

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE HISTORIA
SECCIÓN DE ARCHIVÍSTICA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN, BAJO LA MODALIDAD DE PROYECTO
DE GRADUACIÓN, PARA OPTAR
POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ARCHIVÍSTICA

**MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
PARA LOS DOCUMENTOS BASADO EN LA NORMA ISO 30301:2011 EN LOS
MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO COSTARRICENSE**

LICENCIADOS
SET DURÁN CARRIÓN, A92161
ALEJANDRA NÚÑEZ CECILIANO, B04523

DIRECTORA
MARIA TERESA BERMÚDEZ MUÑOZ

CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO BRENES
MARZO 2019

Proyecto final de graduación presentado el día 8 de marzo de 2019 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado académico de licenciados en Archivística.

Tribunal examinador:



M.Ls. María Teresa Bermúdez
Muñoz

Directora



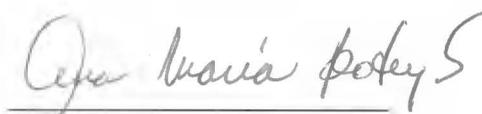
Licda. Raquel Umaña Alpízar

Lectora



M.Sc. Ledis Reyes Moreno

Lectora



Dra. Ana María Botey Sobrado
Presidenta del Tribunal



Licda. Marilyn Calvo Garro
Profesora invitada

Sustentantes:



Lic. Set Durán Carrión,
A92161



Licda. Alejandra Núñez Ceciliano,
B04523

Resumen del Proyecto Final de Graduación

Modelo para la implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos basado en la Norma ISO 30301:2011 en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense

Hoy en día la calidad forma parte fundamental de las organizaciones, ya que no solo permite el crecimiento de las diferentes áreas institucionales, sino también el replanteamiento de sus funciones con un enfoque de procesos, para el correcto desenvolvimiento de la gestión corporativa.

El diseño de una propuesta, que sirva como modelo para la implementación de la Norma ISO 30301:2011 en Costa Rica, será la respuesta a la búsqueda de la calidad que existe en el ámbito nacional, pues permitirá que la gestión de documentos se realice a partir de los mismos criterios que establece la gestión de la calidad para cualquier actividad institucional o empresarial.

En la norma ISO 30301:2011 se detallan los diferentes “requisitos” que deben cumplir los sistemas de gestión para documentos de las instituciones, pero no profundiza en la manera específica y operativa en que debe realizarse, es por esto que se desarrolló este modelo de un

sistema de gestión para documentos, mediante el cual la aplicación de la norma permitirá a los diferentes ministerios del Poder Ejecutivo costarricense hacer un cambio de enfoque en la gestión de documentos, es decir que sea certificable, basado en la gestión de la calidad.

Por lo que uno de los objetivos de esta investigación fue realizar un diagnóstico general y otro diagnóstico específico, para conocer la situación actual de la gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de contextualizar las prácticas archivísticas que se llevan a cabo.

Este diagnóstico es un análisis de los resultados, basado en la tabulación de los datos obtenidos en las fuentes de información consultadas, a partir de los cuestionarios que fueron aplicados en los ministerios y el cruce con información extraída del estudio de los informes de inspección que realiza la Dirección General del Archivo Nacional, y los resultados del Índice de Gestión

Institucional-IGI, de la Contraloría General de la República.

A partir de ese diagnóstico, como segundo objetivo, se propuso un modelo para la implementación de un sistema de gestión para los documentos basado en la Norma ISO 30301:2011, aplicable a los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de coadyuvar a la construcción de un gobierno que promueva la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la innovación tecnológica.

Pese a las múltiples falencias y oportunidades de mejora identificadas en los ministerios, se confirma el cumplimiento de requerimientos, ya que de forma obligatoria se ejecutan y se evalúan para dar respuesta a lo establecido por el ente rector del Sistema Nacional de Archivos, la Normativa Nacional, y más recientemente como una respuesta al empoderamiento de los usuarios internos de los ministerios y la ciudadanía, para exigir la calidad de los servicios que por derecho deben recibir.

Además, este modelo busca facilitarle al profesional que coordina el proceso de gestión de documentos en los ministerios

la estructura de requisitos de la Norma ISO 30301:2011, adaptados para su realidad, y los mecanismos para implementarlos, planteando los principales lineamientos de la norma, mediante el establecimiento en ejes y líneas de actuación, de la mano con el marco jurídico vigente y según el contexto organizacional, político y económico de los Ministerios.

El modelo fue estructurado siete ejes, cada uno con sus propias líneas de actuación, para cumplirlos:

1. Contexto ministerial
2. Liderazgo
3. Planificación
4. Recursos, comunicación y documentación
5. Operación del Sistema de Gestión para los Documentos – SGD.
6. Evaluación del desempeño del SGD.
7. Mejora continua.

Seguido de las líneas de actuación, se presentan una serie de recomendaciones, o hallazgos identificados en los ministerios, para poder llevar a cabo el cumplimiento de los compromisos establecidos en la Norma ISO 30301:2011.

Al concluir este proyecto de investigación, se determina que Costa Rica tiene grandes posibilidades de generar un cambio positivo en materia de gestión de documentos y de normalización con calidad, adaptando las medidas existentes y desarrollando las que aún no han sido trabajadas en los ministerios del Poder Ejecutivo, de acuerdo con lo planteado en este modelo.

Se determinó que existe desactualización de procedimientos en materia de gestión de documentos, y esto se debe a la falta de profesionales en Archivística y el exceso de profesionales de otras disciplinas con conocimiento técnico básico de archivos, quienes se encuentran a cargo del proceso de gestión de documentos en los ministerios.

Asimismo, se identificó gran desconocimiento, por parte de los encargados de los Archivos Centrales de los ministerios, sobre la normativa vigente, específicamente de las directrices emitidas por el Archivo Nacional en materia de

gestión de documentos, incluyendo la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos.

Por otra parte, a manera de recomendación se propone la utilización de este modelo por parte de la Contraloría General de la República, como un instrumento para la evaluación del proceso de gestión de documentos en el ámbito nacional, para que en los próximos años se pueda contemplar, dentro de los requisitos que evalúa el Índice de Gestión Institucional-IGI, la conformación de sistemas de gestión para documentos, y así determinar las pautas a seguir para el desarrollo estratégico del proceso en las instituciones públicas de Costa Rica.

Finalmente, cumplir con todos los requisitos establecidos en la Norma ISO 30301:2011 según este modelo de implementación de un sistema de gestión para los documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, coadyuvará a que Costa Rica forme parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE; y que cada ministerio se pueda certificar en INTECO.

DEDICATORIA

A esa luz que me acompañó todo el camino y me dio la fuerza para ser constante y alcanzar la meta.

A mi bella familia y mi futura esposa por su incondicional apoyo.

Set Durán Carrión

A Dios por el don de la vida, la fe y esperanza en saber que todo lo que uno se proponga lo logra.

A mis papás por la oportunidad y motivación de poder estudiar, y a mi familia por toda la paciencia y comprensión durante este proceso.

A mi esposo Mau por toda la motivación y apoyo durante este proceso, y por su tolerancia con mis múltiples “no puedo porque tengo que terminar algo de la tesis”.

Alejandra Núñez Ceciliano

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Costa Rica, por todo el conocimiento y aprendizaje adquirido durante estos años.

A Ale, por diez años de confianza y amistad. Sin esa infinita paciencia en las madrugadas que requerían comida chatarra no hubiera sido posible concluir esta meta.

A mi compañero Set por todas las traspachadas, ocurrencias y sus “relax”, que hicieron posible poder hacer realidad este triunfo académico, y porque más que un compañero se llegó a convertir en un amigo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	5
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS	17
4. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	18
5. METODOLOGÍA	39
CAPÍTULO II	46
MARCO TEÓRICO.....	46
CAPÍTULO III.....	57
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LOS MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO COSTARRICENSE.....	57
CAPÍTULO IV.....	155
MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOS DOCUMENTOS BASADO EN LA NORMA ISO 30301:2011, APLICABLE A LOS MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO COSTARRICENSE.....	155
CONCLUSIONES	242
RECOMENDACIONES	247
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	248

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Cuestionarios aplicados a encargados de Archivos Centrales de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense	61
Tabla No. 2: Cantidad de Ministerios que poseen procedimientos de gestión de documentos basados en la Ley 7202	73
Tabla No. 3: Cantidad de Ministerios con procedimientos para la salida de documentos	77
Tabla No. 4: Cantidad de Ministerios con procedimientos/guías de trámites para que el usuario pueda acceder a los documentos de forma eficiente	77
Tabla No. 5: Cantidad de Ministerios según factibilidad para la implementación de un sistema de gestión para documentos	79
Tabla No. 6: Cantidad de Ministerios que consideran que la gestión de documentos institucional asegura el control sobre todos los procesos institucionales, según impacto	81
Tabla No. 7: Cantidad de Ministerios con supervisión por parte del personal del Archivo Central durante la eliminación de documentos autorizados	83
Tabla No. 8: Cantidad de Ministerios con plazas formalizadas en el Archivo Central (profesional o técnico)	84
Tabla No. 9: Cantidad de Ministerios que consideran que la unidad que se encarga de la comunicación y la difusión tiene las destrezas necesarias para que un proyecto para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, sea bien recibido por los funcionarios sin afectar la cultura organizacional existente	89
Tabla No. 10: Oportunidades de mejora que implementarían los encargados de Archivos Centrales de los Ministerios, para apoyar un proyecto de adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos	90
Tabla No. 11: Cantidad de Ministerios que incluyen dentro del Plan Operativo Institucional (POI), el proceso de gestión de documentos	91

Tabla No. 12: Cantidad de Ministerios que han definido canales de comunicación con los usuarios para obtener retroalimentación sobre los servicios brindados en gestión de documentos	93
Tabla No. 13: Cantidad de Ministerios que poseen un sistema de auditoría interna que vele por la eficiencia de la gestión de documentos	95
Tabla No. 14: Instrumentos de control utilizados en los Archivos Centrales de los Ministerios para facilitar documentos a los usuarios	100
Tabla No. 15: Índice de Gestión Institucional IGI-2017, cuadro comparativo ministerial	102
Tabla No. 16: Matriz Potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos ministeriales	104
Tabla No. 17: Matriz evaluativa según funciones ministeriales	105
Tabla No. 18: Matriz FODA General de los ministerios	108
Tabla No. 19: Marco Estratégico de Acción en Tecnologías de Información	121
Tabla No. 20: Matriz evaluativa para el proceso de gestión de documentos	130
Tabla No. 21: Matriz FODA Específico	136
Tabla No. 22: Potencialidades ministeriales identificadas	138
Tabla No. 23: Desafíos ministeriales identificados	141
Tabla No. 24: Riesgos ministeriales identificados	148
Tabla No. 25: Limitaciones ministeriales identificadas	150
Tabla No. 26: Ficha de identificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, según la Norma ISAAR-cpf	159
Tabla No. 27: Ejemplos de requisitos de negocio ministeriales identificados	167
Tabla No. 28: Ejemplos de requisitos de otra índole ministeriales relacionados con la creación y control de documentos	170
Tabla No. 29: Perfiles, roles organizativos y responsabilidades dentro del ministerio	179
Tabla No. 30: Componente del SEVRI	183

Tabla No. 31: Estudio de Riesgo del Proceso de Gestión de Documentos del Archivo Central del Ministerio de Hacienda	186
Tabla No. 32: Cumplimiento de los objetivos de gestión de documentos en los ministerios	189
Tabla No. 33: Programa de capacitación	195
Tabla No. 34: Evaluación de la capacitación	198
Tabla No. 35: Calendario de transferencia interna Ministerio de Agricultura y Ganadería	221
Tabla No. 36: Aplicaciones tecnológicas en ministerios	227
Tabla No. 37: Elementos del nuevo enfoque de la administración de proyectos	230
Tabla No. 38: Identificación de conformidades y no conformidades	236

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Cantidad de personas encargadas de archivos según la profesión	63
Figura No. 2: Cantidad de personas encargadas de archivo según el grado académico	64
Figura No. 3: Cantidad de años laborados del encargado de Archivo Central en el Ministerio	65
Figura No. 4: Cantidad de Ministerios con políticas de gestión para los documentos	66
Figura No. 5: Cantidad de ministerios según la implementación de sistemas de clasificación archivística	67
Figura No. 6: Cantidad de Ministerios con métodos de ordenación para documentos	68
Figura No. 7: Cantidad de Ministerios con normas para descripción archivística	69
Figura No. 8: Cantidad de Ministerios con tablas de plazos o valoraciones parciales aprobadas por la CNSED	70
Figura No. 9: Cantidad de Ministerios según elección de resultados de una adecuada gestión de documentos	72
Figura No. 10: Cantidad de Ministerios con procedimientos para ingreso de documentos	74
Figura No. 11: Cantidad de Ministerios con procedimientos para creación de documentos	75
Figura No. 12: Cantidad de Ministerios con procedimientos que garantizan la integridad/seguridad de documentos	76
Figura No. 13: Cantidad de Ministerios según definición de sistema de gestión de documentos elegida por los encargados de Archivos Centrales	79
Figura No. 14: Cantidad de Ministerios según categoría del servicio brindado en cuanto a la gestión de documentos	80

Figura No. 15: Cantidad de Ministerios según importancia de los documentos por parte de las autoridades superiores para el buen funcionamiento institucional	82
Figura No. 16: Cantidad de personal que labora en los Archivos Centrales de los Ministerios	85
Figura No. 17: Porcentaje de Ministerios que cuentan con recursos económicos para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos	86
Figura No. 18: Cantidad de Ministerios que consideran que se encuentran técnicamente preparados para coordinar un proyecto para adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos	87
Figura No. 19: Cantidad de Ministerios que el Departamento de TI se encuentra a nivel de infraestructura y conocimiento técnicamente preparado para apoyar un proyecto para adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos	88
Figura No. 20: Porcentaje de los Archivos Centrales de los Ministerios que afirman recibir apoyo económico para capacitaciones sobre la gestión de documentos	91
Figura No. 21: Cantidad de Ministerios según capacitaciones en las que se ha brindado apoyo al personal del Archivo Central	92
Figura No. 22: Porcentaje de Ministerios que realizan alguna evaluación de control interno donde se audita el proceso de gestión de documentos	94
Figura No. 23: Cantidad de Ministerios con formulario de contacto en el sitio web, para quejas/sugerencias de los usuarios relacionados a los servicios que brinda el Archivo Central	96
Figura No. 24: Cantidad de Ministerios con perfiles institucionales en redes sociales para abrir comunicación con los usuarios por medio de la difusión de los servicios brindados	97
Figura No. 25: Cantidad de Ministerios con procedimiento para consulta o préstamo de documentos a usuarios	98
Figura No. 26: Pirámide de Kelsen	164

Figura No. 27: Actividades para la identificación del riesgo	185
Figura No. 28: Ejemplos de capacitación para el personal del ministerio	199
Figura No. 29: Ciclo del Plan de Mejora Continua	238
Figura No. 30: Resumen Norma ISO 30301:2011	240
Figura No. 31: Resumen Modelo Norma ISO 30301:2011	241

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario - Oficialía Mayor	261
Anexo No. 2: Cuestionario - Encargado de archivo	271
Anexo No. 3: Cuestionario - Usuarios internos	283
Anexo No. 4: Tabulación de la información extraída de las fuentes consultadas para la realización del diagnóstico	289
Anexo No. 5: Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante	334

ABREVIATURAS Y ACRONÓNIMOS

AENOR:	Asociación Española de Normalización y Certificación.
ALA:	Asociación Latinoamérica de Archivo.
ARCORI:	Archivistas de Costa Rica.
CAU:	Comisión de Archivos Universitarios.
CECADES:	Centro de Capacitación y Desarrollo.
CIA:	Consejo Internacional de Archivos.
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior.
CIAP:	Comisión Interinstitucional de Jefes o Encargados de Archivos Centrales del Sector Público.
CLAD:	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
CISED:	Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos.
CNSED:	Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos.
CumLey:	Cumplimiento de la Ley 7202 y su reglamento en las instituciones que integran el Sistema Nacional de Archivos.
EAC:	Encoded Archival Context.
EAD:	Encoded Archival Description.
FODA:	Fortaleza – Oportunidades – Debilidades – Amenazas.
ICA:	Consejo Internacional de Archivos.
IADA:	Informe Anual de Desarrollo Archivístico.
IGI:	Índice de Gestión Institucional.
ISAD-G:	Norma Internacional General de Descripción Archivística.
ISAAR CPF:	International Standard Archival Authority Records for Corporate Bodies, Persons and Families: Norma Internacional sobre los Registros de Autoridad de Archivos relativos a Instituciones, Personas y Familias; por su traducción en español.
ISDF:	Norma Internacional para la Descripción de Funciones.
ISDIAH:	Norma internacional para describir instituciones que custodian fondos de archivos.

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

InterPARES: International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems.

MARPAI: Manual de referencia para auditoría interna.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

ISO: International Standards Organization.

OAIS: Open Archival Information System (Sistema de Información de Archivo Abierto).

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OEA: Organización de Estados Americanos.

PAO: Plan Anual Operativo.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PETI: Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.

PIC: Plan Institucional de Capacitación.

PMI: Project Management Institute.

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

POI: Plan Operativo Institucional.

RAMP: Programa para la Gestión de Documentos y Archivos.

SAE: Servicio Archivísticos Externos.

SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

SIBDI: Sistema de Bibliotecas e Información de la Universidad de Costa Rica.

SIGSE: Sistema Integrado de Gestión del Servicio Exterior.

SGD: Sistema de Gestión para los Documentos.

SUCADES: Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil.

UAI: Unidades de Auditoría Interna.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de este proyecto de graduación es diseñar un modelo para la implementación de un sistema de gestión para los documentos, basado en la norma ISO 30301:2011, en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de optimizar la gestión de documentos de archivo y transformarla en un proceso expedito y eficiente, que se desarrolle bajo estándares de calidad total.

El abordaje se enfoca en la calidad, por lo tanto, en un sistema de gestión para los documentos basado en los requisitos establecidos en la normativa internacional, que permita el desarrollo de un modelo que visibilice la calidad total en los servicios de acceso a los documentos y la información en estas instituciones. De esta manera, se determinaron las condiciones mínimas y los diferentes requisitos establecidos en la ISO 30301:2011, para un sistema eficiente que responda a este propósito.

Como parte fundamental de este estudio, se realizará un diagnóstico de la situación actual en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, para determinar cómo se han diseñado los sistemas de gestión de documentos en estas instituciones; con el fin de analizar las diferentes condiciones y situaciones, ya sean positivas o negativas, en busca de la normalización y el desarrollo de dichos sistemas.

Por otra parte, la investigación tiene como fin producir nuevas rutas de conocimiento en torno al apoyo gerencial y el desarrollo de políticas, para el alcance de objetivos en gestión para documentos, que se han trabajado de forma menos exhaustiva en las instancias ministeriales del país.

Es fundamental dimensionar que la tecnología ha cambiado el accionar de las organizaciones, debido a que las actividades se automatizan a una gran velocidad, con el fin de reducir los tiempos de respuesta al ofrecer sus productos y servicios, y agilizar los procesos de

localización y recuperación de la información, en aras de la transparencia administrativa y la rendición de cuentas.

Por otro lado, se debe considerar que se ha dado un cambio en cuanto a la gestión de documentos, porque antes se trataba únicamente como un conjunto de procesos y controles de documentos de una organización, pero sin una dimensión corporativa; posteriormente con la creación de la ISO 30300:2011, se viene aborda el tema como el conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan en una organización con el fin de establecer, dirigir y controlar las políticas, objetivos y los procesos, en lo relativo a los documentos, así como los medios para alcanzarlos; razón por la cual esta investigación se enfocará en sistemas de gestión para documentos, bajo esta premisa.

Es necesario considerar el papel fundamental que ocupa la gestión de la calidad, concepto que ha incursionado en todas las funciones institucionales, incluyendo la gestión de documentos. Un ejemplo de lo anterior es la ISO 9001:2015 que establece, como requisito para la certificación en gestión de calidad, que las organizaciones trabajen con un enfoque de procesos y que mantengan y conserven la información documentada de sus procesos críticos.

Asimismo, las exigencias mundiales en materia de gobierno abierto, que garantice el trabajo colaborativo; el acceso a la información pública y una amplia participación del ciudadano en las acciones gubernamentales, representan los principales retos y desafíos que las administraciones públicas tienen que asumir.

Es importante destacar que se han realizado algunas iniciativas relacionadas con la mejora de la gestión de los documentos, en temas como la consecución de recursos, la entrega y voluntad de trabajo de muchos profesionales que se han interesado en este proceso, en el contexto nacional; sin embargo estas iniciativas, en muchas ocasiones, se han visto obstaculizadas por la desidia y falta de políticas para el diseño, creación e implementación de sistemas para este fin.

Por otra parte, otras instituciones han decidido abordar la creación de sistemas de gestión de documentos desde una perspectiva de buenas prácticas y de normalización básica, sin contemplar aspectos de certificación de calidad, porque no se dispone del recurso económico que se requiere invertir.

En consecuencia, con este proyecto se indagan los motivos por los cuales no se implementan sistemas de gestión para documentos en las instituciones estudiadas, así como por qué aquellos que se han implementado, no se han desarrollado de forma normalizada, con lo cual se vulnera la salvaguarda de los derechos de la ciudadanía de tener acceso a la información y fiscalizar las actividades de la administración pública.

CAPÍTULO I
OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Título del tema de investigación

Modelo para la implementación de un sistema de gestión para los documentos basado en la Norma ISO 30301:2011 en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

1.2. Justificación

Hoy en día la calidad forma parte fundamental de las organizaciones, ya que no solo permite el crecimiento de las diferentes áreas institucionales, sino también el replanteamiento de sus funciones con un enfoque de procesos, para el correcto desenvolvimiento del trabajo corporativo.

El diseño de una propuesta, que sirva como modelo para la implementación de la Norma ISO 30301:2011 en Costa Rica, será la respuesta a la búsqueda de la calidad que existe en el ámbito nacional en relación con la gestión de documentos, pues permitirá que esta se realice a partir de los mismos criterios que establece la gestión de la calidad para cualquier actividad institucional o empresarial.

La aplicación de una norma internacional en la administración pública significa generar un proceso de calidad en el desarrollo de la gestión de documentos que, con el pasar de los años, ha adquirido un carácter estratégico en el ámbito institucional; pues no solo representa la correcta administración de documentos, sino que también requiere involucrar las altas autoridades de la organización, comprender su contexto y funcionamiento, identificar las necesidades de información de las partes interesadas y el enfoque de riesgos, entre otros.

En la actualidad, se tiene a disposición una serie de herramientas informáticas y diversas normativas que buscan la obtención de eficiencia y eficacia dentro de los procesos institucionales que se desarrollan a todo nivel. Sin embargo, en muchas ocasiones la aplicación de esos elementos al procedimiento utilizado para la consecución de los objetivos se vuelve insuficiente, si los parámetros que fueron establecidos y utilizados en su implementación no son parte de una normativa internacional que selle el producto o proceso

con certificación ISO, un lenguaje de competitividad hablado alrededor del mundo por organizaciones, que más que mantenerse a la vanguardia, han descubierto los resultados positivos sobre su desempeño y economía.

Con el pasar de los años, la toma de decisiones y los recursos más importantes de las organizaciones han evolucionado a lo interno, debido a que la calidad de sus actividades está directamente relacionada con los tiempos de respuesta, la eficiencia y la optimización de los pasos necesarios para poder llevar a cabo sus objetivos. El mejor ejemplo de lo anterior es la preponderancia que ha adquirido todo lo referente a ese recurso intangible que es la información.

La Pirámide del Conocimiento está conformada por cuatro niveles: datos, información, conocimiento e inteligencia, que representan la relación jerárquica existente entre variables calidad vs cantidad, considerando el concepto de la calidad como la posibilidad de llevar a cabo un proceso con inteligencia a nivel individual y organizacional. Lo anterior juega un papel fundamental, pues está ligado a la oportunidad de llevar a cabo con eficiencia los procesos de la organización, garantizar el acceso a la información y su uso estratégico para convertirla en inteligencia, elemento que, después del talento humano, es el recurso de más valor a nivel institucional.

Los sistemas de gestión para documentos permiten la estructuración, de forma inteligente y optimizada, de la administración de documentos a lo interno de una organización, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas y la eficiencia administrativa, que se refleja también a nivel operacional y gerencial; asimismo, trae consigo un aspecto positivo: tener una capacidad interactiva y dinámica con el usuario final, que en el objeto de estudio de este trabajo, es la ciudadanía costarricense, la cual, en la actualidad, exige calidad y una calidad regulada con parámetros y requisitos mínimos en su desenvolvimiento y uso.

La Normativa ISO 30301:2011 establece regulaciones y diferentes pautas que marcan cuál es el camino a seguir para la creación de un sistema de gestión para los documentos, y tiene

como fin último plantear la calidad en esta labor, de la que carecen, en este momento, los Ministerios del Poder Ejecutivo costarricense.

Según el Informe de Desarrollo Archivístico, elaborado por la Dirección General del Archivo Nacional (2016, p.10), del Sistema Nacional de Archivos, en relación con la Ley de Control Interno 8292, y el cumplimiento de los artículos No. 15 y No. 16, sobre las actividades de control y sistemas de información, de los diecinueve ministerios del país, doce cumplen con estos lineamientos, tres no respondieron y otros tres aceptaron que no lo cumplían. De esta forma queda en evidencia el compromiso con la eficiencia, en la estructura de controles y sistemas de información, que las instituciones fiscalizadas por la Contraloría General de la República deben cumplir, promoviendo temas de calidad, normalización y la correcta gestión de la información producida y administrada.

Es importante resaltar que, al trabajar con la implementación de la Norma ISO 30301:2011 dentro de una organización o ministerio, se utilizarán como indicadores los cuadros de clasificación y tablas de plazos de documentos existentes, y en caso de que estos instrumentos no hayan sido generados, la implementación de la norma significaría avances con respecto al desarrollo de estos instrumentos, que son, por si mismos, un requisito establecido en la Ley No.7202 para una correcta gestión de los documentos.

Por lo anterior, hay una clara oportunidad de mejora continua, ya que según los informes de desarrollo archivístico nacional tabulados por la Dirección General del Archivo Nacional, un 90% de los ministerios ya posee cuadros de clasificación, los cuales, pese a que son en su mayoría orgánico funcionales y no han sido definidos por procesos, se constituyen en un insumo, no solo para la implementación de la norma, sino para la actualización de los procesos, en busca de calidad en la gestión de documentos.

Por otro lado, esos informes de desarrollo archivístico muestran como los ministerios presentan problemas con respecto a la elaboración y la aprobación de las Tablas de Plazos de Conservación de Documentos, por lo que la implementación de la norma significaría una oportunidad para que los profesionales encargados mejoren estos instrumentos de valoración.

Los ministerios del Poder Ejecutivo presentan diversos matices, en cuanto a la correcta gestión de documentos, se refiere. Por ejemplo en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ni conocen ni cumplen la Directriz de la Junta Administrativa del Archivo Nacional, para la producción de documentos en soporte papel de conservación permanente, publicada en la Gaceta N° 39 del 25 de febrero de 2015; lo que demuestra un desconocimiento de las funciones básicas en el proceso de la gestión de documentos

Dado lo anterior, el panorama que se presenta no es muy alentador, cuando se trata de pensar en implementar sistemas de gestión para documentos, clara señal de que la normalización puede hacer un cambio en el funcionamiento de las instituciones estatales, concretamente los ministerios, y mostrarles una forma de trabajo que va más allá de solo aplicar buenas prácticas, sino también que procura la calidad, la eficiencia en el acceso a la información, la transparencia y la certificación.

Desde esta perspectiva, esta investigación pretende generar un modelo de sistema de gestión de documentos, diseñado con estándares internacionales y adaptado a la normativa costarricense, para buscar la calidad, mejorar el uso de la infraestructura y los recursos propios que han sido aportados por la institución. Asimismo, este modelo aportará a la sociedad una valiosa ayuda, ya que agilizará la búsqueda y el acceso eficiente, eficaz y de calidad a la información, de acuerdo con sus requerimientos.

