



PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

METHODOLOGY PROPOSAL FOR THE DESIGN OF A RECORDS MANAGEMENT STRATEGY

Jorge del Castillo Guevara
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Cuba
cuidarte312@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7060-1694>

Marusia Monagas Docasal
Universidad de La Habana, Cuba
marusiamonagas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1436-6172>

Mayra Marta Mena Mugica
El Colegio de México
mmena@colmex.mx
<https://orcid.org/0000-0001-8343-4274>

Recibido: 16 de diciembre de 2023

Revisado: 8 de febrero de 2024

Aprobado: 23 de marzo de 2024

Cómo citar: Del Castillo Guevara, J; Monagas Docasal, M; Mena Mugica, M.M; (2024) . Propuesta de metodología para el diseño de una estrategia de gestión documental. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;20(1), 1-11

RESUMEN

Objetivo: El presente material propone una metodología para el diseño de una estrategia de gestión documental, aplicable a cualquier contexto organizacional. **Diseño/Metodología/Enfoque:** Se utilizó como método de investigación el análisis documental, lo cual permitió realizar un acercamiento teórico sobre las estrategias, sus tipos y metodologías. Para el análisis de los artículos obtenidos se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. **Resultados/Discusión:** Se parte del reconocimiento de la necesidad de adoptar una perspectiva proactiva sobre la práctica archivística. Se realizó un acercamiento teórico sobre las estrategias y sus tipologías. Se estudian cuatro experiencias metodológicas para el diseño de estrategias. **Conclusiones:** Las experiencias metodológicas revisadas permitieron elaborar una metodológica para el diseño de una estrategia de gestión documental aplicable a cualquier contexto organizacional. **Originalidad/Valor:** Este material ofrece un punto de partida para que los gestores documentales puedan diseñar estrategias funcionales que permitan alinear sus sistemas con las necesidades, expectativas y metas de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Estrategia; gestión documental; metodología.

ABSTRACT

Objective: This material proposes a methodology for the design of a records management strategy, applicable to any organizational context. **Design/Methodology/Approach:** Documentary analysis was used as a research method, which allowed for a theoretical approach to the strategies, their types and methodologies. For the analysis of the articles obtained, inclusion and exclusion criteria were applied. **Results/Discusion:** It starts from the recognition of the need to adopt a proactive perspective on archival practice. A theoretical approach was carried out on the strategies and their typologies. Four methodological experiences are studied for the design of strategies. **Conclusions:** The methodological experiences reviewed allowed us to develop a methodology for the design of a records management strategy applicable to any organizational context. **Originality/Value:** This material offers a starting point for document managers to design functional strategies that allow them to align their systems with the needs, expectations and goals of the organizations.

KEYWORDS: Strategy; document management; methodology

INTRODUCCIÓN

En el escenario donde conviven las organizaciones contemporáneas se hace cada vez más necesaria la adopción de una perspectiva estratégica para los sistemas de gestión documental. Los desafíos que trae consigo el paradigma tecnológico respecto a la futura usabilidad de los documentos archivísticos digitales (McLeod y Lomas, 2023), ha conducido a la necesidad de asumir un enfoque proactivo de gestión por parte de tales sistemas. La perspectiva instrumental que aún persiste en la praxis archivística, heredada del paradigma custodial, provoca a menudo una disociación entre la gestión documental y las necesidades, expectativas y metas de las organizaciones.

Si se comprende que la gestión documental se define como el “Área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático 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 (records), la información y evidencia de las actividades y operaciones de la organización”, (ISO 15489-1, 2016) entonces, no resulta viable enfrentar el contexto informacional de hoy desde una práctica pasiva, centrada en la custodia y conservación de lo que se ha considerado tradicionalmente patrimonio documental. Precisamente, como se expresa en la definición, los documentos archivísticos se consideran evidencia de actos y transacciones organizacionales y consecuentemente un activo crítico para las mismas (ISO 24143, 2022; ISO 30300, 2020). La propia norma ISO 30300, desde su primera edición, hizo hincapié en la necesidad de sistematizar la gestión documental como parte de las actividades propias de la organización (ISO 30300, 2010). En este sentido, la norma se basó en la aplicación al campo de la gestión documental del modelo de Sistema de Gestión (Management System), adoptado por la ISO, adaptándolo como Sistema de Gestión para Documentos Archivísticos (Management System for Records) (MSR), para permitir que los sistemas que gestionan información como evidencia de los actos y transacciones organizacionales, tengan la capacidad de enfrentar, de manera exitosa, la dinamicidad del contexto actual y, alinear la gestión documental con las metas y propósitos de las organizaciones.

