

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN
DIRECCIÓN**

**METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS
DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DOCUMENTAL
EN INSTITUCIONES MATANCERAS**

Autor: Lic. Rosmelys Baez Barreiro

Tutora: Dr. C. Ing. Daylin Medina Nogueira

Matanzas

2025

Agradecimientos

A mi mamá por ser la luz de mi vida y mi guía incondicional. A mi papá por apoyarme y enseñarme a soñar despierta. A Carlos Fernández Garay por enseñarme que en la vida hay tres cosas invencibles el amor, la verdad y el conocimiento. A mi tía Mercy que desde la distancia siempre he tenido su cariño y apoyo. A mi esposo, Diosnel Mestre Guach por los años compartidos, su cariño y apoyo en mi vida y estudios. Al CITMA en Matanzas y a mi Dirección Nacional de Gestión Documental y Archivo en el Ministerio, por su apoyo y enseñanzas. A mi tutor por los conocimientos transmitidos y apoyo en este periodo. A todos los que me apoyaron en el desarrollo de esta tesis y mi crecimiento personal,

¡Muchas gracias!

Dedicatoria

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional. A mi esposo por creer en mí y su compañía. A mi Tutor, el profe Medina por apoyarme y creer en esta investigación. A la Dirección Nacional de Gestión Documental del Ministerio CITMA por su labor y lucha ardua. A la Delegación del CITMA en Matanzas por apoyarme en mi crecimiento profesional.

Se las dedico por todas las enseñanzas transmitidas, amor, cariño y apoyo.

RESUMEN

Elevar la competitividad en las organizaciones y mejorar su gestión es una de las principales preocupaciones en la era actual, que nos lleva a un ritmo cada vez más acelerado en cuanto a la generación y producción de documentos, datos y conocimientos. Del análisis del “marco teórico-referencial” sobre la integración de los Sistemas de Gestión Documental y Archivo, Sistema de Información y Sistema de Gestión del Conocimiento se identifica como **problema científico de la investigación** la carencia de una metodología que permita gestionar el conocimiento a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en las instituciones matanceras. En consecuencia, se plantea como **objetivo general** desarrollar una metodología que permita gestionar el conocimiento a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en el territorio matancero, que propicie un sistema de administración pública transparente, ágil, eficaz y eficiente para la toma de decisiones. Los principales resultados obtenidos en la investigación se resumen en el desarrollo de una metodología que teniendo en cuenta el marco regulatorio y normativo permite paso a paso en sus siete etapas implementar el sistema de gestión documental, el sistema de información y la gestión del conocimiento, así como su integración y retroalimentación. Se comprobó la **hipótesis general** de la metodología diseñada a través del dictamen de expertos y la ponderación de los datos en un diagrama causa-efecto, la aplicación del método Kendall y una guía de control del estado de implementación de los Sistemas de GD, GI y GC.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1 Sistemas Institucionales de Gestión Documental | 17 |
| 1.2 Gestión de la Información | 21 |
| 1.3 Gestión del Conocimiento | 25 |
| 1.4 Puntos en común de los Sistemas de Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Gestión Documental, el uso de estos como pilar básico para una adecuada gestión del conocimiento en las Organizaciones | 28 |
| 1.5 Diagnóstico del SGD en instituciones y empresas matanceras | 31 |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES MATANCERAS | 38 |
| 2.1 Premisas para la modelación de las etapas de la metodología | 39 |
| 2.2 Modelación de las etapas de la metodología | 41 |
| CAPÍTULO 3. COMPROBACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES MATANCERAS | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Exposición del juicio de expertos. Aplicación del <i>METODO KENDALL</i> y Diagrama causa-efecto para el análisis de las posibles problemáticas que pudieran presentarse | 50 |
| 3.2 Valoración cualitativa de la metodología. Impacto de la aplicación de la metodología, a través de su análisis interno (fortalezas y debilidades) | 56 |
| CONCLUSIONES | 61 |
| RECOMENDACIONES | 63 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 65 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El ser humano y las organizaciones se desarrollan por influencias externas e internas que lo impulsan a crear y generar cambios por la capacidad de adaptación a las disímiles circunstancias. Dentro de los factores fundamentales o determinantes se encuentran la globalización, desarrollo tecnológico y nuevos sectores de crecimiento rápido(Dante, 2008). Estos factores generan nuevas prácticas de obtención de información que se convierte en conocimiento ventajoso como estrategia para ser líderes competitivos en un contexto globalizado, a través de modelos organizacionales fortalecedores del medio regional, nacional e internacional(Dante, 2008).

Rueda (2014) la idea de gestionar el conocimiento aparece en la década de los noventa del pasado siglo. Tanto se puede considerar como una evolución de la previa Gestión de la Información, como una reacción a la situación que enfrentan los trabajadores con la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Las empresas desde mediados del siglo XX habían sido progresivamente conscientes del valor que la información aportaba a sus tareas: desde las relacionadas con los propios procesos productivos hasta el soporte para la toma de decisiones. La expansión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), y su rápida evolución, soportan como herramienta imprescindible la utilización intensiva de la información (Rueda, 2014)

Estos factores externos antes expuestos ejercen influencias y generan una intensa competencia (Donate, 2008), de ahí que la Gestión del Conocimiento se ha convertido en la estrategia núcleo que las instituciones u organizaciones necesitan adoptar para utilizar y generar el conocimiento organizacional como una de sus fortalezas (Medina Nogueira. D, 2016), lo que permite desarrollar ventajas competitivas, lograr una innovación continua y contribuir al éxito sostenible de las organizaciones (Grimpe&Hussinger, 2010).

En su investigación Medina Nogueira, Y. (2019) las organizaciones deben conocer la evolución de su ambiente y elaborar instrumentos de gestión más eficaces, que les

permita medir sus conocimientos, gestionarlos y convertirlos en valor (Ortiz et al., 2018).

La Gestión del Conocimiento proporciona un valor agregado a través del conocimiento organizacional, lo que posibilita una cultura donde el conocimiento sea compartido haciéndolo accesible a cualquier miembro de la organización de una manera más sencilla, lo que a su vez permite, la obtención y generación de nuevo conocimiento, estimula la innovación y mejora la toma de decisiones (Solano et al., 2016)

Según Medina Nogueira, Y. (2019) la clave está en crear una cultura en la que la información y el conocimiento se valoren, compartan, gestionen y usen eficaz y eficientemente (Font et al., 2014).

Toda información o conocimiento parte de un soporte que la contiene, de ahí la relación que se establece entre: la archivística como ciencia que sustenta la gestión documental en las organizaciones, la gestión de la información y del conocimiento. La gestión de documentos ha de verse como una eficaz herramienta para la gestión administrativa y a su vez como un área de la administración. Puede relacionarse con tareas, procesos y procedimientos para lograr una mayor eficiencia en el uso de documentos administrativos (Paz & Hernández, 2017).

En el marco internacional el Consejo Internacional de Archivos y las normas ISO constituyen una aportación imprescindible para construir un sistema integrado de gestión de documentos tales como ISO15489, 30300 y Norma Internacional General de Descripción Archivística más conocida por sus siglas como ISAD (G).

En Cuba, se cuenta con una importante tradición legislativa en materia de archivos que nació durante la colonia y se extiende hasta hoy (Delgado, 2015). Se constituyeron una serie de disposiciones jurídicas desde simples recomendaciones para el tratamiento de los documentos, hasta la creación de un Sistema Nacional como mecanismo de protección integral de los archivos del país, para garantizar que la información en cualquier soporte, sea veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible.

La gestión de los documentos constituye un componente de interés necesario y de elevado valor, que favorece e interviene en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social, involucrada en el proceso que se lleva a cabo para la actualización del modelo económico, ante el requerimiento de desplegar la toma de decisiones informada, y acometer los encargos y actividades administrativas y de control, apoyados y evidenciados en los documentos que se crean en la actuación y desempeño de las entidades según sus funciones, con garantías de ofrecer transparencia, credibilidad y calidad de la información.

En febrero de 2019 fue aprobada la Política para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos con el objetivo de instituir los Sistemas Institucionales de Gestión Documental y Archivo en todo el país. En el año 2020, se aprueban, publican y entran en vigor, el 30 de septiembre, las nuevas normas jurídicas sobre el Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos, conformadas por:

- Decreto Ley No.3 “Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivo de la República de Cuba”, del Consejo de Estado, el 20 de febrero del 2020
- Decreto No. 7 “Reglamento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivo de la República de Cuba”, del Consejo de Ministros, el 10 de julio del 2020
- Resolución No. 201 “Lineamientos Generales para la Conservación de las Fuentes Documentales de la República de Cuba”, del CITMA, el 10 de julio del 2020.
- Resolución No. 202 “Lineamientos para la Digitalización de las Fuentes Documentales de la República de Cuba”, del CITMA, el 10 de julio del 2020.

Como se define en el Decreto Ley 3/2020 en su artículo 41.1. Los Sistemas Institucionales de Gestión Documental se integran a la estructura que atiende la gestión de la información en un sistema único y cumplen lo establecido para la Protección de la Información Oficial Clasificada y su acceso, así como para el resto de la documentación ordinaria. De esta forma los SIGD y A actúan como mecanismo de integración de los componentes de diferentes sistemas: control interno,

información de gobierno, de calidad, gestión del conocimiento, al brindar de forma oportuna la información para la toma de decisiones por la administración pública.

Como se pone de manifiesto anteriormente aunque la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Información se asumen como procesos organizacionales carecen de una estructura organizativa estandarizada para las instituciones cubanas, así como para el sistema empresarial.

Guardan nexos en común con lo que se pretende implementar a nivel de país a través de la Política para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos. Instituyendo esta última como un sistema que ha de implementarse en todas las organizaciones administrativas con su estructura claramente definida a través de la creación de las Oficinas de Control de la Información.

Con la Implementación del SIGD y A se lograría aunar tanto la gestión de los documentos en cualquiera de sus soportes, como la gestión de la información y a su vez se pudiera gestionar el conocimiento de la organización con la utilización de los cuadros de clasificación documental como principal herramienta para la identificación y clasificación de los documentos que no es más que la información generada.

Esto facilitaría la identificación de los tipos de conocimiento que genera la organización para propiciar la creación de repositorios, una de las herramientas más empleadas para gestionar el conocimiento.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó una muestra de 8 empresas e instituciones del territorio matancero, tales como:

1. Empresa Provincial de Servicios Necrológicos y Comunales.
2. Delegación de Recursos Hidráulicos.
3. Dirección Provincial de Educación.
4. Universidad de Ciencias Médicas.
5. Oficina Provincial de Patrimonio.
6. Delegación Provincial de Ordenamiento Territorial y Urbanístico (INOTU).
7. Empresa ARCOS Varadero.

8. Tribunal Provincial.

Los aspectos antes expuestos sustentan en síntesis la **situación problemática** por la cual se genera la presente investigación que origina esta tesis de maestría, para lo que se formuló como **problema científico**: la carencia de una metodología que permita gestionar el conocimiento institucional a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en una muestra de 8 instituciones y empresas del territorio matancero.

Para darle solución al problema científico planteado, se estableció el siguiente sistema de objetivos:

Objetivo general:

Desarrollar una metodología que permita gestionar el conocimiento a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en una muestra de 8 empresas e instituciones del territorio matancero que propicie un sistema de administración pública transparente, ágil, eficaz y eficiente para la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación a partir del análisis crítico de las fuentes de información referidas a los Sistemas Institucionales de Gestión Documental, Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento así como las normativas, procedimientos y normas internacionales.
2. Diagnosticar el estado en el que están las instituciones matanceras en materia de gestión documental, gestión de la información y gestión del conocimiento.
3. Diseñar la metodología para gestionar el conocimiento a través de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental.
4. Comprobar los resultados obtenidos con la implementación de la metodología para gestionar el conocimiento a través de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental.

En correspondencia con el problema científico se formuló la **hipótesis general de la investigación**: el desarrollo y aplicación de una metodología que permita gestionar el

conocimiento organizacional a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en la muestra escogida de 8 empresas e instituciones del territorio matancero, para propiciar un sistema de administración pública más transparente, ágil, eficaz y eficiente que garantice la toma de decisiones para lograr así una innovación continua y contribuir al éxito sostenible de las organizaciones.

Variable independiente: Metodología que permita gestionar el conocimiento organizacional a través de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en el territorio matancero.

Variable dependiente: Mejores resultados en los Sistemas de Administración Pública haciéndolos más transparentes, ágiles, eficaces y eficientes que garantice la toma de decisiones para lograr así una innovación continua y contribuir al éxito sostenible de las organizaciones.

En la investigación se emplearon como métodos teóricos:

- Análisis y síntesis, que permitió descomponer la investigación en partes o decodificarla para profundizar en sus diferentes partes desde el surgimiento de la archivística a los tiempos actuales y las normativas que regulan la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental, que posibilitará, a través de la síntesis la comprensión de los parámetros, principios y fases por las que pasan los diferentes tipos de documentos emitidos por una institución hasta integrarse en un sistema.
- Inductivo-Deductivo, que posibilitó ir de lo particular a lo general y viceversa, para adquirir un mayor conocimiento sobre el surgimiento de la Archivística como ciencia, sus principios, primeros textos científicos, prácticas, legislaciones y normativas. Mientras que el método deductivo permitió identificar el problema existente en la mayoría de las instituciones matanceras que no tienen sus Sistemas de Gestión Documental.
- Histórico-Lógico, que propició analizar la trayectoria, evolución y orden cronológico de los sucesos en el de cursar histórico desde la edad antigua hasta la actualidad de la Archivística.

- Enfoque en Sistema, permitió integrar los diferentes componentes que intervienen en los Sistemas Institucionales de Gestión Documental y las fases por las que pasan los documentos.

Como métodos empíricos se emplearon en la investigación:

- Entrevistas individuales, se empleó para obtener elementos esenciales en cuanto a la preparación de los gestores documentales de las instituciones y a los directivos en cuanto al conocimiento de esta importante herramienta que son los Sistemas Institucionales de Gestión Documental por su carácter integrador de los diferentes procesos y sistemas internos.
- Análisis bibliográfico, se utilizó para estudiar y analizar los documentos fundamentalmente normativos sobre las prácticas archivísticas.

Además se aplicó la estadística descriptiva, lo que posibilitó ilustrar en gráficas y tablas los resultados cuantitativos obtenidos.

La figura 1. Muestra la interrelación existente entre la GD, GI y GC como sistemas entrelazados en el funcionamiento de cualquier empresa o institución, como factor fundamental la generación de documentos, informaciones y conocimientos de las mismas y la influencia que tiene en estos sistemas el desarrollo de la TICs, de conjunto con las herramientas para la gestión de los mismos.