Otro aporte del citado modelo es que, al estar basado en el anexo SL de la ISO, tiene una estructura común a las normas de seguridad de la información, de gestión de riesgos y de gestión de la innovación, entre otras; lo que garantiza la compatibilidad entre ellas (2015, p. 55).

El presente trabajo se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Las debilidades presentadas por los ministerios, relacionadas con el control interno y el cumplimiento de la estructuración de sistemas de información para la eficiente gestión de documentos.

2. El cumplimiento de la eficiencia mediante la ejecución de las tareas estipuladas en la Ley General de Control Interno N° 8292.
3. Los compromisos adquiridos por las instituciones para mejorar la calidad de la gestión pública, aunado a la adhesión de nuestro país a la Alianza para Gobierno Abierto desde el 2012.

Todos estos elementos son claros indicadores de la importancia que tiene la elaboración de la propuesta de un modelo gestión para los documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense.

Por otra parte, la Carta de Gobierno Electrónico del año 2007, la Declaración de Gobierno Abierto, suscrita en el año 2012, y que posteriormente, en el año 2015, el país entrara a formar parte de la Red de Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública, constituyen una serie de importantes acuerdos que han sido suscritos, y son logros que no hubieran sido posibles sin una buena gestión de documentos, a nivel país.

De igual manera, el Código Iberoamericano del Buen Gobierno del 2006, busca garantizar que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano, mantener la información esencial para el Estado y transmitirla a los responsables, así como promover la creación y la mejora de calidad. Además, en la Guía de Gobierno Abierto del 2013, el Gobierno se compromete a priorizar al máximo el acceso a la información y mejorar la transparencia y rendición de cuentas, lo que va contribuir a evitar el fraude y la corrupción.

También, en el 2007 se firma la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, con el objetivo de que esta sirva de orientación para el diseño, la regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de modelos nacionales de gobierno electrónico en la gestión pública.

Adicionalmente a los acuerdos antes mencionados, Costa Rica ha suscrito, a partir del año 2003, otros convenios que buscan promover un enfoque de calidad y la excelencia en la gestión pública, y son fundamentales para no limitar al ciudadano su derecho de acceso a la

información y la transparencia que debe reflejar el desempeño de las diferentes instituciones públicas del país, que forman parte de la población estudiada. Entre algunos de estos acuerdos destacan:

1. Cartas Iberoamericanas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD - sobre Función Pública (2003)
2. Calidad en la Gestión Pública (2008)
3. Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009)
4. Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (2013)

Como se mencionó anteriormente, en el año 2015 el Gobierno de Costa Rica se adhirió a la Red de Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública, con lo que se obliga a las instituciones públicas a mantener una adecuada gestión de los documentos.

Por otra parte, al considerar que la norma ISO 30301:2011 solamente detalla los requisitos que tienen que cumplir los sistemas de gestión para documentos de las instituciones, pero no especifica cómo hacerlos operativos, es necesario proponer un modelo de un sistema de gestión para documentos, donde la aplicación de dicha norma permita a los diferentes ministerios del Poder Ejecutivo costarricense hacer un cambio de perspectiva en esta labor, por un enfoque certificable basado en estándares de calidad.

Durante el último quinquenio los profesionales en Archivística de Costa Rica han sido formados en la academia con amplios conocimientos en la gestión de documentos, a partir del análisis de la normativa dada por el Consejo Internacional de Archivos y la ISO. La mayoría de los ministerios del Poder Ejecutivo tienen dentro de su personal un funcionario con la especialidad profesional de Archivística, quien se encargaría de implementar el modelo de gestión para los documentos propuesto en este proyecto.

Además, existe la ventaja de que la norma ISO 30301:2011 es aplicable a un grupo de procesos o a un solo proceso, y no necesariamente a toda la institución, lo que ayuda

considerablemente en cuanto a la demanda del recurso humano utilizado, ya que no se necesita de mucho personal para poder llevar a cabo su implementación.

Estrechamente relacionado al recurso humano, se tiene el recurso económico, porque si se elige de forma adecuada el proceso en el que se implementará la norma, este será un insumo importante para la realización de otros procesos, tales como la elaboración del Cuadro de Clasificación y las Tablas de Plazos de Conservación de Documentos. Además, si se realiza de forma apropiada, eventualmente será útil para la certificación del proceso al que se le aplique dicha normativa.

1.3. Delimitación espacio-temporal

1.3.1. Delimitación espacial

La investigación se delimita en Costa Rica, específicamente en los ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense; esto debido a que la Ley del Sistema Nacional de Archivos N° 7202 y su reglamento, en el artículo 2, establece cómo se regula el funcionamiento de los órganos del Sistema Nacional de Archivos, entre ellos los archivos pertenecientes al Poder Ejecutivo; asimismo, el artículo 43 indica que: “cada archivo central tendrá dentro de su personal, cuando menos, a un técnico profesional en Archivística y a los técnicos necesarios de la misma especialidad”.

Al ser una disposición jurídica de acatamiento obligatorio para el Poder Ejecutivo Costarricense, la cartera ministerial debe cumplir con lo establecido en la ley, por ende, estas instituciones deben contar con profesionales en Archivística que coadyuven en el desarrollo de instrumentos para generar esquemas de calidad en la gestión de los documentos.

Estas regulaciones permiten concluir que las instituciones que forman parte de la población investigada poseen, o deberían poseer, una serie de características, madurez y conocimiento en el ámbito de la gestión de documentos, así como los criterios técnicos necesarios para el manejo de controles y procesos propios de esta rama. Por consiguiente, todos estos elementos

formarán parte de las herramientas a evaluar en la presente investigación y se prevé que deben ser suficientes para finalizar con éxito este trabajo.

Por otro lado, según los Informes Anuales de Desarrollo Archivístico (IADA) 2015-2016, presentados por cada ministerio, así como las inspecciones realizadas por el Departamento de Servicios Archivísticos Externos (SAE) de la Dirección General del Archivo Nacional, los ministerios y muchas de sus instituciones adscritas, son los órganos con mayor cumplimiento en los aspectos que serán evaluados, especialmente en lo referente al recurso humano, donde se afirma que poseen una plaza formalizada en la unidad del Archivo Central.

Lo anterior evidencia que muchas de las tareas que deben llevarse a cabo en un archivo, así como la normalización básica del proceso de gestión de documentos, son situaciones cubiertas y desarrolladas por la unidad responsable a lo interno de la institución

Asimismo, las funciones de los ministerios son fundamentales, ya que estos son los responsables de la toma de decisiones para el desarrollo del país y la ejecución del presupuesto nacional por sectores. Además, los servicios que esta cartera ministerial brinda y la calidad de estos, reflejan el accionar de la función pública del país, y son fiscalizados por la Contraloría General de la República, según la Ley de Control Interno, por lo que el marco normativo establecido ya tiene una serie de regulaciones de acatamiento obligatorio y evaluables, que sirven como herramientas para el propósito de esta investigación.

1.3.2. Delimitación temporal

La delimitación temporal de esta investigación inicia en el año **2005** y finaliza en el 2015. Se considera este período de tiempo, debido a que a partir de la Ley General de Control Interno No. 8292, se da un cambio de paradigma en la gestión pública, cuando específicamente en el artículo No. 8 se afirma que todo ente u órgano deberá garantizar eficiencia y eficacia en las operaciones, fiscalizando el uso de los fondos públicos, mediante un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), que permitirá identificar el nivel de riesgo

institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, con el fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

Dicha ley, en el artículo No. 16, resalta la importancia de que las instituciones públicas, que para la presente investigación vienen a ser los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, desarrollen y ejecuten sistemas de información, y que estos sistemas sean capaces de permitir a la administración activa tener una gestión de documentos institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades; con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. La gestión de documentos deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, y contemplarán las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

La investigación abarcará hasta el año **2015**, ya que es cuando se publica la 5° edición de la ISO 9001, norma que busca conservar la aplicabilidad de la gestión de la calidad en cualquier tipo de organización, fomentando la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Lo anterior viene a cambiar la estructura vigente, hasta ese momento, a nivel mundial, en cuanto a las normas ISO, ya que a partir de esta nueva edición se usa como base la norma ISO 30301:2011, que da un carácter primordial a la tarea de “documentar” todo lo referente a los procesos que construyen la implementación de una norma ISO. Además, la actualización de la ISO 9001:2015 es fundamental para este proyecto, porque se cimentó en el Anexo SL, documento que se publicó en el 2012 con la norma ISO 30301:2011, y en el que se tienen que basar todas las normas que se publiquen o revisen a partir de ese momento.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la gestión de documentos y de la calidad, que ha sido promovido por la normalización ISO a nivel corporativo; así como las nuevas tendencias tecnológicas y de información, y la búsqueda de la mejora continua procurando eficiencia al menor costo, han motivado que las instituciones y los gobiernos alrededor del mundo intenten optimizar la información, uno de los recursos intangibles de más valor en las organizaciones.

Los sistemas de gestión para los documentos se han convertido en herramientas fundamentales dentro de las organizaciones, tal y como lo señala una de las principales investigadoras y expertas en la Normativa ISO 30301:2011: “la gestión de documentos está basada en un conjunto de procesos, cuya eficiencia en su desempeño depende de la aplicación de una sistemática adecuada. Para lograr dicha sistemática, es recomendable seguir estándares específicos vinculados con la gestión de documentos” (Bustelo, 2013, p. 5).

Por consiguiente, los sistemas de gestión para documentos pueden ser una herramienta para el cumplimiento eficiente de las funciones en una entidad, ya que se sustentan en la aplicación de buenas prácticas y además tienen en cuenta a todas las partes interesadas (Bustelo, 2013, p.9).

Sin embargo, en el caso de Costa Rica se debe señalar que se trabaja dentro de un contexto particular en lo que al gobierno se refiere, puesto que la alta inversión en modernización del Estado e infraestructura tecnológica se ha caracterizado por la falta de rumbo y de objetivos comunes, situación que ha provocado un retraso en la correcta gestión de la información y los documentos; esto sumado a problemas estructurales de índole político que han convertido al Estado en un aparato burocrático muy rígido, difícil de automatizar y con carencias de normalización en esta área.

Asimismo, el aumento del volumen de documentos, producto de la falta de normalización en su diseño y producción, y de la digitalización sin objetivos claros dentro de los ministerios evidencian una serie de debilidades en la gestión de documentos por parte de los archivistas nacionales, quienes por ley son los encargados de esta labor en sus respectivas instituciones.

La implementación de un sistema de gestión para los documentos y el rol del profesional, “son elementos vitales dentro de lo que es la Normativa ISO-30300”, ya que el papel del profesional debe alinearse a una metodología de mejora continua, modernizando la estrategia de gestión de documentos; según Bustelo, esta debe ser abordada por el profesional en dos niveles: primero, debe ser tanto operativa como estratégica: una arista mediada por la supervisión, evaluación y el completo dominio de temas de auditoría; y otra que enfoque sus esfuerzos en la ejecución de procesos técnicos. (Bustelo, 2012, p.6)

En consecuencia, la normalización juega un papel fundamental en los procesos de gestión para documentos, porque favorece en las organizaciones la creación de un lenguaje común en función de la eficiencia y la optimización de las dinámicas principales de la organización, para sí mismas (clientes internos), y para con la sociedad (clientes externos), en procura del cumplimiento de los requisitos normativos, y según modelos internacionales de normalización, para el alcance de la calidad en sus actividades.

En Costa Rica es muy poco lo que se ha avanzado en temas de normalización de la gestión de documentos, a pesar de que desde el año 2008 se ha impulsado desde la Sección de Archivística la formación académica de los estudiantes, al incluir en los planes de estudio la norma ISO 15489, que establece los requisitos mínimos para que las organizaciones puedan constituir un marco de buenas prácticas, que mejore de forma sistemática y efectiva la creación y el mantenimiento de sus documentos, para apoyar la política y los objetivos de la organización. Sin embargo, no ha sido posible lograr que los archivistas nacionales la implementen debido a que consideran que implica demasiado trabajo extra, y que no disponen del recurso humano suficiente.

La implementación de la norma ISO 30301:2011, la cual especifica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión para los Documentos, con el objetivo de brindar apoyo a las entidades, de acuerdo a sus fines, misión y metas, se ha convertido en una necesidad en las organizaciones, lo que podría significar el desarrollo de sistemas de información y gestión para documentos. Por lo tanto, el estudio de este tema a nivel teórico y práctico podría

representar aportes al vacío de conocimiento académico y científico que existe en el ámbito nacional, al respecto.

Basado en lo anterior, se debe considerar que los Sistemas de Gestión para los documentos son fundamentales en las organizaciones, esto porque aportan importantes beneficios, tales como capturar y controlar que los documentos sean fiables en su contenido, auténticos en su autoría y datación, íntegros e inalterables; así como controlar la información sobre las actividades de la organización para la rendición de cuentas y la gestión de riesgos (García, 2012, p.25).

Por lo expuesto, se considera necesario el desarrollo de una investigación que, a partir de un diagnóstico sobre la gestión de documentos en el país, aborde el diseño de un modelo para la implementación de la norma ISO 30301:2011, adaptándola a la normativa costarricense y a las necesidades de gestión de documentos de los ministerios pertenecientes al Poder Ejecutivo. En ese marco, se plantean varias preguntas, a saber:

- ¿Qué nivel de desarrollo tienen los ministerios en cuanto a la gestión de documentos?
- ¿Se aplican instrumentos de control para medir la eficiencia y la eficacia en la gestión de los documentos que producen los ministerios?
- ¿Existe compromiso real por parte de las distintas direcciones o altas jerarquías, para la búsqueda de la calidad en la gestión de los documentos?
- ¿Qué tan útil puede ser el diseño y la creación de un modelo teórico para la implementación de un sistema de gestión para los documentos que se producen en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diagnosticar la gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de contextualizar las prácticas archivísticas que se llevan a cabo, y proponer un modelo para la implementación de un sistema basado en la Norma ISO 30301:2011.

3.1.1. Objetivos específicos

- Realizar un análisis general por medio de una matriz FODA de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de definir el marco de acción que requieren las diferentes entidades en su actuación, con respecto a los requerimientos técnicos de normalización para la implementación de sistemas de gestión para documentos.
- Realizar un análisis específico, por medio de una matriz FODA, a nivel archivístico en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de contextualizar la forma en la que se lleva a cabo la gestión de documentos dentro de la cartera ministerial.

3.2. Objetivo general

Proponer un modelo para la implementación de un sistema de gestión de los documentos basado en la Norma ISO 30301:2011, aplicable a los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de coadyuvar a la construcción de un gobierno que promueve la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la innovación tecnológica.

3.2.1. Objetivos específicos

- Identificar potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones del Proceso de Gestión de Documentos, con los que cuentan los ministerios del Poder

Ejecutivo costarricense, y que pueden servir de base para la implementación del modelo propuesto basado en los requisitos de la Norma ISO 30301:2011.

- Diseñar un modelo que responda a la realidad archivística de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, para la implementación de un sistema de gestión para los documentos, que sirva como marco referencial para impulsar una gestión pública de alta calidad y contribuir en la edificación de un gobierno óptimo y transparente.

4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

4.1. Antecedentes de la gestión de documentos

Los archivos constituyen la memoria de las instituciones y de las personas y existen desde el momento en que el hombre decidió fijar por escrito sus relaciones como ser social. En sí, los archivos tienen una existencia clara y lejana en el tiempo; la Archivística, por su parte, comenzó como una disciplina empírica para la correcta administración de los archivos (Mendo Carmona, 1995, p. 114).

La gestión de documentos es un proceso conocido en todas partes del mundo. El objetivo final que plantea es el tratamiento adecuado y eficiente de los documentos administrativos en las organizaciones del siglo XXI. Desde sus inicios, expertos en la gestión de documentos han discutido acerca del nacimiento del archivo y los documentos de archivo como tema central, por lo que el concepto “gestión” parece haber ido tomando fuerza cuando la administración de los documentos se vio influenciada por la ventaja competitiva que actualmente representa el advenimiento de las tecnologías de la información, así como los diferentes desafíos que ha planteado en la Archivística.

Esta controversia ha sido alimentada por dos grandes corrientes profesionales: de un lado se sostenía que sólo se podía considerar archivo a aquellos documentos que, habiendo cumplido con los objetivos que motivaron su creación, habían sido evaluados y seleccionados para su conservación permanente. Las tareas de los archivistas, por lo tanto, serían aquellas

relacionadas al tratamiento y explotación de los archivos con fines de investigación histórico-culturales.

Del otro lado, se afirmaba que los documentos, desde el momento de su producción en las oficinas y a través de todo el proceso de su tramitación, constituían archivos en formación, y su administración era objeto de interés de los profesionales de archivo.

Para poder comprender un poco más cómo se ha ido desarrollando la gestión de documentos, a continuación se presentan tres apartados que detallan los principales acontecimientos que originaron esta actividad, tanto a nivel internacional como nacional; posteriormente se define la evolución de la normalización e implementación de la gestión de documentos.

4.2. Evolución en el Ámbito Internacional

A lo largo de la historia, en todo lo referente al tratamiento archivístico, la organización de los fondos documentales ha ido evolucionando; el más antiguo significado de archivo equivale al lugar donde se conservan los documentos; los templos y los palacios de las antiguas civilizaciones eran los lugares por excelencia para la constitución de estos depósitos. Los más antiguos remontan al 4000 a. C, en el Antiguo Oriente. Son notorias las tablas de barro que se han encontrado en la ciudad de Ebla, en Mesopotamia, dispuestas en estantes de madera y en distintas salas. Según indica Mendo Carmona, dentro de la civilización occidental, en las ciudades griegas, los archivos se situaban en los templos. Los de Gea y Palas Atenea parecen haber sido depósitos de importantes documentos (1995, p. 115).

Conforme evolucionó la organización de los documentos en los archivos, a finales del siglo XVIII muchos fondos comenzaron a ser clasificados de acuerdo con criterios ideológicos o temáticos. En algunos fondos, dada la confusión y la subjetividad, se mezclaban unos documentos con otros, en virtud de su adscripción a temas, lugares o fechas; y la situación de la práctica era más desalentadora. Según Lodolini, el archivista Natalis de Wally, jefe de la sección administrativa de los Archivos Departamentales del Ministerio del Interior de

Francia, redactó una circular en 1841 y como consecuencia de este texto nació el principio de procedencia, primer fundamento teórico de la Archivística (1993, p. 158 y 187).

Los antecedentes de la gestión de documentos se remontan a principios de 1941, cuando los Archivos Nacionales de los Estados Unidos establecieron un programa de administración de documentos, eficiente y comprometido con el acceso a la información.

Otro hecho que marcó la evolución de la gestión de documentos fue en 1947 cuando el presidente Truman aprobó la Lodge-Brown Act que establecía una comisión, denominada Comisión Hoover, con la misión de analizar los métodos de trabajo de todos los servicios de la “executive branch” de la Administración Federal, y de proponer cambios o reformas que procuraran “economía, eficacia, y mejor solución de los asuntos públicos” (W. Krauskopf, (1957-1958, p. 372-399). Esta comisión vino a establecer prácticas para el control de la producción de documentos, racionalizando las eliminaciones y una conservación económica, concentrada en los documentos de guardia intermedia, como la difusión de los manuales de procedimientos (2007, p. 33).

Posteriormente, en junio de 1976, se realizó en la ciudad de México el Seminario Latinoamericano sobre Archivos de Trámite, en el cual participó Costa Rica. En este seminario se puso de manifiesto la preocupación por los documentos administrativos y el liderazgo que algunos de los Archivos Nacionales de los países presentes iban a tener en materia de gestión de documentos.

En el año 1977, se creó un comité mixto sobre los problemas de la gestión de documentos, establecido con la ayuda de la International Records Management Foundation. Asimismo, para estos años, el tema fue objeto de simposios y seminarios, la mayoría organizados por regiones y promovidos por la UNESCO, en los que la gestión de documentos fue incentivada mediante publicaciones de los Comités Técnicos del Consejo, en los cuales se consideraba fundamental que, al momento de trabajar en gestión de documentos, era una prioridad realizar planes estratégicos que fomentaran el desarrollo de la efectividad en sus operaciones, proporcionando flexibilidad y asegurando la óptima utilización de los recursos.

En 1979 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), mediante el Programa para la Gestión de Documentos y Archivos (RAMP) de entonces, definía la gestión de documentos como el dominio de la gestión administrativa con vistas a asegurar la economía y la eficacia de las operaciones de la gestión de los documentos, desde la creación, mantenimiento y utilización, hasta la disposición final de estos.

José María Jardim, a finales de los 80, diferenciaba dos posiciones en cuanto al concepto de gestión de documentos: la del norteamericano Lawrence Burnet, para quien la gestión de documentos era una operación archivística, y una propia, en la cual concibe la gestión para los documentos como la aplicación de la administración científica con fines de eficiencia y economía.

James Rhoads en 1983 y 1989 formula 4 niveles de implantación de la gestión de documentos, los que se detallan a continuación:

NIVEL DE IMPLANTACIÓN	CONCEPTO
NIVEL MÍNIMO	Son aquellos países que cuentan con instrumentos como calendarios de conservación o tablas de evaluación de documentos y transfieren los documentos con valor permanente a los Archivos Nacionales.
NIVEL MÍNIMO INCREMENTADO	Son los países que incorporan a los elementos del nivel mínimo la existencia de uno o más depósitos intermedios.
NIVEL INTERMEDIO	Son los países que incluyen al anterior otros subprogramas básicos, como el diseño y gestión de formularios, gestión de la correspondencia e informes, desarrollo de sistemas de archivo y recuperación de documentos, gestión de documentos activos, programa de documentos esenciales y planificación ante posibles desastres.
NIVEL ÓPTIMO	Son aquellos países que suman a los niveles anteriores la gestión de directrices, correo, telecomunicaciones y máquinas reproductoras de documentos; sistemas de gestión de la información y utilización de tratamiento de textos en la correspondencia, informes y directrices, y en la cumplimentación de formularios; utilizan sistemas de análisis, automatización y tecnología reprográfica en múltiples aplicaciones.

Fuente: Elaboración propia basada en “Sistemas archivísticos y modelos de gestión de documentos en el ámbito internacional (Parte II).

El origen de los archivos en Estados Unidos inicia, según Llansó con el *record management*, el cual es definido como:

Un nuevo enfoque para gestionar los documentos activos de una organización. Ante el incremento de las actividades de las agencias federales que tenían que estar documentadas y de la adopción de nuevos medios de producción y reproducción de los documentos. El record management no sólo se enfoca a las tareas relacionadas con la organización de los documentos, sino que además abarca tareas directamente relacionadas con su creación (2006, p. 49).

Aunado a lo anterior, Cruz Mundet (2006) señala los objetivos del records management como:

Establecer criterios para el diseño normalizado de los documentos; evitar la creación de documentos innecesarios, la duplicidad y la presencia de versiones obsoletas; simplificar los procedimientos; controlar el uso y la circulación de los documentos; organizar (clasificar, ordenar y describir) los documentos para su adecuada explotación al servicio de la gestión y la toma de decisiones; conservar e instalar los documentos a bajo coste en los archivos intermedios; evaluar, escoger y eliminar los documentos que carezcan de valor para la gestión y para el futuro; y finalmente asegurar la disponibilidad de los documentos esenciales en situaciones de crisis o emergencias (p. 19).

Por otro lado, según Llansó-San Juan (Julio - diciembre de 2006) los modelos de gestión de documentos tienen su origen en Norteamérica y tomaron más fuerza con la aparición en el año 2001 de las normas ISO 15489-1 y 2.

Así, Celeste-Indolfo (2007, p. 30) afirma que: “inicialmente el records management era nítidamente más administrativo y económico que archivístico, se trataba, esencialmente, de optimizar el funcionamiento de administración”. Lo que deja en evidencia que la gestión de documentos siempre priorizó aspectos como la eficiencia administrativa y la economía de las operaciones de una organización, lo anterior bajo un enfoque de rendición de cuentas, mediante la disposición de los documentos a los usuarios; lo que al pasar los años ha evolucionado hasta determinarse hoy día como la posibilidad ilimitada de acceso a la información.

James B. Rhoads permite entender de forma más clara, mediante un análisis de las cuatro fases del ciclo de vida para los documentos, una serie de aspectos que caracterizan la gestión de documentos:

- i. Creación de los documentos: involucra el diseño y la gestión de formularios, la preparación y la gestión de directrices, correspondencia e informes, el desarrollo de sistemas de gestión de información y las aplicaciones de moderna tecnología a estos procesos.
- ii. Mantenimiento y uso de los documentos: Abarca el desarrollo de sistemas de archivo y recuperación; gestión de archivos de oficina, de correo y telecomunicaciones; desarrollo y mantenimiento de programas de documentos esenciales y planificación contra desastres.
- iii. Disposición de los documentos: Contiene la identificación y descripción de las series, desarrollo de cuadros de retención, selección y disposición de documentos y transferencia con valor permanente a los archivos.
- iv. Gestión de documentos de valor permanente: Esta fase James B. Rhoads la excluye del ciclo de la gestión de documentos, sin embargo, en nuestro contexto, esta fase si forma parte esencial del proceso, e incluiría el diseño y equipamiento de los depósitos de archivo, métodos y procedimientos para restauración y conservación de documentos, organización y descripción de los contenidos de los depósitos, desarrollo de políticas de acceso, procedimientos del servicio de referencia y difusión de los archivos e información sobre su labor.

La UNESCO junto al Consejo Internacional de Archivos (CIA) contribuyen a que profesionales de diferentes partes del mundo, con la colaboración de organismos internacionales, puedan ser capacitados para afrontar debidamente los diferentes retos y desafíos que conlleva la gestión de documentos. Durante muchos años estos organismos han sido conscientes del problema que representa hacer frente al volumen creciente de los documentos, y han establecido dos objetivos en conjunto: favorecer la concienciación y la comprensión del valor y la utilidad de los documentos como fuente de información base, y ayudar a organizar y desarrollar los sistemas y servicios de gestión de documentos y archivos.

De esta forma, se han identificado diferentes modelos de gestión para los documentos según la región en que se han desarrollado. Llansó afirma que es difícil determinar las características que hacen que se pueda hablar de la existencia de un determinado modelo (2006, p. 47).

Existe una jerarquía entre los modelos: en primer término se consideran aquellos que han alcanzado tal desarrollo que han acabado por influir directamente sobre otros modelos, estos son conocidos como modelos primarios, como es el caso de records management; la gestion des documents administratifs, canadiense; el préarchivage, francés; el registry, inglés; y la registratura alemana.

Es importante enunciar de forma cronológica los diferentes modelos primarios de la gestión de documentos, cómo se han ido presentando y las diferentes características de cada, así como la evolución que referenció los cambios de mayor magnitud en este proceso de gestión de documentos.

4.2.1. Modelos primarios de la gestión de documentos

La gestión de documentos tuvo su modelo primario más antiguo en **Alemania** a inicios del siglo XVI, y se conoció como “La Registratur”, que junto al “*registry*”, según lo expone Llansó es el modelo más arcaico (2006, pág. 52-54). Este modelo concebía la existencia de un cuadro de clasificación establecido con base en la “registratura”, el cual fue traspasado a Italia en el momento de la creación del Estado. Se conformaba por materias organizadas jerárquicamente en temas principales y secundarios, de estructura similar a la Clasificación Decimal Universal, a partir de las funciones del organismo productor y sin la intervención de la institución de archivos. Los documentos se clasificaban una vez finalizaba el trámite administrativo, de acuerdo con los encabezamientos de materias del cuadro de clasificación; el cual podía ser completado con índices de personas o temas.

También en el siglo XVI, posteriormente, pero casi de forma paralela, en el **Reino Unido** se inició con el modelo “Registry, el cual vino a hacer un cambio de paradigma en la gestión de documentos, ya que se constituyó como el tratamiento de documentos más extendido en el

mundo y fue desapareciendo cuando la tendencia a registrar cada documento de forma individual fue dimensionada como un control muy riguroso y excesivo, siendo suficiente aplicarlo sobre los expedientes que constituyen las series. Además, el modelo decayó cuando se reconoció su incapacidad, pues buscaba controles eficaces en un crecimiento documental que demandaba eficiencia.