Por otra parte, la integración de la gestión documental con los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones (Moreno-Rodríguez, 2018), así como con un enfoque orientado al manejo de los riesgos organizacionales derivados de la calidad de la información (Mena Mugica y Castillo Guevara, 2018) ha reforzado la necesidad de concebir un enfoque estratégico en este dominio. Ello se puede apreciar en diversas experiencias internacionales de modelos de gestión documental (Archivo General de la Nación, 2020; i Gómez, 2016; National Archives and Records Administration, 2014; Ngoepe, 2016; RTA, 2014).

Este artículo parte del reconocimiento de la necesidad e importancia de que las organizaciones cuenten con una estrategia de gestión documental alineada con las necesidades y expectativas organizacionales. Tiene como propósito proponer una metodológica para el diseño de una estrategia de gestión documental aplicable a cualquier contexto organizacional.

Aproximación a las metodologías para diseño de estrategias

Desde hace varias décadas el término de estrategia comenzó a ser utilizado de lo exclusivamente militar al ámbito empresarial, lo que permitió identificar los elementos fundamentales del futuro de una organización, por lo que en correspondencia se definen en el mundo académico conceptos que fundamentan esta práctica empresarial.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración, incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la profesión, la política, las actividades deportivas, la formación y el funcionamiento de la familia. (Torres, 2014), aunque se observa en el escenario empresarial y organizacional, que coexisten diferentes conceptos con elementos que se relacionan entre sí, estrategia, planeación estratégica y prospectiva estratégica.

Según (Baena, 2015) las tres definiciones, tienen que ver con algo futuro. La prospectiva, como un ejercicio de reflexión que intenta elaborar una pluralidad de imágenes de visiones futuras; la estrategia, como una elección ventajosa de posibles trayectorias convenientes y las acciones coordinadas que las acompañarían para lograr un objetivo futuro; la planeación, como una asignación programada a lo largo del tiempo de los recursos y actores responsables necesarios para operar las acciones que permitirán conseguir un cierto objetivo futuro.

Se diseñan estrategias en los distintos niveles de una organización, se identifican estrategias corporativas, de negocios y funcionales, que se diferencian en cuanto a su significado, quien las dirige, su naturaleza, sus relaciones, el alcance, el foco de atención y los mecanismos de creación de valor.

Expone Hernández et al (2017), que la estrategia corporativa es dirigida por la alta dirección, se relaciona con la selección de los negocios en los que debe competir la corporación, expresa los tipos de negocios en los que opera y las metas superiores de la corporación, su naturaleza se caracteriza por normativas y decisiones, el alcance es la corporación y los negocios como un todo, se focaliza en cumplir los propósitos estratégicos y aumentar el valor total de la corporación, los mecanismos de creación de valor se concentran en el crecimiento, la estabilidad, la disminución de costos y la reconversión.

La estrategia de negocio es dirigida por los directores de las unidades de negocio, se relaciona con la selección de un plan que garantice los objetivos de la organización, expresa la forma en la que un negocio logra un desempeño competitivo de mercado superior, su naturaleza es de decisión y ejecutiva, el alcance son las unidades de negocio específicas o divisiones, se focaliza en la competitividad, el crecimiento y la maximización de los beneficios, los mecanismos de creación de valor se concentran en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. (Hernández et al, 2017).

Para (Quiroa, 2020) la estrategia funcional es la que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas, permiten maximizar la productividad y eficiencia de los recursos y habilidades, debe estar de acuerdo con el enfoque competitivo y con la estrategia general de acción de la empresa

La necesidad, de crear el futuro de las organizaciones, ante un entorno, caracterizado por un alto nivel de incertidumbre, por sus cambios constantes y por su complejidad para predecirlo, ha hecho que se desarrollen metodologías de diseño de estrategia, que mediante un proceso deliberado las conduzcan a diseñar su futuro.