En el Capítulo 1 se abordan los conceptos relacionados con, gestión documental, gestión de la información, gestión del conocimiento, con el objetivo de comprender el tema en cuestión.

En el Capítulo 2 se desarrolla la metodología para gestionar el conocimiento a través de los SGD, el cual se integra al SI en las instituciones así como las 6 etapas diseñadas.

En el Capítulo 3 se comprueba la hipótesis general de la investigación a través del juicio de expertos y valoración cualitativa, en correspondencia con los referentes teóricos-metodológicos que fueron abordados en el Capítulo 1 y el análisis de la Metodología desarrollada en el Capítulo 2.

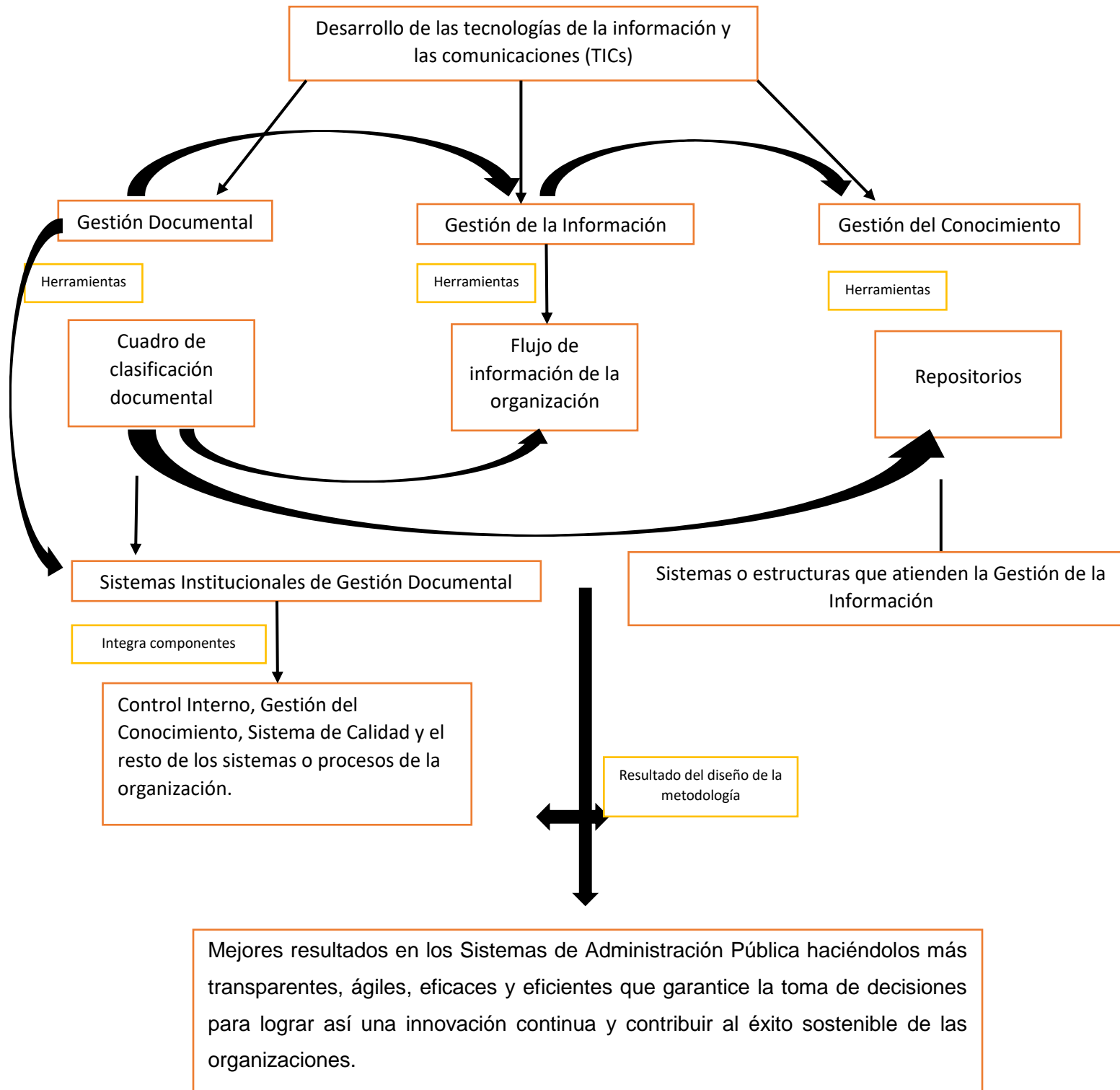


Figura 1. Diseño de la investigación, formas de validación de la hipótesis, cumplimiento de los objetivos y principales resultados.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 1.
MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL
DE LA INVESTIGACIÓN, PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS
SISTEMAS DE GD, GC Y GI.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN, PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GD, GC Y GI.

En este capítulo se abordan los conceptos relacionados con, gestión documental, gestión de la información, gestión del conocimiento, con el objetivo de comprender el tema en cuestión. Resulta pertinente antes de hablar de gestión del conocimiento partir de los sistemas de información y como uno de sus pilares fundamentales la gestión documental, factor indispensable para la organización y utilización de los recursos de información internos de las organizaciones y empresas.

La metodología a desarrollar le permitirá a las organizaciones y empresas la generación de conocimiento oportuna para la toma de decisiones a través del uso de los Sistemas de Gestión Documental, los que garantizarán el acceso a la información de una forma ágil, eficiente y eficaz dinamizando así la producción y difusión del conocimiento institucional y asiéndolo accesible tanto al público interno como externo, al mismo tiempo que lo conservará percederamente para futuras investigaciones.

1.1. Sistemas Institucionales de Gestión Documental

Debido al crecimiento de los volúmenes de información en las organizaciones se hace necesario la Gestión Documental, pues facilita el uso adecuado de la información. La gestión documental abarca desde la creación del documento, su identificación, clasificación, organización y difusión. (Política para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos)

Ponjuán (2004) define la Gestión Documental como un proceso administrativo que permite analizar y controlar sistemáticamente, a lo largo de su ciclo de vida, la información registrada que se crea, recibe, mantiene y utiliza una organización en correspondencia con su misión, objetivos y operaciones. También, se considera como un proceso para mantener la información en un formato que permita su acceso oportuno, y por ello requiere tareas y procedimientos para cada fase y la explotación de esta información registrada, que es evidencia de las actividades y transacciones de las organizaciones y que les permite lograr una mayor eficacia.

La Norma ISO 15489, define a la gestión documental es el área de la gestión responsable del control eficiente y sistemático de la creación, recepción,

mantenimiento y uso destrucción de documentos, incluyendo los procesos para capturar y conservar evidencia e información sobre actividades y transacciones de la organización.

La Gestión Documental es el conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos (Gallo, 2011).

Rodríguez & González (2002) desde una visión general plantean que los Sistemas de Gestión Documental son aquellos encargados de gestionar y tratar en todos sus aspectos la información fijada en un soporte, con lo que el concepto de documento pasa a adoptar un sentido más amplio al considerar como tal, toda información plasmada en cualquier soporte ya sea papel, magnético o electrónico.

La Gestión Documental constituye el punto de partida para que cada sistema, cumpla con los requerimientos de información que necesiten sus usuarios, a partir de una selección, ordenamiento, búsqueda y recuperación de sus fuentes documentales oportunas a cada necesidad (Chávez & Pérez, 2013).

Varios autores han conceptualizado a los Sistemas de gestión documental, como Fugueras (2003) al plantear que engloba un conjunto de operaciones comprometidas con la búsqueda de la economía y la eficacia en la producción, el mantenimiento, uso y destino final de los documentos a lo largo de su ciclo de vida; es decir, desde el momento de su concepción en las oficinas administrativas hasta su ingreso en las instituciones de archivo.

Como se pone de manifiesto en los conceptos antes citados los sistemas de gestión documental en las organizaciones son los encargados de analizar, gestionar, identificar, mantener o conservar y difundir todos aquellos documentos producidos por las diferentes áreas de trabajo que no son más que información fijada en algún tipo de soporte.

Risso (2012) los Sistemas de Gestión Documental (SGD) agrupan operaciones y técnicas de la gestión administrativa general con el objeto de coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos, protegiendo sus

características estructurales y contextuales con el objeto de garantizar su autenticidad e integridad a lo largo del tiempo.

La integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos, porque permite: la disminución del tiempo de localización y recuperación de los documentos, la disminución, de espacio físico de almacenamiento, aumenta la seguridad mediante una política de back-up correcta y acrecienta la rapidez en la atención al cliente (Risso, 2012).

Según los criterios expuestos la Gestión Documental se debe establecer como una relación entre la organización y el valor que representa la documentación al interior de ella, como factor de aprendizaje, información y conocimiento.

En la literatura se hace referencia a los procesos de los SGD bajo disimiles términos como se muestra en el (cuadro 1.1). La mayoría de los autores coinciden en los procesos relacionados con creación del documento, su identificación, clasificación, organización y difusión otros incorporan el mantenimiento, almacenamiento, ubicación; sin embargo se muestran similitudes entre los términos utilizados por los diferentes autores y sus definiciones.

Tabla 1.1 Procesos de los SGD.

| Autor(es) | Procesos |
|--|---|
| Política para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos. (Cuba, 2019) | creación del documento, su identificación, clasificación, organización y difusión |
| (Ponjuán, 2004) | crea, recibe, mantiene y utiliza una organización |
| ISO 15489 | control eficiente y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento y uso destrucción de documentos, incluyendo los procesos para capturar y conservar evidencia e información |
| (Gallo, 2011). | creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso |

| | |
|--|--|
| | y difusión de documentos |
| (Chávez & Pérez, 2013). | selección, ordenamiento, búsqueda y recuperación de sus fuentes documentales |
| Manual de procedimientos para la implementación de la base normativa del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba” 2023 | Producción, clasificación, valoración, difusión. |
| (Risso, 2012) | creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos |

Fuente: Elaboración propia.

Como se analizó anteriormente el SGD está integrado por procesos que comprenden, el ciclo de vida del documento tales como: Producción, clasificación, valoración y difusión como se identifican en el “Manual de procedimientos para la implementación de la base normativa del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba” 2023. Al cual nos acogemos en esta investigación por ser el más actualizado y recoger en sus definiciones los procesos imprescindibles para la correcta implementación del SGD.

Entendiéndose cada uno de estos procesos como:

- Producción: es donde se cumplen los estándares determinados por la organización para la creación o generación de información tales como: sujeto productor, fecha, firma, cuño, entre otros parámetros funcionales que se puedan identificar y que validen la autenticidad y veracidad del documento creado.
- Clasificación: es la fase, proceso o etapa donde a través del uso de herramientas archivísticas se identifican y crean las series documentales entendiéndose estas como un documento único que contiene el mismo tipo de información y se repite a lo largo del tiempo.

- Valoración: es el proceso mediante el cual se determina el valor primario o secundario que brinda la información y se deciden los plazos de permanencia, transferencia o eliminación del documento.
- Difusión: es el proceso mediante el cual se difunde tanto para el público externo como el interno la información que se posee en la organización haciéndola accesible.



Figura 1.1. Matriz de ciclo de los procesos del SGD.

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de los SIGD y A es facilitar el acceso a la información de manera rápida y con un alto grado de precisión, para que pueda compartirse entre los usuarios internos o externos de la institución u organización, resguardando así la memoria institucional y aumentando su eficacia.

1.2. Gestión de la Información

La correcta implementación de los SIGD y A en las organizaciones posibilita una adecuada Gestión de la Información.

Desde un enfoque económico, Rodríguez, (2008) subraya que la Gestión de la Información es también una actividad económica mediante la cual se trazan objetivos y estrategias, se organizan y distribuyen recursos, y se conducen y controlan acciones para un mejor manejo y uso de la información, de forma que se garantice

eficaz y eficientemente, su identificación, obtención, representación, almacenamiento, búsqueda y recuperación, circulación o distribución, análisis y uso, con beneficios y la creación de ventajas competitivas para la organización.

La Gestión de la Información se basa en un uso racional y adecuado de la información, así como un destino responsable de los recursos implicados en el flujo informacional; con el objetivo de mantener cánones elevados de eficacia, eficiencia y efectividad en el funcionamiento de los procesos estratégicos y productivos que conforman el sistema (Chávez & Pérez, 2013).

Gallo, (2011) la Gestión de la Información va encaminada al desarrollo de actividades relacionadas con la obtención de la información, su precio, el tiempo de recuperación y el lugar donde se guarda.

Bustelo & Amarilla, (2001) definen la Gestión de la Información como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades. Plantean que en el centro de la Gestión de la Información se encuentra la Gestión Documental mediante la información que queda plasmada en documentos.

Según Suárez, (2015) la gestión de la información es el conjunto de las actividades que se realizan con el propósito de adquirir, procesar, almacenar y finalmente recuperar, de manera adecuada, la información que se produce o se recibe en una organización y que permite el desarrollo de su actividad.

La Gestión de la Información es coordinar, dirigir y controlar los flujos de información que tiene lugar en cada sistema, de manera sistemática. Tomando en cuenta segmentos típicos de los sistemas, como pueden ser el ambiente, los procesos que se generan, las personas y las tecnologías implicadas entre otros; que de conjunto interrelacionan. Así como del conocimiento actualizado y preciso del ciclo de vida de los documentos que genera el sistema, producto de la Gestión Documental (Chávez & Pérez, 2013).

Según lo antes expuesto la Gestión de la Información entendida como las acciones económicas, de control, almacenamiento y recuperación de la información generada por la organización encaminada al uso mantenimiento y conservación de la

información además de los medios y soportes logísticos necesarios para su eficiente y eficaz uso.

Es importante significar que la información tanto la cuantitativa como la cualitativa es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad Dante, (2008). En este sentido, los proyectos actuales de investigación se centran en cómo las organizaciones son capaces de identificar aquella información que les resulte crítica, la cual, una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Serradell & Pérez, 2003).

La eficaz gestión de los flujos de información en las organizaciones, establece la base primaria para la Gestión del Conocimiento con la calidad requerida.

Suárez, (2015) y Alonso, (2007) coinciden en que los principales procesos de la gestión de la información son:

1. La identificación de necesidades de información: se determina cuáles son las informaciones que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización.
2. La adquisición y selección de fuentes informativas: búsqueda, localización y obtención de información relevante de fuentes internas y externas.
3. Organización y almacenamiento: clasificación, catalogación y almacenamiento de la información en cualquier soporte para facilitar su acceso y recuperación.
4. Análisis y procesamiento: interpretación, síntesis y transformación de los datos en información útil para la toma de decisiones.
5. Uso y aplicación: aprovechamiento de la información para generar conocimiento y alcanzar los objetivos organizacionales.
6. Evaluación y mejora: monitoreo y retroalimentación para optimizar continuamente los procesos de gestión de información.

