-PO-08)
Defensa							
Situación Trimestral de los productos almacenados en la Reserva.	20 al 30 de cada trimestre	Director Económico	Esp. Defensa	Impreso	Permanente	OCIC	Reglamento para las Reservas Materiales y R/ 222 de 2007.
Modelo cumplimiento de las actividades de la Defensa semestral.	Julio y diciembre	Esp. Defensa	Director General	Impreso	5 años	OCIC	Ley 75 de la Defensa Nacional
Informe resumen de los Días Territoriales de la defensa.	Según Plan del Consejo de Defensa	Esp. Defensa	Director General	Impreso	1 año	Archivo Oficina Esp. Defensa	Ley 75 de la Defensa Nacional
Grupo de							

Auditoría							
Planes de trabajo individual	Antes de 25 meses	Esp. Ppal y Especialistas	Jefe inmediato superior	Digital e impreso	1 año	Oficina de Auditoría Resp. Esp.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Cumplimiento de los Planes de Trabajo	5 de cada mes	Esp. Ppal y Especialistas	Jefe inmediato superior	Digital e impreso	1 año	Oficina de Auditoría Resp. Esp.	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Asesoría Jurídica							
Control de Medidas Disciplinarias	Según aplicación de medidas	Esp. Jurídico/Disc. Laboral	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Esp. Jurídico	----
Registro de Contratos Firmados	Según entrega de Contratos Firmados.	Esp. Jurídico/Contratación	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Esp. Jurídico	Procedimiento Interno de Contratación. (En proceso de aprobación)
Registro de Disposiciones Formativas	Según se emitan las disposiciones	Auxiliar Fuerza de Trabajo	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Auxiliar fuerza de trabajo.	Resolución 107/2001 del MINJUS
Plan de Trabajo Individual	Antes de 25 meses	Jefe de Grupo y Especialistas	Jefe Inmediato Superior	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Jefe Asesoría Jurídica	Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Control de Reclamaciones	Según se emitan las reclamaciones	Esp. Jurídico/Reclamaciones	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Esp. Jurídico	Procedimiento Interno de Contratación. (En proceso de aprobación)
Control de las Demandas Laborales	Según se interpongan las demandas	Esp. Jurídico/Disc. Laboral	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Esp. Jurídico	----
Control de Demandas Económicas	Según se reciban o interpongan demandas.	Esp. Jurídico.	Control Interno Oficina	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina/EspJurídico	----
Cumplimiento	5 de cada	Jefe Asesoría Jurídica/	Jefe Inmediato	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Jefe Asesoría	Instrucción No.1/2011

Planes de Trabajo	mes.	Especialistas Jurídicos	Superior			Jurídica	del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro.
Disposiciones Normativas: (Resoluciones, Instrucciones, circulares)	Según solicitudes o requerimientos legales	Especialistas Jurídicos	Cont/ Interno Ofic/Áreas implicadas	Digital e impreso	5 años	Archivo Oficina, Jefe Asesoría Jurídica	Resol. 43/2001, Resol. 44/2001 y Resol. 45/2001 todas del MINJUS, Resol. 200/2007 MINBAS.

Cuadro de origen y destino de la información de la UBSTP							
Denominación información (nombre del registro)	Fecha de entrega	Confeccionado (¿quién confecciona)	Destino (a quien va dirigido)	Soporte a emplear	Tiempo de Archivo	Lugar donde se archiva y responsable	Documento que genera
Objetivos de trabajo de la UBSTP	20/11 del año	Director	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades de la UBSTP	20/11 del año	Director	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de la UB	Antes del 25 de cada mes	Técnico de Recursos Laborales	Dirección Técnica	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del Director de la UBSTP	Antes del 25 de cada mes	Director y Técnico de Recursos Laborales	Dirección Técnica y Grupo Asesor Empresa.	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña	Antes del	Técnico de	Dirección	Digital e	1 año	Archivo de	Instrucción