Conforme pasaron los años la esencia de los modelos de gestión de documentos va tomando forma y en el año 1969 se dan los inicios del modelo “Prearchivagé” en **Francia** que proyectaba de forma más relevante a la institución relacionada con los archivos, la cual se hacía cargo del proceso de gestión de documentos históricos, y tenía un alto prestigio a nivel de facilitación de toda esta información; pero esto contrastaba con el desafío del momento, que era poder hacerle frente al desconocimiento absoluto de cómo hacer gestión de documentos con un valor primario, aquellos que día a día se producían en el seno de las instituciones, en cuanto se refiere a su intervención sobre los documentos en las fases activa e intermedia.

A inicios de 1980, la gestión de documentos tuvo un enfoque muy novedoso en cuanto a características, que fue dado por el modelo de “La Gestión de Documents Administratives” como parte de un modelo **canadiense** francófono, el cual mostró gran vitalidad conforme avanzaba la década, cuando los Archivos Nacionales Canadienses ejercían las funciones de control y tutela, desde la creación de los documentos y a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de los documentos, pasando por lo que el modelo conceptualizó como fase activa, semiactiva e inactiva.

La evolución más relevante en la gestión de documentos tiene como país de punto de referencia a los **Estados Unidos** y su modelo “Records Management”, pese a que temporalmente inició desde mitad del siglo XX, se considera que, por su sostenibilidad en el tiempo, debe presentarse como el modelo primario final en esta cronología. En este modelo la gestión de documentos apareció para dar solución a los problemas derivados del creciente volumen de documentos producidos por las diferentes entidades que formaban parte de la Administración Pública y las distintas organizaciones gubernamentales del país

norteamericano, especialmente en las agencias federales, en las cuales se volvió una necesidad de primera mano considerar a la Bibliotecología y la Archivística como ciencias de la información que tienen un rol vital en los procesos ordinarios de una institución.

4.2.2. Otras Generaciones de modelos en la gestión de documentos

Más recientemente, en el siglo XXI, se presenta el “Recordkeeping”, el cual es utilizado por los profesionales y los archivos australianos y se puede traducir como mantenimiento o preservación de los documentos. Según afirma Martínez: “El propósito del modelo recordkeeping es servir de herramienta para garantizar el mantenimiento y preservación de los documentos, lo cual implica proporcionar información contextual que permita probar la autenticidad, fiabilidad y accesibilidad de estos documentos a lo largo del tiempo”(2012, p.60); además, comprende la creación de los documentos en el desarrollo de las actividades de la organización y los medios para asegurar la creación de los instrumentos adecuados, así como el diseño, mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión para los documentos.

Al igual que el records management, que se basa en el ciclo vital de los documentos, el recordkeeping desarrolla su modelo a partir de un nuevo enfoque del ciclo de vida de los documentos que se conoce como del “record continuum”, el cual parte de la idea de que la gestión de los documentos es un proceso continuo desde el momento de su creación hasta su disposición. En este modelo los archivistas y gestores de documentos están activamente implicados en todos los puntos del continuum (s.f., p. 23).

Mientras el modelo del ciclo de vida propone una separación estricta de responsabilidades en la gestión de documentos, lo que provoca una distinción fundamental entre las vidas pre-archivística y archivística de un documento; el modelo continuum se fundamenta en la integración de dichas responsabilidades, considerando que un documento no pasa por diferentes fases de vida, sino que presenta distintas características de gestión como reflejo de su vida.

Posteriormente, apareció lo que se conocía como los modelos de segunda generación, que representan aquellos países que desarrollaron sus propios modelos a través de la influencia de modelos ajenos, como resultado de compartir tradiciones administrativas y archivísticas comunes, como es el caso de las antiguas colonias británicas y francesas.

Como un tercer grupo, se dieron los modelos por asimilación, considerados como ajenos a su propia tradición administrativa y archivística de origen, como el caso de Iberoamérica o África, a través del trabajo del Grupo Iberoamericano de Tratamiento de Archivos Administrativos, el cual pretendía hacer extensivo su modelo a las antiguas colonias portuguesas africanas.

Aunado a lo anterior, existen diferentes modelos que pueden coexistir dentro de un mismo país, el cual va a depender básicamente del marco jurídico que rija las responsabilidades en la definición de las políticas y los programas de gestión de documentos. Llansó explica que a mediados de los 90 existió, en el seno de los modelos más desarrollados en el panorama archivístico internacional, una fuerte corriente de replanteamiento del papel de las instituciones de archivos en la gestión de los documentos y archivos (2006, pág. 55). La reflexión tuvo sus raíces en las fuertes restricciones presupuestarias generalizadas a fines de los 80 y un cambio en la percepción del ámbito archivístico, como resultado de las nuevas decisiones de la Administración.

Además, de que la Administración no cesa en reclamar a los archivistas su intervención en la satisfacción de sus actuales necesidades, como la recuperación de la información contenida en documentos activos en todo tipo de soportes, en especial el informático; la identificación y recuperación de la información estratégica para la toma de decisiones y establecimiento de normas de conservación para los soportes que utilizan las tecnologías de información; siendo este último todo un reto, en el que el profesional archivista se debe enfocar para buscar una solución.

En relación con estos modelos de gestión de documentos, los archivistas norteamericanos afirman que la búsqueda de nuevas soluciones para la Archivística moderna se basa en las

tres edades y el ciclo vital de los documentos: archivo de gestión con fase activa, archivo intermedio con fase semiactiva y archivo definitivo, de manera que se solucionen los problemas mediante la racionalización, basada, fundamentalmente, en regular las transferencias a depósitos intermedios, concretar períodos de conservación, concienciar los administradores de que deben participar en los costes y considerar el recurso a otros soportes de almacenamiento.

En cuanto a los archivistas europeos, en Inglaterra y el país de Gales por ejemplo, el Public Record Office decidió abandonar la gestión del Limbo de Hayes, iniciando un repliegue hacia la gestión de los documentos orientado a un análisis evaluativo de fondos documentales mucho más concienzudo y profundo, cuando se refiere a su conservación por la asignación de un valor permanente.

Seguidamente, Francia optó por una redefinición del papel de las “missions” y del “Centre des archives contemporaines de Fontainebleau”, y llegó a plantear incluso la renuncia a la gestión de esta institución. Esta posición generó planteamientos claros y de carácter radical con respecto a la división de profesiones o enfoques dentro del mismo seno de la disciplina archivística.

Desde el punto de vista iberoamericano, la gestión de los documentos se debe precisamente al Grupo Iberoamericano de Tratamiento de Archivos Administrativos (creado en 1989). A raíz de que los países iberoamericanos representados en el Comité, España y Brasil, observaron que todos los trabajos estaban determinados por los principios establecidos sobre la base de dos modelos consolidados: records management y prearchivage, de modo que esos países se sentían ajenos a la mayoría de las discusiones, puesto que los conceptos manejados pocas veces podían ir más allá de una mera traducción lingüística; razón por la que determinaron que para evitar las consecuencias catastróficas de la adopción de soluciones de países de tradición totalmente distinta, requerían un análisis de las raíces históricas, para sentar las bases de posibles soluciones adaptadas al contexto y tradición de cada país.

Se trataba, en definitiva, de diseñar un tercer modelo adaptado a las características del contexto iberoamericano para evitar que los dos existentes fueran el único punto de referencia. Los Sistemas Nacionales de Archivos en Iberoamérica y su inclusión en la legislación han sido considerados ya, desde los años 70, como claves en el proceso de desarrollo archivístico en esos países.

4.2.3. La gestión de documentos y su influencia en Iberoamérica. (1989–1996).

Desde 1980, coincidiendo con el desarrollo de los archivos de esta área (México, Brasil, Colombia y Costa Rica), se constituye el Grupo de Archivos Iberoamericanos, para identificar los problemas y buscar soluciones, tratando de definir una metodología de trabajo común y respetando las particularidades que pudieran existir en cada país.

Este grupo definió las tres etapas de la gestión de los documentos para países de iberoamericanos:

- a) La primera es la identificación, que considera los aspectos cuantitativos y cualitativos de los fondos y servicios archivísticos.
- b) La segunda etapa es la valoración, la cual delimita el fondo, el período cronológico y el nivel de la valoración.
- c) Y por último, se tiene la descripción, que considera los instrumentos de información para facilitar el conocimiento y la consulta de los fondos de documentos y colecciones de los archivos.

Ahora bien, es primordial conocer la experiencia en los diferentes países de cómo se ha ido desarrollando la gestión de documentos, en España, por ejemplo, el gran obstáculo para la definición de un modelo ha sido la acumulación de fondos y la desaparición del Archivo General Central, durante 30 años. Por su parte, en México se dio el establecimiento de un registro central de disposición de los documentos, el cual permitió un manejo eficiente y confiable de las series de documentos producidas por el Gobierno Federal en México.

Por otro lado, en Brasil se desarrolló un programa basado en las fases del levantamiento de la estructura organizativa del Archivo Nacional, el levantamiento de la producción de documentos, el levantamiento del trámite de documentos, la diagramación de flujos, el levantamiento de la situación de los archivos sectoriales del Archivo Nacional y, finalmente el programa de gestión de documentos.

En Portugal la gestión de documentos se desarrolló en tres fases:

1ª fase: 1986-1988. Las respuestas fueron puntuales a solicitudes para la evaluación y selección de conjuntos de documentos acumulados, en situación de riesgo, basadas en la metodología canadiense.

2ª fase: 1988-1990. Se inició cuando en 1988 el Instituto Portugués de Archivos asumió la responsabilidad del trabajo de gestión de documentos.

3ª fase: 1990-1992. Fue elaborado un proyecto de decreto, la ley para la valoración, selección y eliminación de documentos de archivo producidos y recibidos por la administración directa e indirecta del Estado.

4.3 Antecedentes de la gestión de documentos en el Ámbito Nacional

Pese a que faltan muchos estudios y cierta profundidad en todo lo que refiere al análisis sobre la gestión de documentos en Costa Rica, es importante mencionar los antecedentes y contextualizar como se dio la evolución en el ámbito nacional.

Hablar propiamente del concepto de gestión de documentos es muy osado, puesto que este término, como se ha analizado a lo largo de la investigación, es un concepto con características modernas y responde a una serie de necesidades propias de las organizaciones en el siglo XX; pero a nivel internacional sus bases se encuentran en una herencia española sobre la importancia que se confirió a la conservación de documentos, primeramente por su valor probatorio o legal y posteriormente, que se consolidó como la necesidad de conservar todos aquellos documentos que forman parte del patrimonio del país.

Recientemente el Dr. Luis Fernando Jaén García publicó un artículo donde estudia el origen y evolución del puesto de encargado de archivo en Costa Rica, que pese a que no se relaciona de forma directa con el objeto de esta investigación, permite analizar y dar contexto de forma detallada a aspectos evolutivos, que si son pertinentes para entender porque llegamos a hablar de gestión de documentos en Costa Rica (2017, p. 55-68)

El análisis histórico del ámbito nacional, plasmado en el texto de Jaén García, explica como desde se puede rastrear una coyuntura en la época colonial, a partir de las necesidades detectadas por los monarcas y todo lo que se refiere al manejo de archivos para esa época, cuyo fin primordial era mantener el control de la monarquía española sobre las diferentes colonias de ultramar, producto de una ordenanza del Consejo de Indias. Es así como existía una llave del espacio físico donde se almacenaban los documentos, que debía estar a cargo de alguien que formase parte de este consejo, creándose otra figura denominada Archivero como Ministro Oficial.

Posteriormente, en el año 1660, Juan López de Ortega en cumplimiento de la ordenanza del año 1530, para el cabildo de Cartago en Costa Rica, solicita la creación de un Arca (caja) con tres llaves para la custodia de documentos, estas cajas debían estar en custodia del Alcalde Ordinario, el Alferez Mayor y el Escribano.

Producto de la emancipación de Costa Rica de la Corona Española en su Estado Nacional, para el año 1824, la secretaria de Gobierno cambia la designación del responsable de los Archivos en nuestro país y el Oficial Mayor y su papel en la conservación de documentos toma más fuerza en territorio nacional, por lo que se genera una orden para el arreglo de los Archivos en Costa Rica, lineamiento reafirmado posteriormente en el año 1829 por Juan Mora Fernández.

En el año 1831, con la entrada en vigencia de la Ley Reguladora Corte Superior de Justicia y el rol de Secretario se dan las primeras luces indicadoras de lo que podríamos denominar las bases de la gestión de documentos en Costa Rica, pues destaca la dedicación de gran cantidad de artículos de la ley en mejorar la forma de generar Certificaciones por parte del

escribano de la época, quien era el responsable de no extraviar documentos, manejar inventarios e instrumentos de tratamiento archivístico.

La evolución de esta gestión de documentos en Costa Rica se va transmitiendo y consolidando, es así como el 31 de julio de 1841 el Reglamento de Administración de Justicia dicta una serie de disposiciones de carácter judicial, que visualiza a los archivos como un instrumento público. Dieciocho años más tarde, siempre en el área de la administración de justicia se decreta la creación de un Archivo General Judicial en cada cabecera de provincia.

Este decreto se constituye en un hito dentro de la historia archivística costarricense, al utilizarse de forma clara los diferentes conceptos y funciones propios de la labor archivística, algo que, en comparación con el resto de la región, podría considerarse como utópico.

Ante la falta de una carrera que profesionalizara las tareas, se hacen prácticas técnicas para subsanar el vacío académico del que adolecían las personas que trabajaban como auxiliares en dichas labores. Posteriormente, se hace una centralización de todos los archivos judiciales y el cargo de Archivero es desempeñado por un Licenciado en Jurisprudencia, profesionalizando las tareas de archivo. En ese momento las labores de archivo eran mucho más precisas y ajustadas a lo concerniente a la materia de administración de documentos en el país.

Con el pasar de los años la institucionalidad costarricense empieza a sentir la necesidad de contar con funcionarios que tengan un dominio básico del tema y paralelamente, en el año 1881 se logra la creación de los Archivos Nacionales, gracias a la iniciativa de León Fernández y se da una consolidación de archivos, para que estos asuman responsabilidades sobre los depósitos que se estaban creando.

Históricamente, el 29 de julio de 1936, en el Despacho de Hacienda y Comercio se crea la plaza de Auxiliar Archivera de la Pagaduría Nacional, ocupando dicho cargo Berta María Feo Pacheco, quien devengó un salario mensual de 125.00 colones.

Es así como, desde la pauta marcada en 1859, cuando se empieza a hablar de Archivero, producto de las corrientes internacionales hispanoamericanas, se llega hasta 1978, año de la creación de la carrera de Archivo Administrativo en la Escuela de Historia y Geografía de la Universidad de Costa Rica.

A partir de este momento, en Costa Rica, los archivos se enfocan de manera distinta y son concebidos como instancias que juegan un rol fundamental para la sociedad, ya que son una herramienta para la administración pública, que ayuda de forma directa en la eficiencia y la eficacia de la institucionalidad costarricense.

Por esta razón, la Universidad de Costa Rica mediante el Centro de Evaluación Académica, empieza a trabajar fuertemente en la consolidación de una formación académica, que solventa la demanda del mercado de aquella época, y mediante la Resolución VD-R-357-1978 autoriza la creación de la carrera de Diplomado en Archivo Administrativo, bajo el plan de estudio propuesto por la Escuela de Historia y Geografía; que en ese momento pretendía buscar un técnico intermedio, capaz de manejar criterios de organización y de administración de archivos (2003, p. 2).

Posteriormente, el período de replanteamiento, entre 1969-1990, se caracterizó por un mayor respaldo de las autoridades gubernamentales, con una fuerte cooperación internacional, sobre todo de la Organización de Estados Americanos (OEA) y de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que permitieron la capacitación del personal del Archivo Nacional.

En 1990 se emite la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, que dota al Archivo Nacional de un marco jurídico y que lo convierte en el Archivo Histórico más grande del país, y el ente rector del Sistema Nacional de Archivos.

Posteriormente, la década de los noventa fue muy estimulante para la Sección de Archivística; ya que según se indica en la Resolución VD-R-5415-1992 se dio una reestructuración integral del plan de estudios del Diplomado y luego en la Resolución VD-

R-6001-1995 la Comisión Nacional de Rectores aprobó la creación del Bachillerato en Archivística, manteniendo siempre como salida lateral el Diplomado. Dos razones fundamentales justificaron la apertura del grado académico: la complejidad del problema archivístico y las posibilidades de investigación científica que ofrecía la disciplina.

Consecutivamente, por medio de la Resolución VD-R-6834-1999, se autorizó el cierre del Diplomado en Archivo Administrativo como salida lateral al Bachillerato y se aprobó una reestructuración integral al Bachillerato en Archivística. Con el nuevo milenio, la Sección de Archivística, consciente de los constantes cambios que caracterizan a la sociedad mejoró su oferta académica a nivel universitario, de tal suerte que propone implementar el grado de Licenciatura.

Para tal efecto, el director de la Escuela de Historia de esa época, el Magíster Francisco Enríquez Solano, mediante el oficio EH-A-143-2002 con fecha 22 de octubre del 2002, solicita la asesoría curricular del Centro de Evaluación Académica para iniciar el proceso de elaboración de un plan de estudios de Licenciatura, que estaría bajo la responsabilidad de la M.S.c Ana Lorena Echavarría Solís y de la Licda. Ma. Lourdes Calderón, en su calidad de asesora del Centro de Evaluación Académica.

La Sección de Archivística conformada por un grupo de docentes motivados con el proceso de construcción del plan de estudio, realizó una serie de talleres coordinados por la M.S.c. Echavarría y el M.S.c. José Bernal Rivas Fernández, en los cuales se analizó la viabilidad de ofrecer el grado de Licenciatura con un perfil profesional acorde con las demandas del momento, y los nuevos campos de inserción, apoyados en la investigación desarrollada y la experiencia recogida durante los años de impartir el grado de Bachillerato.

Mediante el oficio DFCS-843-2003, del 9 de setiembre del 2003 se recibe la propuesta del plan de estudio de la Licenciatura en Archivística avalado por la Decana de la Facultad de Ciencias Sociales, la M.S.c. Mercedes Muñoz Guillén, y la aprobación de la Asamblea de la Escuela de Historia, en la Sesión N°2-2003 (2003, p. 3-5).

Posteriormente, en la adición a la Resolución VD-R-7440-2003 del Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica, afirma que en el 2012 la Escuela de Historia analiza la propuesta de la creación de un curso de repertorio denominado “Introducción a la Archivística”, el cual pretendía que el proceso de enseñanza impartido tuviera los conocimientos más específicos sobre la Archivística desde un enfoque de Derechos Humanos, dando prioridad a la concientización del acceso y resguardo de la información como bien social y fuente de conocimiento solidario (2014, p. 1-2).

Todo lo expuesto, nos permite dejar en claro que la Archivística a nivel nacional ha venido a robustecer la gestión de documentos en Costa Rica y sus instituciones, esto porque ha sido la encargada de capacitar profesionales para que se enfrenten a las diferentes problemáticas que se presentan en las instituciones, a nivel de gestión de documentos. La Universidad de Costa Rica por medio de la Escuela de Historia se ha propuesto el reto de ampliar la formación académica en el ámbito de la Archivística y adaptarla a las nuevas exigencias de cada época.

4.4. Evolución y normalización en la gestión de documentos

En cuanto a la evolución y la normalización en la gestión de los documentos, cabe mencionar que sus inicios se remontan algunos años atrás, por lo que, para poder comprender más sobre su desarrollo, en este apartado se detallan algunos acontecimientos y ciertos planteamientos más novedosos de expertos en el área, relacionados con la gestión para los documentos. Esta innovación busca dar contexto a la línea de investigación que persigue este trabajo.

Trejos-Ramírez (2008, p. 2), brinda una serie de criterios y mecanismos, recogidos de la literatura archivística y de la práctica vivida en Costa Rica en los últimos años, gracias al aporte de las diversas instituciones que integran el Sistema Nacional de Archivos y a la experiencia de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos; indicando que la correcta gestión de documentos permite enfrentar la explosión documental o la destrucción indiscriminada de documentos; lo que permite conocer que es fundamental una adecuada gestión para los documentos.

Para ese mismo momento, en España, donde existe mayor madurez en el área de la gestión de documentos, se modela una experiencia importante, bajo un enfoque mucho más vanguardista, y se procura que las bases de datos del Centro de Información Documental de Archivos (CIDA), así como todas las guías de fuentes y censos de archivos, sean transferidos a bases de datos, y que los documentos de algunos archivos iberoamericanos se incorporen a un almacenamiento en “la nube”, lo anterior con el objetivo de solventar el problema del creciente volumen de la información, en esta materia. Esta iniciativa generó como producto final una interface amigable para la consulta, que permitía búsquedas bajo metadatos y estructuras lógicas y normalizadas de descripción por texto libre, y además consideraba aspectos de preservación digital, así como procesos específicos de seguridad de la información y estándares normalizados de digitalización, temas prioritarios en esta materia.

Ahora bien, aunque en sus inicios las normas ISO se centraron en la normalización de productos, fue así como evolucionaron, poco a poco, en el tema de la gestión de documentos, y se redactaron las primeras normas que lo aboraron: las Normas ISO 15489, tanto la parte 1 como la 2, que se publicaron por primera vez en el 2001.

Así mismo, profundizando en todo lo que refiere a normalización ISO, es importante mencionar que estas normas son ampliamente reconocidas en el ámbito mundial y son sinónimo de calidad, una calidad resaltable en gestión de documentos con la ISO 15489, que constituye un conjunto de buenas prácticas, sumamente necesarias para la correcta implantación de la familia de normas ISO 30300:2011.

Al mismo tiempo, la normalización que propone la ISO 30301:2011 tiene varios fines, según Olivares (2005, p. 17):

- Homogeneizar la política de diseño e implementación de sistemas de gestión de documentos de archivo.
- Definir unos requisitos mínimos que deben solicitarse a los fabricantes de software de gestión de archivos.
- Definir los modelos de metadatos para sistemas de gestión.

Un dato fundamental dentro de esta estructuración de metadatos y que es sumamente importante en el planteamiento de las normas ISO 30300:2011, fue mencionado en la ponencia de Smith, en el Congreso Internacional de Archivos en Reikiavik, Islandia organizado por el Consejo Internacional de Archivos - ICA (2015), al indicar:

Como todos los presentes, como profesionales comprometidos, deben tener la facilidad de identificar y estructurar metadatos de forma que estos se conviertan en la llave de los diferentes Sistemas de Gestión para Documentos con los que se trabaja día a día, ya que la reutilización de la información está estrictamente relacionada a los criterios de búsqueda o metadatos contemplados desde el inicio del sistema y estos pueden resultar el elemento más importante de la recuperación y utilización.

Del mismo modo, Carlota Bustelo (2011) sostiene que la serie de las normas ISO 30300:2011 surgen con una inspiración integradora con los otros sistemas de gestión existentes, modelándolos bajo una política con objetivos propios a nivel de documentos y con procedimientos que describen los distintos procesos comprendidos en un sistema de gestión de archivos.

Además, se han realizado varios estudios para resaltar la importancia del impacto de la implementación de la norma ISO 30301:2011 con el universo de los documentos digitales.

Otro punto fundamental dentro de esta investigación fue mencionada en una de las sesiones de la tercera conferencia anual de ICA por el expositor Alain Dubois, con respecto al manejo de los archivos electrónicos que se generó en los Archives de l'Etat du Valais, Suiza. En este archivo, mediante una serie de ejemplos propios del sistema electrónico diseñado, se obtuvieron resultados importantes al haberse planteado la importancia de estructurar un sistema de archivo electrónico que tuviera el alcance necesario para clasificar de forma transparente casi cualquier documento, y que su ubicación final tenga una relación lógica con las otras carpetas electrónicas dispuestas para el usuario meta de la información contenida en los documentos, de fomar que se facilite el acceso, según lo establecido en la norma ISO 30301:2011.

Además, en el 2011 se aprobó la Norma ISO 19011, la cual proporciona una guía para el manejo de programas de auditorías, en cuanto a planeación y realización de una auditoría a un sistema de gestión; también contiene las competencias y evaluaciones de un auditor para formar parte de un equipo. (ISO 19011, 2011, p. 5).

Lo anterior, en el contexto nacional, permite tener un panorama de cómo la implementación de la norma ISO 30301:2011, por experiencias profesionales previas ya ejecutadas, y otros respaldos y soportes teóricos, puede dar resultados importantes al avance de la gestión de documentos en el país, tal y como lo comentó Malcom Todd, de los Archivos Nacionales del Reino Unido, en el Congreso Internacional de Archivos en Reikiavik, Islandia organizado por el ICA (2015), manifestó que la retribución económica que los archivos procuran, con la incorporación de los estados miembros de la Unión Europea, y el gran provecho y utilización que se hace con la información generada por el sector público, ratifican el reconocimiento del esfuerzo realizado, debido al valor intangible de la información que se maneja.

Otro tema que se encuentra muy relacionado con lo anterior, y que fue de un gran aporte a la sesión de tercera conferencia anual del Consejo Internacional de Archivos (por sus siglas en inglés ICA), fue el manifestado por los Archivos Nacionales de Estonia, UK y Dinamarca, sobre la mejora de la interoperabilidad entre sistemas y las nuevas herramientas de reutilización de información, que se tienen disponibles, y que le permiten a la gestión de documentos, mediante un paquete de información común, el acceso sin inconvenientes a cualquier dato específico, lo cual incide en la forma en la que se da la presentación de archivos en gestores de documentos digitales y por ende en la presentación de archivos.

Continuando con la normalización de sistemas de gestión para documentos y lo que establece la norma ISO 30301:2011, en el ámbito nacional podemos contrastarlo con la ejecución efectiva de la Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, aprobada en el 2005, que vino a dar importancia a la gestión de documentos electrónicos, pues implica la equivalencia funcional de los documentos digitales y los documentos tradicionales con sus respectivos requisitos. Lo anterior, sumado al decreto firmado en el 2006 por el MICITT, en el cual se establece la creación del sistema integrado de compras

públicas como una plataforma tecnológica de uso obligatorio de la administración central, para tramitar los procedimientos de contratación administrativa; además de todo lo concerniente a certificados digitales, dispone de forma obligatoria cómo manejar los documentos electrónicos y dichas certificaciones, señalando las responsabilidades y los requisitos a cumplir por parte de las instituciones del país.

Por lo tanto, se debe reconocer que el documento electrónico y la propuesta de un modelo para la implementación de la Norma ISO 30301:2011, están estrechamente ligados, esto porque en la actualidad las organizaciones están utilizando cada vez más el documento electrónico, y es fundamental considerar esta coyuntura al momento de poder aplicar la propuesta teórica-metodológica que busca desarrollar esta investigación.

La implementación de la Norma ISO 30301:2011 en Costa Rica representa todo un desafío, debido a que dicha norma es relativamente nueva, pues su publicación fue en el año 2011. Esta familia de normas ISO 30300:2011 no han tenido una difusión adecuada en el país, ya que muchas veces la gestión de documentos en las instituciones no es un proceso prioritario, en el cual se exija su cumplimiento.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de Investigación

El proyecto de investigación es de tipo exploratorio, lo anterior debido a que el tema es novedoso y existe poca indagación sobre propuestas y modelos de implementación de la Norma ISO 30301:2011, por lo que este estudio se orientará a un diagnóstico objetivo de la gestión de documentos en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense, para posteriormente generar una propuesta realista, que busque mejoras en los procesos técnicos archivísticos y la gestión de documentos, como un proceso transversal en estas instituciones del Gobierno.

Aunado a lo expuesto anteriormente, y según el estudio realizado en el estado de la cuestión, se parte de la consideración de que ninguno de los ministerios que conforman la población seleccionada ha implementado la norma ISO 30301:2011; por lo que este proyecto consiste, en primer lugar, en una exploración sobre cómo se desarrolla la normalización en el proceso de gestión de documentos, para proponer un modelo basado en dicha norma.

A la vez, el proyecto se puede considerar también descriptivo, porque analiza y describe la situación actual de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, para determinar cómo se ha llevado a cabo durante muchos años el proceso de gestión de documentos dentro de las instituciones elegidas, y cómo la implementación de una propuesta de normalización enfocada en sistemas de gestión para documentos, puede tener un impacto positivo en el funcionamiento y los procesos que se llevan a cabo en cada ministerio.