La metodología propuesta por (Thompson et, al, 2012), consta de cinco pasos: 1) formar una visión estratégica de la dirección que toma la organización, 2) establecer los objetivos y metas de desempeño que midan los avances de la empresa, 3) elaborar una estrategia para alcanzar esos objetivos y dirigir la empresa hacia su mercado de destino, 4) instrumentar y ejecutar la estrategia, y 5) supervisar el avance y hacer ajustes correctivos conforme sea necesario

Se observa en esta propuesta una versión ampliada de las tres estrategias analizadas por (Porter,1980) y se exponen 5 estrategias: estrategia de costos bajos, estrategia de diferenciación amplia, estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo, estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación y estrategia de mejores costos del proveedor, se integra a la propuesta el deber de una organización de operar de acuerdo con estándares éticos y la obligación de manifestar una conducta de responsabilidad social y ciudadanía corporativa

La metodología propuesta por (Hill et al, 2009) propone 8 etapas para el diseño de la estrategia, 1) Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva, 2) Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas, 3) Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad, 4) Creación de ventajas competitivas en los diferentes niveles de la estrategia: funcional y de negocios, 5) Análisis de la estrategia y de la tecnología, 6) Análisis de la estrategia en el entorno global, 7) Análisis de la estrategia y 8) Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios.

La metodología propuesta por (Merchan, 2020), analiza 4 etapas 1) Análisis del entorno, 2) Análisis interno, 3) Plataforma estratégica, 4) Construcción del mapa estratégico, se hace la propuesta para una compañía, con el objetivo de lograr un direccionamiento estratégico que le permita formalizar sus procesos y alcanzar sus objetivos.

La metodología propuesta por (Hernández et al; 2017), surge como una guía general de pasos con sus correspondientes herramientas para el diseño estratégico en las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) se divide en 5 etapas: 1 Reflexión Estratégica, 2 Diagnóstico estratégico, 3. Proyección estratégica, 4. Proyección de cambios en el sistema estratégico de gestión como garantía de la implantación y control de la estrategia y 5. Seguimiento y evaluación de la implementación de la estrategia. En la Tabla 1 se presentan las etapas de cada una de ellas.

Tabla 1. Etapas de las metodologías estudiadas

Hernández et al, 2017	Hill et al, 2009	Merchan Castellanos, 2020	Thompson et al, 2015
Reflexión estratégica	Liderazgo estratégico	Análisis del entorno	Formación de una visión estratégica
Diagnóstico estratégico	Análisis externo	Análisis interno	Establecimiento de los objetivos y metas de desempeño
Proyección estratégica	Análisis interno	Plataforma estratégica	Elaboración de la estrategia
Proyección de cambios en el sistema estratégico	Creación de ventajas competitivas	Construcción del mapa estratégico	Instrumentar y ejecutar la estrategia
Seguimiento y evaluación de la implementación de la estrategia	Análisis de la estrategia y de la tecnología		Supervisión y realización de acciones correctivas
	Análisis de la estrategia en el entorno global		
	Análisis de la estrategia		
	Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios		

Como se puede apreciar, existe una correspondencia entre las etapas en la mayoría de las experiencias metodológicas estudiadas. Para la elaboración de la metodología de gestión documental se consideró tomar como referencia la de Hernández et al (2017) por su sencillez y aplicabilidad en la elaboración de una estrategia funcional.

METODOLOGÍA

La elaboración de la propuesta metodológica que se expone fue posible a partir del uso del análisis documental de la literatura especializada en los ámbitos de la gestión documental y empresarial. Se estudiaron cuatro metodologías que permiten el diseño de estrategias (Hernández et al, 2017; 2015; Hill et al, 2009; Merchan Castellanos, 2020; Thompson et al). Las experiencias revisadas permitieron a los autores de este artículo definir las etapas para el diseño de una estrategia de gestión documental en cualquier tipo de organización.

Para el análisis de los artículos obtenidos luego de aplicar criterios de inclusión y exclusión: 1) Trabajos publicados hasta el año 2022; 2) Artículos en español, portugués e inglés; 3) Artículos que corresponden a estudios empíricos, excluyéndose capítulos de libros y actas de congresos; 4) Documentos que aportan al análisis de documentos legislativos, de libros de texto en estadísticas y metodologías.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Metodología para el diseño de una estrategia de gestión documental

La metodología que se presenta en este acápite puede ser utilizada para el diseño de una estrategia de gestión documental en cualquier contexto organizacional, en ambientes híbridos, donde se generan y coexisten documentos archivísticos digitales y no digitales. Sin embargo, el diseño de una estrategia de GD a partir de esta metodología resulta especialmente recomendable para enfrentar con éxito los desafíos que traen consigo las tecnologías emergentes. La metodología consta de tres etapas, tal como se explica a continuación.