del plan individual del Director de la UBSTP	25 de cada mes	Recursos Laborales	Técnica y Grupo Asesor Empresa.	impreso		la UBSTP	No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual de la UBSTP	Antes del 5 de cada mes	Director y Técnico de Recursos Laborales	Dirección Técnica	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección Técnica	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual	Antes del 5 de cada mes	Director y Técnico de Recursos Laborales	Dirección Técnica y Grupo asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Objetivos de trabajo de las áreas y los grupos.	20/10 del año	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	UBSTP	Digital e impreso	1 año	Archivo del sector o grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades del área o grupo.	20/10 del año	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	UBSTP	Digital e impreso	1 año	Archivo del sector o grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de los grupos y sectores	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	UBSTP y Sector o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo del sector o grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del jefe del área y de los Especialistas Principales	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	UBSTP y Sector o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección Técnica o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña del plan individual del jefe de área o	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Espec. Principal del grupo	UBSTP y Sector o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP de la UBSTP o archivo del grupo según subordinación	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de

Especialista Principal.						n.	Ministro.
Cumplimiento del plan mensual del área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	UBSTP y Sector o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual del jefe de área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección Técnica	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP o archivo del grupo según subordinación	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual de trabajadores	Antes del 25 de cada mes	El trabajador	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan Individual del trabajador	Antes días 5 del mes	El trabajador	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Actas y cuerdos del Consejo de Dirección	72 horas posterior a la realización del C/D	Técnico de Recursos Laborales	Dirección de la UBSTP	Digital e impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Decreto 281
Plan de Desarrollo de la Empresa para el próximo año	20/2 del año	Especialista Principal del Grupo Técnico.	Dirección de la Empresa.	Digital e impreso	5 años	Archivo de la UBSTP y del Grupo Técnico.	Procedimiento 068-PO-15
Plan de mejora del próximo año	20/3 del año	Especialista Principal del Grupo Técnico.	Dirección de la empresa.	Digital e impreso	5 años	Archivo de la UBSTP y del Grupo Técnico.	Procedimiento 068-PO-16
Plan Temático para la ANIR	20/12 del año	Especialista que atiende el Forum	Dirección de la empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Procedimiento 068-PO-11
Banco de Problema	20/12 del año	Especialista que atiende el Forum	Dirección de la empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Procedimiento 068-PO-11
Report	Antes del	Especialista	Empresa y	Digital e	1 año	Archivo de	Procedimiento

e Técnico Mensual	10 del mes	Principal del Grupo de implementación del SGC	Grupo Empresarial Cuba níquel	impreso	clasificado	la OCIC 1 año y luego pasa al Archivo del área de Control de la Producción.	o 068-PO-13
Evaluación de los Proveedores	Antes 30 /11 del año	Todo el que firma contrato.	Al proveedor	Digital e impreso	1 año	Archivo del área que evalúa.	Procedimiento 068-PO-26
Lista de proveedores	Antes 15/12 del año	Especialista Principal del Grupo de Implementación del SGC	UBSTP	Digital e impreso	1 año	Archivo de la UBSTP	Procedimiento 068-PO-26
Informes mensuales del trabajo realizado para la Sección Sindical	72 horas antes de realizar la reunión del ejecutivo de la S/S	Responsable administrativo del área que compone la S/S	Sección Sindical de UBSTP	Impreso	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación trimestral de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación anual de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Registro de asistencia	Todos los días laborables	Jefe inmediato superior	UBSTP	Impreso	5 años	Archivo asistencia administrativo o UBSTP	Procedimiento 038-PO-17
Reporte primario	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	UBSTP	Impreso	1 año	Archivo asistencia administrativo o UBSTP	Procedimiento 038-PO-17
Registro de tiempo	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	UBSTP y Economía	Digital e Impreso	1 año	Archivo de la Dirección Económica.	Procedimiento 038-PO-17
Actualización de las DNC	Feb-Junio del año	Jefe inmediato superior	Grupo de Capacitación.	Digital	2 año	Archivo de la Dirección Técnica	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del plan de capacitación	Abril, Julio, Oct, Dic	Técnico de Recursos Laborales	Consejo de Dirección	Digital	1 año	Se archiva con las actas del C/D	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del desempeño mensual	3 y 5 días del mes	Jefe inmediato superior	Recursos Humanos Empresa	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección Técnica	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evalua	Abril,	Jefe inmediato	UBSTP,	Digital	5 años	Archivo de	Reglamento

ción trimestral del desempeño	Julio, Oct, Dic	superior	áreas y grupos.			la UBSTP	para la evaluación del desempeño.
Evaluación anual del desempeño.		Jefe inmediato superior	UBSTP, áreas y grupos.	Digital e impreso.	5 años	Archivo de la UBSTP	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Informe mensual para ejecutar el sistema de pago	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Reglamento para el Sistema de Pago
Informe mensual para el pago de la estimulación en divisa	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Reglamento para el Sistema de estimulación en divisa.
Informe mensual para ejecutar el pago del módulo alimentario.	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la UBSTP	Reglamento para el pago del módulo alimentario