Asimismo, se considera que esta es una investigación teórico-práctica, porque el objetivo de este proyecto es formular un modelo para los ministerios, que implemente un sistema de gestión para los documentos basado en la norma ISO 30301:2011, buscando de esta manera la normalización en sistemas de gestión para documentos en los diferentes Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

5.2.Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto (cualitativo-cuantitativo), debido a que se basó en la recopilación y análisis de datos de las diferentes fuentes de información consultadas, para hacer una medición numérica y un análisis estadístico, con el propósito de cuantificar la problemática respecto a la gestión de documentos en los ministerios, y así entender qué tan generalizado está el problema, mediante la búsqueda de resultados proyectables a la cartera ministerial. Para la realización de este análisis se utilizó la herramienta FODA, para posteriormente proponer el Modelo para la implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos basado en la Norma ISO 30301:2011.

5.3.Modalidad

Esta investigación corresponde a la modalidad de proyecto de graduación, debido a que se enfoca en la realización de un diagnóstico para analizar e identificar los diferentes elementos de normalización y los sistemas de gestión de documentos que se utilizan en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense; asimismo, ya que es un trabajo aplicado, que pretende proponer la normalización de la gestión de documentos por medio de una propuesta teórica-metodológica para la implementación de la Norma ISO 30301:2011.

5.4.Población

Para poder llevar a cabo este proyecto de investigación, se diseñó un diagnóstico, un análisis y un modelo sobre los siguientes diecinueve ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, que representan la población total.

1. Ministerio de Hacienda.
2. Ministerio de Ciencia y Tecnología.
3. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
4. Ministerio de Presidencia.
5. Ministerio de Justicia y Paz.
6. Ministerio de Educación Pública.
7. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.
8. Ministerio de Cultura y Juventud.
9. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
10. Ministerio de Ambiente y Energía.
11. Ministerio de Comercio Exterior.
12. Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
13. Ministerio de Seguridad Pública.
14. Ministerio de Gobernación y Policía.
15. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
16. Ministerio del Deporte y Recreación.
17. Ministerio de Relaciones Exteriores.

18. Ministerio de Salud Pública.

19. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

5.5. Técnicas de recolección de datos

Una vez iniciada la investigación y posterior a la aplicación de los cuestionarios, se hizo una recopilación de datos desde lo interno de los ministerios, necesarios para el desarrollo del presente análisis investigativo.

El estudio analítico de la situación de la población investigada se generó a partir de instrumentos de recolección de datos que se aplicaron, tales como: cuestionarios, entrevistas estructuradas, entrevistas no estructuradas y la observación.

5.5.1. Cuestionarios y Entrevistas Estructuradas (Preguntas Cerradas y Abiertas)

Los cuestionarios se aplicaron a los jefes administrativos y a los profesionales encargados de archivo en cada uno de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, mientras que las entrevistas se utilizaron de acuerdo con la complejidad de los ministerios, tanto a los profesionales encargados de archivo, como a las partes interesadas o usuarios. Con lo anterior, se analizaron los datos proporcionados por los profesionales y se contrastaron con la realidad de lo observado en la visita. La mayoría de las preguntas realizadas en la entrevista estructurada fueron cerradas y se dejó espacio para algunas preguntas abiertas que permitieron mayor libertad para contextualizar la realidad de la gestión de documentos en los ministerios.

Los principales temas evaluados en los cuestionarios, son elementos importantes a considerar para poder definir el contexto de estas instituciones, entre ellos están: talento humano, calidad en la prestación de los servicios, proceso de gestión de documentos, toma de decisiones, infraestructura, equipamiento y sistemas de información, mejoramiento continuo y financiamiento y presupuesto.

Cabe resaltar que los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron validados previo a su aplicación en los ministerios, para garantizar una correcta interpretación de las preguntas, para lo cual se aplicaron primero al personal a cargo de diferentes archivos centrales de la administración pública:

- Régimen Municipal.
- Institución autónoma descentralizada.
- Universidad Pública.

5.5.2. Observación Cualitativa Estructurada en Campo (Colectiva y No Participativa)

La visita realizada a los ministerios para el desarrollo de la entrevista fue un factor clave para la observación de campo; esta observación tenía como propósito conocer las características específicas de cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de documentos y los fenómenos o elementos que inciden en dicho proceso, para validar la información proporcionada.

5.6. Fuentes de información

Para el correcto respaldo científico de la presente investigación y según el nivel de la información que se proporcionó por parte de los actores involucrados en la recopilación de datos de los cuestionarios, se sentó la base de este estudio, en conjunto con una amplia y profunda revisión bibliográfica, utilizando fuentes de información de una pertinencia relevante con respecto al objeto de estudio, para conseguir un resultado de alto nivel. Adicionalmente, apoyado en la pertinencia de las fuentes mencionadas, se extrajo toda la información posible necesaria para un diagnóstico de calidad, que aunado a la consulta de fuentes primarias y secundarias fue la clave para proponer un modelo realista, que busca la calidad ante los diferentes panoramas encontrados en el diagnóstico.

5.6.1. Tipos de fuentes

Sumado a ello, por lo novedoso de la norma en cuestión y la naturaleza de la investigación, el aporte de muchos artículos realizados por diferentes especialistas permitió fundamentar la información utilizada. Es importante mencionar que, debido a la actualidad del tema de la aplicación de la norma ISO 30301:2011, una gran parte de las fuentes consultadas son electrónicas, consultadas desde sitios web.

5.6.2. Clasificación de las fuentes

Para este trabajo se consultaron diferentes fuentes:

▪ **Fuentes primarias:** Se analizó la familia de las normas ISO 30300:2011, así como otras normas relacionadas; manuales e informes técnicos sobre la aplicación y el desarrollo de normas, entre otras publicaciones y literatura gris que facilitó la estructuración del modelo de este proyecto de investigación. Adicionalmente, los Informes de Inspección y el IADA del Archivo Nacional, el IGI de la Contraloría General de la República, los programas de cursos, planes de estudio de la carrera de Archivística y diferentes resoluciones de la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad de Costa Rica, en función de obtener los insumos adecuados para estructurar un diagnóstico objetivo y claro sobre la utilización de la Norma ISO 30300:2011 en el sector público, de manera que la investigación resultara más expedita con el fin de plantear una propuesta viable para la implementación de la norma.

▪ **Fuentes secundarias:** Se estudiaron catálogos en línea como el OPAC, tanto unitarios como colectivos, así como las bases de datos que se encuentran en línea en el Sistema de Bibliotecas e Información de la Universidad de Costa Rica (SIBDI), a texto completo, y referenciales; las cuales permitieron un análisis de forma más detenida de información relacionada con temas semejantes a la propuesta que se desea desarrollar,

como descripción de documentos electrónicos y normalización de sistemas de gestión.

▪ **Obras de referencia:** Fueron consultados y analizados conceptos archivísticos especializados, por medio del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

5.6.3. Evaluación de las fuentes

Para realizar la evaluación de las fuentes se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Autor: se consideró su trayectoria relacionada con la temática de normativa técnica y mejora de procesos.
- Título de la fuente: Sin que la estricta relación con la familia de Normas ISO 30300:2011 fuera un impedimento para interpretar, contextualizar y utilizar.
- Tabla de contenidos: Que la estructura y el contenido del material se adaptara a la generalidad de la investigación.
- Resumen: Para categorizar la aplicabilidad de la información según los capítulos a desarrollar.
- Palabras clave, Introducción y Conclusión: Para determinar la usabilidad del posible conocimiento generado en torno a esta fuente.
- Bibliografía: Para referenciar de forma clara la fuente y autoría intelectual de la información citada.

5.6.4. Centros de información consultados

Los centros de información que se consultaron para poder generar una investigación científica de calidad fueron:

- Bibliotecas del SIBDI (Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica).
- Biblioteca especializada del Archivo Nacional.
- Base de Datos de Inteco Costa Rica

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En este apartado, se presenta la teoría relacionada con la normalización de sistemas de gestión para documentos en las organizaciones; además de ciertos términos que son fundamentales para comprender el desarrollo de una propuesta teórica metodológica para la implementación de la norma ISO 30301:2011, que es el objetivo planteado en el presente trabajo de investigación.

Se estructuró de una línea simple a compleja, es decir, desde conceptos básicos hasta términos compuestos por varias palabras y relacionados con tendencias de calidad, que son producto de la evolución de la Archivística y la serie de actividades operativas esenciales que la conforman, esta estructuración busca seguir el orden de los fundamentos y los conceptos teóricos propuestos en la norma ISO 30300:2011.

Estos conceptos se dividieron en secciones, de acuerdo con la temática que fue abordada, en función de la estructura de la Norma ISO 30300:2011, que esta a su vez dividida en varios componentes.

En primer término, se dispusieron los conceptos que tienen relación con *los documentos*, a saber:

- i. Documento
- ii. Documentación
- iii. Buenas prácticas.

Al mismo tiempo con aquellos vinculados con la *normalización*:

- i. Normalización
- ii. Familia ISO 30300:2011

Por otro lado, se encuentran aquellos relacionados con *los procesos técnicos operativos, elementos normativos y de apoyo para la gestión de documentos*:

- i. Alta dirección
- ii. Política de gestión de documentos
- iii. No conformidad

- iv. Organización
- v. Acceso
- vi. Clasificación
- vii. Cuadro de clasificación
- viii. Tablas de Plazos de Conservación de Documentos

De igual manera se especifican los relacionados con *los sistemas de gestión para documentos, a saber:*

- i. Sistema
- ii. Sistema de Gestión de Documentos
- iii. Sistema de Gestión para Documentos

Finalmente, se analizaron aquellos vinculados al *gobierno abierto*, esos son:

- i. Rendición de cuentas.
- ii. Transparencia
- iii. Participación de los ciudadanos
- iv. Calidad
- v. Eficiencia

La singularidad e independencia de la Archivística con respecto a las Ciencias de la Documentación e Información, desde su concepción iberoamericana y su enfoque basado en elementos de la Bibliotecología, hace necesario clarificar los conceptos fundamentales dentro del mundo de la gestión de documentos, tal y como lo plantea Fuster Ruiz (1999, p.103) la materia prima de este proceso es fundamental que sea definida de una forma clara, específica y diferenciadora.

En un sentido muy amplio y genérico, documento es un objeto corporal producto de la actividad humana, que sirve de fuente de conocimiento y que demuestra o prueba algo. O el testimonio de la actividad del hombre fijado en un soporte perdurable, que contiene información, tal y como lo expone Núñez Contreras (1983, p.31).

Bajo una visión tan amplia de lo que significa el término documento, la Archivística se preocupó por definir dicho concepto, y que este fuera alineado al proceso de gestión de documentos, para ,denotar una diferencia muy importante, que permitiera evidenciar la calidad que, hasta la fecha no se había contemplado.

Según Heredia Herrera en su Diccionario de Terminología Archivística (2011): “Un documento de archivo es el testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, de acuerdo con unas características de tipo material y formal”.

Desde la antigüedad los documentos fueron de gran importancia en la conformación de asentamientos humanos, que posteriormente se convirtieron en grandes metrópolis donde el registro administrativo y legal de su accionar quedaba plasmado en documentos que debían ser de rápido acceso y facilitados a cualquier usuario que los demandara; es así como producto de una evolución amplia y pausada, la administración de estos documentos se vuelve fundamental, según se establece en el Manual de Archivística, donde se desarrollan una serie de postulados históricos respecto a los Archivos y la Archivística, según la evolución histórica y su actualidad (Mendo Carmona 1995, p.20).

Durante gran parte de la década de los noventas, antes de que se consolidaran las normas de calidad en el mundo, las buenas prácticas en la administración de documentos fueron únicamente eso, buenas prácticas, implementadas muchas veces por profesionales de otras disciplinas o relacionadas con gestión de documentos, que trataban de manejar grandes archivos y la información de una organización de la manera más eficiente. Así Llansó-Sanjuan (2006, p.41) a partir de la noción *record management* señala a esta “... como el área de gestión administrativa general relativa a conseguir economía y eficacia en la creación, mantenimiento, uso y disposición de los documentos”. Esta definición de Llansó evidencia la importancia y necesidad de gestionar los documentos de manera coherente.

La gestión de documentos había sido enfocada únicamente en aspectos administrativos, es decir, dejaba de lado todo lo relacionado con el servicio al cliente, atención de los usuarios y

otros aspectos que involucra un sistema de gestión para documentos; sin embargo, las mencionadas anteriormente, son tareas parciales de todas las diferentes actividades que en realidad se llevan a cabo en el proceso de gestión de documentos. La evolución de los procesos administrativos en las organizaciones ha permitido ampliar los campos de estudio y el alcance de la gestión de documentos, para fortalecer con bases científicas y profesionales de tipo teórico-práctico, y contribuir en la concienciación social y la responsabilidad ligada a investigar y documentar todos estos nuevos avances o innovaciones, propios de la administración de documentos.

En la actualidad se hace necesario una respuesta casi inmediata a los diferentes desafíos que representa la administración de documentos en las organizaciones, ya que ellos deben estar orientados a evidenciar la calidad y permitir el enriquecimiento del desarrollo investigativo; minimizando las actuales preocupaciones de acceso y transparencia, mediante sistemas de gestión, controles y políticas, para contribuir en el objetivo común de los archivos en atención al usuario y su demanda de información, que debe ser satisfecha y proporcionada por un proceso preferiblemente certificado.

En general, para el desarrollo integral de la Archivística son necesarios una serie de instrumentos, normas, y sobre todo la estructuración de sistemas, que provean y respalden una correcta gestión de los documentos y el acceso a la información.

La implementación de procesos y controles para la gestión de documentos en las instituciones asegura la transparencia, la calidad y el acceso rápido y eficaz a la información, lo cual puede significar un balance económico intelectual y sostenible, en atención a los usuarios y el servicio u objetivo buscado.

Con respecto a la intervención de la normativa internacional y la estandarización de procesos, la norma ISO 30301:2011 viene a marcar una pauta en cómo se debe llevar a cabo un sistema de gestión para los documentos, y proporciona un horizonte más claro de este proceso en una organización.

Ahora bien, las normas ligadas a la familia ISO 30300:2011 ofrecen una noción completa de guía y conceptos, para todo el proceso de gestión de documentos en una entidad, con la finalidad de para llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos. Al respecto, Bustelo-Ruesta (2011) manifiesta:

La norma ISO 30300:2011, comprende una serie de normas que nacen con una vocación integradora de todos los otros sistemas de gestión en una organización. La norma ISO 30300 es considerada la madre introductoria de toda la serie, ya que define el vocabulario y la terminología que se va a utilizar en el resto de las normas y presenta la justificación y enfoque de toda la serie. Ésta norma es una guía que pretende ser un punto de partida para los profesionales de la información que quieran involucrarse en la implantación de la 30300. Explica cuáles son los requisitos fundamentales de la norma, los beneficios de su implantación y las opciones para la verificación de su cumplimiento (p.4).

Por otro lado, se debe resaltar que la norma ISO 30301:2011, en la cual se basó la realización de este proyecto de investigación, tiene un carácter de ejecución e implantación, tal y como lo expresa Bustelo-Ruesta (2011, p.6), quién afirma que la ISO 30301:2011 “es la norma principal de la serie de normas ligadas a esta familia, ya que se establecen los requisitos para la implantación de un sistema de gestión para documentos, y sobre la que se realizarán las evaluaciones y posibles certificaciones”.

Con el objetivo de conocer la definición de documento de archivo, de forma tal que se comprenda el término al momento de la implementación de este modelo basado en la Norma ISO 30301:2011, la misma norma lo presenta, en su apartado de términos y definiciones, como: “aquella información creada, recibida y conservada como evidencia y como activo por una organización o individuo, en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales” (AENOR ISO 30300, 2011, p. 14).

Con lo anterior, se puede estructurar de forma más clara una serie de temas, al momento de hablar de un sistema de gestión de documentos para los documentos, es aquí donde el concepto documento de archivo como objeto de estudio de la Archivística cobra importancia, por lo que sería adecuado dentro de este apartado denotar el significado. De acuerdo con el

Consejo Internacional de Archivos, documento se define como “aquella información registrada, producida o recibida durante la iniciación, desarrollo o terminación de una actividad personal o institucional y que incluye contenido, contexto y estructura suficientes para servir como testimonio de esa actividad” (CIA, 2005, p.19). En relación con este significado es que la complejidad de la administración idónea y eficiente de los documentos va denotando una mayor importancia en las organizaciones y administraciones del siglo XXI.

- Por otro lado, en la actualidad la tendencia es que los documentos se manejen en soportes electrónicos, de manera que se almacenen en bases de datos de gran tamaño; estos documentos son los que se utilizan en la toma de decisiones de las organizaciones y tienen implicaciones de impacto relevantes en los indicadores de optimización y productividad. Existen guías de información para el manejo de estos documentos electrónicos, que van a ser el reflejo de la transparencia y la calidad en la gestión de estos. Al respecto, L. Duranti, sobre el Proyecto Internacional de Investigación sobre Documentos de Archivo Permanentes en Sistemas Electrónicos (InterPARES, por sus siglas en inglés), menciona los componentes característicos del documento electrónico: Medio (el portador físico del mensaje); contenido (el mensaje que el documento trata de comunicar) y forma física e intelectual (las reglas de representación tenidas en cuenta para la comunicación del mensaje). Pero se deja por fuera algo elemental y son los sistemas de gestión con que este debe administrarse, ya que este es de gran valor para su posterior acceso y transparencia esto porque es la razón de ser de las organizaciones y de su gestión administrativa; sin dejar de lado que, para la implementación de un sistema, es necesario una correcta administración de la información mediante una adecuada clasificación y ordenación de los documentos (2004, p. 8)

Desde el objetivo y la línea principal de investigación que persigue este análisis, es importante replantearse elementos relacionados a cuestionamientos muy propios de la normalización de los sistemas de gestión para documentos, entre estos podríamos citar: ¿Con qué procedimientos se normaliza la gestión de documentos y sus sistemas en los ministerios?,

¿Estos procedimientos son válidos para todos los sistemas existentes o solo para unos pocos?,
¿Cuáles recursos son necesarios para normalizar la gestión de documentos dentro de un
ministerio?, ¿Se podrá compartir información normalizada entre ministerios?

Las preguntas antes mencionadas tienen un denominador común como respuesta, el cual está
proporcionado por el concepto de normalización en la Archivística, que según González de
Guzmán (2009, p. 3), indica:

Donde se desarrolla el tema de que normalizar es codificar un procedimiento
para resolver un problema que se repite con frecuencia, ordenando sus datos
con un criterio unificado y lógico, y garantizando la solución. Por tanto, no se
debe dejar de lado la Normalización ya que es un aspecto de relevante
importancia para la creación de sistemas de gestión para documentos.

Bustelo-Ruesta (2011), en cuanto al tema de la normalización, afirma que “en todos los
ámbitos del saber ésta ha sido una aspiración importante de la humanidad en la creación de
que si todos hablamos el mismo idioma nos entenderemos mejor”. Es importante destacar
esta afirmación, pues hace referencia al fin último de la normalización, y en este caso, sale
a relucir la necesidad de que se normalicen los sistemas de gestión para documentos, por
medio de la implementación de la norma ISO 30301:2011 en la cartera de los ministerios del
Poder Ejecutivo costarricense, ya que esto ayudaría a interrelacionar la información entre
ministerios y que sus sistemas sean interoperables; de esta manera evitar la creación de
pequeños sistemas, sin relación alguna entre ellos, que provocan grandes pérdidas y
despilfarros económicos en las instituciones del Estado, específicamente los ministerios.

De acuerdo con Jaén-García, (2006, p. 134):

La normalización persigue tres objetivos principales que al mismo tiempo se
podría decir que son sus premisas como simplificación, unificación y
especificación. Asimismo, la normalización de principios y coordinación de
tareas entre los distintos centros archivísticos del sistema, es importante para
lograr objetivos muy concretos. También, es necesaria una planificación del
sistema que permita su correcto funcionamiento, en constante dinámica,

rehabilitando la cadena de colaboración entre los diferentes elementos que conforman las fases del sistema.

La normalización denota importancia en todo lo que incide en la gestión de documentos, como lo expresa la Norma ISO 30300: “aquella área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de los documentos, incluidos los procesos para incorporar y mantener, en forma de documentos, la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización” (AENOR ISO 30300, 2011, p. 17).

Se ha definido un sistema de gestión para documentos, basado primeramente en un mapeo de procesos, que permitirá modelar de forma más eficiente el sistema en gestión, tal y como lo establece Fuster (1999), al afirmar que el documento de archivo es esencial en su relación con la organización productora y los procesos de esta, incluyendo las demás circunstancias que condicionan sus caracteres externos e internos, su propósito y el medio por el que los metadatos permitirán gestionarlo, preservarlo y localizarlo de forma muy eficaz.

Es importante plantearse el valor que tiene la información, la creación y el control de los documentos según las actividades de los procesos administrativos que se desarrollan en la institución, esto porque al momento de estructurar un modelo de calidad en la gestión de documentos, se requerirá de un amplio conocimiento sobre normativa y estándares de metadatos, así como temas de preservación. Todos estos aportes proporcionarán un reforzamiento teórico del modelo propuesto, usando como base la norma ISO 30301:2011. (Fuster, 1999, p. 103).

Los sistemas de gestión para los documentos se definen como “un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan en una organización, con el objetivo de establecer políticas y objetivos, y sobre todo, los procesos para alcanzarlos”. (Bustelo, 2011, p. 7). Cabe mencionar que para la implantación de un sistema de gestión para documentos es indispensable el liderazgo de la alta dirección; así como la participación de todos los integrantes de la organización, para que los resultados sean los idóneos. Los responsables de

gestionar un SGD deben tener conocimientos de gestión de documentos y de sistemas de gestión electrónica de información.

El desarrollo de un sistema de gestión para documentos en una organización traerá consigo múltiples beneficios, dentro de ellos: aumento de la eficacia de la organización, cumplimiento de la legislación y los requisitos de los entornos regulados, efectividad del proceso de toma de decisiones, eliminación de información redundante, incremento del rendimiento de las tecnologías de la información, aseguramiento de la recuperación frente a desastres y la continuidad del negocio, protección frente a posibles litigios, defensa de los derechos e intereses de todas las partes implicadas, conservación de la memoria corporativa o colectiva, el apoyo a la responsabilidad social de las organizaciones, garantía de utilizar un modelo internacionalmente aceptado para el establecimiento e implementación de políticas y objetivos y la integración del enfoque de evaluación de riesgos (Bustelo-Ruesta, 2011, p.14).

Por otro lado, tal y como lo explica Bustelo en su documento Gestión de documentos en el contexto de sistemas de gestión ISO, éstas normas están encaminadas a gestionar las organizaciones; siendo certificables y con estructuras comunes, de manera que todas puedan ser integradas, para el caso de las instituciones que posean más de una. Asimismo, la normalización de la gestión se apoya en que: “la aplicación de buenas prácticas rebosará en grandes beneficios para las entidades, de manera que les ayude a alcanzar los objetivos” (Bustelo, 2013, p. 9).

Los procesos de una institución basados en calidad aseguran el éxito de un SGD, y procuran que las actividades coordinadas se puedan llevar a cabo en conjunto con todos los elementos organizados a lo interno de la institución, logrando la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requerimientos del cliente y en el logro de la satisfacción de este (C. Mateo, 2009, p. 17).

También, es importante tener en cuenta que la calidad busca mejorar los procesos de una organización, en ese sentido Taladriz (2005, p. 133) explica que la calidad viene a ser un proceso de mejora continua en el que se debe implicar el conjunto de la organización, con el objetivo de responder y anticiparse a las necesidades del usuario. Es decir, la calidad debe ser un indispensable requisito en los archivos, de manera que el personal del archivo se esfuere para garantizar la mejora continua en los servicios y productos que se ofrecen.

Esta investigación busca obtener avances significativos en temas de innovación y sistemas de gestión para los documentos, con el fin de que se ofrezcan servicios con valor agregado a los usuarios de la institución, entre otras muchas posibilidades que pueden ser enfocadas en tecnologías e información digital, y de esta forma desarrollar procesos modernos, para descartar modelos obsoletos. La aparición de estos nuevos soportes documentales digitales ha motivado que la disciplina de la Archivística tenga un gran avance, ya que no solo se está hablando de gestión de documentos en soporte tradicional, sino también en soporte electrónico (Monteoliva- García 2008 p. 93).

Es fundamental mencionar la importancia de gestionar los documentos generados en sistemas de gestión de forma correcta, desde su producción hasta su preservación, ya sean manuales o electrónicos, según lo establecen los modelos y estructuras de normalización existentes, como lo especifica la familia de normas ISO 30300:2011. Bajo esta premisa nacen iniciativas como la del Proyecto Internacional de Investigación sobre Documentos de Archivo Permanentes en Sistemas Electrónicos (InterPARES, por sus siglas en inglés) y que se ha dividido en tres fases diferentes. Alicia Amozorrutia-Barnard (2013) lo refiere ampliamente como un desarrollo de conocimientos para preservar documentos auténticos, creados o mantenidos en forma digital, que proporciona bases para estándares, políticas, estrategias, planes de acción que permitan asegurar la duración de este tipo de materiales y la habilidad de sus usuarios para confiar en su autenticidad.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LOS MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO COSTARRICENSE

De acuerdo con el primer objetivo de esta investigación, en este capítulo se obtuvo como resultado el diagnóstico de la situación actual de la gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de contextualizar las prácticas archivísticas y de gestión de documentos, que se llevan a cabo, a partir del análisis de los resultados de los cuestionarios enviados a los diecinueve ministerios mencionados en la metodología de esta investigación

Para efectos prácticos, primero se realizó un diagnóstico general de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el fin de definir el marco de acción de cada uno de ellos, con respecto a los requerimientos técnicos de normalización para la implementación de sistemas de gestión para documentos.

Posterior al análisis de los resultados de los cuestionarios, el estudio de los informes de inspección y las otras fuentes consultadas, se realizaron dos análisis FODA. Un análisis corresponde a un estudio que se realizó de forma general en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, y otro estudio específico en el proceso de gestión de documentos en dichas entidades.

Estos análisis permitieron contextualizar la forma en la que se lleva a cabo la gestión de documentos dentro de la cartera ministerial, y adicionalmente también estudiar el contexto político, económico y organizativo-cultural de la población investigada.

Metodológicamente este análisis se estructuró de forma sistemática y plantea que, a partir del cruce de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, se categorizaron los criterios de evaluación definidos en **potencialidades, desafíos, limitaciones y riesgos**, tal y como lo muestra el siguiente cuadro.

Modelo metodológico FODA
Objetivos Estratégicos de Diagnóstico

	Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Oportunidades Externo	Potencialidades FO	Desafíos DO
Amenazas Externo	Riesgos FA	Limitaciones DA

Fuente: Elaboración Propia a partir del Libro: *Introducción a la Teoría general de la administración McGraw Hill*.

Es importante resaltar que para este diagnóstico diez ministerios de la totalidad de la población estudiada no respondieron los cuestionarios, a pesar de todos los esfuerzos que se realizaron con correos electrónicos y llamadas telefónicas, razón por la cual fue necesario consultar los últimos informes de inspección realizados a cada ministerio, por parte del Departamento de Servicios Archivísticos Externos (SAE) de la Dirección General del Archivo Nacional; así como el Informe de Desarrollo Archivístico IADA a nivel nacional de 2015-2016, igualmente, se analizó el Informe sobre el cumplimiento de la Ley 7202 y su reglamento en las instituciones que integran el Sistema de Nacional de Archivos (CumLey), aprobado en marzo del 2017.

A continuación, se desarrolla la situación general que se presenta en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, con el objetivo de analizar cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de documentos, y así proponer un modelo para la implementación de un sistema de gestión para los documentos basado en la norma ISO 30301:2011.

Un aspecto fundamental en la investigación fueron las entrevistas y una serie de elementos básicos, que se identificaron en el proceso de gestión de documentos de estos ministerios, para conocer y constatar aspectos de interés detallados en otros instrumentos de recolección de datos utilizados para el desarrollo de este diagnóstico.