Etapas I. Reflexión preliminar

Esta etapa es el primer paso para la elaboración de la estrategia, en primer lugar, se debe realizar un estudio y análisis de la planificación estratégica de la organización, con el objetivo de determinar las expectativas estratégicas que demanda en materia de gestión documental.

Implica tener un enfoque anticipado por parte de los participantes en el proceso de planificación estratégica sobre los propósitos y desafíos del sistema de gestión documental de las organizaciones. La etapa en cuestión abarca la definición del papel del SIGDA en la organización, así como de la misión, visión y valores del sistema. Además, se propone generar sensibilización y compromiso, sobre la base de un enfoque de colaboración y participación por parte de los implicados.

1.1. El papel del SIGDA en la organización

Algunas preguntas clave a tener en cuenta en esta etapa serían:

- ¿Qué espera la organización del SIGDA en el futuro y cómo cumplir con esas expectativas?,
- ¿Cuáles son las características de la organización y cómo influyen en los procesos de gestión documental?
- ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta el SIGDA?
- ¿Qué tipo de SIGDA necesita la organización?
- ¿Cuáles son los mecanismos con los que cuenta el SIGDA para enfrentar tales desafíos?
- ¿Cuenta el SIGDA con los recursos necesarios para enfrentar los desafíos identificados?

Resulta indispensable tener en cuenta las experiencias de buenas prácticas nacionales e internacionales que sirvan como referentes para el diseño (o rediseño) e implementación del SIGDA.

1.2. Elaboración de la visión, misión, y valores

- La Visión describe el futuro deseado y precisado en el tiempo y expresa los retos que se necesitan alcanzar para obtener los cambios, así como las características y competencias principales que deben poseer las personas que van a hacer posible esos resultados, con qué se cuenta desde el punto de vista tecnológico y económico y otros factores que la ubican en esa posición.
- La Misión constituye su razón de ser en términos de beneficios o utilidad para los usuarios y públicos objetivos, expresa las necesidades que satisface, como cumple las exigencias del entorno que se relaciona con ellas, en qué ámbitos se mueve, qué las distingue de otras semejantes, todo expresado de modo concreto pero motivador, mostrando los valores esenciales de su personal.

- Los Valores declarados son aquellos que deben mostrar sus trabajadores y que modulan las conductas, aspiraciones y motivaciones de sus empleados y que forman parte de la cultura de las organizaciones.

Etapa II. El diagnóstico estratégico de Gestión Documental

El diagnóstico estratégico incluye el estudio del entorno en que se desarrolla la gestión documental, compuesto este por el macroentorno global y nacional y el microentorno, así como el análisis interno del SIGDA, desde el punto de vista de la estrategia y las competencias que posee la organización para garantizar el éxito.

2.1. Contexto externo

El análisis del contexto externo se analiza en base al macro y microentorno. El macroentorno constituye el marco general en el que se desenvuelven todas las organizaciones y sobre el cual la misma no puede influir. Este entorno general requiere un análisis casuístico por cuanto las variables de cada factor dependen de la naturaleza, carácter, alcance y ubicación de cada organización.

Se sugiere realizar el análisis sobre la base de evaluar la incidencia de los factores Político-Legales (P), Económicos (E), Socio-Culturales(S), Tecnológicos (T), Demográficos (D), Ambientales-Naturales(A) en la gestión documental, que permitan centrar la atención en los de mayor presencia e intensidad.

Se debe caracterizar cada tendencia en términos de influencia positiva (oportunidad) o influencia negativa (amenaza) y argumentar las razones por las cuales son consideradas así.

Político-Legales (P): Marcos regulatorios que por su extensión y complejidad no pueden dejar de tomarse en consideración, por ejemplo, legislación nacional e internacional en materia de gestión documental, seguridad de la información, propiedad intelectual. Por otra parte, la identificación de organizaciones internacionales relacionadas con la gestión documental constituye otro factor a tener en cuenta.

Económicos (E): Los factores económicos inciden en todos los sistemas de las organizaciones, por lo que deben ser monitoreadas con un alto grado de detalle, como ejemplo, situación y estructura económica, niveles de inflación, distribución de los ingresos.