En relación con los procesos antes identificados en esta investigación se establece la siguiente cadena de valor de los Sistemas de Información figura 1.2. Esta cadena de valor se compone de las siguientes etapas:

1. Entrada de datos: los datos son recopilados desde fuentes internas y externas, como formularios, bases de datos, redes sociales, etc.
2. Procesamiento de datos: los datos se procesan y se les añade valor mediante su análisis, clasificación y agrupación para convertirlos en información útil.
3. Almacenamiento de datos: los datos procesados se almacenan en bases de datos, servidores u otros medios para su posterior utilización.
4. Uso y distribución de datos: la información procesada y almacenada se distribuye a los usuarios y áreas de trabajo a través de canales como correos electrónicos, informes. De esta forma los usuarios utilizan la información para la toma de decisiones, realizar análisis y mejorar procesos.
5. Actualización y mejora: la cadena de valor del SI se actualiza y mejora mediante la recopilación de la retroalimentación, ajuste de procesos y mejoras en la tecnología utilizada.

La cadena de valor de los SI es vital para que las organizaciones puedan aprovechar al máximo su información y mejorar su desempeño empresarial.

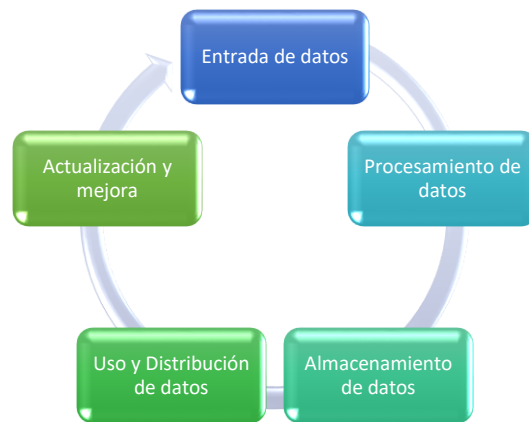


Figura 1.2. Cadena del valor del SI.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la gestión de la información abarca desde la identificación de necesidades hasta el uso efectivo de la información, pasando por su adquisición, organización, análisis y distribución, con el fin de apoyar la toma de decisiones y la generación de conocimiento en la organización.

1.3. Gestión del Conocimiento

Nonaka & Takeuchi, (1999) la gestión del conocimiento es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Es un recurso contenido en las personas que permite interpretar el entorno y da la posibilidad de actuar en consecuencia. Se halla en las personas, en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones.

Gestión del conocimiento procedimientos para desarrollar, estructurar y mantener la información con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de los usuarios (Gallo, 2011).

Sobre el surgimiento de este concepto Serradell, (2003) considera que hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante en gran medida, gracias a Internet.

Partiendo de una conceptualización simple pero profunda de GC, Gates, (1999) afirma que no es más que gestionar los flujos de información, y llevarla información correcta a las personas que la necesitan.

Según Ponjuán, (2015) el conocimiento se clasifica en tácito, explícito y cultural .De hecho, una de las clasificaciones más difundida es la desarrollada por Nonaka & Takeuchi, (1999), quienes a partir del trabajo realizado por Michael Polanyi en la década del sesenta, señalan que el conocimiento puede ser de dos tipos: tácito y explícito (Medina Nogueira, D. 2016).

El conocimiento tácito no puede ser formalmente comunicado, es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de una organización para realizar su trabajo Ponjuán, (2015) poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales que

poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 2012).

Se encuentra almacenado en la mente de las personas, se adquiere a través de la experiencia Carrillo & Chinowsky, (2006); evoluciona mediante la interacción con otras personas Choi & Lee, (2003); e, incluye elementos de tipo cognoscitivo y técnicos.

Los elementos cognoscitivos se centran en los modelos mentales, mientras que los elementos técnicos contienen know-how, oficios y habilidades concretas (Nonaka & Takeuchi, 2012).

En el plano de las organizaciones, el conocimiento tácito es el más difícil de extraer, pero es el más valioso, porque es el que proporciona un estilo único y muy difícil de igualar por la competencia.

Por su parte, el conocimiento explícito puede ser transferido a un individuo, es el que se sabe que se tiene y se es consciente al ejecutarlo; es formal, sistemático y fácilmente comunicado y compartido Fernández, (2015); puede ser documentado y almacenado físicamente en formato electrónico o en papel (Carrillo & Chinowsky, 2006).

Best, (1989) plantea que es de carácter flexible y puede ser reorganizado para adecuarse a propósitos específicos.

Los problemas que tienden a presentarse en un contexto organizacional se asocian con la percepción de las personas, su lenguaje, el tiempo disponible para transmitir el conocimiento y el valor que cada persona le otorga (Fong&Chu, 2006).

Por ello las empresas intentan transformar el conocimiento tácito en explícito, para que así sea más fácil de transferir (Hsu&Shen, 2005).

La gestión del conocimiento se va a encargar de coordinar y controlar el capital intelectual con que cuenta la organización, con vista a aportar valor añadido a las salidas de cada proceso, adaptándose a los continuos cambios del medio ambiente, sobre la base de ejes fundamentales como la cultura organizacional, el liderazgo y la cooperación mutua. Para esto es necesario convertir el conocimiento tácito en explícito (Chávez & Pérez 2013).

Medina Nogueira, D. (2016) define la GC como el proceso que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional e innovación, con el que se genera nuevo valor y se eleva el nivel de competitividad en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia; como resultado de la gestión de los activos intangibles en función de las personas, los procesos de la GC y la tecnología.

El conocimiento es la información o conciencia adquirida por la experiencia de un hecho o situación, por lo que está asociado a las personas, lo que saben y lo que necesitan saber (Medina Nogueira, Y. 2019).

Mientras que la GC Medina Nogueira, D. (2016) es el proceso que promueve la generación, la colaboración y el uso del conocimiento, en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, como resultado de la gestión de los activos intangibles en función de factores clave de la GC.

Diferentes autores establecen según sus criterios los procesos que se encuentran en la gestión del conocimiento.

Zaldivar, (2018) reúne los procesos fundamentales según diferentes autores, tales como: Identificación de conocimiento, adquisición de conocimiento, creación de conocimiento, codificación y almacenamiento de conocimiento, transferencia de conocimiento, aplicación y uso de conocimiento, protección de conocimiento y evaluación de conocimiento.

Medina Nogueira, D. (2016) expone que algunos autores en la literatura coinciden con los procesos relacionados con localizar, capturar y divulgar y especifica que otros autores incorporan aplicar, medir, usar y eliminar.

Sin embargo, la autora hace énfasis en que estos procesos deben gestionarse de forma integrada y con enfoque a sistema donde destaca el propuesto por (Nonaka & Takeuchi, 2012) el cual propone adquirir, organizar, divulgar, usar y medir el conocimiento.

Los autores que definen procesos de la GC, o modelos para gestionar el conocimiento en base a sus procesos, ofrecen cadenas de valor del conocimiento; una de las más citadas y referente indispensable en este aspecto es la propuesta por (Nonaka & Takeuchi 1999).

En este orden de ideas, los procesos de la GC que se definen por Medina Nogueira, D. (2016) quedan reflejados en la cadena de valor del conocimiento de la figura 1.3. Su alcance se delimita de la manera siguiente:

Adquirir: Determinar fuentes de información, su período de monitoreo, las herramientas informáticas o las vías de recuperación de información necesarias para adquirirla, y realizar la captura.

Organizar: Filtrar la información adquirida para obtener información útil, estructurarla (homogenizar) mediante el uso de metadatos y contextualizarla (puesta en valor de la información).

Divulgar: Determinar las vías de divulgación y hacer llegar al público objetivo los productos /servicios creados.

Usar: Implica usar la información a su alcance para la toma de decisiones, agregarle valor y convertirla en conocimiento para su posterior generalización (enfocado al cliente).

Medir: Medir el uso e impacto de los productos/servicios brindados y determinar las acciones de mejora.



Figura 1.3. Cadena del valor del conocimiento. Fuente: Daylin Medina Nogueira.

1.4 Puntos en común de los Sistemas de Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Gestión Documental, el uso de estos como pilar básico para una adecuada gestión del conocimiento en las Organizaciones

La Gestión de información lleva implícita una Gestión documental de fondo, por lo que varios autores se han pronunciado en que más que un paso de una a la otra, hay más bien una evidente subordinación de base.

Según Saffady, (2004) la Gestión Documental tiene que ver con cinco aspectos de la Gestión de Información:

1. La determinación de los plazos de retención de los documentos: en la determinación de los plazos de retención de los documentos, las organizaciones requieren consultar otros tipos de informaciones. Esta determinación es de alta importancia para cumplir adecuadamente las etapas activas, y no afecte la economía de la organización.
2. La garantía de que exista correspondencia con las leyes y regulaciones oficiales: es fundamental que las organizaciones se basen y cumplan con las regulaciones y leyes que dictan las entidades, tanto nacionales, como organismos internacionales
3. El manejo de registros organizacionales inactivos: las organizaciones deben velar por la actualización y mantenimiento de sus registros inactivos, así como el cumplimiento de las regulaciones vinculadas con los procesos de transferencia y expurgo.
4. La organización de los registros activos y su recuperación: este punto expresa una alta relación de la GD y la GI, ya que, de los registros organizacionales, se toman mayormente las informaciones que se incorporan a las bases de datos.
5. La protección de registros vitales: es importante el control y mantenimiento de los registros vitales de cada organización, ya que evitaría riesgos económicos y profesionales que afectarían el funcionamiento interno del sistema (Saffady, 2004).

Es importante señalar también la relación de las tecnologías de Información y comunicación en la interrelación entre la GD y la GI, ya que como considera (Ponjuán, 2004) la GI permite utilizar plataformas Web, en régimen de Intranet-Extranet para colocar los documentos más importantes, facilitando su acceso y uso...

Cuando se trata de documentos electrónicos deben incorporarse ciertas

particularidades en su tratamiento, en las que la GI y las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) ejercen una influencia notable. La transferencia de soportes, de disquete a CD, por ejemplo, marca plazos específicos de conservación.

Es decir que un adecuado tratamiento en la Gestión Documental conlleva una correcta Gestión de Información, las cuales serían los cimientos para la construcción de otro enfoque más novedoso: la Gestión del Conocimiento.

En relación a esta idea Mena, (2002) difícilmente sea posible implantar un sistema de gestión del conocimiento sin la existencia de uno de los pilares de la gestión de la información: el sistema de gestión documental o archivo, en tanto factor indispensable para la organización y utilización de los recursos de información internos de las organizaciones y empresas.

Es importante que las organizaciones cuenten en primera instancia con un SGD, antes de hablar de un Sistema de Gestión de Información y de un Sistema de Gestión del Conocimiento. Cada sistema en las organizaciones debe velar por el ciclo de gestión, primero dónde nace y quiénes generan los documentos, para luego pasar por el procesamiento, almacenamiento y generación a través de flujos de información; con vistas a ser transmitida por los propios recursos humanos de la organización como conocimiento explícito.

Las organizaciones constituyen sistemas compuestos por elementos que interactúan entre sí, para el logro de un objetivo común; según la misión y metas del sistema. Siguiendo esta misma filosofía procedente de la Teoría de los Sistemas es que funcionan los SGD, los SGI y los SGC; como subsistemas, ya que cada uno desde sus propósitos, interactúan y se interrelacionan; con vista al correcto desenvolvimiento y éxito de la organización.



Figura 1.4 Relación de los SGD, SGI, SGC.

Fuente: elaboración propia.

1.5 Diagnóstico del SGD en instituciones y empresas matanceras

De la relación antes expuesta entre los sistemas de GD, GI y GC se procede a determinar el estado actual de la muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación a partir de un diagnóstico inicial.

La Estadística descriptiva permite el análisis de los datos obtenidos al realizar la caracterización de las instituciones matanceras en materia de gestión documental, para ello se seleccionó una muestra de 8 instituciones tales como:

1. Empresa Provincial de Servicios Necrológicos y Comunales.
2. Delegación de Recursos Hidráulicos.
3. Dirección Provincial de Educación.
4. Universidad de Ciencias Médicas.
5. Oficina Provincial de Patrimonio.
6. Delegación Provincial de Ordenamiento Territorial y Urbanístico (INOTU).
7. Empresa ARCOS Varadero.
8. Tribunal Provincial.