Análisis de las Fuentes Documentales Consultadas

Este capítulo se enfoca en el análisis de la situación de gestión de documentos que se da en cada uno de los ministerios, como un insumo primordial para el desarrollo del capítulo final de esta investigación, modelo teórico-metodológico de un sistema de gestión para los documentos basado en la norma ISO 30301:2011, aplicable a los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense. Por lo tanto, para recabar dicha información fue necesario la aplicación de varios instrumentos de recolección de datos, mencionados en el apartado de técnicas de recolección de datos.

Uno de los instrumentos aplicados fue el cuestionario; para lo cual se diseñaron 3 tipos, según la población a la que estaban dirigidos:

1. Encargados o Jefes de Archivo Central de los ministerios del Sector Público costarricense
2. Oficialía Mayor o Viceministros Administrativos de los ministerios del Sector Público costarricense
3. Usuarios internos o funcionarios institucionales de los ministerios del Sector Público costarricense

Sin embargo, no fue posible obtener respuesta alguna por parte de los oficiales mayores y los usuarios internos.

Los principales temas evaluados en los cuestionarios corresponden a:

- Talento Humano en la Unidad de Archivo: Suficiencia, formación, capacitación, estabilidad, motivación.
- Calidad en la prestación de los servicios de Archivo para usuarios externos e internos: Calidad, oportunidad, estudio de usuarios, aprovechamiento de la tecnología.
- Proceso de gestión de Documentos: Normativa, procedimientos, acceso a la información, seguridad, clasificación y ordenación.
- Toma de Decisiones: Oportunas, eficientes, mecanismos de coordinación con la jerarquía, actores involucrados.

- Infraestructura, equipamiento y sistemas de información: Operación, implementación, control y evaluación de sistema informático, diseño de procesos.
- Mejoramiento Continuo: Mejoras y actualizaciones, capacitaciones, difusión, canales de comunicación, informes de cumplimiento, auditorías.
- Financiamiento y Presupuesto: Suficiencia, independencia, formación, ejecución para proyectos de archivo.

La poca respuesta que se obtuvo de los cuestionarios, genera incertidumbre, porque el rol de las personas consultadas es protagónico en la presentación y obtención de información de los diferentes ministerios que representan, y que a su vez tiene como eje de acción principal ser unidades completamente transparentes con su información, los documentos y acciones que ejecutan.

Producto de lo anterior, no se pudo evidenciar en algunos de los ministerios la realidad total, en relación con aspectos muy propios de la gestión de documentos, por lo que se tuvo que complementar la información con la consulta de los Informes de Inspección analizados, los cuales brindaron datos que permitieron conocer el contexto de la gestión de documentos a nivel de ministerios.

Cabe destacar que cada una de las afirmaciones que se presentan en las tablas y figuras de este diagnóstico, corresponden de forma directa a los diferentes datos recopilados en las entrevistas aplicadas en la población de estudio y el complemento de otros instrumentos con información clave para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se presenta un cuadro en el que se detallan los ministerios que respondieron a dichos cuestionarios, así como los que no lo hicieron:

Tabla No. 1

CUESTIONARIOS APLICADOS A ENCARGADOS DE ARCHIVOS CENTRALES DE LOS MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO COSTARRICENSE	
Ministerios que respondieron	Ministerios que no respondieron
Ministerio de Hacienda	Ministerio de Ambiente y Energía – MINAE
Ministerio de Ciencia y Tecnología – MICIT	Ministerio de Comercio Exterior – COMEX

Ministerio de Economía, Industria y Comercio – MEIC	Ministerio de Obras Públicas y Transportes – MOPT
Ministerio de Presidencia	Ministerio de Seguridad Pública Ministerio de Gobernación y Policía
Ministerio de Justicia y Paz – MJP	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – MTSS
Ministerio de Educación Pública – MEP	Ministerio del Deporte y Recreación
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos – MIVAH	Ministerio de Relaciones Exteriores
Ministerio de Cultura y Juventud – MCJ	Ministerio de Salud Pública
Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica – MIDEPLAN

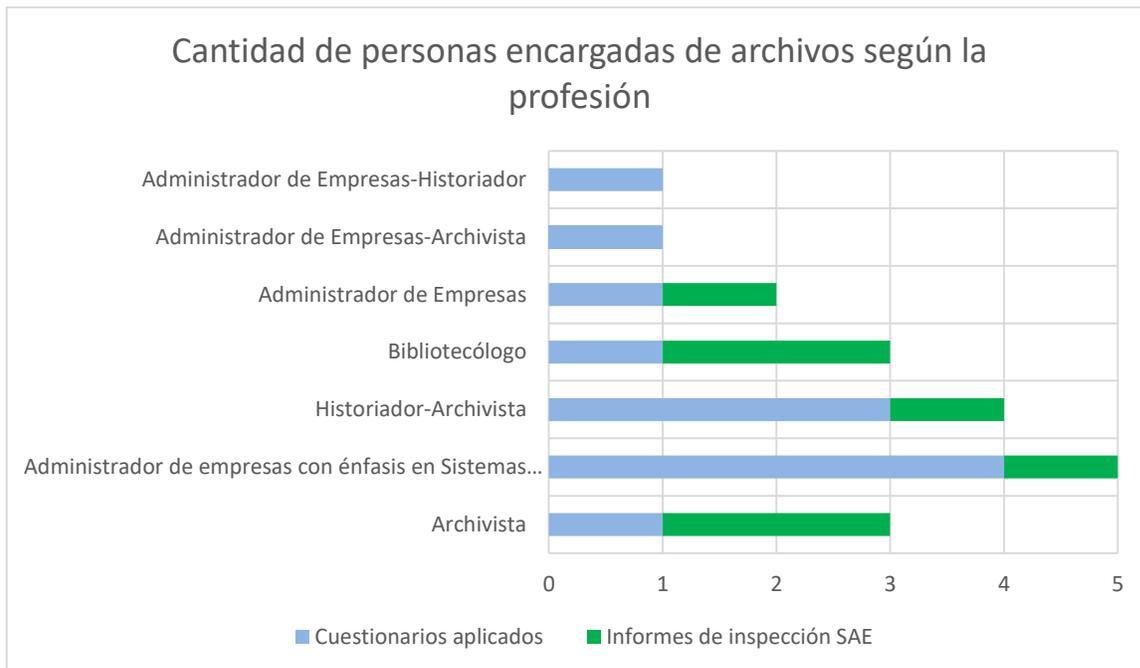
Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios.

A continuación, se ha analizado y detallado cada una de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a los encargados de archivos centrales de los ministerios. Esta información se encuentra agrupada y se presenta en el diagnóstico de esta investigación con el orden lógico en el que se consultó a la población meta, según los instrumentos de recolección de datos utilizados, específicamente los cuestionarios.

Es importante considerar que los resultados de este diagnóstico fueron segregados de acuerdo al instrumento con el cual se recolectaron los datos, ya sean los cuestionarios o los informes de inspección SAE), con el fin de asegurar la veracidad de la información presentada. Para su correcta interpretación se deberá visualizar como un solo dato cada una de las categorías.

I. INFORMACIÓN GENERAL

En este primer apartado se presenta la información general del coordinador del proceso de gestión de documentos en el ministerio, los elementos consultados son: profesión, grado académico y años de laborar en cada una de los ministerios.

Figura No. 1

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

En este caso se consultó la profesión de los encargados de los archivos centrales. Las respuestas se organizaron en grupos, de acuerdo con las diferentes profesiones reportadas.

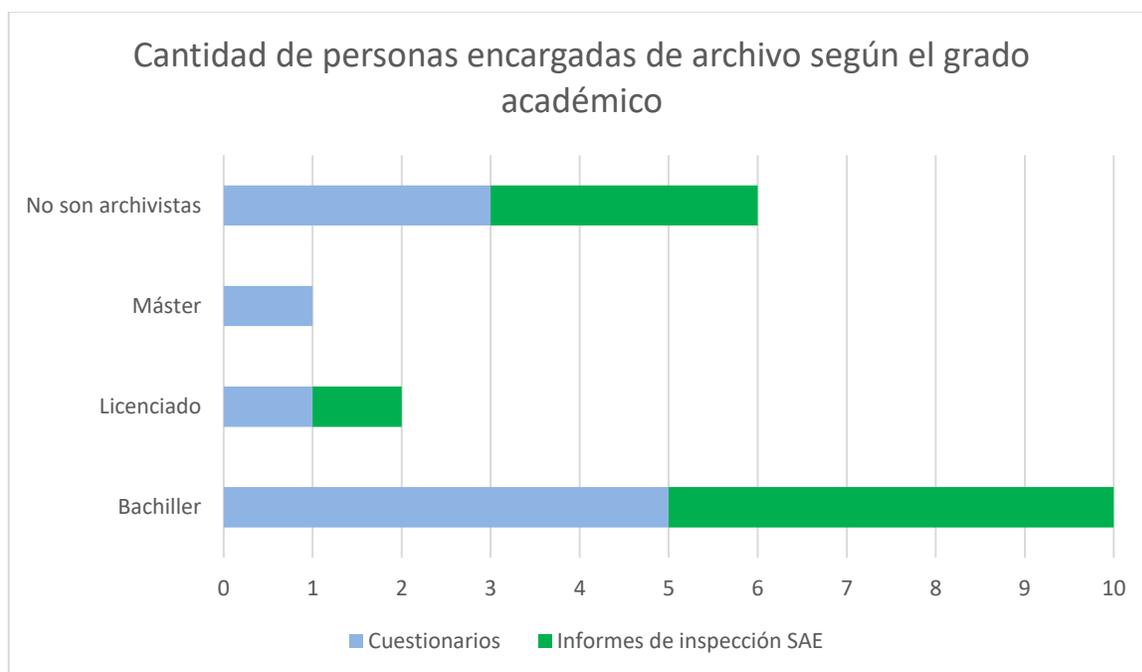
Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, existen tres grupos de profesionales que tienen dos profesiones (con la carrera en común de Archivística): Administrador de empresas con énfasis en Sistemas de Información-Archivista, Historiador-Archivista y Administrador de Empresas-Archivista.

En el gráfico anterior se puede observar que prevalecen los Administradores de Empresas con énfasis en Sistemas de Información-Archivistas, para un total de cinco ministerios; lo que deja en evidencia que en la mayoría de los ministerios se cuenta con profesionales con formación en el tema de gestión de documentos, esto porque la mayoría de los profesionales ostenta entre sus dos carreras la Archivística.

También se reportan tres bibliotecólogos y dos funcionarios que son Administradores de Empresas; lo que evidencia en estos dos casos, que el personal a cargo de la coordinación de

la gestión de documentos en los ministerios no cuenta con el perfil ni con los conocimientos requeridos para el puesto.

Figura No. 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

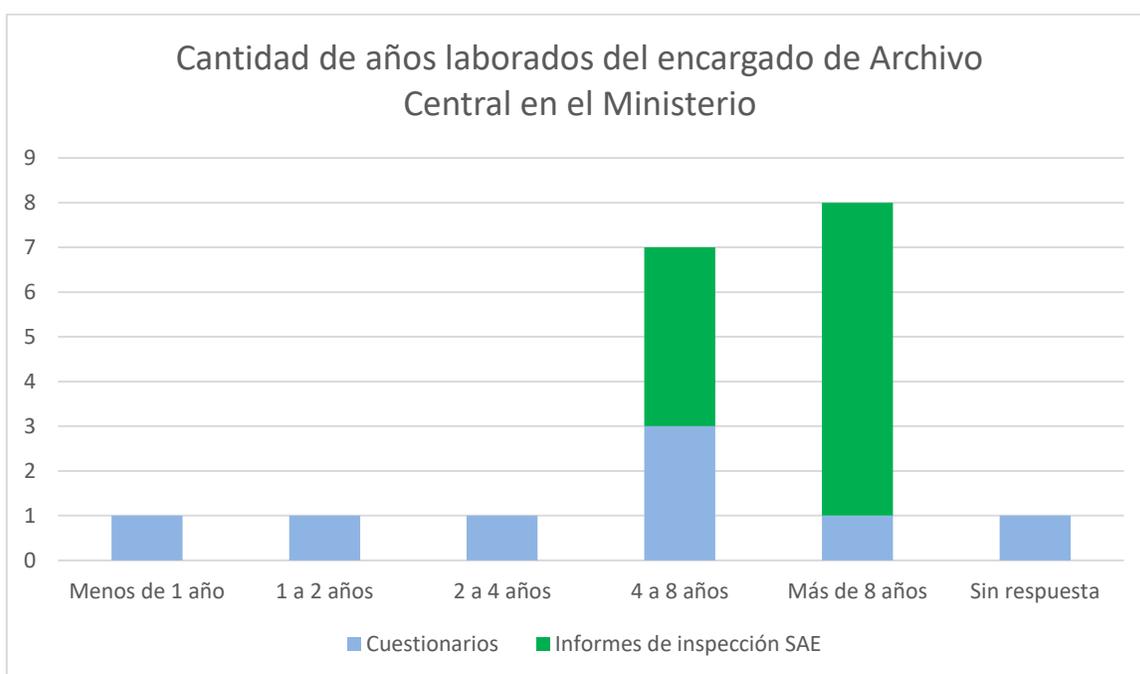
Se les consultó sobre el grado académico que poseen, contemplando únicamente los a archivistas. Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, no se reportaron técnicos ni diplomados; en diez ministerios predominan los bachilleres en Archivística como profesionales encargados del Archivo Central de los Ministerios; existen dos encargados de archivo institucional que son Licenciados en Archivística y un encargado de archivo que posee una maestría relacionada con la carrera de Archivística.

Cabe resaltar que, para el caso de los grados académicos, sólo se contempló los grados obtenidos en la Universidad de Costa Rica o universidades extranjeras. Razón por la cual, estos resultados no son tan alentadores para la implementación del modelo desarrollado, ya que su aplicación puede presentar inconveniente, debido a esta deficiencia a nivel académico. Tomando en cuenta lo anterior, es fundamental realizar una investigación más a fondo para conocer la razón por la cual muchos bachilleres no han continuado con la licenciatura o bien

una maestría en la Universidad de Costa Rica, o alguna otra universidad reconocida en el área de estudio.

Finalmente, en el gráfico de la Figura N° 2, se observa que seis encargados de archivos centrales no tienen el grado académico de bachillerato en Archivística, lo que genera cuestionamiento sobre el tema de qué tan preparados y competentes resultan estos funcionarios para desempeñar el puesto de coordinación de los archivos institucionales de los ministerios que representan.

Figura No. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

En el gráfico de la figura N° 3, se pueden observar como ocho de los diecinueve ministerios, tienen coordinadores a cargo el proceso de gestión de documentos y archivos con más de ocho años de ejercicio profesional, por lo que se esperaría que el archivo este funcionando mediante un sistema de gestión de documentos normalizado y procedimientos debidamente documentados; esto porque el profesional a cargo está en capacidad de analizar todas las

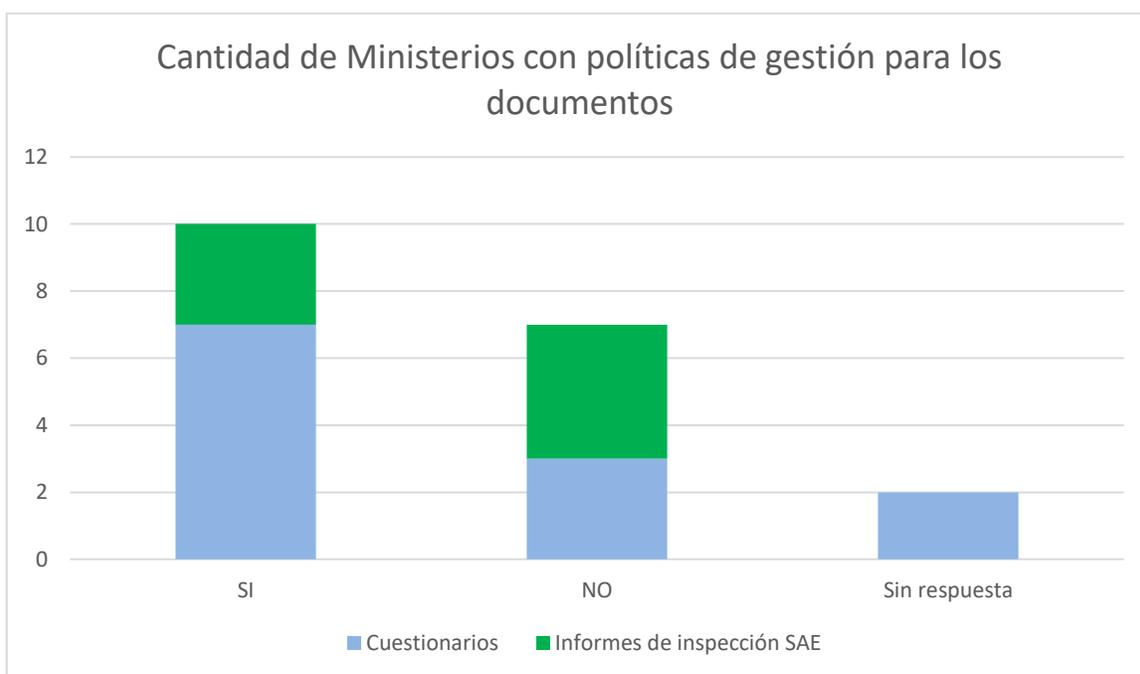
necesidades del ministerio, así como proponer y desarrollar mejoras oportunas, siempre pensando en las condiciones necesarias para la custodia y el acceso a la información de cada ministerio.

El rango “sin respuesta” representa a los ministerios de los cuales no fue posible obtener o encontrar los datos, ya sea porque no se obtuvo respuesta al cuestionario, ni mediante los informes de inspección.

II. GESTIÓN DE DOCUMENTOS

Relacionados con la gestión de documentos, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: política de gestión de documentos, sistemas de clasificación archivística, métodos de ordenación archivística, normas para la descripción archivística, tablas de plazos o valoraciones parciales, procedimientos establecidos por los jefes y Sistema de Gestión de Documentos.

Figura No. 4

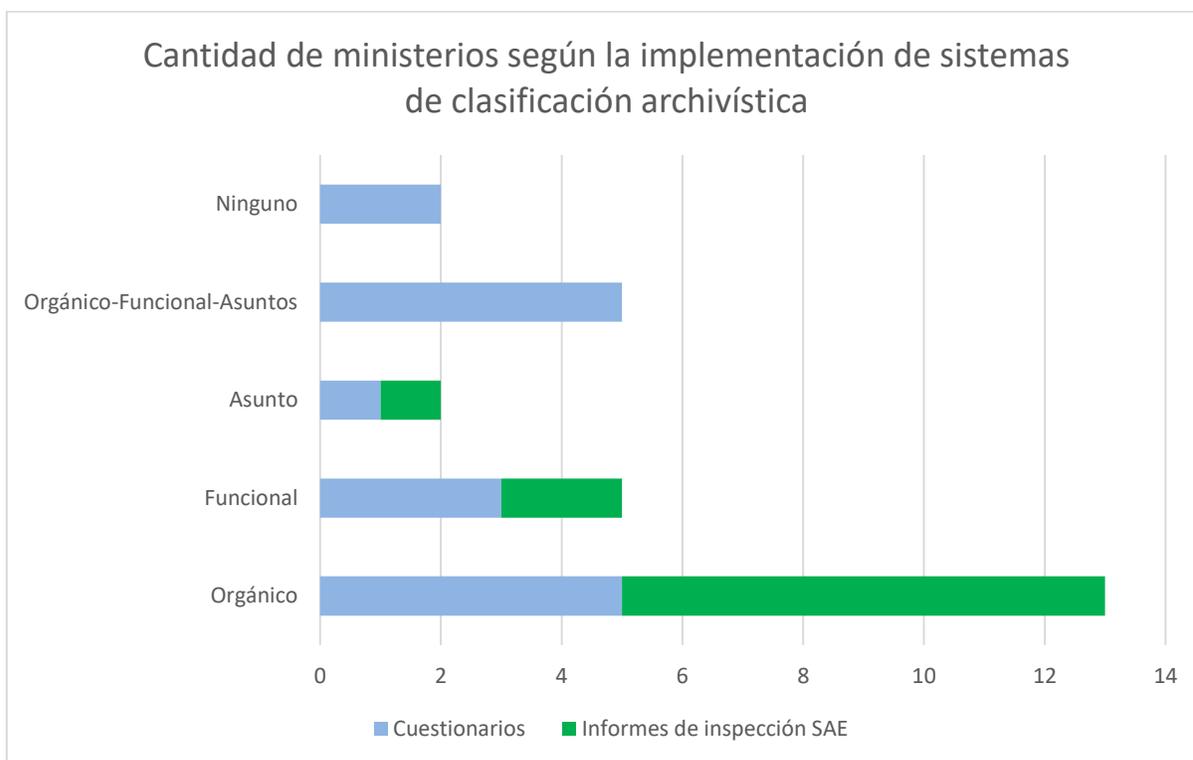


Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

Tal y como lo denota el gráfico de la Figura N°4, al realizar la consulta a los encargados de archivos centrales de los ministerios sobre si la institución ha producido alguna política de gestión de documentos, únicamente se diez ministerios respondieron que si poseen dicha política, aprobada por su jerarca; mientras que siete ministerios indicaron que no cuentan con esta normativa y en dos ministerios no fue posible obtener el dato requerido.

Estos resultados deberían generar preocupación en las instituciones en que no se cuenta con la política, ya que como se observa en el gráfico de la Figura No.3, los archivos centrales de los ministerios tienen profesionales a cargo del proceso de gestión de documentos con muchos años de laborar en la institución, por lo que deberían contar con al menos una política que regule la gestión de documentos propia.

Figura No. 5

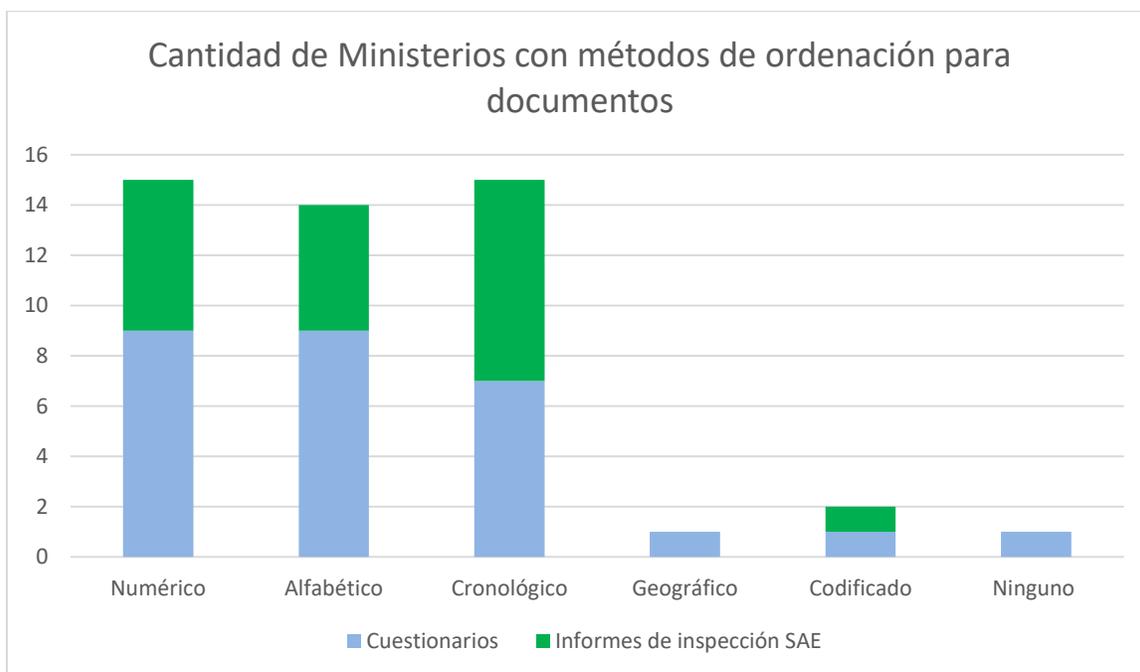


Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

En el gráfico de la Figura N° 5 se enuncia que trece de los diecinueve ministerios utilizan más de un sistema de clasificación archivístico, prevaleciendo siempre el sistema de clasificación archivístico orgánico, propio de la estructura de planificación y el ordenamiento estatal de gobierno central.

Asimismo, ningún ministerio utiliza el sistema de clasificación por procesos, el cual les permitiría organizar los documentos por las series documentales propias, de acuerdo con las funciones de cada ministerio, lo que vendría a facilitar el manejo de la gestión de documentos de estas entidades. Y por último, dos de los ministerios no utilizan ningún sistema de clasificación archivística, afirmando el entrevistado que la clasificación de los documentos se realiza según criterio de cada funcionario.

Figura No. 6



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

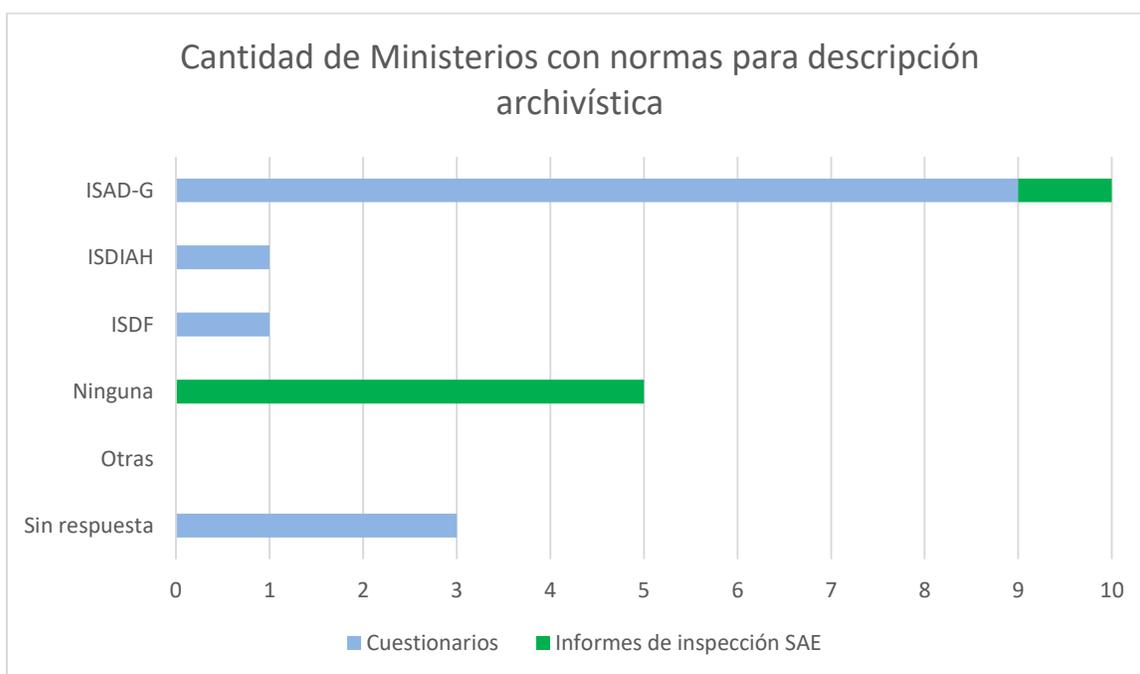
En cuanto a los métodos de ordenación para los documentos, utilizado en los archivos centrales de los ministerios, en el gráfico anterior se observa que quince ministerios utilizan

el método numérico; catorce utilizan el método alfabético; quince utilizan el método cronológico; un ministerio utiliza el método geográfico; dos de los ministerios utilizan el método codificado y de un ministerio no se obtuvo respuesta.

Para el caso del Ministerio de Obras Públicas y Transportes se analizó el último informe de inspección del año 2012, en el cual indicaron que no aplican ningún método de ordenación para los documentos, debido a que no se había determinado una regla institucional, sin embargo, los archivos de gestión de ese Ministerio clasifican según el número de ingreso de carpetas y espacio disponible; por lo que se debe tomar en cuenta otra variable, producto de esta respuesta, la limitación de espacio que afectan algunas de estas instituciones.