Socio-Culturales: Es necesario estudiar la estructura y dinámica social de estos factores que pueden influir decisivamente en los patrones de consumo e inversión, por ejemplo, estilos de vida, actitud ante el ahorro y la inversión, valores culturales, movilidad laboral y social, educación, propensión a la responsabilidad social.

Tecnológicos (T): Por su alcance, son esenciales para el aprovechamiento de oportunidades en el desenvolvimiento futuro de las organizaciones, por ejemplo, tecnologías clave y emergentes a nivel mundial, nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional, infraestructura científica y de investigación y desarrollo, información y comunicación.

Demográficos (D): Los factores de mayor interés en el análisis demográfico, son las tendencias, las cuales afectan por lo general a casi todas las organizaciones, por ejemplo, crecimiento de la población, estructura de edades, nivel educacional, tasas de emigración-inmigración.

Ambientales-naturales(A): Los factores ambientales han aumentado su sensibilidad por lo que se hace indispensable su análisis, por ejemplo, impacto ambiental, leyes y regulaciones sobre el medio ambiente.

La otra parte del entorno de la organización es el denominado microentorno, en el cual se analizan aquellos implicados relacionados directamente con esta, o sea, si bien el macroentorno está presente para todas las organizaciones, el microentorno particulariza las fuerzas que directamente impactan sobre la organización.

Se sugiere analizar el microentorno sobre la base del estudio de la estructura del sector (Porter, M. E, 1985), instrumento que determina, mediante el análisis de 5 fuerzas, la influencia del entorno específico de la organización en la gestión documental

Se sugiere el análisis sobre la base de la identificación de los aspectos siguientes:

- Caracterización de los proveedores de recursos e información al SIGDA
- Caracterización de los usuarios del SIGDA
- Análisis de posibles lazos de cooperación e integración
- Tendencias tecnológicas en el microentorno
- Posibles tecnologías o servicios que pueden sustituir al sistema

Otra importante categoría a analizar en el microentorno de la organización son los Factores Clave de Éxito (FCE), definidos como todos aquellos aspectos (ya sean habilidades, tecnología, recursos, etc.) que deben dominarse para tener éxito en una estrategia en particular.

Es necesario identificar las competencias que requiere poseer la organización para dar respuesta satisfactoria a los Factores Clave de Éxito del sector de la gestión documental

Se sugiere organizar la información de la manera que aparece en la Tabla 2.

Tabla 2. Herramienta para la identificación de competencias organizacionales

Atributos esperados por los usuarios	Condiciones requeridas en la organización para garantizar la gestión documental (competencias requeridas)	La organización posee las competencias		
		si	no	Posibilidad de desarrollar la competencia en el período a proyectar

Con los elementos hasta aquí analizados se finaliza el análisis del contexto externo a la organización, tanto macroentorno como microentorno, y por tanto se estará en condiciones de realizar una valoración integral de cómo este impacta en las condiciones en que se encuentra la gestión documental para interactuar con el entorno.

Se sugiere un listado de preguntas que ayudarán a la realización de la valoración integral el entorno

- ¿Cuáles son las variables críticas del entorno? ¿Cómo impactan en la gestión documental? ¿Cómo podemos monitorearlas? ¿Cómo podemos aprovecharlas?
- ¿Cuál es la dinámica del entorno? ¿Cuáles son las principales tendencias que se avizoran? ¿Cómo impactarán en la gestión documental? ¿Cómo podemos aprovecharlas?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades?
- ¿Cuáles son las principales amenazas?
- ¿Qué cambios pueden producirse en los próximos años que puedan impactar en nuestra organización?
- ¿Qué desafíos y retos se presentarán?

2.2 Contexto interno

El objetivo de este análisis es conocer la situación actual y las potencialidades de la gestión documental, con vistas a definir las fortalezas y debilidades, pero sobre todo las competencias organizacionales o las bases para desarrollar las mismas.