Cuadro de origen y destino de la información de inversiones							
Denominación información (nombre del registro)	Fecha de entrega	Confecciona (¿quién lo confecciona?)	Destino (a quien va dirigido)	Soporte a emplear	Tiempo de Archivo	Lugar donde se archiva y responsable	Documento que lo genera
Objetivos de trabajo de Inversiones	20/11 del año	Especialista inversiones B	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades de Inversiones	20/11 del año	Especialista inversiones B	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de la dirección de inversiones	Antes del 25 de cada mes	Especialista económico	Dirección de inversiones	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de

							Ministro.
Plan de trabajo individual del Director inversiones	Antes del 25 de cada mes	Especialista B inversiones	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña del plan individual del Director	Antes del 25 de cada mes	Especialista B inversiones	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual de la dirección de inversiones	Antes del 5 de cada mes	Especialista económico	Dirección de inversiones	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual del director de inversiones	Antes del 5 de cada mes	Especialista B inversiones	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Objetivos de trabajo de las áreas.	20/10 del año	Especialista B inversiones	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades del área.	20/10 del año	Especialista económico, Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Grupo Asesor Empresa y inversiones CubaNíquel	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual de los Especialistas y responsables de proyecto.	Antes del 25 de cada mes	Trabajador	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan de trabajo individual de los Especialistas y responsables de proyecto.	Antes días 5 del mes	Trabajador.	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de inversiones	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Actas y acuerdos del Consejo de Dirección	72 horas posterior a la realización del C/D	Especialista B inversiones	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de inversiones	Decreto 281
Plan de Desarrollo de inversiones para el	20/2 del año	Especialista Principal del Grupo Técnico.	Dirección Técnica	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de la empresa.	Procedimiento 068-PO-15

próximo año							
Plan de mejora del próximo año	20/3 del año	Especialista Principal del Grupo Técnico.	Dirección de la Empresa.	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de inversiones	Procedimiento 068-PO-16
Reporte Técnico Mensual	Antes del 10 del mes	Especialista B inversiones	Dirección Técnica	Digital e impreso	1 año clasificado	Archivo de la Dirección de inversiones	Procedimiento 068-PO-13
Evaluación de los Proveedores	Antes 30 /11 del año	Jefe de proyecto.	Al proveedor	Digital e impreso	1 año	Archivo del área que evalúa.	Procedimiento 068-PO-26
Informes mensuales del trabajo realizado para la Sección Sindical	72 horas antes de realizar la reunión del ejecutivo de la S/S	Responsable administrativo del área que compone la S/S	Sección Sindical de inversiones	Impreso	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación trimestral de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación anual de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Registro de asistencia	Todos los días laborables	Jefe inmediato superior	Dir. Inversiones	Impreso	5 años	Archivo asistencia administrativo Dir. inversiones	Procedimiento 038-PO-17
Reporte primario	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	Dir. Inversiones	Impreso	1 año	Archivo asistencia administrativo Dir Inversiones	Procedimiento 038-PO-17
Registro de tiempo	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	Dir. Inversiones	Digital e Impreso	1 año	Archivo de la Dirección Económica.	Procedimiento 038-PO-17
Actualización de las DNC	Feb-Junio del año	Jefe inmediato superior	Grupo de Capacitación	Digital	2 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del plan de capacitación	Abril, Julio, Oct, Dic	Técnico de Recursos Laborales	Consejo de Dirección	Digital	1 año	Se archiva con las actas del C/D	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del desempeño mensual	3 y 5 días del mes	Jefe inmediato superior	Recursos Humanos Empresa	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evaluación trimestral del desempeño	Abril, Julio, Oct, Dic	Jefe inmediato superior	Dir. Inversiones	Digital	5 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evaluación anual del desempeño		Jefe inmediato superior	Dir. Inversiones	Digital e impreso.	5 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Informe mensual para ejecutar el sistema de pago	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Reglamento para el Sistema de Pago
Informe	1ro del	Asistente	Recursos	Impreso	5 años	Archivo de	Reglamento