Los resultados de este gráfico son prometedores con respecto a la situación de gestión de documentos en los ministerios, porque evidencia que los ministerios si mantienen organizados sus documentos, de manera que al momento de acceder a la información requerida será más factible y permitirá ofrecer un mejor servicio a los usuarios, en garantizar el manejo correcto y transparente de los documentos.

Figura No. 7

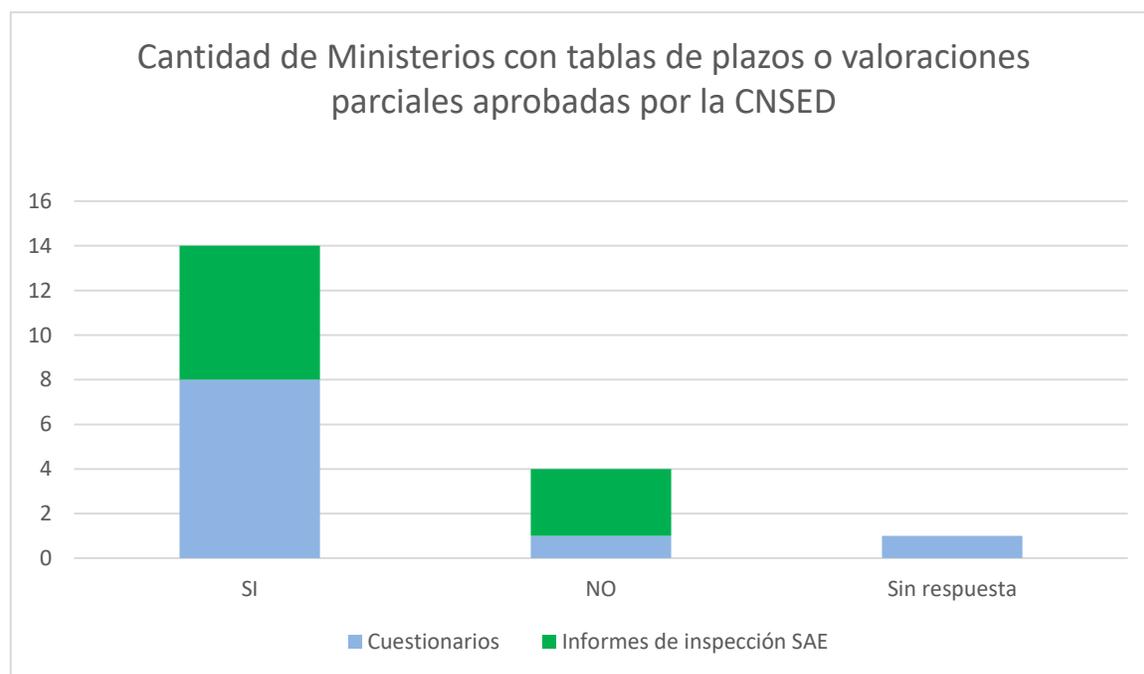


Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

En el gráfico de la Figura N° 7, se observa como la mitad de los ministerios utilizan la norma ISAD-G para la descripción de sus documentos. Además, uno de los ministerios indicó que utiliza tres normas (ISAD-G, ISDIAH, ISDF); cinco de los ministerios consultados no utilizan ninguna norma de descripción, y tres de los ministerios no respondieron.

Asimismo, se pudo determinar que el personal profesional a cargo de los archivos centrales de los ministerios no domina la teoría y confunde términos fundamentales, pues algunos de ellos indicaron que utilizan el “winisis” como una norma de descripción, sin hacer la aclaración que esta es una herramienta y no una norma.

Figura No. 8



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

Ahora bien, en cuanto a la consulta sobre si poseen tablas de plazos o valoraciones parciales de conservación de documentos aprobadas por la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos (CNSD), de acuerdo con las respuestas de los entrevistados y el análisis de los últimos informes de inspección, catorce ministerios sí cuentan con Tablas de Plazos de Conservación de Documentos aprobadas, mientras que cuatro ministerios

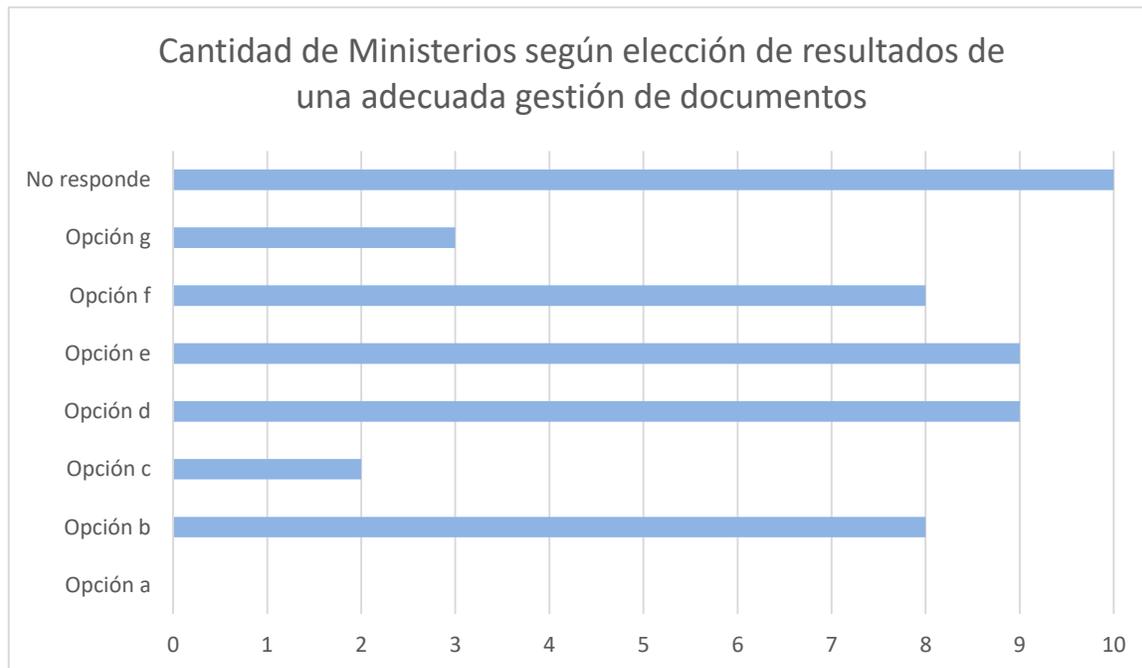
indicaron que no cuentan con estos instrumentos de valoración, manifestando en algunas de sus respuestas: “no había archivista antes, pero ya se está realizando la gestión respectiva”; “no se han podido eliminar documentos por falta de personal”; “si hay pero desactualizadas”; “se encuentran en proceso de aprobación por parte del Departamento de Planificación”.

Incluso, al analizar los informes de inspección, se pudo observar que varios ministerios utilizan tablas de plazos desactualizadas. Asimismo, se determinó, tanto en los informes como en las visitas realizadas, que la mayoría de los ministerios poseen bodegas en donde custodian una acumulación de documentos sin ordenación, ni clasificación y por supuesto, sin aplicar instrumentos de valoración.

Se sabe que el recurso humano es limitado y son muchas las funciones que se desarrollan en los ministerios, pero también se evidencia un poco de conformismo, un estado de confort por parte del personal encargado de archivo.

Por otro lado, se quiso conocer que opinaban los encargados de archivo, sobre cuáles son los resultados de una adecuada gestión de documentos, con la posibilidad de elegir más de una opción, por medio de la elección de uno o varios de los siguientes enunciados:

- a) Reducción de personal.
- b) Realización de sus actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable.
- c) Satisfacción laboral del personal.
- d) Protección de los intereses de los funcionarios y de las partes interesadas.
- e) Prestación de servicios a los usuarios de un modo coherente y equitativo.
- f) Proporciona coherencia, continuidad y productividad de la administración.
- g) Protección del ambiente.

Figura No. 9

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Tal y como lo presenta el gráfico anterior, ningún ministerio optó por la opción a, ocho ministerios optaron por la opción B; dos por el enunciado C; la opción D y E fueron seleccionadas por nueve encargados de archivos; en cuanto al enunciado F fue elegido por ocho ministerios; tres encargados de archivos indicaron que elegían el enunciado G y por otra parte, de diez encargados de archivos centrales de los ministerios no se recibió respuesta alguna.

Se puede observar como en la respuesta de este enunciado la opción D fue predominante entre los consultados (elegida por la mayoría) y que en realidad no forma parte de una consecuencia primordial producto de la adecuada gestión de documentos, ya que el fin último de esta no puede enfocarse en la protección de los intereses de funcionarios. Este análisis y las respuestas obtenidas son indicadores de desconocimiento y de un error conceptual grave.

Tabla No. 2

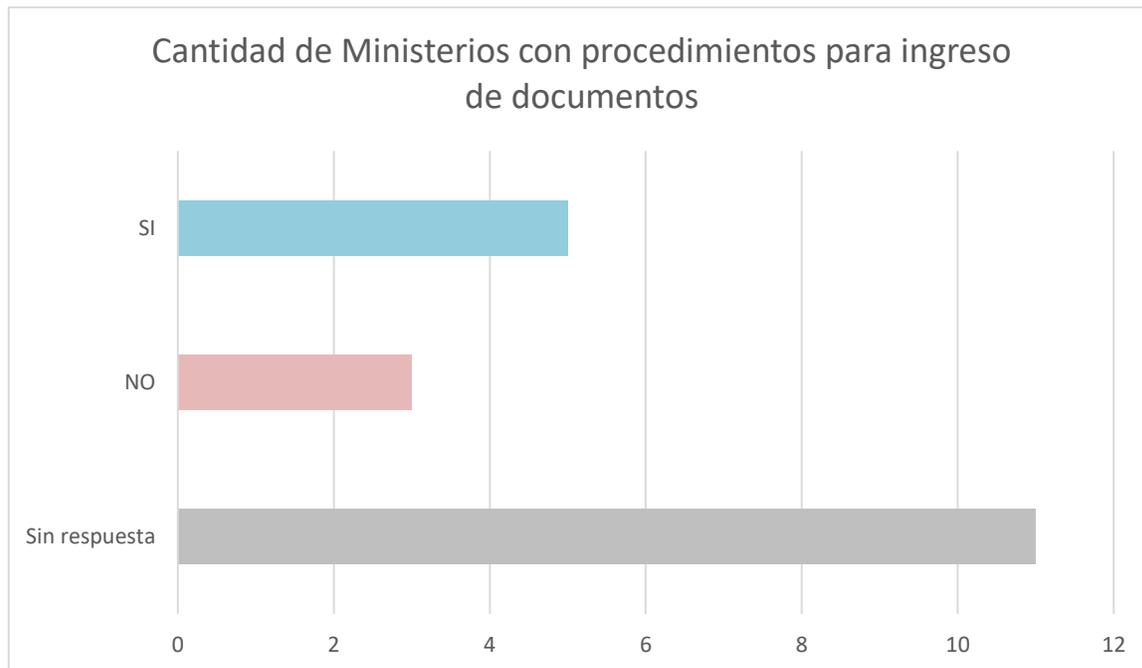
Cantidad de Ministerios que poseen procedimientos de gestión de documentos basados en la Ley 7202			
	SI	NO	NO RESPONDE
Cuestionarios	8	3	5
Informes de inspección del SAE	3	0	0
TOTAL	11	3	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En la Tabla N° 2, se puede constatar que once ministerios poseen procedimientos de gestión de documentos basados en la Ley 7202 y su reglamento, mientras que tres encargados de archivos afirmaron que no cuentan con este tipo de procedimientos, y de cinco ministerios no se obtuvo ningún dato.

Al realizar esta pregunta, se pudo constatar que existe desconocimiento o confusión en términos archivísticos, esto porque algunos de los encargados de archivos indicaron que si contaban con procedimientos, detallando en algunas de las respuestas: “selección documental, clasificación documental, descripción documental, valoración documental”; haciendo alusión a los procesos técnicos archivísticos que aplican en los archivos. Esta situación se puede relacionar de forma directa con la especialidad del profesional a cargo del archivo, ya que su formación no fue sólida con respecto al tema consultado, o es posible que en el caso de los no bachilleres en Archivística, simplemente no comprendieron la pregunta.

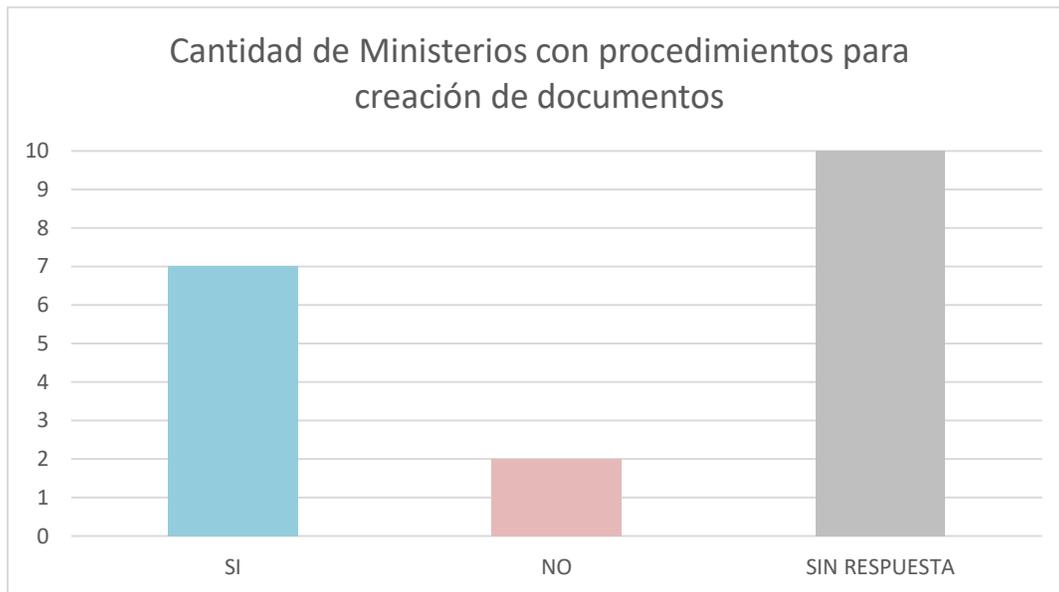
Otros encargados de archivo, por su parte, detallaron que poseen un manual de políticas con sus procedimientos respectivos y reglamentos internos de archivos. Además, algunos de los encargados de archivos afirmaron que por falta de profesional y falta de organización y normalización no se ha podido realizar ningún procedimiento. Finalmente, dos de los ministerios indicaron haber realizado procedimientos, sin embargo, este no fue aprobado por la alta jerarquía.

Figura No. 10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

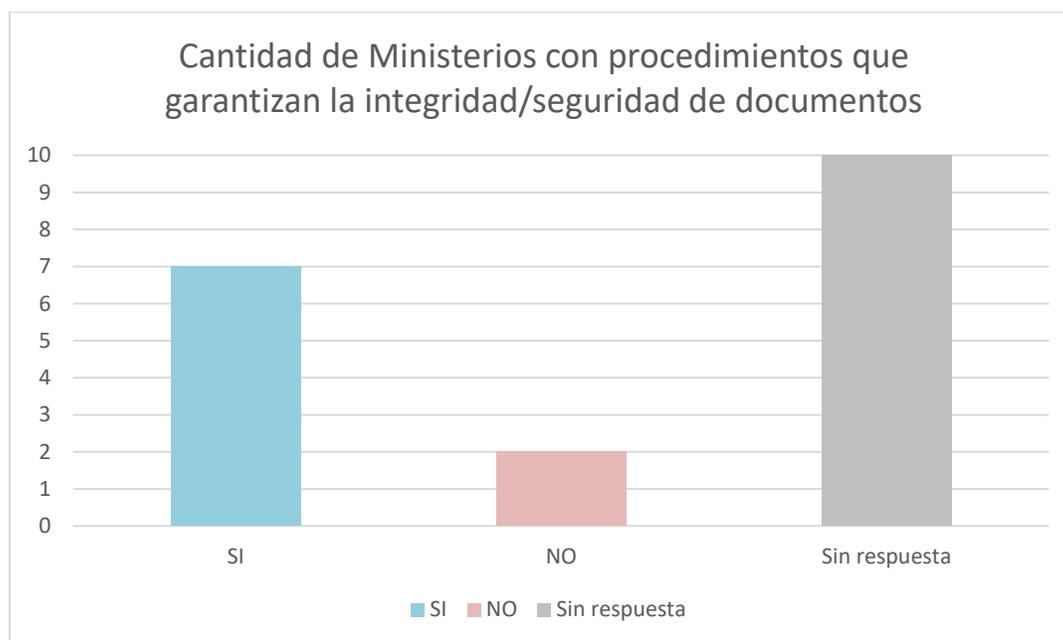
Continuando con el tema de los procedimientos, se consultó a los encargados de archivos, si contaban con procedimientos establecidos para el ingreso de los documentos al ministerio. Cinco ministerios indicaron que sí poseen dichos procedimientos; los otros tres encargados de archivos que respondieron a los cuestionarios indican no contar con dichos procedimientos; y de los once ministerios restantes no se obtuvo respuesta, tal y como lo muestra el gráfico de la Figura N° 10.

En este punto, de los ministerios que respondieron el cuestionario, uno de los encargados indicó que está trabajando en conjunto con el Departamento de Tecnología de Información y Comunicación, con el fin de consolidar el procedimiento para el ingreso de documentos en el ministerio.

Figura No. 11

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Una consulta que se puede considerar poco o nada provechosa para el diagnóstico de esta investigación, por la falta de respuesta que se obtuvo es el caso de este ítem, donde siete ministerios indicaron que sí poseen este tipo de procedimientos, mientras que dos ministerios indicaron que no, afirmando que se está trabajando para la elaboración de los mismos; finalmente de los diez ministerios restantes no fue posible obtener respuesta, debido a que esta información no es considerada entre los aspectos evaluados por los informes de inspección que desarrolla la Dirección General del Archivo Nacional.

Figura No. 12

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En el gráfico anterior, de la Figura No. 12, siete ministerios afirmaron contar con procedimientos que garantizan la integridad y seguridad de los documentos, y dos ministerios indicaron que no poseen este tipo de métodos; finalmente, de los diecinueve ministerios, diez no respondieron.

Los ministerios que afirmaron que si cuenta con dichos procedimientos, indicaron en sus respuestas: “se ha emitido las buenas prácticas para la conservación de documentos”, “el Ministerio cuenta con políticas de conservación de documentos”, “el Ministerio cuenta con el procedimiento AC-03 producción de documentos en soporte papel y electrónico (digitalmente firmado)”, “en el capítulo de conservación de documentos del manual de procedimientos se establecen los protocolos para la atención y mantenimiento de documentos”.

Las respuestas que proporcionaron los encargados de archivos centrales de los ministerios, denotan un grado de confusión con los términos, esto porque según la terminología de la Norma ISO 30300:2011, un documento íntegro debe estar protegido contra modificaciones

no autorizadas, por lo tanto en las instituciones debe existir un procedimiento en el que se especifique qué anotaciones o adiciones se pueden realizar en un documento después de su creación. En este caso, varias de las respuestas recibidas exteriorizaron que tienen procedimientos relacionados con la conservación de documentos, no obstante la integridad y seguridad de los documentos va más allá de la conservación, ya que también es necesario contar con controles que se realicen para prevenir accesos no autorizados o alteraciones, los cuales no han sido documentados mediante lineamientos por parte de los ministerios.

Tabla No. 3

Cantidad de Ministerios con procedimientos para la salida de documentos		
SI	NO	Sin respuesta
6	3	10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

También, se les consultó si poseen procedimientos para la salida de documentos. Según los cuestionarios y entrevistas aplicadas, de los seis ministerios que indicaron que sí, dos de ellos confundieron estos procedimientos con los instrumentos de facilitación de documentos. Mientras que los otros tres encargados de archivos centrales de los ministerios indicaron no contar con procedimientos para la salida de documentos.

Tabla No. 4

Cantidad de Ministerios con procedimientos/guías de trámites para que el usuario pueda acceder a los documentos de forma eficiente		
SI	NO	NO RESPONDE
6	3	10

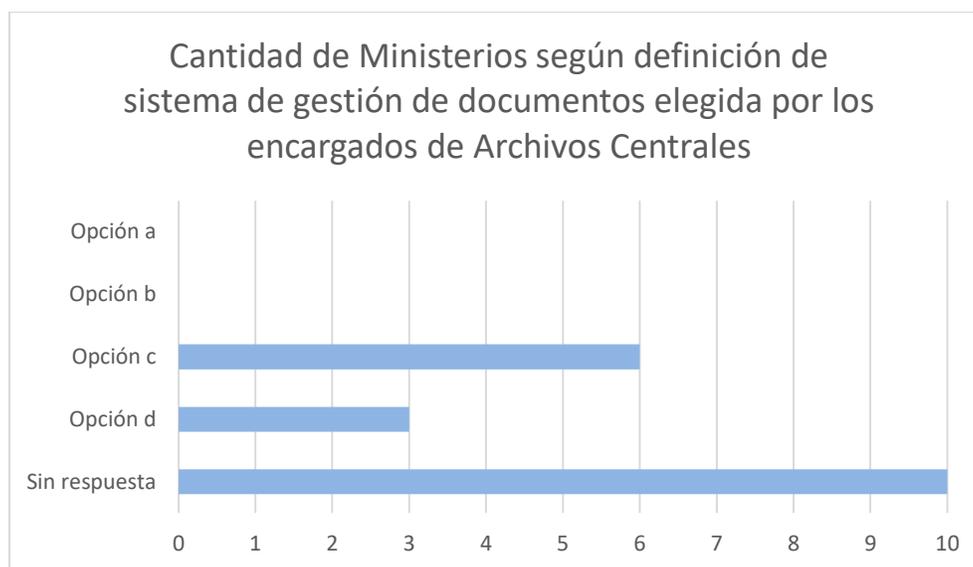
Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

La Tabla anterior muestra la cantidad de ministerios del Poder Ejecutivo costarricense que poseen procedimientos o guías para trámites, con el fin de que el usuario pueda acceder a los documentos de forma eficiente.

Este ítem está muy relacionado con el anterior, sin embargo, en este caso se pretendía conocer si el ministerio tenía establecido y aprobado por la alta jerarquía un procedimiento para orientar a los usuarios y que ellos puedan realizar sin problemas los pasos necesarios para buscar y acceder a la información. Este aspecto es fundamental para que el usuario pueda acceder de forma eficaz y eficiente a la información que requiere. Diez ministerios no respondieron, seis indicaron que sí cuentan con este tipo de procedimientos y tres indicaron que no.

También, para el desarrollo de este proyecto de investigación, fue fundamental conocer la opinión de los encargados de archivos centrales en relación con el concepto de Sistema de Gestión para los Documentos, por lo que se les presentaron cuatro opciones, de las cuales podían elegir más de un enunciado:

- a) Metodología que permite controlar los documentos en el Archivo Institucional.
- b) Manual que norma la conservación y eliminación de documentos una vez que hayan cumplido su vigencia.
- c) Conjunto de políticas que permiten controlar el flujo de entrada y salida de documentos de forma segura en una institución.
- d) Sistema que dirige y controla una organización en lo relativo a los documentos.

Figura No. 13

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En el gráfico se puede observar que diez encargados de ministerios no respondieron; de los nueve ministerios que contestaron los cuestionarios aplicados, uno se abstuvo y no ofreció respuesta en esta pregunta; ningún ministerio seleccionó las opciones A y B; seis ministerios optaron por el enunciado C; y tres ministerios eligieron la opción D. En este caso la opción correcta corresponde al punto C: Conjunto de políticas que permiten controlar el flujo de entrada y salida de documentos de forma segura en una institución.

Tabla No. 5

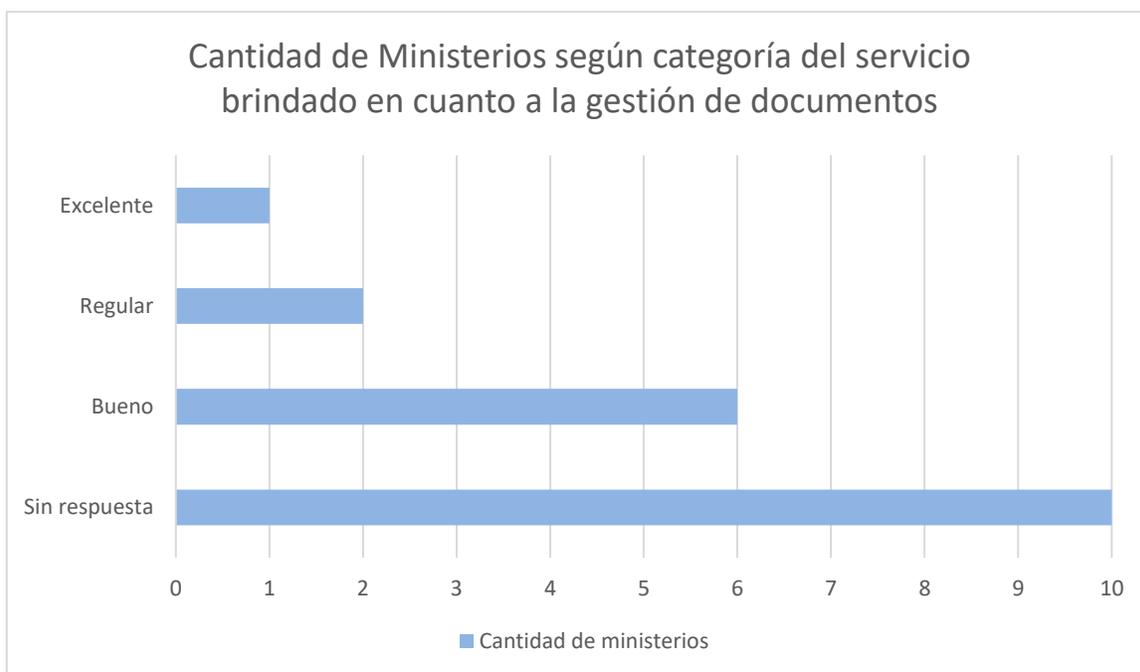
Cantidad de Ministerios según factibilidad para la implementación de un sistema de gestión para documentos					
Completamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Completamente de acuerdo	No responde
0	0	0	3	6	10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Con respecto a la Tabla No. 5, los profesionales de la información a cargo de archivos centrales deben trabajar en el planteamiento de proyectos que permitan la mejora continua del proceso de gestión de documentos, para avanzar en el cumplimiento de las metas planteadas a lo interno del archivo, sin embargo, en muchos casos dichos proyectos se deben ejecutar de forma paralela con las obligaciones diarias y el trabajo que demandan es significativamente extenso, por lo que en muchos casos las propuestas quedan estancadas o en la etapa de revisión y aprobación, ya que no es posible darles el seguimiento necesario, por falta de tiempo y recursos.

En el cuadro N° 5 se evidencia la ausencia de respuesta por parte de diez ministerios; seis ministerios afirmaron que están completamente de acuerdo en que si es factible implementar un sistema de gestión de documentos, mientras que tres afirmaron que están algo de acuerdo, es decir no se manifiestan muy convencidos de que sea posible. Uno de los ministerios amplió su respuesta afirmando que ya cuentan con una plataforma, mediante la cual se visualizan los resultados.

Figura No. 14



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En el gráfico de la Figura No. 14 se especifica la opinión de los responsables de los archivos centrales de los ministerios, en relación con el servicio brindado en cuanto a la gestión de documentos. Esta pregunta genera un poco de controversia, puesto que se considera que es una consulta muy subjetiva y en la mayoría de los casos las respuestas tienden a ser siempre positivas; sin embargo en este caso, tal y como se puede observar en el gráfico, seis ministerios afirman que el servicio brindado es bueno, dos afirman que el servicio ofrecido es regular, una persona indica que es excelente, ningún ministerio indicó que es malo ni pésimo y diez ministerios no respondieron. Lo anterior evidencia que es necesario trabajar más en conocer las razones por las que la prestación del servicio es bueno y no excelente, revisar en qué se está fallando y determinar las mejoras que se pueden realizar.

En este caso, se constató con los usuarios internos, quienes afirmaron que el servicio recibido por el personal del archivo era bueno, que atendían con prontitud las consultas y préstamos.