Se orientan a la comprensión de los contextos de creación y uso de los documentos Incluye los aspectos que aparecen a continuación:

- Análisis del sujeto productor en cuanto a estructura organizativa, misión, visión y objetivos institucionales, así como los procesos de trabajo que se derivan de tales objetivos,
- el marco jurídico interno de la organización,
- análisis de políticas, procedimientos y cualquier otra fuente normativa sobre los procesos de trabajo de la organización,

- identificación y análisis de los documentos archivísticos a crear por cada proceso de trabajo (se identifican los documentos archivísticos digitales y no digitales. En el caso de los digitales, es necesario tener en cuenta las características que influyen en el mantenimiento de la calidad de la información),
- identificación de recursos para la gestión de documentos archivísticos, como son los humanos, tecnológicos, financieros, materiales, muebles e inmuebles (se presta especial atención a las aplicaciones informáticas, así como otros equipos y suministros con que cuenta la organización para los propósitos de la gestión organizacional).
- estudio de cultura organizacional (en este punto resulta importante identificar los elementos de cultura organizacional que inciden en la gestión de documentos archivísticos, en especial, los digitales)
- apreciación de los riesgos relacionados con la gestión documental,
- determinación de los requisitos a tener en cuenta en el diseño de los subsistemas de creación y captura, de mantenimiento y de preservación a largo plazo,
- identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (resulta esencial la retroalimentación entre el sistema y las partes interesadas)
- identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios internos a los que el SIGDA le brinda servicios.

2.3 Valoración integral

En este punto del análisis es importante concluir el diagnóstico estratégico mediante la valoración del enfrentamiento de los análisis externo e interno efectuados, con la finalidad de establecer las posibles direcciones estratégicas que sirvan de base de partida a la etapa de Proyección Estratégica.

Para realizar esta valoración se puede utilizar la matriz DAFO. El análisis DAFO es muy útil para ver los pasos y acciones futuras del SIGDA. El mismo logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior del sistema y del entorno, marcar posibles evoluciones exitosas. También se podría utilizar un modelo de madurez de gestión documental u otra herramienta que permita hacer un diagnóstico exhaustivo en este sentido. Con la aplicación de este tipo de herramienta finaliza la etapa II de diagnóstico estratégico de la gestión documental, los elementos analizados sirven de base para la próxima etapa de proyección

Etapa III. La proyección estratégica en la Gestión Documental

Esta etapa se dedica a la exploración de las variantes de posibilidades u opciones estratégicas con el objetivo de determinar el movimiento estratégico necesario que planifique el futuro en la gestión documental, en correspondencia con el de la organización a que pertenece. Esta estrategia funcional debe contribuir al cumplimiento de las proyecciones de la organización, en el horizonte de planificación contemplado.

Los objetivos estratégicos son los fines desarrollados a nivel estratégico y que el sistema pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su sistema y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables

Los objetivos estratégicos se definen con los propósitos siguientes:

1. Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que el sistema debe lograr.
2. Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los trabajadores y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudar a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección.

Cada objetivo debe responder a un problema estratégico identificado en la etapa II, diagnóstico estratégico, a modo de ejemplo, en la gestión documental se identifican problemas relacionados con:

- Pérdida de tiempo en la búsqueda de información.
- Duplicidad de documentos almacenados, lo que supone un exceso de información, y un importante aumento del descontrol y el desorden.

- Dificultad para tener acceso a los datos en el momento que se necesitan.
- Pérdida de información necesaria para la toma de decisiones.

La estrategia, es el procedimiento a seguir para llegar al cumplimiento exitoso del objetivo previsto. Los criterios de medida, son mediciones cuantificables que los responsables siguen de cerca para verificar si las estrategias implementadas son efectivas. Estos indicadores clave de rendimiento se aplican a todos los equipos y están en correspondencia con los objetivos. En el ámbito de la gestión documental se pueden medir los relacionados con número de errores o fallos confirmados en la búsqueda y apertura de nuevos expedientes, número de documentos con calidad deficiente considerada por los usuarios, tiempo de retraso con respecto a la necesidad de disponer de un documento, tiempo invertido por los usuarios en la búsqueda y recuperación de los documentos archivados, número de accesos al programa informático de gestión de expedientes por período de tiempo desde cada puesto o área de trabajo.

El plan de acción tiene como objetivo precisar los responsables, ejecutores, fecha y recursos que aseguren el cumplimiento del objetivo.