Para realizar dicha caracterización o diagnóstico se aplicó como instrumento la lista de chequeo (tabla 1.2), además de una entrevista con el directivo y la especialista en gestión documental. Lo que permitió identificar los componentes o indicadores más afectados en sus Sistemas Institucionales de Gestión Documental.

| No. | INDICADORES DE CONTROL | EVALUACION | | |
|-----|---|------------|-------|------|
| | | 80-100 | 70-79 | < 70 |
| | | B | R | M |
| 1. | Implementación del sistema: (100 ptos.) <ul style="list-style-type: none"> • Cargo en plantilla..... (35 ptos.) • Por nombramiento: Evidencia de las funciones: (30 ptos.) SI_____NO: _____ • Categoría : Univ._____ (30 ptos.) Técnica:_____ (20 ptos.) Otro: _____ (10ptos.) | | | |
| 2. | <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia del plan de capacitación de la actividad: (20 ptos.) Recibidas: _____ Realizadas:_____ • Programa de Atención a los ambientes de archivo: (20 ptos.) SI:___ NO___ • Exámenes médicos de las gestoras documentales: (20 ptos.) SI:___ NO___ • Periodicidad de los chequeos médicos: _____ (20 ptos.) • Medios de protección de las gestoras documentales: (20 ptos.) SI:___ NO ___ | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | Cuáles: _____ | | | |
| 3. | <p>Existencia de los documentos Normativos y Legales: (100 pts.) Por c/uno 25 pts.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decreto-Ley No. 3/ 2020: Consejo De Estado • Decreto 7/2020: Consejo De Ministros • Resolución 201 Y 202/2020: CITMA: Lineamientos Para La Conservación De Soportes De Papel Y Soportes Especiales. • Manual de procedimiento, Resoluciones e Instrucciones | | | |
| 4. | <p>Evidencia en el plan de inversiones del presupuesto destinado a la Gestión Documental: (100 pts.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI ____ (80 pts.) • Total Aprobado: ____Ejecutado____(20 pts.) • NO ____ | | | |
| 5. | <p>Evidencia de Ambiente de Control Interno (100 pts.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la Guía de Autocontrol y planes de medidas. (25 pts.) • Evidencia de auditorías internas. (25 pts.) • Planes de trabajo anual, mensual, objetivos de gestión documental (20 pts.) • Evidencia de rendición de cuenta de la gestora documental: (30 pts.) (15 p/cada uno) Consejo de Dirección SI ____NO____ Comité de prevención: SI____NO____ | | | |
| 6. | <ul style="list-style-type: none"> • Existencia del local para Archivo Central: (25 pts) SI : ____NO: ____ | | | |

| | <ul style="list-style-type: none"> • Estado del local: B___ R: ___ M: ___ (15 pts) • Formato en que se conserva la documentación (10 pts) Papel: _____ otros formatos: _____ • Existencia de equipamiento: (10 pts) SI: _____ NO: _____ • Estado de conservación de la documentación: (20 pts) B: _____ M: _____ R: _____ • Volumen de información digitalizada. (10 pts) • Solución Tecnológica para digitalizar en la institución. (10 pts) <table border="1" data-bbox="326 856 1036 1163"> <thead> <tr> <th data-bbox="326 856 532 1052">Nombre de la Solución Tecnológica</th> <th data-bbox="532 856 792 1052">Desarrollador/ Proveedor</th> <th data-bbox="792 856 1036 1052">Fecha desde que se utiliza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="326 1052 532 1163"></td> <td data-bbox="532 1052 792 1163"></td> <td data-bbox="792 1052 1036 1163"></td> </tr> </tbody> </table> | Nombre de la Solución Tecnológica | Desarrollador/ Proveedor | Fecha desde que se utiliza | | | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Nombre de la Solución Tecnológica | Desarrollador/ Proveedor | Fecha desde que se utiliza | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 7. | <p>Evidencia del Expediente Generador de Fondo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama: (5 pts.) • Nombramiento de la entidad: (5 pts) • Nombramiento del director: (5 pts.) • Cuadro de Clasificación :(10 pts) • Tabla de retención:(10 pts) • Comisión de Valoración:.(10 pts) | <u>Si</u> | <u>No</u> | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| | <p>(Por Resolución y actualizada)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reseña histórica del centro (5 ptos.) • Registros de controles (5 ptos.) • Plan de conservación preventiva del fondo documental. (5 ptos.) • Plan de reducción de riesgos de desastres: (5 ptos.) • Plan de medidas a las acciones de control recibidas (5 ptos) • Funciones del trabajador. (5 ptos.) • Misión, Visión y Objeto Social de la entidad (5 ptos.). • Registro de entrada de los documentos. (5 ptos) • Registro de Préstamos de documentos. (5 ptos) • Registro Topográfico. (5 ptos) • Registro de transferencias documentales. (5 ptos) | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|

LEYENDA: **B**:80-100%,**R**:70-79%**M**:< 70%

B: Todas los indicadores se evalúan de bien y ninguno de regular.

R: 4 indicadores se evalúan de bien, 3 regular, o dos indicadores se evalúan de mal.

M: más de 3 indicadores se evalúan de mal.

EVALUACION: _____

Tabla 1.2: Lista de chequeo para el control de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental.

Fuente: elaboración propia.

La variable estadística estudiada es el estado de la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental.

Indicadores a evaluar: 7

Tipo de variable: Cualitativa.

Escala de medición de la variable: Ordinal

Población: 10 instituciones.

Muestra: 8 instituciones.

| Indicadores | SIGD | SIGD | SIGD | SIGD | SIGD | SIGD | SIGD | SIGD |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Ind. 1 | 65 | 65 | 65 | 65 | 90 | 90 | 65 | 65 |
| Ind. 2 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 80 | 60 |
| Ind. 3 | 75 | 75 | 75 | 75 | 100 | 100 | 75 | 75 |
| Ind. 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ind. 5 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Ind. 6 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Ind. 7 | 35 | 35 | 35 | 30 | 55 | 55 | 25 | 35 |

Tabla 1.3 Estado de implementación de los SIGD.

Fuente: Elaboración propia.

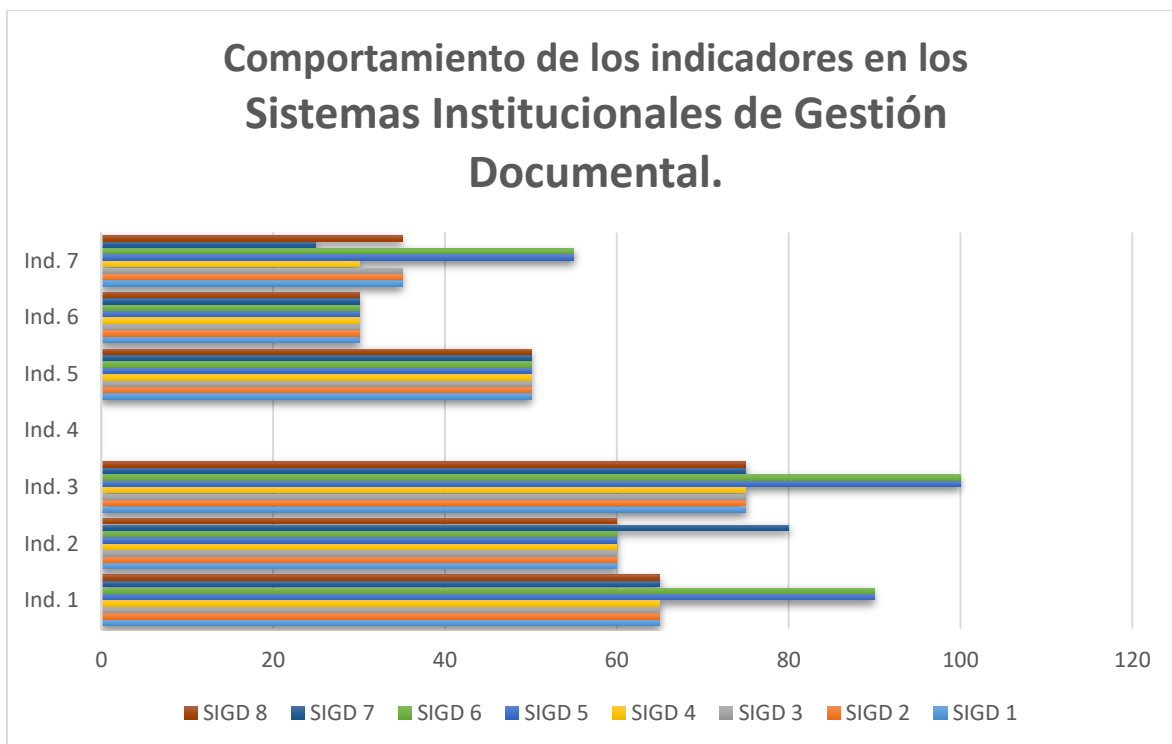


Gráfico 1. Comportamiento de los indicadores en los SIGD.

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la aplicación de la lista de chequeo y las entrevistas realizadas en estas 8 instituciones y empresas se llega a la conclusión de que no tienen implementado un sistema de gestión documental, porque los resultados que arroja son evaluados de mal por tanto se hace imperativo el elaborar una metodología que permita la implementación de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en el territorio matancero. Lo que les va a brindar mejores resultados en su gestión y administración, haciéndolos más transparentes, ágiles, eficaces y eficientes. Además de permitirles hacer más viable la gestión de sus SI y GC.

**CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA GESTIONAR
EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS
DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN
DOCUMENTAL
EN INSTITUCIONES Y EMPRESAS MATANCERAS.**

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES Y EMPRESAS MATANCERAS

Tomando como punto de partida la relación existente entre los SGD, SGI, SGC expuestos en el marco teórico-referencial de la investigación, en este capítulo se desarrolla la metodología para gestionar el conocimiento a través de los SGD, el cual se integra al SI en las instituciones.

La metodología se estructuraría por seis etapas:

1. Desarrollo de una estrategia que permita aunar los objetivos, metas, misión y visión de la organización con su producción documental, los mecanismos o sistemas que emplean para gestionar la información y la identificación del conocimiento generado.
2. Estudio de la viabilidad, el alcance, los procesos internos de la entidad y los estudios de costo beneficio.
3. Diseño de la estructura del SGD con la clasificación e identificación de los tipos de documentos producidos, mecanismos de conservación de la documentación y la incorporación de tecnologías que permitan su gestión en un ambiente digital, asíéndola accesible tanto a los usuarios internos (trabajadores) como externos (investigadores o personas que demuestren un interés legítimo sobre la documentación).
4. Establecimiento de los flujos de información por áreas, sistema de recuperación de la información.
5. Identificación de conocimiento generado por la organización y la transformación del conocimiento tácito a explícito, su divulgación, usos y medición a través de indicadores.
6. Mecanismo de control de la integración de dichos sistemas y su mantenimiento o mejoras.

2.1 Premisas para la modelación de las etapas de la metodología

Según señala Ponjuan, (1998) en la pirámide informacional, en las organizaciones existe siempre la comunicación a través de diversos medios entre ellos los documentos, a través de ellos se transmite la información y el conocimiento, importantes elementos que constituyen la base y dirigen las acciones. Como se muestra en la imagen 1.5.

En el manejo de la información y el conocimiento dentro de una organización intervienen varios actores como especialistas, procesos y sistemas. Reagrupándola información en sus diferentes tipos acorde al proceso al que responda, su contenido y tipo o formato de documento.

Uno de los procesos más importantes que entra en acción en los SGI, SGD y el SGC es la clasificación en la cual en primer momento parte de la identificación del tipo de documento, información que transmiten sobre un mismo tema y tipo de conocimiento que fue generado.

Para ello se confeccionan las series documentales, logrando entrelazar no solo los tipos de documentos producidos; sino los documentos recibidos que generaron un documento interno, estableciendo un nexo entre ambos, pues uno le dio origen al otro. Contienen un significado; por tanto, transmiten alguna información y al mismo tiempo se crea un nuevo conocimiento. El cual debe ser compartido entre las áreas y los decisores de la institución.

Generalmente los documentos, aunque son depositados en alguna de las áreas administrativas donde fueron creados normalmente tienen circulación entre otras áreas de la institución, por ello responden a períodos y flujos que se repiten a lo largo del tiempo.

En las series documentales intervienen articuladamente las diferentes áreas de una institución, que se entrelazan en red o redes, los períodos y los flujos son efecto de las acciones o actividades planificadas por la institución.

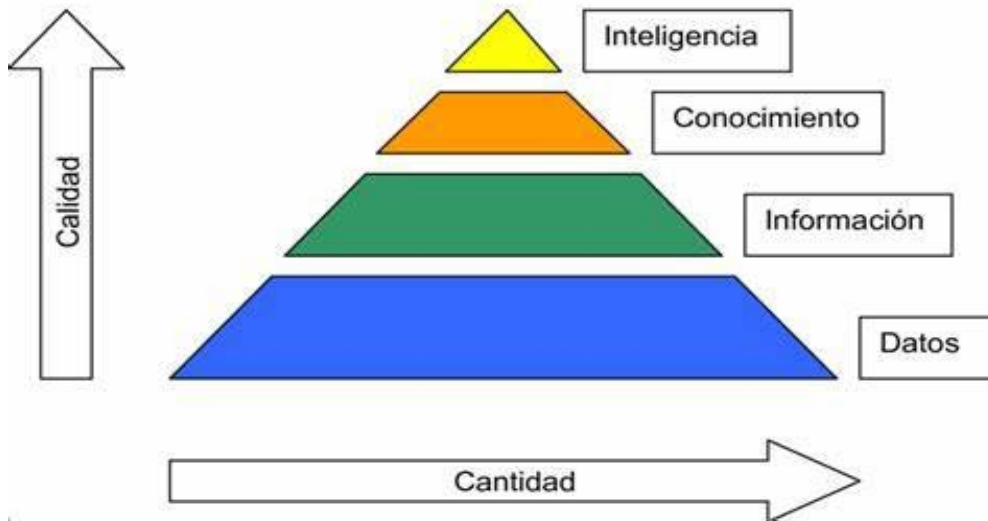


Imagen 1.5. Pirámide Informacional.

Fuente: Ponjuan (1998).

2.2 Modelación de las etapas de la metodología

Teniendo en cuenta los elementos antes ofrecidos se procede a modelar la metodología para gestionar el conocimiento a través de los Sistemas Institucionales de Gestión Documental en instituciones matanceras que sea flexible y adaptable a las características propias de cada institución o empresa, sustentada en la metodología de sistemas, que cuenta con amplia aceptación en el ámbito del desarrollo de sistemas de información.

Sobre la base de lo antes expuesto se desarrollan las 6 etapas que componen la metodología en cuestión:

Etapas 1: Desarrollo de una estrategia que permita aunar los objetivos, metas, misión y visión de la organización con su producción documental, los mecanismos o sistemas que emplean para gestionar la información y la identificación del conocimiento generado.

Objetivo: Desarrollar la producción documental en función de los objetivos, metas, misión y visión de la organización para garantizar la trazabilidad en su cumplimiento y el comportamiento de los procesos claves, así como sus variables.

Tareas:

- Identificar al responsable de la clasificación de la producción documental de la organización.
- Presentar las series documentales que producen.
- Identificar los mecanismos donde se gestiona la información de la organización.
- Identificar cuáles de estas informaciones generan nuevos documentos aumentando el flujo de conocimiento explícito de la organización.
- Identificar la red de datos manejada y generada por los trabajadores que a su vez originan documentos.

Técnicas y herramientas: reunión con la dirección; trabajo en equipo; conferencias y talleres; charlas e intervenciones ante los trabajadores; divulgación en murales.

Resultados esperados: se identifica un responsable para llevar a cabo la integración de los Sistemas de Gestión Documental, Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento, matriz de clasificación de los documentos producidos, establecimiento de las series documentales que deben ser producidas en función del cumplimiento del objetivo, metas, misión y visión de la organización, identificación de las plataformas donde es gestionada la información, identificación de las redes de datos y flujos de información que generan la producción del conocimiento explícito en la organización.