Tabla No. 6

Cantidad de Ministerios que consideran que la gestión de documentos institucional asegura el control sobre todos los procesos institucionales, según impacto						
Nivel de impacto: 5 mayor impacto y 1 menor impacto	5	4	3	2	1	Sin respuesta
a. Creación de documentos	5	2	1	0	0	11
b. Recibo de documentos	6	2	0	0	0	11
c. Envío de documentos	5	3	0	0	0	11
d. Eliminación de documentos	6	1	1	0	0	11
e. Conservación de documentos	3	2	2	1	0	11

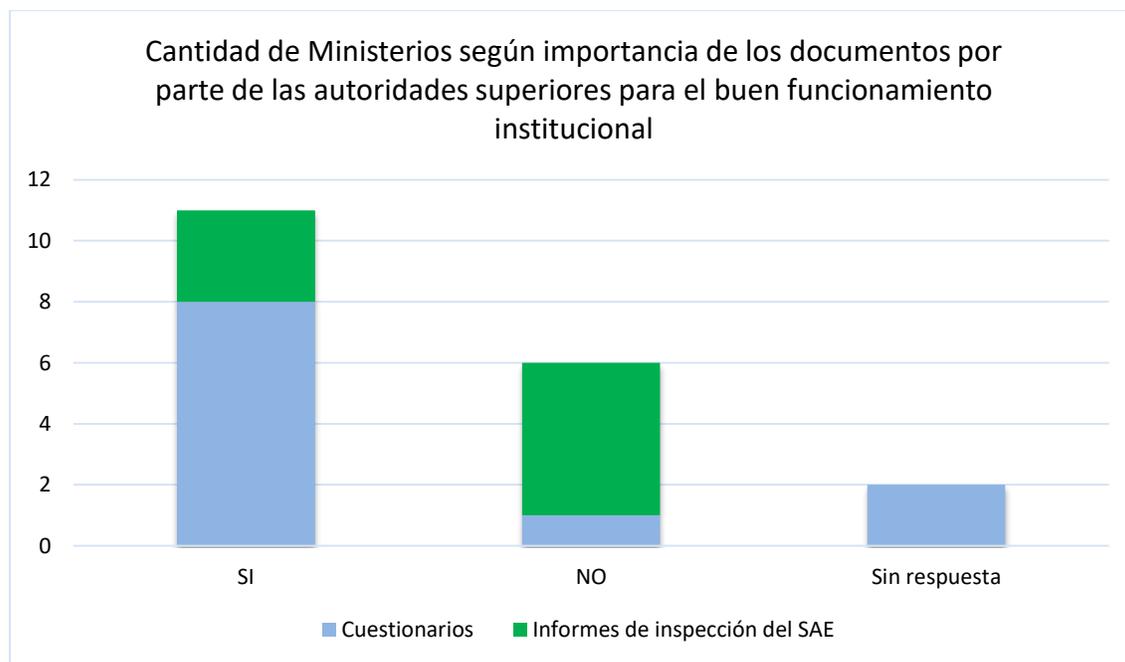
Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Por otro lado, se indagó a los encargados de archivo si consideraban que la gestión de documentos institucional aseguraba el control sobre todos los procesos que se llevan a cabo en el ministerio. Para responder debían asignar una numeración del 1 al 5, dependiendo del impacto: 5 un mayor control y 1 un menor control.

Los ministerios que si completaron el cuestionario afirmaron no estar mal en cuanto al tema de la gestión de documentos se refiere, tal y como lo muestra la Tabla No. 6, inclusive varios ministerios indicaron en todos los enunciados el mayor impacto (5), el cual se refiere a que sus procesos técnicos archivísticos se llevan correctamente, de forma transparente y con los procedimientos adecuados; sin embargo, al analizar los informes de inspección se pudo constatar que no todo marcha tan bien, ya que no cuentan con los procedimientos apropiados para cada uno de los procesos técnicos archivísticos.

Por ejemplo, se denota una contradicción cuando los encargados de archivos centrales de los ministerios eligieron los rangos entre 5 y 4 en el enunciado de eliminación de documentos, mientras que han reconocido que en gran parte de estas instituciones no se realizan eliminaciones, ya sea porque tienen las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos desactualizadas, o porque ni siquiera las han diseñado; así como en otros casos afirman que no tienen el suficiente personal para la aplicación de dichas tablas.

Figura No. 15



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

También, se les consultó sobre qué piensan con respecto a la importancia que las autoridades superiores del ministerio confieren a los documentos para el buen funcionamiento de la institución. Tal y como se muestra en el gráfico de la Figura No. 15, once ministerios afirman que las autoridades sí reconocen la importancia de los documentos para un buen funcionamiento de la entidad, lo que se refleja en los recursos humanos y económicos destinados para el archivo y en el apoyo de los proyectos como las políticas archivísticas; seis de los ministerios exteriorizan que los superiores no le dan la importancia adecuada y afirman que existe una falta de apoyo institucional para el archivo, por ejemplo, se toman decisiones unilaterales que afectan la organización y administración del archivo, el presupuesto y el personal asignado es muy limitado, no existe espacio físico apropiado, ni mobiliario adecuado; en un par de ministerios ni siquiera existe el archivo, ni mucho menos cuentan con un profesional archivista a cargo.

Cabe resaltar que cuando se refiere al apoyo brindado por parte de las autoridades superiores, es fundamental que los responsables de los archivos se posicionen, para que de este modo se les reconozca como los referentes en la administración de los documentos de una institución.

Tabla No. 7

Cantidad de Ministerios con supervisión por parte del personal del Archivo Central durante la eliminación de documentos autorizados					
En una muy alta probabilidad = 5	En una mediana probabilidad = 4	No lo he considerado = 3	En una baja probabilidad = 2	En una muy baja probabilidad = 1	No responde
9	0	0	0	0	10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios.

Además, se les consultó si las eliminaciones autorizadas de documentos se realizan bajo la supervisión de personal del Archivo Central; ya que es primordial que este proceso se realice debidamente fiscalizado, para asegurarse que efectivamente se elimine lo autorizado, en vista de que ya cumplió su vigencia administrativa legal, establecida en el instrumento de valoración.

Como se muestra en la Tabla N° 7, nueve ministerios indicaron que las eliminaciones autorizadas de documentos que se realizan en los ministerios, se hacen bajo la supervisión del encargado del archivo, mientras que diez ministerios no contestaron.

III. RECURSO HUMANO

Tabla No. 8

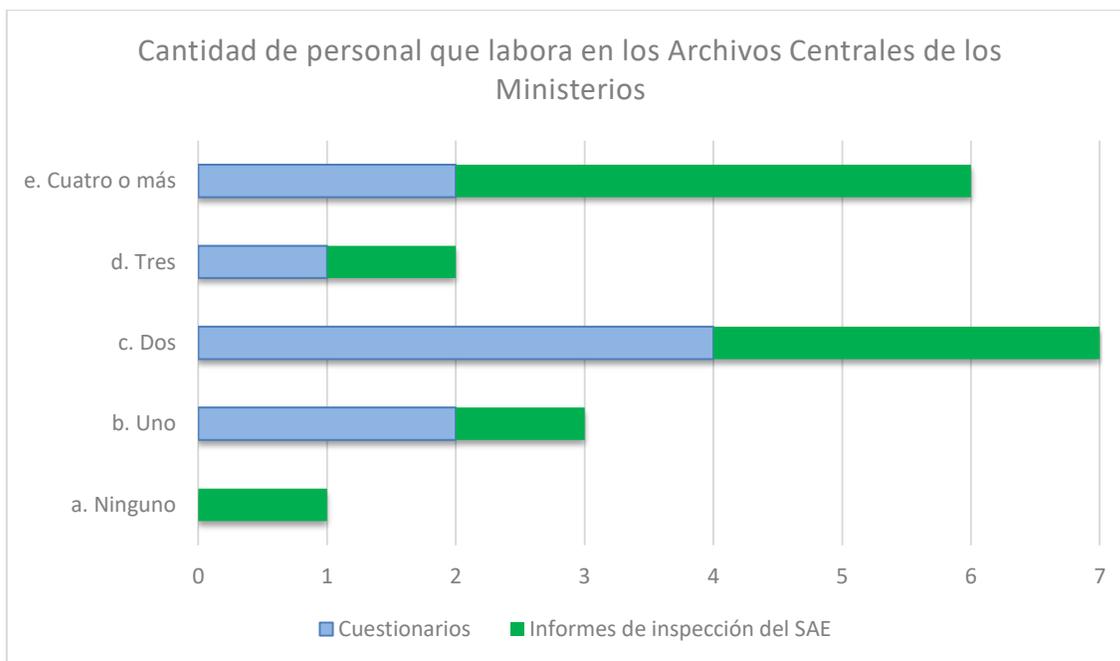
Cantidad de Ministerios con plazas formalizadas en el Archivo Central (profesional o técnico)			
	SI	NO	SIN RESPUESTA
Cuestionarios	9	0	7
Informes de inspección del SAE	2	1	0
TOTAL	11	1	7

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios.

En la Tabla N° 8 se puede observar que once ministerios tienen plazas formalizadas en el Archivo Central, tanto plazas profesionales como técnicas; sin embargo, según análisis de los informes de inspección hay un ministerio que no posee ninguna plaza formalizada, y de siete ministerios no se obtuvieron datos.

Sin embargo, se debe aclarar que los ministerios que indicaron que poseen al menos una plaza formalizada, cuentan únicamente con la plaza profesional del jefe del archivo central, y no disponen del apoyo de una plaza técnica. Esta situación es preocupante, ya que la mayoría de los ministerios se encuentran en situaciones crítica, tales como la acumulación de documentos sin aplicación de procesos técnicos archivísticos.

Ahora bien, considerando el contexto ministerial, se sabe que existen ministerios que no tienen personal a cargo de los archivos y que disponen de un presupuesto limitado, por lo que es necesario procurar al menos la asignación de una plaza de personal destinada para las labores técnicas archivísticas. Este punto será fundamental para que el archivista se afiance y posicione como el profesional responsable de la gestión de documentos dentro de la institución.

Figura No. 16

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

Continuando con el tema del personal que labora en los archivos centrales de los ministerios, se detalla en el gráfico de la Figura N° 16 la cantidad de personal de archivos asignado a cada ministerio analizado. Se muestra que un ministerio no tiene personal a cargo del archivo, tres ministerios poseen solamente una persona, siete ministerios poseen dentro de su equipo de trabajo dos personas, dos ministerios tienen tres personas que laboran en el archivo central y seis ministerios poseen cuatro o más personas que ejercen labores técnicas archivísticas en los archivos centrales.

Además, varios ministerios indicaron la cantidad de personas, por ejemplo, un ministerio afirma tener 11 personas en el archivo central, otro afirmó tener 8 personas, y otro indicó tener 4 personas, aunque no todos son archivistas, sino que son egresados del Bachillerato de Bibliotecología.

Resulta preocupante los datos de esta consulta, porque existen unidades muy bien equipadas de personal, pero en cuanto a proyectos de índole archivístico es muy poco lo que han realizado y el avance de sus procesos es lento. Asimismo, se puede ver el caso contrario,

archivos centrales que únicamente tienen una persona a cargo y sin embargo, han logrado desarrollar proyectos importantes. Por esta razón, los encargados y las autoridades correspondientes deben trabajar más en este aspecto y analizar la distribución de recursos y labores, ya que en ocasiones no son equitativas en relación con la asignación de labores a los funcionarios que trabajan en el archivo.

IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Figura No. 17



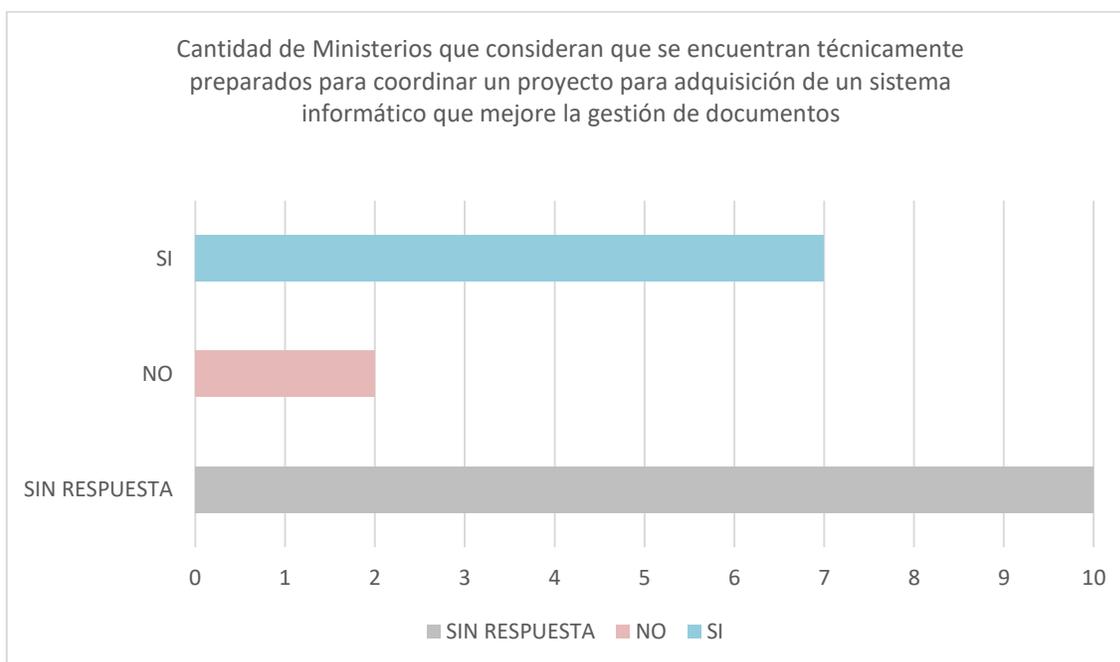
Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Tal y como se muestra en el gráfico de la Figura N° 17, el 53% de los ministerios encuestados no responden, para un total de diez; el 31% (seis ministerios) los encargados de los archivos centrales afirman no tener dentro de su presupuesto recursos económicos para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, según se detallan algunas de las razones son: “este tema se maneja directamente con el personal que coordina Tecnologías de la Información”, “se incluye en el presupuesto del Departamento de Informática o el presupuesto institucional”.

En cuanto a los restantes tres ministerios (16%) afirmaron contar con el presupuesto necesario para comprar un sistema informático e indicaron que su adquisición se incorporó en el anteproyecto del presupuesto del 2018, por lo que estaban a la espera de su aprobación. Agregaron que esta solicitud se planteó en conjunto con la unidad de servicios tecnológicos.

En las respuestas dadas por los responsables de los archivos centrales de los ministerios se observa que en la mayoría de los casos la tendencia es evadir la responsabilidad respecto al tema, y se le asigna inmediatamente a los funcionarios del área de Tecnologías de Información y Comunicación; fueron pocos los ministerios que afirmaron trabajar en equipo. Al respecto, es necesario aclarar que los proyectos de esta índole se deben desarrollar y ejecutar interdisciplinariamente, con profesionales en administración, tecnologías de información, el profesional representante del proceso de gestión de documentos y un asesor legal, de manera que todos tengan oportunidad de aportar sus conocimientos e ideas para la eficiente ejecución de los proyectos.

Figura No. 18



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

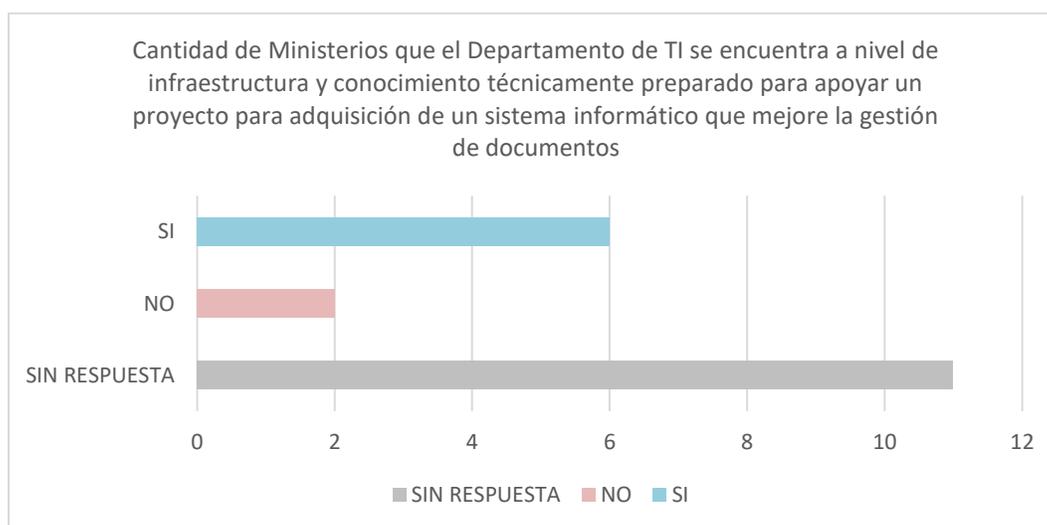
En el gráfico de la Figura N° 18 se detalla como siete de los ministerios encuestados dicen considerarse técnicamente preparados para coordinar un proyecto de adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de los documentos, indicando que poseen el personal calificado para tal fin. Otros encuestados afirman que se encuentran preparados, pero que requieren de más personal, también otros resaltan que es fundamental llevar a cabo una correcta gestión de los documentos que resuelva los vacíos existentes.

Sin embargo, dos ministerios demostraron no estar preparados, ya que tienen pendiente la revisión de algunas Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos; además, indican tener insuficiente recurso humano.

A partir de las respuestas a esta pregunta, se puede inferir algo de temor por parte del personal a cargo de los archivos centrales de los ministerios, quizás porque no conocen mucho del tema, o bien porque creen que no es responsabilidad de ellos, delegando toda la responsabilidad únicamente al personal del Departamento de Tecnologías.

Ahora bien, se les consultó si consideran que el Departamento de Tecnologías de Información se encuentra a nivel de infraestructura y conocimiento técnicamente preparado para apoyar un proyecto para adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos. En la siguiente figura se grafican las respuestas obtenidas:

Figura No. 19



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Según muestra el gráfico de la Figura N° 19, seis encargados de archivos centrales consideran que si hay preparación para apoyar un proyecto para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, por parte del Departamento de Tecnologías e Información; no obstante dos ministerios indican que no hay preparación porque el Departamento de Tecnologías no cuenta con un programa de respaldos automatizados, afirman que cada funcionario hace los respaldos respectivos en sus propias computadoras; otros indicaron que requieren de una mayor coordinación por parte de la Dirección de Informática, por último indican que se cuenta con la limitante de licencias SQL Server. En cuanto a los restantes once ministerios no hubo respuesta alguna.

Tabla No. 9

Cantidad de Ministerios que consideran que la unidad que se encarga de la comunicación y la difusión tiene las destrezas necesarias para que un proyecto para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, sea bien recibido por los funcionarios sin afectar la cultura organizacional existente.			
SI	NO	NO RESPONDE	SIN RESPUESTA
6	2	1	10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En Tabla N° 9 se muestra la cantidad de ministerios que consideran que la Unidad de Comunicación y la Difusión tiene las destrezas fundamentales para que un proyecto para la adquisición de un sistema informático, mejore la gestión de documentos, sin necesidad de afectar la cultura organizacional existente. Dentro de las respuestas recibidas destacan los siguientes comentarios: “no es factible debido a que son oficinas políticas muy aisladas en el manejo de la información”, “la oficina de prensa solamente se encarga de darle seguimiento al Ministerio”. Asimismo, los ministerios que afirmaron que si es factible, manifestaron lo siguiente: “la Dirección de prensa y relaciones públicas (encargada de la comunicación) tiene establecido protocolos para la difusión de las comunicaciones oficiales y acceso directo al sitio web institucional”, “se está en cambio de imagen gráfica institucional de la mano con el Archivo Central”.

Tabla No. 10

Oportunidades de mejora que implementarían los encargados de Archivos Centrales de los Ministerios, para apoyar un proyecto de adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor apoyo del alto nivel jerárquico. 2. Asignación de personal. 3. Desarrollo del proyecto estratégico. 4. Acceso ubicuo. 5. Seguridad en la gestión de la información. 6. Oportunidades de diversificación laboral. 7. Mejoramiento de la imagen del ministerio. 8. Mejor control de los documentos sensibles. 9. Facilitar las labores diarias. 10. Reducción de costo en compra de papel y suministros. 11. Garantizar la transparencia documental y administrativa. 12. Mejorar flujo de documentos. 13. Normalizar tipos y series documentales. 14. Optimización de trámites (respuestas). 15. Ordenamiento de los sistemas actuales, desechando unos y mejorando otros. 16. Implementar una cultura archivística a nivel institucional con respecto a la administración electrónica de documentos. 17. Conformar una comisión institucional de alto nivel para la normalización, regulación y políticas de la gestión documental. 18. Cerrar la brecha de los documentos tratados archivísticamente y los que no. 19. Contar con una mejor robustez en materia de procedimientos y controles. 20. Tener la aprobación de tablas de plazos en trámite. 21. El registro de documentos que ingresan. 22. Trazabilidad. 23. El control y envío de documentos internos. 24. Identificación de series documentales con valor científico cultural y valor legal. 25. Eliminación de series que han perdido valor legal y administrativo. 26. Mejora de procedimientos en la gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

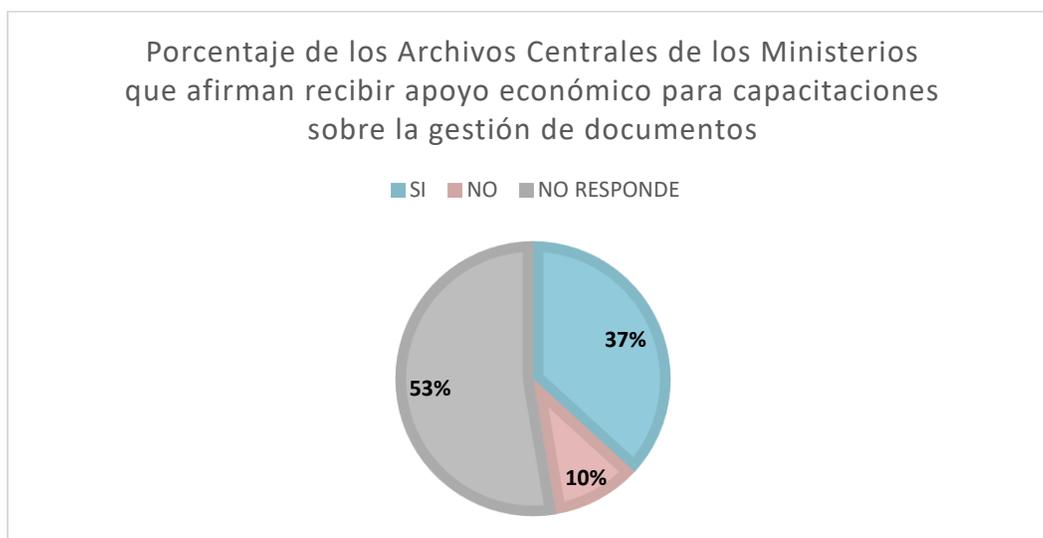
En la Tabla N° 10, se detallan las respuestas indicadas por parte del personal del Archivo Central de los ministerios, como oportunidades de mejora que se deberían efectuar dentro de la institución para apoyar un proyecto de adquisición e implementación de un sistema informático, que mejore la gestión de documentos. Cabe mencionar que únicamente respondieron nueve ministerios.

Tabla No. 11

Cantidad de Ministerios que incluyen dentro del Plan Operativo Institucional (POI), el proceso de gestión de documentos		
SI	a. 0 veces	0
	b. 1 vez al mes	0
	c. 1 vez por trimestre	3
	d. 1 vez por semestre	3
	e. 1 vez al año	1
	f. Otra	0
NO		2
SIN RESPUESTA		10

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas.

En la Tabla N° 11 se muestra la cantidad de ministerios que incluyen dentro del Plan Operativo Institucional (POI) el proceso de gestión de documentos: diez ministerios no respondieron los cuestionarios; dos ministerios indican que no lo incluyen; seis ministerios afirman que sí incluyen la gestión de documentos dentro del POI y detallan la periodicidad de la realización de los informes de cumplimiento; y finalmente dos de los ministerios que respondieron los cuestionarios no indicaron información en esta pregunta.

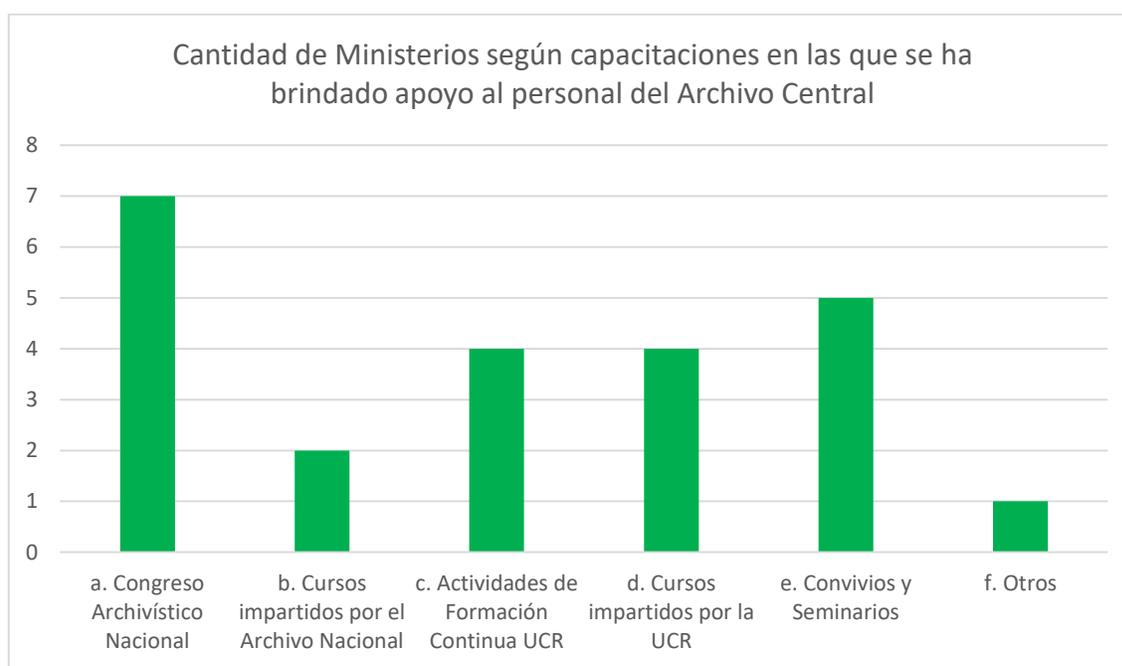
Figura No. 20

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas.

Ahora bien, en el gráfico de la Figura N° 20 se muestra cuántos ministerios indicaron recibir apoyo económico para capacitaciones en gestión de documentos o alguna otra actividad de formación continua.

Se debe recordar que la formación continua en la carrera profesional es muy importante, porque permite retomar y adquirir nuevos conocimientos. En Archivística, por ejemplo, existen varios tipos de actividades en las que se puede participar para afianzar nuevos conocimientos, en el gráfico de la Figura N° 21 se detallan algunos ejemplos de actividades de capacitación:

Figura No. 21



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, el personal que labora en los archivos centrales de los ministerios se encuentran en una constante búsqueda de nuevos conocimientos o bien, actualizar su formación profesional. Sin embargo, es recomendable que todos esos nuevos conocimientos se pongan en práctica, es decir, que actualicen y desarrollen procedimientos en materia de gestión de documentos, de manera que el proceso sea de calidad por medio de la transparencia.

Tabla No. 12

Cantidad de Ministerios que han definido canales de comunicación con los usuarios para obtener retroalimentación sobre los servicios brindados en gestión de documentos		
SI	3	CANALES DE COMUNICACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ha definido el correo electrónico como el medio de comunicación oficial con el archivo. ✓ Seguimiento a las consultas. ✓ Se imparten charlas en las cuales surge la retroalimentación de todos los funcionarios. ✓ Creación de páginas de Facebook de los Archivos Centrales y de los Ministerios, como medios de difusión.
NO	5	
NO RESPONDE	11	

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

En la Tabla N° 12, se ejemplifican los tipos de canales de comunicación que se han establecido en los ministerios para los usuarios, tanto internos como externos, con el fin de obtener retroalimentación sobre aspectos claves de los servicios brindados en gestión de documentos.