mensual para el pago de la estimulación en divisa	mes	administrativo	Humanos			la Dirección de Inversiones	por el Sistema de estimulación en divisa.
Informe mensual para ejecutar el pago del módulo alimentario.	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Inversiones	Reglamento para el pago del módulo alimentario

Cuadro de origen y destino de la información de la Dirección de Economía							
Información Interna							
Denominación información (nombre del registro)	Fecha de entrega	Confecciona (¿quién lo confecciona?)	Destino (a quien va dirigido)	Soporte a emplear	Tiempo de Archivo	Lugar donde se archiva y responsable	Documento que lo genera
Objetivos de trabajo de la Dirección de Economía	20/11 del año	Director y Jefes de Grupos	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades de la Dirección de Economía	20/11 del año	Director, Especialista Principal	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de la Dirección de Economía	Antes del 25 de cada mes	Director Especialista Principal	Dirección de Economía	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del Director de Economía	Antes del 25 de cada mes	Director Especialista Principal	Dirección Economía y Grupo Asesor Empresa.	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña del plan individual del Director de Economía	Antes del 25 de cada mes	Especialista Principal	Dirección Economía y Grupo Asesor Empresa.	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual de la Dirección de Economía	Antes del 5 de cada mes	Director Especialista Economía	Dirección Economía	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual Director Economía	Antes del 5 de cada mes	Director Especialista Economía	Dirección de Economía, Grupo Asesor	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.

			Emp y Dpto Cuadros.				Ministro.
Objetivos de trabajo de los grupos.	20/10 del año	Jefes de Grupos	Dirección de Economía	Digital e impreso	1 año	Archivo del Grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades del área o grupo.	20/10 del año	Especialista Principal	Dirección Empresa, Dirección técnica	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de los Grupos	Antes del 25 de cada mes	Jefe del Grupo	Dirección Economía	Digital e impreso	1 año	Archivo del Grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del jefe del área y de los Especialistas Principales	Antes del 25 de cada mes	Jefe de área	Dirección Economía y Grupos	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña del plan individual del jefe de área o Especialista Principal.	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Economía Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual del área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Economía Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual del jefe de área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Economía	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual de trabajadores	Antes del 25 de cada mes	El trabajador	Jefe de Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan Individual del trabajador	Antes días 5 del mes	El trabajador	Jefe de área, y Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Actas y Acuerdos del Consejo de Dirección	72 horas posterior a la realización del C/D	Especialista Economía	Dirección de Economía, Grupo Asesor Y Sistema	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Decreto 281