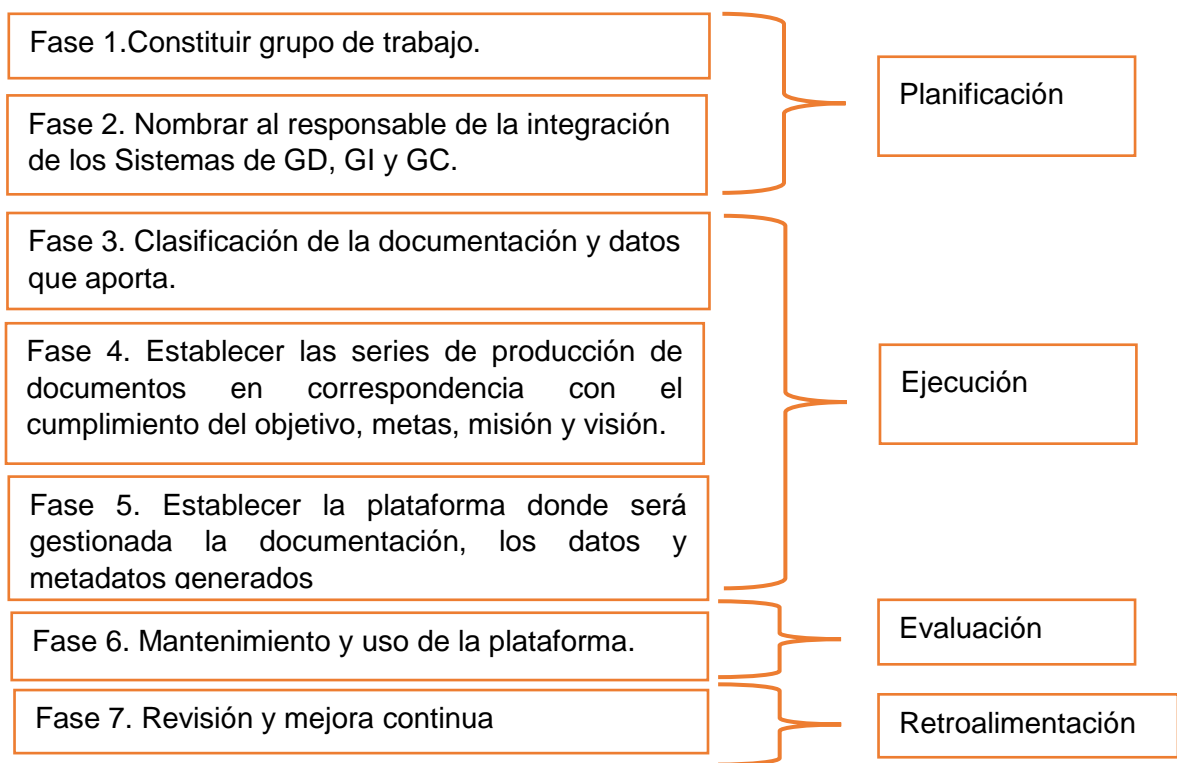


Figura 1.5. Fases de la integración de los Sistemas de GD, GI y GC.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2: Estudio de la viabilidad, el alcance, los procesos internos de la entidad y los estudios de costo beneficio.

Objetivo: Evaluar la viabilidad económica del proyecto inversionista necesario para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC para determinar los beneficios y el valor agregado que le aportaría a la organización.

Tareas:

- Identificar los recursos materiales necesarios para la producción, uso, gestión, divulgación y conservación de la documentación física o digital, los datos y los metadatos.
- Identificar los posibles proveedores.
- Confeccionar el proyecto inversionista.

- Someter el proyecto inversionista a su aprobación por el Consejo de Dirección para contribuir a la toma de decisiones informadas y el financiamiento prioritario.

Técnicas y herramientas: análisis del mercado, estudios de costo beneficio, análisis de riesgos, elaboración de un plan detallado de los recursos necesarios y su costo, identificar el tipo de financiamiento.

Resultados esperados: Se identifican las fases del proyecto inversionista para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC, para su aprobación y ejecución en la organización.

1. Planificación del proyecto: Desarrollo de un plan detallado que incluye objetivos, alcance, cronograma, recurso necesario y presupuesto. Se define la estrategia de ejecución.
2. Estudio de Viabilidad: Evaluación preliminar para determinar si el proyecto es viable técnica, económica y financieramente. Se incluyen estudios de costo-beneficios y análisis de riesgos.
3. Financiamiento: Búsqueda de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto. Esto puede incluir inversión propia, préstamos, o financiamiento de terceros.
4. Ejecución: Implementación del proyecto según el plan establecido. Esta fase implica la coordinación de actividades, gestión de recursos y seguimiento del progreso.
5. Monitoreo y Control: Supervisión continua del proyecto para asegurarse de que se cumplan los objetivos, plazos y presupuesto. Se realizan ajustes según sea necesario.
6. Evaluación y Cierre: Análisis final del proyecto para medir el éxito y el cumplimiento de objetivos. Se documentan lecciones aprendidas y se cierra formalmente el proyecto.

Etapa 3: Diseño de la estructura del SGD con la clasificación e identificación de los tipos de documentos producidos, mecanismos de conservación de la documentación y la incorporación de tecnologías que permitan su gestión en un ambiente digital,

asiéndola accesible tanto a los usuarios internos (trabajadores) como externos (investigadores o personas que demuestren un interés legítimo sobre la documentación).

Objetivo: Constituir el SGD en relación a la estructura organizativa de la institución o empresa, con la identificación de su producción documental debidamente clasificada, su divulgación y conservación para que cumpla con los requisitos de organización y accesibilidad, de esta forma se facilita la recuperación y el manejo de documentos en cualquier momento.

Tareas:

- Definir la política del SGD.
- Determinar los procesos necesarios para el SGD, secuencia e interacción (Mapa de procesos).
- Valorar riesgos asociados al SGD.
- Determinar requisitos legales y manuales aplicables.
- Definir objetivos, metas y manual del SGD.

Técnicas y herramientas: trabajo en equipo; reunión con el CD; tormenta de ideas; diagrama de flujo; revisión documental.

Resultados esperados: Política del SGD aprobada; fichas de procesos con indicadores planificados; mapa de procesos del SGD; plan de prevención de riesgos y de conservación preventiva; requisitos legales y manuales vigentes aplicables; objetivos del SGD y plan de acciones.

Etapas: **Etapas 1-3:** Establecimiento de los flujos de información por áreas, sistema de recuperación de la información.

Objetivo: Identificar los flujos de información y robustecer el sistema de recuperación de la información para garantizar la salvaguarda de la información y el buen funcionamiento de la institución o empresa.

Tareas:

- Determinar qué información es necesaria y para quien, así como su documentación y actualización regular.
- Elegir un medio adecuado o solución tecnológica para la comunicación (correo, reuniones, plataformas digitales).

- Asegurar que la información sea clara y concisa.
- Implementar un medio adecuado donde se garantice que el receptor pueda dar respuesta al emisor, cerrando el ciclo comunicativo.
- Establecer políticas claras sobre la frecuencia, ubicación y retención de backups, asegurando que sean comprensibles para todo el personal.
- Realizar pruebas regulares para verificar que los datos se respaldan correctamente y son recuperables en caso de un desastre.
- Asegurar que todos los trabajadores conozcan las políticas y procedimientos relacionados con la recuperación de información, lo que puede incluir formación por parte del equipo de gestión de la información o expertos externos.

Técnicas y herramientas: trabajo en equipo; selección de soluciones tecnológicas, reunión con el CD; tormenta de ideas; diagrama de flujo; revisión documental, procedimiento de recuperación de información.

Resultados esperados: Mejorar la comunicación interna y fomentar la colaboración y la transparencia dentro de la organización lo que llevaría a una mayor eficiencia. Implementar un sistema robusto además de proteger los datos críticos garantizando la continuidad frente a posibles desastres o pérdida de información.

Etapa 5: Identificación de conocimiento generado por la organización y la transformación del conocimiento tácito a explícito, su divulgación, usos y medición a través de indicadores.

Objetivo: Seleccionar las herramientas a utilizar para la identificación del conocimiento generado por la organización para su uso, divulgación y medición.

Tareas:

- **Análisis de la situación actual:** Evaluar el contexto organizacional, incluyendo su estructura, cultura y procesos operativos. Esto puede realizarse mediante entrevistas, observaciones y revisión de documentos.
- **Auditorías del Conocimiento:** Realizar un análisis exhaustivo del conocimiento existente, tanto tácito como explícito. Esta auditoría identifica

que conocimientos posee la organización, quien los tiene, como se crean y utilizan y donde se almacenan.

- **Mapas de conocimiento:** Utilizar mapas que visualicen el conocimiento dentro de la organización. Estos mapas ayudan a identificar expertos en áreas específicas y a localizar el conocimiento crítico necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Técnicas participativas:** Implementar métodos como mesas redondas, lluvias de ideas y trabajos en equipos para fomentar la colaboración entre los trabajadores. Estas técnicas permiten que los miembros del equipo compartan sus conocimientos y experiencias.
- **Análisis documental:** Revisar documentos existentes que contengan información sobre procesos y proyectos anteriores para identificar el conocimiento acumulado.
- **Encuestas y cuestionarios:** Realizar encuestas para recopilar información sobre las percepciones de los trabajadores respecto al conocimiento que poseen y lo que consideran necesario para su trabajo.
- **Identificación de vacíos de conocimiento:** Analizar las brechas entre el conocimiento actual y el requerido para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, lo que permite planificar acciones para cerrar estas brechas.

Técnicas y herramientas: directorios de expertos, topografías del conocimiento, redes de conocimiento, trabajo en equipo, revisión de la documentación, cuestionarios y encuestas.

Resultados esperados: Mejor gestión de los recursos intelectuales dentro de la organización, promoviendo la innovación y el desarrollo continuo, así como su uso, divulgación y medición.

Etapas 6: Mecanismo de control de la integración de dichos sistemas y su mantenimiento o mejoras.

Objetivo: Asegurar el mantenimiento y la evaluación sistemática de la conformidad y eficacia de la integración de los Sistemas de GD, GI y GC así como la adopción de acciones correctivas y preventivas para el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que se identifican.

Tareas:

- Medir la satisfacción de los trabajadores y usuarios externos.
- Seguimiento y medición de los procesos y servicios.
- Definir acciones a ejecutar ante eventuales incumplimientos de las especificaciones, los contratos y los requisitos legales y manuales.
- Planificación y realización de auditorías integradas internas.

Técnicas y herramientas: encuestas; entrevistas; revisión documental, observación directa, gráficos simples, estadística descriptiva, lista de verificación, curso de formación de auditores internos; procedimientos de control de producto no conforme, auditoría interna, actividades de autocontrol, estudios de clima laboral.

Resultados esperados: Información completa sobre la satisfacción de los trabajadores y usuarios externos, ejecución integrada de los sistemas y sus procesos en condiciones controladas, conformidad de los servicios, listado de auditores aprobados y mantenimiento de su competencia, programa de auditorías internas y su cumplimiento, acciones para el mantenimiento y mejora de la integración de los sistemas.

**CAPÍTULO 3. COMPROBACIÓN DE LA METODOLOGÍA
PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO
A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES
DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES
MATANCERAS**

CAPÍTULO 3. COMPROBACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES MATANCERAS

En este capítulo se desarrolla la validación de la hipótesis general de la investigación a través del juicio de expertos y valoración cualitativa, en correspondencia con los referentes teóricos-metodológicos que fueron abordados en el Capítulo 1 y el análisis de la Metodología desarrollada en el Capítulo 2. Se definen como objetivos:

1. Exponer el juicio de expertos sobre la aplicación de la metodología: se expone a través del diagrama causa efecto y la aplicación del *METODO KENDALL* las futuras problemáticas que pudieran surgir con su aplicación.
2. Exponer la valoración cualitativa de la metodología: se expone la valoración e impacto de la aplicación de la metodología, a través de su análisis interno (fortalezas y debilidades).

3.1 Exposición del juicio de expertos. Aplicación del *METODO KENDALL* y Diagrama causa-efecto para el análisis de las posibles problemáticas que pudieran presentarse

La metodología diseñada para la integración de los Sistemas de Gestión Documental, Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida en correspondencia con los objetivos, misión y visión de la misma; permitiendo integrar todos los procesos organizacionales en pos de su cumplimiento y la trazabilidad de los mismos.

Uno de los principales problemas al que se enfrentan las instituciones y empresas hoy en día, es la falta de trazabilidad y evidencias tangibles de su gestión, de ahí que el país haya decidido implementar la política de gestión documental y archivo para la salvaguarda de la memoria histórica o corporativa de las mismas. Los Sistemas de Gestión documental no pueden verse aislados como se evidenció teórica y metodológicamente en el Capítulo 1 y posterior al análisis de la metodológica en el capítulo 2 se ofrece una forma de integrar los Sistemas de GD, GI y GC a los

procesos que comprende una organización y al mismo tiempo proyectarlos como un sistema que le da cumplimiento a los objetivos, misión y visión, permitiendo una trazabilidad en el proceso de su cumplimiento y gestión administrativa.

Para ello se reunió un grupo de 7 expertos en el tema con la intención de identificar los posibles problemas o limitaciones que pudiera tener la metodología para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC a través de una tormenta de ideas.

Se designó un mediador el cuál le entregó algunas hojas a cada uno de estos 7 expertos para que individualmente cada uno escribiera lo que consideraba era un problema o limitante para la aplicación de la metodología propuesta, dichas ideas serían todas escritas con un lápiz sin goma, pues todas las ideas tienen valor y pueden indicar una nueva mirada o punto de partida. Se dio un tiempo de 30 minutos y fueron recogidas cada una de las hojas. El mediador leyó cada una de las ideas en alta voz y se fueron agrupando dichas ideas según fueran coincidiendo o teniendo entre ellas similitud, para de esta forma llegar a las siguientes más repetidas:

Tormenta de Ideas

1. Falta de compromiso de las instituciones o empresas.
2. No priorizar los recursos económicos y financieros para la integración y buen funcionamiento de los Sistemas de GD, GI y GC.
3. No designar a un responsable que tenga las facultades para tomar decisiones sobre todas las áreas de la institución o empresa.
4. No capacitar a todos los trabajadores para el buen manejo de la información.
5. No contar con una solución tecnológica y la tecnología necesaria para la gestión de la información y los documentos en un ambiente digital.
6. No tener claramente definidos los objetivos, misión y visión de la institución o empresa.
7. No tener una gestora documental capacitada para la gestión de la documentación.
8. No tener identificados los documentos que produce la institución o empresa.