Se sugiere presentar la información según la Tabla 3:

Tabla 3. Modelo de plan de acción estratégico

Objetivo estratégico:				
Problemas estratégicos a los cuales responde:				
Estrategia:				
Criterios de Medida:				
Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha	Recursos

CONCLUSIONES

La perspectiva estratégica resulta vital para que los actuales sistemas de gestión documental puedan operar con éxito y cumplir su cometido en el escenario organizacional actual. El uso intensivo de tecnología digital en los procesos organizacionales, el dinamismo de sus contextos y la emergencia en el campo de la gestión documental de enfoques de gestión de la calidad y de riesgos, ha condicionado la necesidad de asumir un enfoque anticipado y proactivo por parte de los sistemas de gestión documental. Es por ello que resulta vital contar con una estrategia funcional de GD alineada a la estrategia corporativa o de negocios.

Existen varias metodologías para el diseño de estrategias, la mayoría proviene del ámbito de la gestión empresarial. Para la elaboración de la metodología que se propone, se tomó como referencia la metodología de Hernández *et al* (2017) por considerarse una metodología sencilla y la que mejor se puede ajustar para la elaboración de una estrategia funcional como la de GD.

La metodología de gestión documental que se propone en este material consta de tres etapas: reflexión preliminar, diagnóstico estratégico de gestión documental y proyección estratégica en la gestión documental. El desarrollo de tales etapas permitirá que los SGD puedan contar con una estrategia que le permita enfrentar desde un enfoque prospectivo los desafíos del contexto informacional, comunicacional y tecnológico actual y, alinearse con los intereses necesidades y expectativas de las organizaciones a donde pertenecen, para garantizar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia con información de calidad.

AGRADECIMIENTOS

La investigación fue financiada por el Proyecto institucional Gestión integrada de datos, Información y Conocimiento para la transformación digital de los procesos universitarios de la Universidad de La Habana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Archivo General de la Nación. (2020). Modelo de Gestión Documental del Estado Colombiano. Bogotá: AGN, 110 p.
https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicaciones/V3_MGDA-min.pdf
- Baena, G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Teoría, metodología y buenas prácticas en América latina. Proyecto Papime No. PE300414.
- Hernández, A., Ferrer, M., Gómez, L., Guerrero, R., Arias, M., Monagas, M. (2017). Metodología de trabajo para el diseño de la planificación estratégica en las organizaciones superiores de dirección empresarial. La Habana: CETED. Universidad de La Habana.
- Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., y Nora Natalia Martínez S. (2009). Administración estratégica (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill.
- ISO 24143 (2022). Information and Documentation. Information Governance. Concepts and principles. Geneva: ISO.
- ISO 15489-1. (2016). Information and Documentation Records Management. Part 1: Concepts and principles. Geneva: ISO.
- ISO 30300. (2020). Information and documentation. Records management. Core concepts and vocabulary. Geneva: ISO.
- ISO 30300. (2010). Information and documentation. Management system for records. Fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO.
- McLeod, J.; Lomas, E. (2023). Record DNA: reconceptualising digital records as the future evidence base. *Archival Science*. 23: p. 411–446. <https://doi.org/10.1007/s10502-023-09414-w>
- Mena Mugica, M.M y Castillo Guevara, J del. (2018). Integración de los enfoques de gestión documental y gestión de riesgos para el tratamiento de la información como evidencia de actos y transacciones organizacionales. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29 (2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132018000200007&script=sci_arttext&tlng=en
- Merchan Castellanos, Y. D. (2020). Propuesta de un modelo de administración estratégica para la compañía Sanyerts Sport. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3095
- Moreno-Rodríguez, I. C. (2018). Estrategias para la integración de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Documental, en una institución de educación superior. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 10(1), 113-125. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.06>
- Ngoepe. M. (2016). Records management models in the public sector in South Africa: Is there a flicker of light at the end of the dark tunnel?. University of South Africa. <http://idv.sagepub.com>
- i Gómez, V. R. (2016). El modelo de madurez en gestión documental para la transparencia y publicidad activa. *Revista española de la transparencia*, (3), 58-64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6129811>
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- RTA. Red de Transparencia y Acceso a la Información (2014). *Modelo de Gestión Documental de la Red de Transparencia y Acceso a la Información*. <http://mgd.redrta.org/mgd/site/edic/base/port/inicio.htm>

- Quiroa, M. (2020). Estrategia funcional. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., y Soto, G. A. S. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. México, DF: mcgraw-Hill.
- Torres, Z. (2014). Administración estratégica. México: grupo editorial Patria, 7. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560459732006/560459732006.pdf>