			Gestión Calidad				
Plan de mejora del próximo año	20/3 del año	Jefes de Grupos	Dirección técnica	Digital	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Procedimiento 068-PO-16
Plan Temático para la ANIR	20/12 del año	Especialista que atiende el Forum	Dirección de la empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de FORUM	Procedimiento 068-PO-11
Banco de Problema	20/12 del año	Especialista que atiende el Forum	Dirección de la empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de FORUM	Procedimiento 068-PO-11
Reporte Técnico Mensual (Capítulo III)	Antes del 10 del mes	Especialista Principal de Planificación	Dirección técnica	Digital	1 año clasificado	Archivo de la OCIC 1 año y luego pasa al Archivo del área de Control de la Producción.	Procedimiento 068-PO-13
Evaluación de los Proveedores	Antes 30 /11 del año	Jefes de Grupos	Al proveedor	Digital	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Procedimiento 068-PO-26
Lista de proveedores	Antes 15/12 del año	Especialista Implementación del SGC	Dirección técnica	Digital	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Procedimiento 028-PO-26
Informes mensual del trabajo realizado para la Sección Sindical	72 horas antes de realizar la reunión del ejecutivo de la S/S	Especialista Economía	Sección Sindical de Dirección de Economía	Impreso	1 año	Archivo del Sec. Sindical	Orientaciones políticas.
Evaluación trimestral de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros Empresa	Digital e Impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Orientaciones políticas.
Evaluación anual de cuadros.		Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Registro de asistencia	Todos los días laborables	Jefe inmediato superior	Dirección Economía	Impreso	5 años	Archivo asistencia Dirección de Economía	Procedimiento 038-PO-17
Reporte primario	Los días 16 y 1 del mes	Tec Rec Humanos	Dirección Economía	Impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Economía	Procedimiento 038-PO-17
Registro de tiempo	Los días 16 y 1 del mes	Tec Rec Humanos	Grupo Nómina,	Digital e Impreso	1 año	Archivo de la Dirección Económica.	Procedimiento 038-PO-17
Actualización de las DNC	Feb-Junio del año	Jefe inmediato superior. Especialista Economía	Grupo de Capacitación.	Digital	2 años	Archivo de la Dirección de Economía	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del plan de capacitación	Abril, Julio, Oct,	Especialista Economía	Grupo de Capacitación	Digital	1 año	Se archiva con las actas del C/D	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del desempeño mensual	3 y 5 días del mes	Jefe inmediato superior	Grupos, Dirección de Economía	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evaluación	Abril,	Jefe inmediato superior	Dirección	Digital	5 años	Archivo de	Reglamento para

trimestral del desempeño	Julio, Oct, Dic	superior	Economía			la Dirección de Economía	la evaluación del desempeño.
Evaluación anual del desempeño	Enero - Marzo	Jefe inmediato superior	Recursos Humanos	Digital e impreso.	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Informe mensual para ejecutar el sistema de pago	Día 5 De cada mes	Tec Rec Humanos	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Reglamento para el Sistema de Pago
Informe mensual para el pago de la estimulación en divisa	Día 5 de cada mes	Tec Rec Humanos	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Reglamento para el Sistema de estimulación en divisa.
Informe mensual para ejecutar el pago del modulo alimentario.	1ro de cada mes	Tec Humanos Rec	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Economía	Reglamento para el pago del modulo alimentario
Informe Trimestral del Delito	Trimestral (Abril, Julio, Octubre)	Director, Especialista Economía	Dpto de Seguridad Y Protección	Impreso	5 años	Archivo Dirección de Economía	Resolución 60 de la Contraloría General de la Republica
Guía de supervisión V-2013-3	Del 1ro al 5 de cada mes	Jefes de áreas	Dpto de Economía Energética	Impreso	1 año	Archivo de Economía	Guía de Supervisión CUPET
Nóminas de Pago	Por cada Pago que se realiza	Especialista Principal de Nóminas	Áreas de la Empresa	Impreso	Vitalicio	Archivo Nóminas	Sistema de Nóminas Empresa
Informe cuentas por Pagar Inversiones	Del 1ro al 10 de cada mes	Especialista Principal Economía Inversiones	Dirección de Inversiones	Digital	5 años	Archivo Econ Inversiones	Sistema informativo Empresa