Estas ideas fueron representadas en un diagrama causa-efecto:

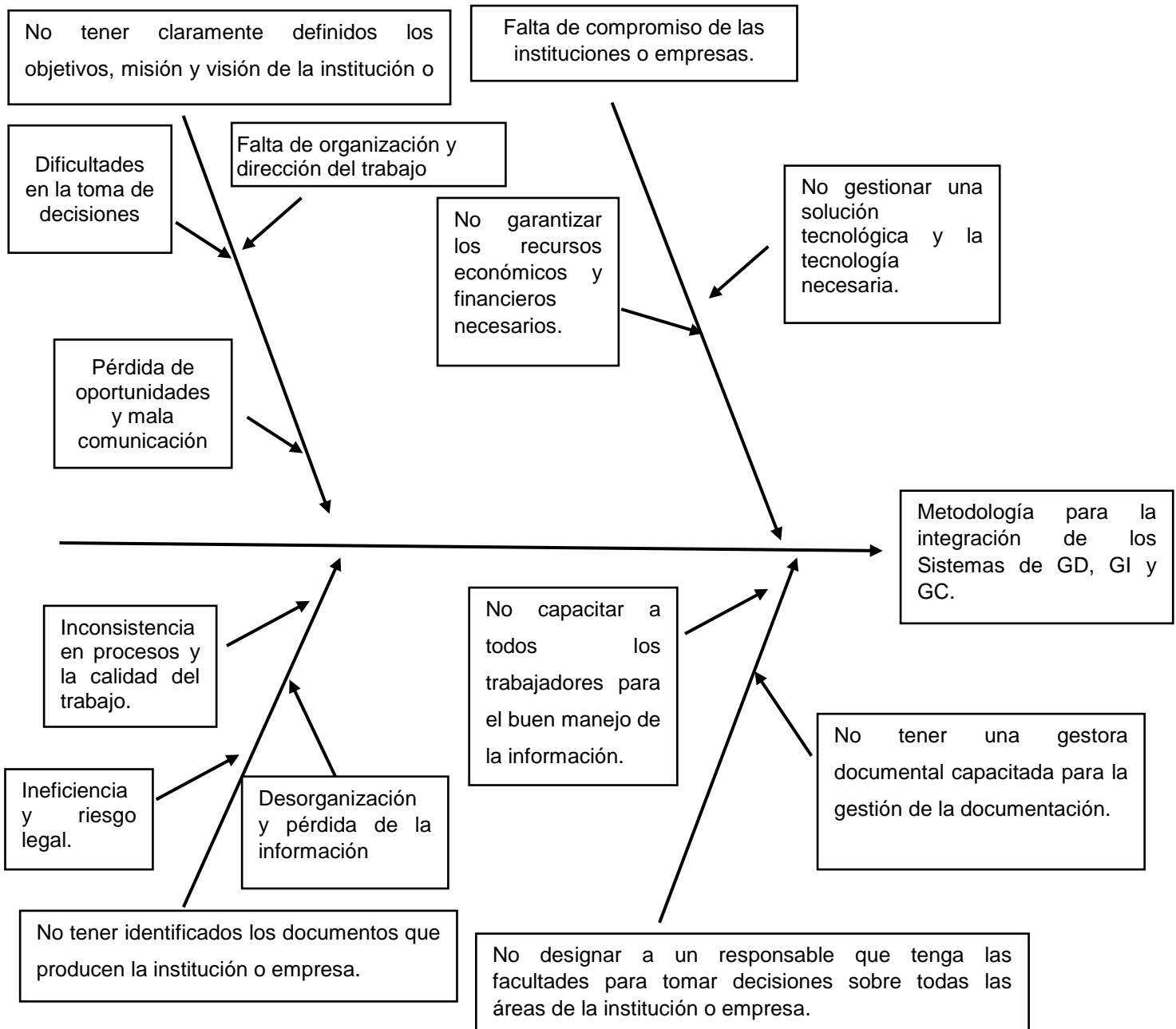


Figura 1.6. Diagrama Causa-Efecto de las dificultades que pudieran surgir con la aplicación de la Metodología para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC.

Fuente: Elaboración propia.

Determinar los problemas con mayor incidencia según los 7 expertos en una escala del 1 al 3 de forma ascendente mediante el empleo del *METODO KENDALL*.

| No | Problemáticas | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | $\sum a_{ij}$ | Δ | Δ^2 |
|----|---------------|----|----|----|----|----|----|----|---------------|----------|------------|
| | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|----|------|-------|
| | <i>más comunes</i> | | | | | | | | | | |
| 1 | No priorizar los recursos económicos y financieros para la integración y buen funcionamiento de los Sistemas de GD, GI y GC. | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 9,4 | 88,4 |
| 2 | Falta de compromiso de las instituciones o empresas. | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 | 13,7 | 187,7 |
| 3 | No designar a un responsable que tenga las facultades para tomar decisiones sobre todas las áreas de la institución o empresa. | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 16 | 13,7 | 187,7 |
| 4 | No contar con una solución tecnológica y la tecnología necesaria para la | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 9,4 | 88,4 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|-------|
| | gestión de la información y los documentos en un ambiente digital. | | | | | | | | | | |
| 5 | No tener una gestora documental capacitada para la gestión de la documentación. | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 13,7 | 187,7 |
| 6 | No capacitar a todos los trabajadores para el buen manejo de la información. | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 8,6 | 73,96 |
| 7 | No tener identificados los documentos que producen la institución o empresa. | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 9,4 | 88,4 |
| 8 | No tener claramente definidos los objetivos, misión y visión de la | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 13,7 | 187,7 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|-----|--|--------|
| | institución o empresa. | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 107 | | 1087,2 |

Tabla 3.1 METODO KENDALL para determinar los problemas con mayor incidencia según los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de acciones para minimizar los problemas:

1. Solicitar las capacitaciones pertinentes para la aplicación de la metodología con expertos en el funcionamiento de los Sistemas de GD, GI y GC.
2. Nombrar por Resolución al responsable designado para la integración de los Sistemas y facultarlo para ello.
3. Indagar sobre las soluciones tecnológicas que se producen en el país creadas para la gestión documental, gestión de la información y gestión del conocimiento.
4. Incentivar la elaboración de proyectos internacionales como una opción de financiamiento e intercambio de experiencias en el manejo, integración y gestión de los Sistemas de GD, GI y GC.
5. Revisar que estén bien definidos los objetivos, misión y visión de la institución o empresa.
6. Seleccionar personal de cada una de las áreas para la conformación del grupo que será encargado de implementar la metodología.
7. Efectuar un levantamiento inmediato de los tipos de documentos que se han producido hasta el momento en la institución o empresa.
8. Identificar cuáles son los tipos de documentos que se deben crear y no se han elaborado hasta el momento en correspondencia con los objetivos, misión y visión de la institución o empresa.
9. Identificar los tipos de conocimiento tanto tácito como explícito generados.

10. Identificar la red de información interna y externa.
11. Concebir en la estructura organizacional la creación de las oficinas de control de la información como se orienta en el procedimiento de gestión documental y archivo, elaborado por la Dirección Nacional de Gestión Documental del Ministerio CITMA.
12. Efectuar auditorías del conocimiento.

3.3 Valoración cualitativa de la metodología. Impacto de la aplicación de la metodología, a través de su análisis interno (fortalezas y debilidades)

Es crucial la identificación de las oportunidades y amenazas que pudiera tener una institución o empresa con la aplicación de la metodología para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC. Al tener una correcta gestión de los documentos, la información y el conocimiento permite una mejor toma de decisiones informadas al vislumbrar oportunidades para su crecimiento y desarrollo continuo con ideas y nuevos conocimientos innovadores.

Mantener la estabilidad, la sostenibilidad y el crecimiento de una institución o empresa en un entorno siempre cambiante se ha vuelto una de las principales preocupaciones para ello se hace imperativo la identificación y mitigación de riesgos, pues pueden afectar de formas muy negativas o prevenir grandes desastres y mejoras para fortalecer la organización.

Por ello se identifican como fortalezas adquiridas de la implementación de la metodología las siguientes:

1. Mejora de la eficiencia operativa: facilita la organización, almacenamiento y recuperación de documentos lo que reduce el tiempo dedicado a la búsqueda de información.
2. Mejora en la colaboración: Permite que las áreas accedan y compartan documentos, informaciones y conocimiento de maneras más sencillas, promoviendo una mejor comunicación y colaboración entre departamentos.

3. Reducción de costos: Disminuye los gastos relacionados con el papel, la impresión y el almacenamiento físico de documentos así como los costos asociados a la gestión manual.
4. Seguridad de la información: Aumenta la protección de datos sensibles mediante controles de acceso, copias de seguridad y trazabilidad de cambios, lo que reduce el riesgo de pérdidas, adulteraciones y accesos no autorizados.
5. Cumplimiento normativo: Facilita el cumplimiento de normativas y regulaciones al asegurar que la documentación esté organizada y accesible para auditorías y revisiones.
6. Sostenibilidad: Contribuye a una política ambiental más sostenible al reducir el uso de papel y fomentar prácticas de trabajo más ecológicas.
7. Facilidad de acceso: permite el acceso remoto a documentos e informaciones lo que es especialmente útil para los trabajadores y las modalidades de trabajo.
8. Mejora en la toma de decisiones: Proporciona información actualizada y accesible lo que permite a los directivos tomar decisiones más informadas y oportunas.
9. Automatización de procesos: Posibilita la implementación de flujos de trabajo automatizados, lo que agiliza procesos como la aprobación de documentos y la gestión de tareas o indicaciones.
10. Escalabilidad: Los Sistemas de GD, GI y GC pueden crecer con la organización, adaptándose a nuevas necesidades y volúmenes de información a medida que la empresa o institución se expande.

Considerar las siguientes debilidades que se pudieran presentar con la implementación de la metodología para la integración de los Sistemas de GD, GI y GC, es crucial para abordarlas adecuadamente y garantizar que se maximicen sus beneficios mientras se mitigan sus desventajas.

Debilidades:

1. Costo inicial: La inversión inicial en software, hardware y formación puede ser significativa, lo que pudiera ser una barrera para algunas empresa especialmente las pequeñas.
2. Resistencia al cambio: Los trabajadores y directivos pueden resistirse a adoptar una nueva metodología prefiriendo métodos tradicionales. Esto puede requerir un esfuerzo adicional en capacitación y gestión del cambio.
3. Curva de aprendizaje: La implementación de una nueva metodología puede requerir tiempo para que los directivos y trabajadores se familiaricen con su funcionamiento, lo que puede afectar temporalmente la productividad.
4. Dependencia de la tecnología: La digitalización de documentos puede crear una dependencia de sistemas electrónicos, lo que puede ser problemático en casos de fallos técnicos o ciberataques.
5. Problemas de integración: Puede ser difícil integrar ambos sistemas en uno solo en dependencia del software o herramientas existentes, lo que puede generar ineficiencias si no se planifica adecuadamente.
6. Mantenimiento y actualización: Los sistemas requieren mantenimiento regular y actualizaciones para seguir siendo efectivos y seguros lo que puede implicar costos y recursos adicionales.
7. Seguridad de datos: Aunque se mejore la seguridad, la digitalización de documentos también puede aumentar el riesgo de ciberataques y violaciones de datos si no se implementan adecuadas medidas de protección.
8. Sobrecarga de información: La facilidad de almacenamiento puede llevar a una acumulación excesiva de documentos, dificultando la gestión efectiva de la información y la recuperación de datos relevantes.
9. Limitaciones de personalización: Algunos sistemas de gestión documental pueden no adaptarse completamente a las necesidades específicas de la organización, lo que puede limitar su efectividad.
10. Cumplimiento normativo: Si no se gestiona adecuadamente, los documentos digitales pueden ser difíciles de auditar, lo que puede llevar a problemas de cumplimiento normativo.

La integración y gestión adecuada de los Sistemas de GD, GI y GC son fundamentales para el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más digitalizado y competitivo. Estos sistemas, aunque interrelacionados, cumplen funciones específicas que, al ser coordinadas eficientemente, generan un valor estratégico significativo. A continuación, se presenta un análisis valorativo de su importancia y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que le otorgaría a una institución o empresa la aplicación de la metodología diseñada.

Desde la optimización de procesos así como la eficiencia operativa, la integración de estos sistemas permite automatizar y estandarizar procesos relacionados con la creación, almacenamiento, recuperación, y distribución de documentos e información. Lo cual permite reducir los tiempos de búsqueda, minimiza errores y elimina redundancias y por ende se obtiene una mayor eficiencia operativa.

Con la gestión integrada de la información y el conocimiento se proporciona a los tomadores de decisiones acceso a datos precisos, actualizados y contextualizados, por lo que permite una toma de decisiones informadas y basadas en evidencias, lo que resulta de gran importancia en entornos empresariales dinámicos.

En particular la gestión del conocimiento asegura que el conocimiento tácito y explícito de la organización o la empresa sea capturado, compartido y utilizado de manera efectiva.

Es primordial un sistema de gestión documental bien implementado que cumpla con las regulaciones y estándares legales establecidos, fundamentalmente en sectores altamente regulados como el financiero, sanitario o jurídico. La integración con la gestión de la información y la gestión del conocimiento asegura que la información crítica este protegido, auditada y disponible para inspecciones o revisiones, reduciendo así riesgos legales y financieros.

La innovación se fomenta con una adecuada gestión del conocimiento, porque facilita la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros de la organización o empresa. Con la integración de la GC, GI y GD se crea un entorno donde el conocimiento se convierte en un activo estratégico que impulsa la mejora continua y la diferenciación competitiva.

La gestión eficiente de la información y la digitalización de documentos reducen el uso de papel y otros recursos físicos, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental. Además, la centralización de la información en sistemas digitales facilita su preservación y conservación percederamente.

La integración de estos sistemas a partir de la implementación de la metodología diseñada en el capítulo 2, aporta grandes beneficios, pero como todo cambio o renovación va a enfrentarse a la resistencia al cambio en las organizaciones, empresas y trabajadores. Además de la necesidad de capacitar al personal y la inversión tecnológica. Es vital garantizar la interoperabilidad entre los sistemas y la seguridad de la información especialmente en un contexto donde las amenazas cibernéticas son cada vez más frecuentes.