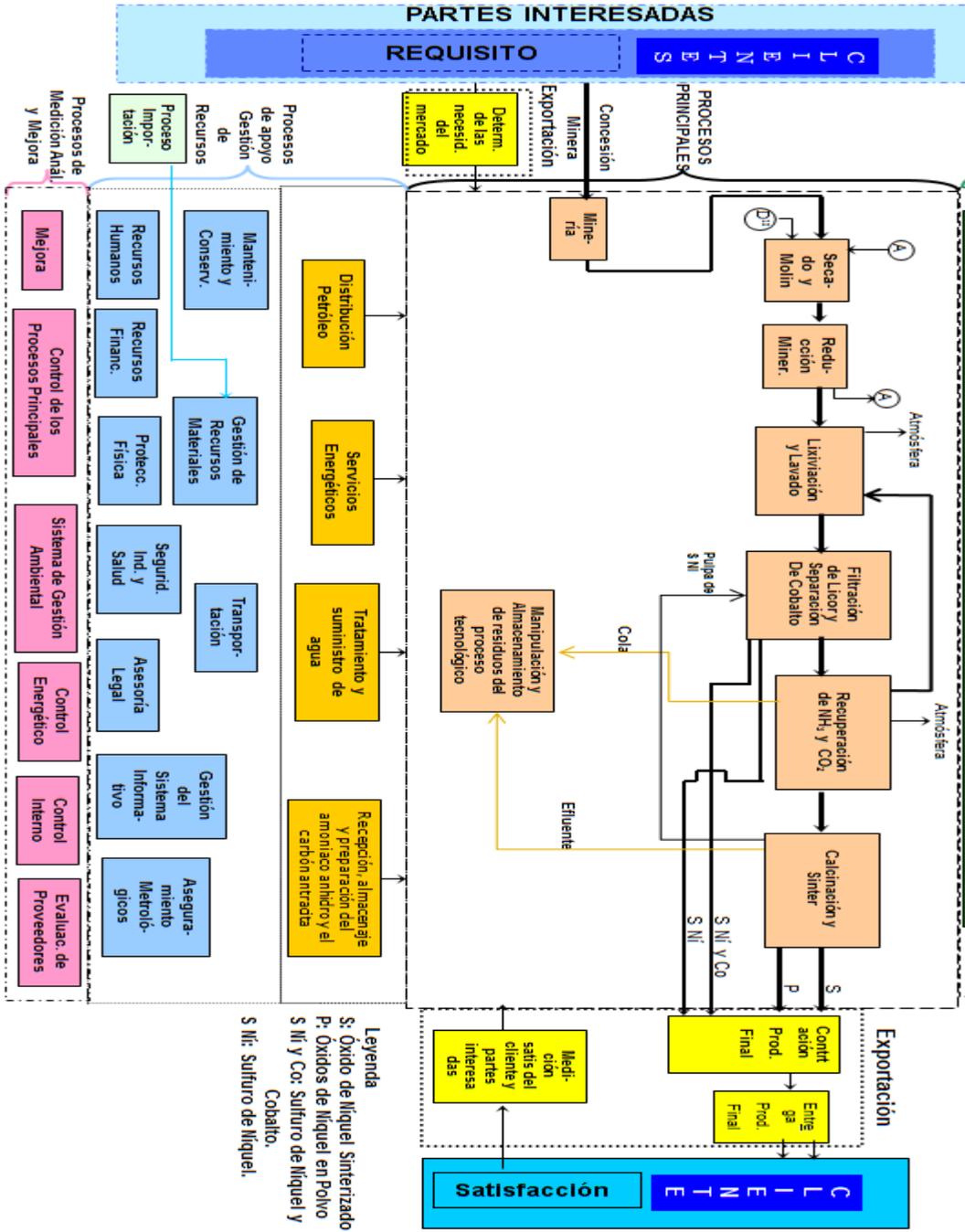
Cuadro de origen y destino de la información de la Dirección de Recursos Humanos.							
Denominación información (nombre del registro)	Fecha de entrega	Confecionado (¿quien confecciona)	Destino (a quien va dirigido)	Soporte a emplear	Tiempo de Archivo	Lugar donde se archiva y responsable	Documento que lo genera
Objetivos de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos	20/11 del año	Director	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades de la Dirección de Recursos	20/11 del año	Director	Grupo Asesor Empresa	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.

Humanos							
Plan mensual de la Dirección de Recursos Humanos	Antes del 25 de cada mes	Técnico de Recursos Laborales	Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del Director de Recursos Humanos	Antes del 25 de cada mes	Director de Recursos Humanos y Técnico de Recursos Laborales	Dirección de Recursos Humanos y Grupo Asesor Empresa.	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Reseña del plan individual del Director de Recursos Humanos	Antes del 25 de cada mes	Técnico de Recursos Laborales	Dirección de Recursos Humanos Grupo Asesor Empresa.	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual de la Dirección de Recursos Humanos	Antes del 5 de cada mes	Director y Técnico de Recursos Laborales	Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual	Antes del 5 de cada mes	Director y Técnico de Recursos Laborales	Dirección de Recursos Humanos y Grupo asesor Empresa	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Objetivos de trabajo de las áreas y los grupos.	20/10 del año	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	1 año	Archivo del sector o grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan Anual de actividades del área o grupo.	20/10 del año	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	1 año	Archivo del sector o grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan mensual de los grupos	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos y Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual del jefe del área y de los Especialist	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos y Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos o archivo del grupo según subordinación	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.