En un mundo donde la información y el conocimiento son activos críticos, la integración de estos sistemas permite una mayor competitividad, en post de lograr un éxito sostenible y un mejor posicionamiento de la organización o empresas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Del estudio y análisis de los conceptos de GC, GI y GD se aprecia su importancia para optimizar procesos y cumplir con las legislaciones vigentes, además de fomentar la innovación, la mejora en la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones o empresas.
2. En la era digital la correcta gestión e integración de los Sistemas de GD, GI y GC es vital para las instituciones o empresas pues les permite transformar la información y el conocimiento en herramientas estratégicas para el éxito a largo plazo.
3. La metodología diseñada para la integración de los sistemas de GD, GI y GC permite una sinergia para la optimización de los procesos internos de una institución o empresa, al mismo tiempo que reduce los tiempos de búsqueda, elimina redundancias y mejora la productividad, por tanto posibilita una mayor eficiencia operativa.
4. Al integrar la gestión documental, la información y el conocimiento, las instituciones o empresas pueden acceder a datos precisos y contextualizados, lo que facilita y agiliza la toma de decisiones informadas con una adecuada trazabilidad basada en evidencias, en post del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. La implementación de la metodología representa una ventaja competitiva para las instituciones o empresas, además de ser una necesidad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y basado en el conocimiento.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la metodología diseñada en la muestra de instituciones y empresas seleccionadas.
2. Analizar los resultados de la aplicación de la metodología y hacer las mejoras pertinentes.
3. Generalizar los resultados para su posterior aplicación en las empresas e instituciones del territorio matancero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

- Aja Quiroga, L.,(2002), Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*. 10(5), 7-8
<http://eprints.rclis.org/archive/00001841/01/gestion.pdf>
- Alberch i Fugueras, R., (2003).*Los archivos entre la memoria histórica y la sociedad del conocimiento*. UOC..
<https://revistas.um.es/analesdoc/article/download/3511/3411>.
- Alonso-Arévalo, J. (2007). Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento.Trabajo evento. II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, Salamanca 8 y 9 de noviembre de 2007.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/83068/dbd_AlonsoArevaloJ_gestiondelainformacion.pdf;jsessionid=8CBF023D390E30F7B25E185F66480EC3?sequence=1
- Antúnez Sánchez, A.G. y Veytia Bucheli, M.G., (2020) Desarrollo de competencias investigativas y uso de herramientas tecnológicas en la gestión de información. *Revista Conrado*, 16 (72), 96-102.<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-96.pdf>
- Armas-Noda, G. and S. M. J. C. d. I. I.Artilles-Visbal (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstico 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. Link
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561002.pdf>
- Artilles Visbal S., García González F., (2003). Dimensión informacional de la gestión del conocimiento. GECYT un caso de estudio. *Revista Interamericana de Nuevas Tecnologías de la Información*, 8, 14-23.
http://www.alide.org.pe/download/foro/dimension%20informacional_revisado.pdf
- Artilles Visbal, S. M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa: El caso de Cuba. *Revista Acimed*. 19(5): 1-15.

Link

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s102494352009000500002&script=sci_arttext&tlng=pt

Barbedo, F. J. C. B. (2004). [review of:] Norma iso 15489: 2001 Information and Documentation–Records Management.

Bastos-Molina, N. J. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 82-87.
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1674/1864>

Benítez, D. D. (2012). Sistemas de información, aplicación en empresas. *Contribuciones a la Economía*, 10(1), 17.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9174166.pdf>.

Benítez, D. D. J.C. a. I. E. (2012). Sistemas de información, aplicación en empresas. *Contribuciones a la Economía*. 10(1), 17-32.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9174166.pdf>.

Borras Atienzar, F. y Russo Armada, F. (2015). *Capital Intelectual: Visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. Editorial UH

Bouza Betancourt, O.; Couto Torres, D. y Sosa Pérez, N. C., (2017). Evaluación del estado de la gestión de la información científica y tecnológica: dimensiones e indicadores. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28 (4) 1-17.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2307-21132017000400002&script=sci_arttext

Bueno Campos E., Rodríguez O., Salmador Sánchez M.P. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual. Link
http://www.iade.org/files/boletin_intelectus_04.pdf

- Bustelo Ruesta C., Amarilla Iglesias R.(2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8 (34), 226-30. Link <http://www.inforarea.es/documentos/gc.pdf>
- Bustelo Ruesta C. (2003). Gestión documental y gestión de contenidos en las empresas: estado del arte 2002 y perspectivas para el 2003. *El Profesional de la Información*, 12(2), 118-20. Link <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=326615&orden=115928&info=link>
- Bustelo Ruesta, C. and García Morales, E. (2001). Tendencias en la gestión de la información, la documentación y el conocimiento en las organizaciones. *El Profesional de la Información*, 12(10), 4-7. http://eprints.rclis.org/archive/00010845/01/epi_v.10_n12_2001.pdf
- Bustelo Ruesta, C. (2000). La consultoría en organización de la información. *El Profesional de la Información*, 9(9), 2-7. <http://eprints.rclis.org/19339/1/consultoría.pdf>
- Bustelo Ruesta, C. (2006). Gestión de documentos: enfoque en las organizaciones. *El Profesional de la Información*, 15(1), 3-9. http://elprofesionaldelainformacion.metapress.com/media/9cxkygrtl67ltmvr/meg/contributions/aj/7/3/aj7_3wdnrjq9xucrd.pdf
- Carvalho, G. D. G., Resende, I. M. M., Pontes, J., Carvalho, H. G., & Betim, I.M. (2021). Innovation and management in msme: a literature review of highly cited papers. *Sage Open*, 11(4), 7-21. <https://doi.org/10.1177/21582440211052555>
- Carrillo, P. & Chinowsky, P. (2006). Exploiting knowledge management: the engineering and construction perspective. *Journal of Management in Engineering*, 22 (1), 2-10. <https://www.researchgate.net>
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in smes facing digital

transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899.
<https://doi.org/10.3390/su12093899>

Chávez Montejó, Y. and H. J. B. A. D. I. Pérez Sousa (2013). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Dialnet*, 8(8-9), 222-227. <https://dialnet.unirioja.es>

Dante, G. P. (2008). Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, 3(2), 13-22. <https://www.pbcib.com>

Delgado López, Y. (2015). Antecedentes y perspectivas de la protección jurídica de los documentos en Cuba. *Revista Ciencias de la Documentación*, 4(4), 2-8. <https://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/56>

Donate Manzanares, M. J. (2008). Análisis de las relaciones entre la estructura de gestión del conocimiento y la actitud innovativa de la empresa. Una investigación empírica. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias. Universidad de Castilla-La Mancha, España. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3185283.pdf>

Escobar Fonseca, M.F. y Hallo, M. (2019). Integration of tools for handling open access scientific articles. *International Conference on Information Systems and Software Technologies (ICI2ST)*. S.L.: IEEE, <http://dx.doi.org/10.1109/ici2st.2019.00012>.

Färber, M. y Jatowt, A. (2020). Citation recommendation: approaches and datasets. *International Journal on Digital Libraries*, 21(4), 375-405. <http://dx.doi.org/10.1007/s00799-020-00288-2>.

Ferriol Marchena, M. M. et al. (2008). *Manual de procedimientos para la implementación de la base normativa del sistema nacional de gestión documental y archivos de la república de Cuba*. Editora Búho, C. por A.

Fernández de Alaiza M.C. (2004). Reporte del trabajo realizado en la investigación del modelo y evaluación de la empresa cubana de alto desempeño. La Habana: Empresa Consultora Gestión del Conocimiento y la Tecnología.

- Fernández Güell, J. M. (2015). Ciudades inteligentes: la mitificación de las nuevas tecnologías como respuesta a los retos de las ciudades contemporáneas. *Economía Industrial*, 5 (395),17-28.<https://dialnet.unirioja.es>
- Fernández Izquierdo, F. (2018). Una aproximación a los instrumentos metodológicos digitales: los gestores bibliográficos. *Ayer: Revista de Historia Contemporánea*, 110 (2), 51-82.<https://www.revistasmarcialpons.es>
- Fernández Marcial, V. J. I. B. (2006). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Ciencias de la Información*20(41), 44-62.<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=SO187-358X2006000200003>
- Fernández Ramos, Y. (2021). Análisis y diseño de un sistema de información bibliométrico de publicaciones científicas. Tesis en enseñanza informática. <http://hdl.handle.net/2183/27771>
- Fonseca, J. M. C. J. D. E. E. E. D. L. I. Y. L. D. A. L. P. S. A. V. (2022). Tendencias de los archivos y los archivistas ante los retos de la información y las tecnologías en la sociedad en México. *Dialnet*, 1(1), 223-244.<https://dialnet.unirioja.es>
- Fong, P. & Chu, I. (2006). Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: a sociotechnical perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (9), 928-938.https://www.researchgate.net/publication/245283578_Exploratori_Study_of_Knowledge_Sharing_in_Contracting_Companies_A_Sociotechnical_Perspective
- Font Graupera, E., Lazcano Herrera, C., Palenque Terry, E., Estrada Sentí, V., y Febles González, J. P. (2014). *Gestión de la información y el conocimiento*. Editorial Félix Varela.
- Gaceta Oficial Ordinaria de 5 de mayo de 2009. Decreto-Ley no. 265 Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba, artículo no. 2.

- Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020. Decreto-Ley No. 3/2020 Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba.
- Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020. Decreto No. 7/2020 Reglamento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba.
- Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Resolución 201/2020 Lineamientos Generales para la Conservación de las Fuentes Documentales de la República De Cuba.
- Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Resolución 202/2020 Lineamientos Generales para la Digitalización de las Fuentes Documentales de la República De Cuba.
- Gallo, P. R. (2011). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial UOC.https://www.editorialuoc.com/gestion-documental-en-las-organizaciones_1
- García-Parra, M., Simó, P. y Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Revista Intangible Capital*, 2(3), 277-307<https://www.redalyc.org/pdf/549/54920301>
- Gates, B. (1999). Los negocios en la era digital. España: Plaza & Janés.http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/20/20_R4.pdf
- González Guitián, M. V., de Zayas Pérez, M. R., y Martínez Ríos, M. A. (2016). Auditoría integrada de información + conocimiento: aplicación en un caso de estudio.*Revista General de Información y Documentación*, 26 (1), 43-64.<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/53051>
- Griffiths, P. (2010). Where next for information audit? *Business Information Review*, 27 (4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0266382110388221>

- Grimpe, C. & Hussinger, F. (2010). Informal university technology transfer: a comparison between the United States and Germany. *Journal of Information Technology & Politics*, 7 (2), 4-9. <https://share.google/z1DgKecslvjzll0Yf>
- Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., Díaz Luis, G., Díaz Almeda, L., y Camero Benavides, L. B. (2019a). Mejora de un proceso de gestión de la producción científica mediante prácticas bpm, de la información y del conocimiento. Paper Presented at the II Taller de la Gestión de la Información y la Innovación, Matanzas.
- Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., Díaz Luis, G., Díaz Almeda, L., y Camero Benavides, L. B. (2019b). Proceso de gestión de la producción científica: mejora mediante prácticas BPM, de la información y del conocimiento. Paper Presented at the Ciencia para todos, Matanzas.
- Hernández Quintana, A.R. (2017). Resiliencia de la organización de la información en la era de la posverdad. *Alcance Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6 (14), 47-59. <https://share.google/sUOcfBd6UjQKS46HB>
- Hsu, S. H. & Shen, H.P. (2005). Knowledge management and its relationship with tqm. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (3), 351-361. <https://doi.org/10.1080/14783360500054111>
- Huertas, P. L., et al. (2005). Los delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (IS/IT). *Revista de Medios y Educación*, (26), 89-112. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36802608>
- Jong-Wook, K., y Jinsoo, K. (2016). A study on the research trend of job analysis in Korean Universities. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research*, 1(1), 145-150. [doi: dx.doi.org/10.21742/ajemr.2016.1.22](https://doi.org/10.21742/ajemr.2016.1.22).
- Joseph, P., et al. (2012). Paradigm shifts in recordkeeping responsibilities: implications for ISO15489's implementation. *Records Management Journal*, 22(1), 57-75. <https://doi.org/10.1108/09565691211222108>

- Lambe, P. (2015). Knowledge mapping & analytics, using aithin™ software to support knowledge management in your organization straits knowledge digital pte ltd (pp. principal consultant, straits knowledge, aithin™ is a registered trademark of straits knowledge digital pte ltd).
- Lara Navarra, P. y Martínez Usero, J. Á., and Gómez Fernández-Cabrera, J. (2006). Administración electrónica: gestión de información + conocimiento. Manual. *Eprints Complutense*, 3(9), 7-11. <http://www.ucm.es/eprints/5629/01/cursoadministracionelectronica.pdf>
- Ledo, M. J. V. y A. B. A. J. R. C. D. E. M. S. Pérez (2012). Gestión de la información y el conocimiento. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 26(3), 474-484. https://www.researchgate.net/publication/262629937_Gestion_de_la_informacion_y_el_conocimiento
- León, K. A. G., et al. (2024). Gestión del conocimiento y pymes: un análisis bibliométrico de tendencias. *Universidad Empresa*, 26(46), 1-34. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13726>
- León Santos, M., et al. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(2): 0-0. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=Ft93gZ4AAAAJ&citation_for_view=Ft93gZ4AAAAJ:YsMSGlbcyi4C
- León Santos, M. y g. J. R. I. D. B. Ponjuán Dante (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 87-103. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018530007>
- López, Y. D. J. R. C. D. L. D. (2015). ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE LA PROTECCIÓN JURÍDICA DE LOS DOCUMENTOS EN CUBA. *Revista Ciencias De La Documentación*, 1(4), 48-59. <https://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.thp/csdoc/article/view/56>

- Liew, A. (2007). Understanding data, information, knowledge and their interrelationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8 (2), 3-8. <http://www.tlainc.com/articl134.htm>
- Londoño Galeano, M. I., y García Ospina, A. F. (2015). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira. Tesis en opción al grado científico de máster en administración del desarrollo humano y organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. <https://hdl.handle.net/11059/5064>
- López Yepes, J. (1996). *Manual de Ciencias de la Información y Documentación*. Ozalid, 63-95. <https://www.edicionespiramide.es/libro/ozalid/manual-de-ciencias-de-la-informacion-y-documentacion-jose-lopez-yepes-9788436825275/>
- Lucero, W. A., Gette, M., Salgado, C., Sánchez, A., y Peralta, M. (2018). Un Método de Evaluación para Modelo de Gestión de Calidad en Empresas de SSI. *RedUNCI-UNNE*, 685-689. http://sedeci.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/67894/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Machicado Mendoza, F. J. R. D. B. Y. C. D. L. I. (2006). Metodología para establecer un sistema de gestión documental en una organización. *Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información - UMSA*, 10 (15) 1-7. <http://revistasbolivianas.umsa.bo/pdf/rb/v10n15/v10n15a11.pdf>
- Macías Gelabert, C. R. (2015). *Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas de alta tecnología*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Mangla, S. K., Raut, R., Narwane, V. S., Zhang, Z., & Priyadarshinee, P. (2020). Mediating effect of big data analytics on project performance of small and

- medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 168-198. <https://doi.org/10.1108/jeim-12-2019-0394>
- Maqsood, T.; Edwards, M.; Ioannou, I.; Kosmidis, I.; Rossetto, T. & Corby, N. (2016). Seismic vulnerability functions for Australian buildings by using empirical vulnerability assessment guidelines. *Natural Hazards*, 80 (3), 1625-1650. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11069-015-2042-x>
- Marshakova, I. S. (1973). System of document connections based on references. *nauchntech. Inform*, 2(6), 3-8. <https://garfield.library.upenn.edu/marshakova/marshakovanauchtechn1973.pdf>
- Martínez González, B. A. (2012). Procesos de gestión de información y construcción de conocimiento en la formación de investigadores educativos a distancia. *Sinéctica*, (38), 1-15. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109x2012000100003&lng=es&tlng=es.
- Martín Fuertes, J. A. (2000). La evolución de la Archivística como disciplina en España (años 1975-2000). Primer Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación 1, 697-707. https://scholar.google.com/scholar.google.com/&hl=de&as_sdt=0,5#d=gs_qa_bs&t=1751614644210&u=%23p%3DBL-PjicSZIYJ
- Martí Lluç, D. (2003). Gestionar el conocimiento en empresas y en la administración pública. *Jornadas Españolas de Documentación*, 8 (1), 3-8 <http://www.fesabid.org/barcelona2003/pdf/fesabid%20daniel%20mart%ed.pdf>
- Marulanda Grisales, N., et al. (2022). La gestión del conocimiento en emprendimientos sociales: un análisis bibliométrico y cuantitativo de tendencias. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11893>
- Más Basnuevo A. (2005). Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y

Medio Ambiente en Holguín. *Acimed*, 13(6), 1-5.
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci08605.htmmedina nogueira, d.