as Principales						n.	
Reseña del plan individual del jefe de área o Especialista Principal.	Antes del 25 de cada mes	Jefe del área o Espec. Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos y o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del plan mensual del área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos y Sector o Grupo	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan individual del jefe de área o grupo	Antes del 5 de cada mes	Jefe del área o Especialista Principal del grupo	Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	1 año	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos o archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Plan de trabajo individual de trabajadores	Antes del 25 de cada mes	El trabajador	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Cumplimiento del Plan Individual del trabajador	Antes días 5 del mes	El trabajador	Especialista Principal	Digital e impreso	1 año	Archivo del grupo según subordinación.	Instrucción No. 1/2011 del Presidente de los Consejos de estado y de Ministro.
Actas y acuerdos del Consejo de Dirección	72 horas posterior a la realización del C/D	Técnico de Recursos Laborales	Dirección de la Dirección de Recursos Humanos	Digital e impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Decreto 281
Informes mensual del trabajo realizado para la Sección Sindical	72 horas antes de realizar la reunión del ejecutivo de la S/S	Responsable administrativo del área que compone la S/S	Sección Sindical de Dirección de Recursos Humanos	Impreso	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación trimestral de cuadros.	Cada trimestre	Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Evaluación anual de cuadros.	1 trimestre del año	Jefe inmediato superior	Cuadros empresa	Digital	1 año	Archivo del área correspondiente	Orientaciones políticas.
Registro de asistencia	Todos los días laborables	Jefe inmediato superior	Dirección de Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo asistencia administrativo o Dirección de Recursos Humanos	Procedimiento 038-PO-17
Reporte primario	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	Dirección de Recursos Humanos	Impreso	1 año	Archivo asistencia administrativo o Dirección	Procedimiento 038-PO-17

						de Recursos Humanos	
Registro de tiempo	Los días 16 y 1 del mes	Asistente Administrativo	Dirección de Recursos Humanos y Economía	Digital e Impreso	1 año	Archivo de la Dirección Económica.	Procedimiento 038-PO-17
Actualización de las DNC	Feb-Junio del año	Jefe inmediato superior	Grupo de Capacitación.	Digital	2 años	Archivo de la Dirección Técnica	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del plan de capacitación	Abril, Julio, Oct, Dic	Técnico de Recursos Laborales	Consejo de Dirección	Digital	1 año	Se archiva con las actas del C/D	Procedimiento 038-PO-23
Evaluación del desempeño mensual	3 y 5 días del mes	Jefe inmediato superior	Recursos Humanos Empresa	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evaluación trimestral del desempeño	Abril, Julio, Oct, Dic	Jefe inmediato superior	Dirección de Recursos Humanos, áreas y grupos.	Digital	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Evaluación anual del desempeño	I trimestre del año	Jefe inmediato superior	Dirección de Recursos Humanos áreas y grupos.	Digital e impreso.	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para la evaluación del desempeño.
Informe mensual para ejecutar el sistema de pago	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para el Sistema de Pago
Informe mensual para el pago de la estimulación en divisa	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para el Sistema de estimulación en divisa.
Informe mensual para ejecutar el pago del modulo alimentario.	1ro del mes	Asistente administrativo	Recursos Humanos	Impreso	5 años	Archivo de la Dirección de Recursos Humanos	Reglamento para el pago del módulo alimentario

Anexo 5



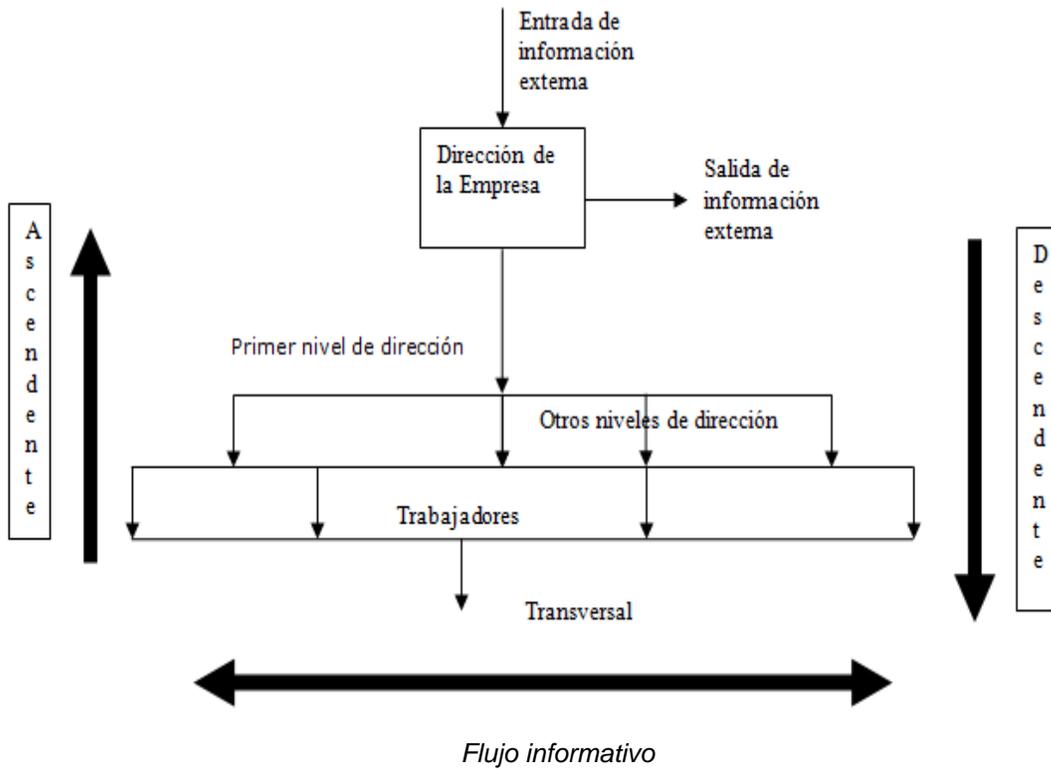
Mapa de procesos de la empresa

Fuente: Elaborado por la Dirección de la Empresa

Anexo 6: Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
Relación:	Existencia del procedimiento 038-PO-23 para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos						Empresas competitivas en la Gestión documental en el territorio						
Muy fuerte 3	Incremento de la infraestructura para establecer el archivo central						Empresas con potencialidades en cuanto a los procesos archivístico						
Fuerte.....2	Sistema empresarial en proceso de transformación						Personal capacitadas en la gestión documental						
Débil.....1	Certificación por normas internacionales						Cambios tecnológicos						
No hay.....0	Existencia de un procedimiento para establecer la gestión documental						Insuficiencia financiera						
	Alta demanda en los servicios de auditoría de gestión documental						Fuente de empleos más atractivas						
FORTALEZAS													Total.
La empresa posee procedimientos que abarcan todos los niveles en cuanto a gestión de documentos	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	
Se tiene identificado el plan de riesgos para gestión documental y la conservación de la documentación	3	0	2	0	3	0	3	2	3	2	3	2	
Poseen la documentación en formato digital e impreso	3	3	3	3	2	2	1	0	0	0	0	1	
Se realizan auditorías internas por ISO 9001 del 2015	3	3	3	3	2	2	1	3	1	0	0	1	
Utilización de software de gestión de información en la empresa	3	2	3	3	2	2	0	0	0	0	1	0	
La empresa Comandante Ernesto Che Guevara ha diseñado un sistema informativo para garantizar el flujo de la información a todos los niveles de dirección y el exterior.	2	2	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	
						79	37						
DEBLIDADES						90	75						
Ausencia de un cuadro de clasificación para tipificar la información que se gestiona	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	
Poca experiencia de la Gestión Documental	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	
No existe cultura organizacional en materia de gestión documental	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
Carencia de proyectos que fomenten la gestión documental	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	3	3	
No capacitan al personal en cuanto a gestión de documentos	3	3	3	3	3	3	3	0	0	2	0	0	
Insuficiente tratamiento a las no conformidades						3	2	2	3	3	0	3	
Total	29	28	29	28	27	28	23	20	16	18	19	16	0

Anexo 7



Fuente: Diseñado por la Empresa en el Sistema 16 del Reglamento para la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.