Nogueira Rivera, D., Medina León, A. & Medina Nogueira, Y. E. (2014). Integración de herramientas de gestión por el conocimiento. Paper Presented at the 17 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.

Mcadam, R., & Reid, R. (2001). Sme and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231-241. <https://doi.org/10.1108/13673270110400870>

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E. & el Assafiri Ojeda, Y. (2016). Propuesta de modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante el observatorio. Paper Presented at the 10ª Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (CICE) + III Convención Internacional de Estudios Turísticos (CietCuba). 10º Simposio de Gerencia Moderna, Santa Clara.

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A. & Ricardo Alonso, A. (2013). La gestión por el conocimiento: repositorio de revistas relacionadas con las ciencias empresariales. Memorias de la IV Convención Científica Internacional “Desarrollo Sostenible E Innovación” de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (CIUM – 2013).

Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico*. Universidad de Matanzas, Colecciones Ciencias Técnicas (63).
<http://rein.umcc.cu/handle/123456789/20>

Medina Nogueira, Y. E. (2019). *Instrumento metodológico para la auditoría de gestión del conocimiento a través de su cadena de valor*. Universidad de Matanzas, Colecciones Ciencias Técnicas (63).
<http://rein.umcc.cu/handle/123456789/67>

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Díaz Oliva, A., Ramírez Hernández, K. & Cornejo Redrován, P. (2016). Repositorio de Tesis de Doctorado de ingeniería Industrial: Estudio Bibliométrico. Paper Presented at the 10ª conferencia Internacional de ciencias Empresariales (CICE) + III Convención Internacional de Estudios Turísticos (CietCuba). 10º Conferencia de ingeniería Industrial, Santa Clara.

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Revista Retos de la Dirección*, 10 (2), 168-192.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=7fMqn3oAAAAJ:2osOgNQ5qMEC

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W. T., Hernández Nariño, A., Hernández Reyes, H. R., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., y el Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador: Universidad de Uniandes.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. revista ingeniere. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27 (2) 3-7. [doi: http://cl.submission.scielo.org/index.php/ingeniare](http://cl.submission.scielo.org/index.php/ingeniare).

Mohd Drus, S., Mohamed Shariff, S. S., y Othman, M. (2017). Knowledge audit framework : a case study of the malaysian electricity supply industry. *Journal of ICT*, 16 (1), 103-120. <https://e-journal.uum.edu.my/index.php/jict/article/view/8224>

Morales Flores, E. (2004). La gestión y los gestores de la información. *Bibliodocencia*, 4 (4), 2-9 http://www.bibliodocencia.com/4/4_6.pdf

Moreno-Rodríguez, I. C. J. S.-I. E. S. D. G. (2018). Estrategias para la integración de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión documental, en una institución de educación superior. *Signos*, 10(1), 113-125.
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.06>

- Muñoz Peña, F. A. (2016). Gestión de conocimiento, ¿necesidad o valor agregado? *Ciencia y Poder Aéreo*, 12 (5), 276-286. <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.578>
- Nogales González, J. R., Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2009). El enfoque de marco lógico como herramienta de diagnóstico y formulación del problema científico. *Ingeniería Industrial*, 30 (2), 1-6. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569004>
- Nogueira Rivera, D., Pérez Benítez, I. M., Álvarez Caballero, L. L., Alfonso Roque, L., y Muñoz Hernández, R. (2019). Gestión por procesos de la Universidad de Matanzas.
- Nogueira Rivera, D., Pérez Benítez, I. M., Álvarez Caballero, L. L., Alfonso Roque, L., y Muñoz Hernández, R. (2019). Gestión por procesos de la Universidad de Matanzas. paper Presented at the VIII Convención Científica Internacional “Universidad Integrada e Innovadora” (CIUM 2019), XI Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo (CIEMPRESTUR 2019), Centro de Convenciones Plaza América, Varadero.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press. <http://fvicario.com/temas/nonaka.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. https://books.google.com/books/about/The_knowledge_creating_Company.html?id=B-qxrPaU1-MC
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2012). *Die organisation des wissens: wie japanische unternehmen eine brachliegende ressource nutzbar machen*. Campus Verlag. <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/222499370.pdf>
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—a new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32 (1),

137-146. <https://www.researchgate.net/publication/260027609> Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation— A new paradigm for organizational theory

Ortiz Paniagua, M. L., Gámez Adameb, L. C., Joya Arreolac, R., Y Gálvez Fernández, A. (2018). La gestión del capital intelectual en universidades públicas desde la perspectiva de los docentes en las regiones costa sur y sierra de amula, estado de Jalisco- México. *Revista Visión Contable*, 18 (3), 12-25. <https://doi.org/10.24142/rvc.n18a5>

Paniagua, M. L. O., et al. (2018). La gestión del capital intelectual en universidades públicas desde la perspectiva de los docentes en las regiones Costa Sur y Sierra De Amula, estado de Jalisco-México. *Revista Visión Contable* 18(5), 97-117.

<https://publicaciones.anuala.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/534/694>

Paz, L.; Hernández, E. (2017). La gestión documental enfocada en la conservación preventiva de documentos. *Bibliotecas: Revista de la Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información*, 35(1), 1-20.

<https://doiorg/10.15359/rb.35-1.4>

Paz Enrique, L. E. y E. A. J. R. B. Hernández Alfonso (2017). La gestión documental enfocada en la conservación preventiva de documentos. *Bibliotecas: Revista de la Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información*, 35(1), 1-20.

<https://doiorg/10.15359/rb.35-1.4>

Pérez D, Núñez, I., Font, E., Lazcano, C. (2013). Diagnóstico de la gestión de información de un centro de investigaciones, utilizando el modelo amiga. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 44(2), 43 - 53. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181430077005>

Pinedo-Tuanama, L. y Valles-Coral M. (2021). Importancia de los referenciadores bibliográficos en la gestión de la información científica en tesis universitarias. *Anales de Documentación, Facultad de Comunicación y*

Documentación y Servicio de Publicaciones, 24 (2), 1-5.
<http://doi.org/10.6018/analesdoc.465091>

Ponjuán Dante, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Nuevo Paradigma.
https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_d_informaci%C3%B3n.html?id=NENAAQAACAJ

Ponjuán Dante, G. (2006). *Principios de la gestión del conocimiento*. En *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=wchC_54AAAAJ:GnPB-g6toBAC

Ponjuán Dante, G. (2011). Las auditorías de información y del conocimiento y sus contextos. *Temas de Interés*, 10(2), 19-27. <http://www.abinia.org/boletin/10-2/temasinteres.pdf>

Ponjuán Dante, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 26 (3), 206-216.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=wchC_54AAAAJ&citation_for_view=wchC_54AAAAJ:qUcmZB5y_30C

Ponjuán Dante, G. (2018). Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 29 (3), 1-12.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO-83786>

Ponjuán Dante, G., Alfonso Sánchez, I., Fernández Valdés, M. D. L. M., y Zayas Mujica, R. (2019). Auditoría del conocimiento orientada a los procesos y al desarrollo profesional en la editorial ciencias médicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 30 (2), 1-14.
<https://www.redalyc.org/journal/3776/377665578004>

- Ponjuán Dante, G., Mena Mugica, M., y Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Fundamentos de la gestión documental de información y del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela. <https://www.claustrofobias.com/fundamentos-de-la-gestion-documental-de-informacion-y-del-conocimiento/>
- Quintero, W. Q., et al. (2021). Gestión del conocimiento en universidades: un análisis bibliométrico. *Revista Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.13.2.5499>
- Records Management- Part 1, general. International Standard, ISO 15489-1 (eng). Geneva: ISO, 2001, 1-11. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/31908/2f53319e187b405d8889c9f35579d001/ISO-15489-1-2001.pdf>
- Records Management- Part 2, guidelines. International Standard, ISO 15489-2 (eng). Geneva: ISO, 2001, 1-13. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/35845/db402f7920124a99b6d91a79b74125e4/ISO-TR-15489-2-2001.pdf>
- Requirements. International Standard, ISO 30300. (eng). Geneva: ISO, 2011, 1-11. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/53732/d4fc94fd6e3241cfab97eOcf5abecbf/ISO-30300-2011.pdf>
- Riera, E. G. J. R. O. (2020). Sistema de gestión documental para la empresa logikard. *Revista ODIGOS*, 1(3), 61-76. <https://doi.org/10.35290/ro.v1n3.2020.371>
- Risso, V. G. J. R. E. D. D. C. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*, 35(4), 531-554. <https://doi.org/10.3989/redc.2012.4.869>
- Rioga, D. D. C. P. (2016). Um modelo de gestão da informação para o contexto da internacionalização universitária: estudo de caso na UFMG. *Pesq. Bras. em. Ci. da Inf. e. Bib., João Pessoa*, 11 (2), 115-125. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/view/31102/16348>

- Rodríguez Cruz, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *ACIMED*, 17 (5), 2-8.
<http://scielo.sld.cu/scielo.php>
- Rodríguez M. (2009). Gestión del conocimiento II: generación y transmisión del conocimiento. *ELSEVIER*, 43(3),111-7.
https://static.elsevier.es/multimedia/00487120/000004300000003/v0_201607111111/es/120v43n03a13139540pdf001.pdf?idApp=UINPBA00004N&text
- Rodríguez M, González, J., González, O. (2015). Estudio de las necesidades de información en las pymes de Tundama y Sugamuxi. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 17(2), 93-110.
<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v17n2/v17n2a05.pdf>
- Rodríguez Muñoz, J,V. y González, J. (2002). Integración de las tecnologías de flujo de trabajo y gestión documental para la optimización de los procesos de negocio. *Ciencias de la Información*, 33 (3), 17 - 28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4141484>
- Rodríguez Picornell, Z. y Pozo Rodríguez, P.P. (2019). Gestión de la información científica en la universidad agraria de La Habana. *Ciencias de la Información*, 50 (3), 17-23. <https://brapci.inf.br/v/148482>
- Rodríguez Piña, R. A. y Aguilera Pérez, Y. (2007). Propuesta metodológica para el análisis del flujograma informacional en las organizaciones. *ACIMED*, 16 (4), 13-23
http://eprints.rclis.org/archive/00011853/01/03propuesta_metodol%c3%b3gica_para_el_an%c3%a1lisis_del_flujograma.pdf
- Rodríguez Ruiz O. (2003). Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración. *Universidad & Empresa*, 14 (22), 99-130.
<http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>
- Rueda Martínez, M. I. (2014). *La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: relaciones disciplinares y profesionales*. Tesis en oposición al grado de Doctor en Ciencias, Universidad Carlos III, de Madrid, 1-541.

<https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/08d3e1dc-81c9-45d0-9d70-00a61b86d3b5/content>

- Ruesta, C. B. y R. A. J. B. D. I. D. A. D. P. H. Iglesias (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 8 (34), 226-230. <https://doi.org/10.33349/2001.34.1153>
- Sánchez, I. R. A. y G. P. J. R. C. D. I. E. C. D. L. S. Dante (2016). Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 138-153. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377645765003>
- Serradell E, Pérez A.J. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. *FUOC*, 2(1), 1-13. <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- Simon H. A. (1973). Applying information technology to organizational design. *Public Administration Review*, 33(3), 268-78. <https://doi.org/10.2307/974804>
- Solano Bent, E. A., Peña Londoño, P., y Ocampo Atehortua, S. M. (2016). *La gestión del conocimiento y el proceso de auditoría en las entidades del sector salud*. (Tesis en opción al Título de Especialista en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud), Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia.
<https://revistas.utb.edu.ec/lindex.php/magazine/article/download/668/522/2690>
- Soto M. A., Barrios N. M. (2006). Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. *ACIMED*, 14(3), 1-10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s10249435200600030005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Suárez Alfonso, A., et al. (2015). La gestión de la información: Herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. *Universidad y Sociedad*, 7(2), 72-79. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Torres Fernández, J. P., et al. (2017). Gestión de la información como herramienta para la toma de decisiones en salud: escenarios más probables. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 1-10. <http://scielo.sld.cu>

- Triana Cordoví, J. (2010). *Cuba: La economía del conocimiento y el desarrollo*. Capítulo V. La Habana, Cuba. Editorial Ciencias Sociales. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/15172.pdf>
- Triana Velázquez, Y., et al. (2018). Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 46-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311886>
- Villasana Arreguín, L. M., et al. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *TRASCENDER, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Viloria Martínez, G., Nevado Peña, D. y López Ruíz, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. Madrid, España: Colección EOI Empresas. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/78074/medicion-y-valoración-del-capital-intelectual>
- Zaldívar Castro, A. B. (2018). *Propuesta teórico – metodológica para el desarrollo del proceso de innovación tecnológica, desde las invenciones patentadas en el ispjae en el período 1977-2009*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana, Cuba.
- Zaldivar, Y. A. (2011). *Sistema Web para la gestión del conocimiento en las anomalías cromosómicas estructurales diagnosticadas en Cuba*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Master en Ciencias, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
- Zou, X., Yue, W. L., & Vu, H. L. (2018). Visualization and analysis of mapping knowledge domain of road safety studies. *Accident; Analysis and Prevention. National Library of Medicine*, 118, 131-145. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2018.06.010>