Este tipo de actividades son fundamentales, porque permiten conocer las falencias y puntos en los que se debe mejorar, para ofrecer un adecuado servicio a los usuarios. De igual forma, se pretende que la opinión de los interesados sea lo más coherente y acertada posible. Asimismo, el archivo debe autoanalizarse y tomar acciones pertinentes, de acuerdo con las observaciones y recomendaciones que indiquen los usuarios.

Figura No. 22

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Continuando con el tema de la mejora continua, se consultó a los encargados de Archivos Centrales, si el ministerio realiza algún tipo de evaluación de control interno, que audite el proceso de gestión de documentos. Siete ministerios afirman que sí ejecutan dicha evaluación por medio de auditorías internas; dos ministerios indicaron que no realizan ningún tipo de evaluación y diez ministerios no respondieron los cuestionarios, tal y como se observó en el gráfico de la Figura N° 22.

Se les solicitó que detallaran las evaluaciones aplicadas, y la periodicidad del Control Interno con el que se audita el proceso de gestión de documentos en los respectivos ministerios. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Se realizan evaluaciones cuando haya disponibilidad de la dirección de Auditoría.
- Actualmente no se tiene definido la periodicidad de la misma por parte de la unidad que lo ejecuta.
- Se realizan anualmente.
- Se realizan auditorías internas para analizar el cumplimiento de la Ley 7202.

- Se hace una evaluación anual de control interno en donde se evalúa la gestión de documentos.
- Al menos 2 veces al año.
- La primera auditoría fue en 1994 y otro estudio parcial de archivo en el 2016.

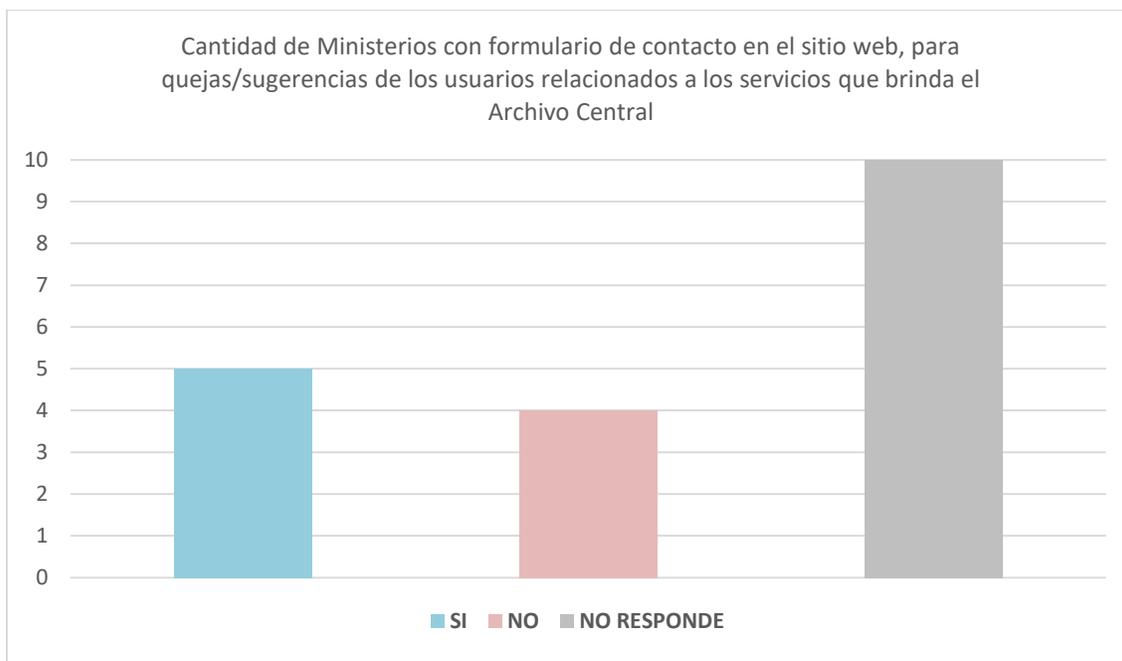
Tabla No. 13

Cantidad de Ministerios que poseen un sistema de auditoría interna que vele por la eficiencia de la gestión de documentos		
SI	7	SISTEMA DE AUDITORÍA INTERNA
		<ul style="list-style-type: none"> • Durante octubre 2017 se encontraba en auditoría. • Se realizan dichas auditorías sólo cuando existe alguna denuncia relacionada. • Desde el 2013 se viene realizando un estudio de gestión de documentos en todo el ministerio. • Dichas auditorías se realizan por medio de la matriz de cumplimiento de auditoría. • Auditoría Interna General.
NO	2	
SIN RESPUESTA	10	

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Asimismo, tal y como se muestra en la Tabla N° 13, únicamente siete encargados de los archivos centrales de la cartera ministerial afirman que poseen un Sistema de Auditoría Interna que vela por la eficiencia de la gestión de los documentos que se lleva a cabo en el ministerio; dos del total de ministerios indicaron que no poseen ningún sistema de este tipo. Además, se les solicitó que especificaran sobre dicho sistema de auditoría, por lo que, tal y como se puede observar, los que respondieron indicaron la periodicidad con la que realizan las auditorías.

Es fundamental que cada ministerio cuente con un sistema de auditoría interna que vele por el funcionamiento adecuado de la gestión de documentos, de manera que se implementen mejoras en el manejo de los documentos, de lo contrario se cometería un error grave, que atenta contra la calidad del proceso de gestión de documentos.

Figura No. 23

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Tal y como se menciona en el gráfico de la Figura N°23, solamente cinco ministerios poseen un formulario de contacto en el sitio web para quejas y sugerencias; cuatro ministerios no lo tienen y, finalmente diez ministerios no respondieron cuestionarios.

Se debe considerar que la opinión de los usuarios es fundamental para un buen servicio, por lo que es recomendable que en la mayoría de las instituciones, y sobre todo de las dependencias públicas, se cuente con un apartado para conocer qué piensan los usuarios sobre el servicio que se les brinda, y de esta forma realizar las mejoras necesarias para ofrecer un servicio transparente y eficiente.

Ahora bien, para el caso de los ministerios que indicaron que sí poseen instrumentos de contacto con los usuarios, se les solicitó que especificaran la ubicación en la página web de la institución donde se podía localizar dicho formulario. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

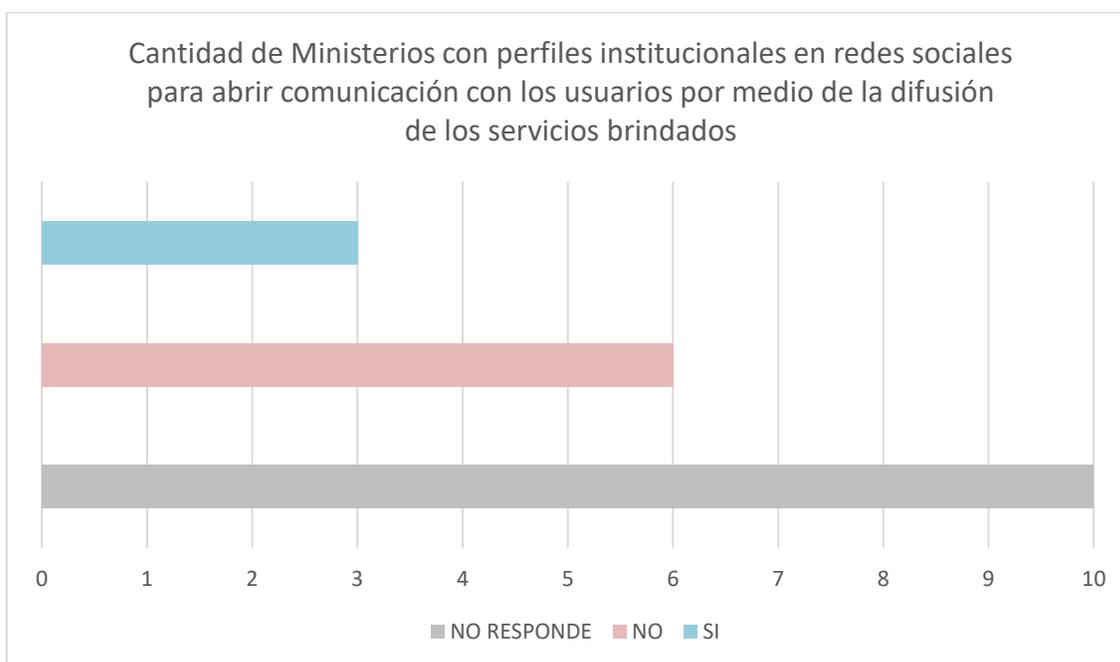
- Se ubica al pie de página del sitio web.
- Formulario general que pueden quejarse de cualquier oficina del ministerio.

- En la parte de Contraloría de Servicios.
- En la sección de Contáctenos.

No todos los funcionarios encuestados indicaron la ubicación del formulario, y uno de ellos optó por explicar la función del formulario, sin ubicarlo.

Se procedió a analizar cada uno de los sitios web de los ministerios que respondieron y se logró confirmar la existencia de dichos formularios, aunque en la mayoría no se encuentran muy visibles, sino que se debe indagar un poco en el sitio para ubicarlos. También, se pudo observar que en algunos de los sitios web se especifica con detalle el procedimiento a seguir al momento de enviar una queja, reclamo, denuncia, sugerencia o bien una felicitación.

Figura No. 24



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios y entrevistas.

Siguiendo en la misma línea de la comunicación con los usuarios, de forma tal que los ministerios tengan la posibilidad de conocer mejor sus necesidades para así tratar de satisfacerlas, en el gráfico de la Figura N° 24, se puede observar la cantidad de ministerios

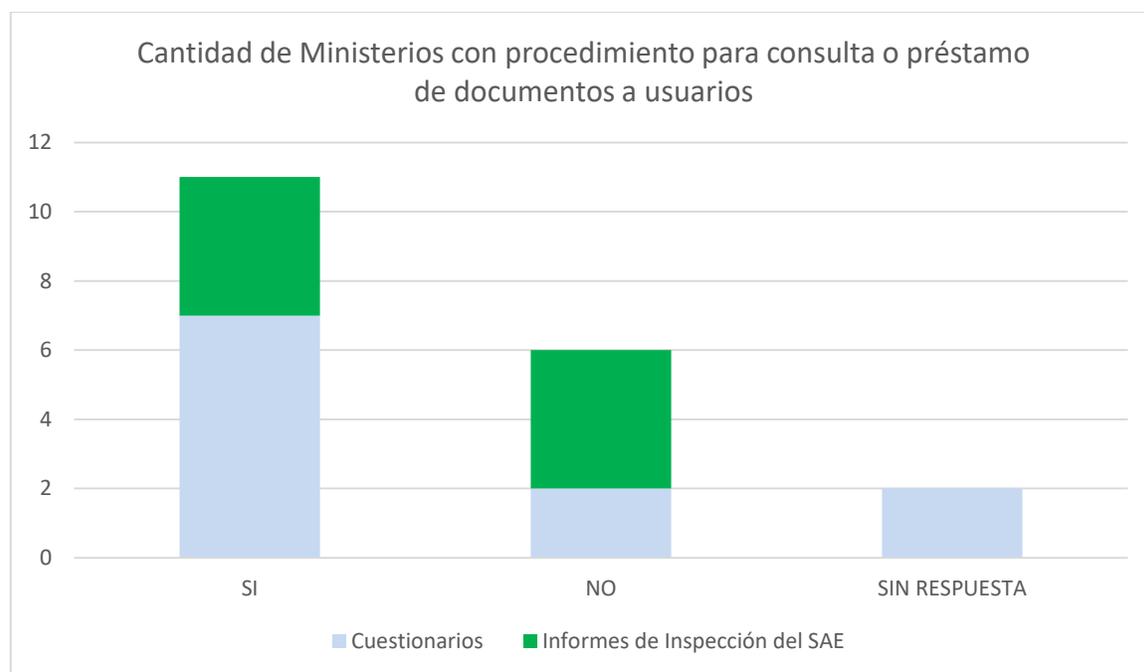
que han creado perfiles en las principales redes sociales, con el fin de darse a conocer y difundir los servicios que ofrece la entidad.

Si bien, no se les consultó la red social en la que tienen sus perfiles, se verificó en “Facebook”, y efectivamente todos los ministerios cuentan con un perfil, a excepción del Ministerio de la Presidencia. Al respecto, cabe resaltar que hoy en día las redes sociales juegan un papel fundamental para las instituciones, puesto que la población cada vez se adentra más en el mundo virtual, y las redes se convierten en una estrategia para llegar de manera más inmediata al público meta y promover los servicios que brindan.

V. SERVICIOS

Este último apartado está destinado a conocer cómo se da el servicio en los archivos centrales, esto con el fin de ejecutar las oportunidades de mejora necesarias.

Figura No. 25



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

En el gráfico de la Figura N° 25 se visualizan los archivos centrales que cuenta con un procedimiento para consulta o préstamo de documentos a usuarios. Se denota que once de los ministerios cuenta con dicho procedimiento, mientras que seis no lo poseen y de dos ministerios no fue posible obtener algún dato.

Se les solicitó que especificaran un poco sobre dicho procedimiento, a continuación, se mencionan algunas de las respuestas obtenidas:

- Procedimiento Préstamo de Documentos, se encuentra en el Manual de Procedimientos.
- Manual de procedimientos.
- AC-10 Facilitación de documentos custodiados en el Archivo Central a usuarios externos.
- Incorporados en el Manual de Procedimientos.
- Procedimiento por escrito para préstamo de documentos. En el 2012 se encontraba en proceso de actualización. Cuenta además con instrumentos de control de documentos facilitados.
- Reglamento del Archivo Central.
- Se encuentra regulado de manera general por el Reglamento Interno del Archivo Central.
- Se realiza con las listas de remisión que las diferentes unidades tienen dentro de sus archivos de gestión.

Como se puede observar en las respuestas facilitadas, hay ministerios que tienen bien establecido el procedimiento en sus manuales; esto reviste importancia, ya que es trascendental considerar la importancia de velar por el cumplimiento de esta reglamentación, para un control transparente y regulado de los préstamos de los documentos, y evitar así extravíos o alteraciones en la información que contienen.

Tabla No. 14

Instrumentos de control utilizados en los Archivos Centrales de los Ministerios para facilitar documentos a los usuarios
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Guías. ❖ Boleta de control de visitas. ❖ Boletas de revisión de documentos devueltos. ❖ Control de préstamo de documentos, oficios de envío y recepción. ❖ Boletas de préstamos. ❖ Boletas testigos y registro de gestión de usuarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

Aunado al gráfico anterior, en la Tabla N° 14 se detallaron los distintos tipos de controles utilizados en los archivos de los ministerios, que intervienen en la facilitación de documentos a los usuarios. En este sentido, se puede observar que los encargados de archivos centrales si cuentan con instrumento de control, que permiten dar seguimiento a los documentos que se encuentran en consulta o bien en préstamo.

A manera de conclusión sobre los datos obtenidos de los cuestionarios y las otras fuentes consultadas como los Informes de Inspección, se detecta la necesidad de solventar situaciones de desconocimiento y confusión que se presentan en los Archivos Centrales de los Ministerios; como por ejemplo, se pudo observar que en algunos casos, el personal a cargo del Archivo Central de los ministerios no tiene claro la diferencia entre un proceso técnico archivístico y un procedimiento, siendo un concepto básico en la gestión de documentos.

Tal y como se observó en el gráfico de la Figura N°7, los encargados de los Archivos Centrales de los ministerios confunden las normas de descripción archivística con herramientas como el programa “winisis”. Así también en la Tabla N°3 se evidencia que confunden procedimientos para la salida de documentos con los instrumentos de facilitación de documentos. Además, en ciertas preguntas, cuando se les consultó el nombre del procedimiento, las respuestas se orientaron más bien a la definición, tal es el caso de las tabuladas en la Tabla N°14.

Este grado de desconocimiento y confusión en términos archivísticos, obedece específicamente a que no todos los funcionarios que conforman el personal a cargo de los Archivos Centrales de los ministerios son profesionales en Archivística; es decir, de los diecinueve ministerios, catorce tienen un profesional en Archivística, los restantes cinco ministerios cuentan con profesionales de otras especialidades como Bibliotecología y Ciencias de la Información, Historia y Administración de Empresas, tal y como se observó en el gráfico de la Figura N°1. A esta situación se suma que de esos catorce Archivistas a cargo de los Archivos Centrales ministeriales, diez son bachilleres, de manera que solamente dos son licenciados y uno es máster (tal y como se muestra en el gráfico de la Figura N°2); es decir, no han continuado sus estudios académicos en Archivística como la licenciatura o alguna maestría, sino que se han enfocado en otras carreras; lo que deja en evidencia que la mayoría de ellos cuenta con conocimientos un poco obsoletos sobre la materia.

En cuanto a la capacitaciones recibidas por el personal del Archivo Central de los ministerios en materia de gestión documentos, en el gráfico de la Figura N°20 se detalló que existe una gran cantidad de personas que reciben capacitación; por lo que se hace necesaria una evaluación supervisada y mucho más rigurosa de las labores que estos profesionales realizan, por parte de las jerarquías o sus jefaturas inmediatas, de manera que se ponga en práctica lo aprendido en estas formaciones, y así determinar la efectividad de estas actividades para cada ministerio.

Continuando con este diagnóstico, se realizaron dos análisis: uno general de las instituciones y otro específico, enfocado en el contexto de la gestión de documentos en las carteras ministeriales. A continuación, se detallan lo indicado.

DIAGNÓSTICO FODA

Basado en los datos obtenidos de las fuentes de información consultadas, se realizó un análisis de la situación de la gestión de documentos, utilizando para ello la herramienta conocida como FODA, la cual brindó la información requerida para la generación de propuestas de acciones estratégicas y normalizadas en materia de gestión de documentos.

Además, para este análisis se utilizó una serie de datos del informe anual del 2017 de la Contraloría General de la República conocido como el Índice de Gestión Institucional (IGI); el cual posee una serie de instrumentos de recolección de datos que realizan una medición de indicadores de eficiencia pública, tal y como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla No. 15

Índice de Gestión Institucional IGI-2017 Cuadro Comparativo Ministerial					
Puesto	Ministerio	Nota General	Nota Eficiencia	Nota Transparencia	Nota Prevención
3	Comercio Exterior	100.00	100.00	100.00	100.00
5	Dirección General del Archivo Nacional *	99.20	100.00	97.50	100.00
17	Trabajo y Seguridad Social	93.10	90.50	96.90	82.10
18	Presidencia	93.1	90.50	93.8	92.90
25	Vivienda y Asentamientos Humanos	91.70	89.50	96.70	89.30
42	Obras Públicas y Transportes	88.20	85.70	93.80	89.30
48	Planificación Nacional y Política Económica	88.20	92.90	78.10	92.90
49	Gobernación y Policía	88.20	85.70	93.80	85.70
50	Salud	88.20	83.30	87.50	85.70
51	Seguridad Pública	88.10	88.10	77.40	100.00
55	Hacienda	87.5	84.10	88.10	91.20
62	Ambiente y Energía	86.00	88.10	86.70	82.10
63	Relaciones Exteriores y Culto	86.00	88.10	90.30	92.60
84	Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	81.20	81.00	87.50	74.10
85	Agricultura y Ganadería	80.80	75.00	93.30	73.10
99	Educación Pública	76.80	78.00	77.40	74.10
102	Economía, Industria y Comercio	76.20	83.30	71.00	71.40
107	Justicia y Paz	74.50	66.70	75.00	85.70
135	Cultura y Juventud	62.40	50.00	78.10	63.00

Fuente: Contraloría General de la República - CGR.

** Se incluye a la Dirección General del Archivo Nacional, por ser el ente rector en materia de gestión de documentos de todos estos ministerios, según la normativa jurídica vigente y para extrapolar datos en la investigación.*

Estos indicadores de transparencia, eficiencia y riesgo antes mencionados, son el resultado de un estudio de datos mucho más específico, que centra sus esfuerzos en determinar el estado de algunos ejes de trabajo básicos de las instituciones públicas del país, que para fines investigativos son los siguientes procesos facilitativos:

1. Planificación
2. Financiero Contable
3. Control Interno
4. Contratación Administrativa
5. Presupuesto
6. Tecnologías de Información
7. Servicio a los Usuarios
8. Recursos Humanos

Los ejes enumerados anteriormente se pueden consultar en el anexo 3, se presentan los resultados de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, en relación con los procesos facilitativos, según la Contraloría General de la República en el IGI 2017, de acuerdo con los sectores del PND Alberto Cañas Escalante, a partir del cual se detalla la nota para cada proceso.

Asimismo, al utilizar la herramienta FODA, se logró identificar una serie de aspectos claves evaluados en este diagnóstico: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este diagnóstico fue estructurado en dos partes, primeramente se identificaron consecuencias sustanciales a nivel general del ministerio, basado en las funciones facilitativas ministeriales (Matriz FODA general), para posteriormente identificar el proceso de gestión de documentos, coordinado por el Archivo Central (Matriz FODA específico).

A partir de las combinaciones entre las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a nivel general del ministerio, surgen las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos, tal y como se presenta a continuación:

Tabla No. 16

Matriz Potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos ministeriales		
FODA a partir de un análisis ministerial	Resultados	Consideración
Fortalezas + Oportunidades =	Potencialidades	Identifica las líneas de acción más favorables del Ministerio.
Debilidades + Amenazas =	Limitaciones	Identifica los aspectos para estar alerta y trabajarlos para mejorarlos.
Fortalezas + Amenazas =	Riesgos	Estos dos resultados exigen una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que cada ministerio deberá asumir hacia el futuro deseable.
Debilidades y Oportunidades =	Desafíos	

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de datos por parte de cuestionarios, entrevistas e informes de inspección del Departamento de Servicios Archivísticos Externos - SAE.

1.1. Diagnóstico y Análisis General de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense

Según el análisis del contexto interno y externo ministerial dentro de la matriz FODA, se identificaron las oportunidades como esos factores externos al ministerio que son ampliamente aprovechables, para la consecución de los objetivos. En este mismo entorno se dimensionaron las amenazas que afectan a los ministerios como todas esas posibles situaciones negativas externas que pueden atentar contra el funcionamiento institucional idóneo, lo que demandaría una readecuación de la estrategia a seguir, para que la institución se mantenga funcionando y vigilante del buen accionar de sus tareas.

Adicionalmente, como parte del contexto interno, las debilidades fueron abordadas como todos aquellos elementos, recursos y actitudes, que los diferentes ministerios poseen, y que vienen a constituir barreras para el óptimo desarrollo organizacional del ministerio. Y finalmente, las fortalezas constituyen todo lo positivo que poseen los ministerios, que coadyuvan en el buen desenvolvimiento en las funciones y actividades propias de la entidad gubernamental.

Para la realización del análisis general fue necesario considerar las principales funciones ministeriales, estructurando puntos específicos, tanto desde el entorno interno del ministerio como del externo, para lo cual se presenta la siguiente matriz evaluativa:

Tabla No. 17

Matriz evaluativa según funciones ministeriales	
Criterios de Funciones Facilitativas Ministeriales	Dimensiones de los Criterios
Talento Humano Institucional	Suficiencia, formación, capacitación, estabilidad, motivación.
Calidad en la prestación de sus servicios	Calidad, oportunidad, estudio de usuarios, aprovechamiento de la tecnología.
Normativas institucionales	Suficiencia, vigencia, cumplimiento, sanciones, impunidad.
Acciones de coordinación Institucional	Oportunas, eficientes, actores involucrados, mecanismos de coordinación.
Financiamiento y presupuesto	Disponibilidad, suficiencia, restricciones, ejecución cooperación nacional e internacional
Infraestructura y equipamiento tecnológico	Suficiencia y adecuación de modernización, riesgos y seguridad, sistemas especializados, disponibilidad de aplicaciones de internet y redes sociales, almacenamiento de la información.
Eficiencia administrativa y procedimentación	Planificación, procedimientos aprobados, trámites, Control Interno, estructura orgánica

Fuente: Elaboración Propia.

Como parte de este diagnóstico fue fundamental realizar de forma objetiva un análisis general sobre el contexto político, económico y contexto organizativo de los ministerios que forman parte de la población estudiada.

1.1.1. Contexto Organizativo de los ministerios

Con el desarrollo de este diagnóstico, queda en evidencia que la realidad organizativa ministerial no dista de la realidad en que se desarrolla el contexto económico y que posteriormente se va a tomar en cuenta como parte de este estudio. Casi que de forma paralela, una como consecuencia de la otra, las diferentes limitaciones que pueden ser denotadas a nivel financiero repercuten de forma directa en la ejecución efectiva de las funciones, que por ley, tienen asignadas estos ministerios.

Más allá de responsabilizar de forma directa el desfinanciamiento que se vive en los últimos años, es fundamental para analizar este contexto, realizar la aclaración ó referirse a dos conceptos que son muy diferentes entre sí: primeramente al contexto de la organización con un enfoque al comportamiento del recurso humano institucional, el cual refiere a una cultura propia de la organización; y por otro lado el concepto que resulta relevante para esta investigación y es la ejecución de las actividades, según la organización administrativa y técnica de los ministerios establecida por MIDEPLAN, de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de la Presidencia.

1.1.2. Contexto Económico de los ministerios

El Gobierno Central de Costa Rica y la administración del Poder Ejecutivo costarricense, así como los diferentes ministerios que lo conforman, se caracterizan por trabajar mediante la ejecución de fondos públicos girados por el Ministerio de Hacienda y sujetos a un presupuesto nacional, que muchas veces es insuficiente para costear diferentes aspectos de mejora e innovación, fundamentales para poder realizar cambios significativos y tecnológicos que impacten de forma positiva en la atención de las necesidades de servicios de la ciudadanía.

Es claro que a lo interno de los ministerios, la identificación de una desventaja que marca la diferencia, es el presupuesto y su ejecución, ya que en la mayoría de los casos es limitado y

únicamente permite brindar servicios muy básicos, según lo que establece su ley de creación con respecto al sector. A este limitado panorama económico, se suma el hecho de que por la normativa jurídica vigente, muchas de estas instituciones no recaudan el verdadero costo de los servicios que brindan, para generar recursos conocidos como ingresos propios, y dependen en su totalidad de las transferencias del presupuesto nacional.

1.1.3. Contexto Político de los ministerios

A nivel político la situación de los ministerios se ha caracterizado por la inestabilidad y los vacíos en la continuidad de proyectos; así como la inconsistencia de la gestión administrativa que se realiza a lo interno, producto de los cambios en las jerarquías, según lo que establece el ordenamiento jurídico y los periodos de cuatro años de las administraciones de turno.

Adicionalmente, el jerarca de más alto rango en el ministerio, así como el oficial mayor y el viceministro técnico sectorial, inician gestiones tratando de contextualizar la institución y las funciones que tiene asignadas por ley, actividad que requiere la inversión de mucho tiempo y esfuerzo, que deben destinar del total de los cuarenta y ocho meses correspondientes al periodo en que estarán a cargo de dicha institución.

La gran cantidad de funciones que tienen a su cargo los funcionarios designados en estos puestos ejecutivos, da paso a que se conviertan en un recurso humano de muy difícil acceso y de agendas con volúmenes de trabajo profesionalmente difíciles de llevar. Como resultado de esta situación, aspectos tan relevantes como el proceso de gestión de documentos y el recurso intangible y vital de trabajo que es la información que estos contienen, pasan a estar dentro de los últimos puntos a trabajar por estos directivos, ya que no se dimensiona de forma correcta las ventajas estratégicas de este proceso a lo interno del ministerio. Lo anterior, de acuerdo con los datos obtenidos de los diferentes Informes de Desarrollo Archivístico IADA, consultados para esta investigación.

Principales situaciones detectadas en los ministerios:

1. Mejora de la calidad en la prestación de sus servicios a los usuarios. (F)
2. Robusta normativa nacional que apoya jurídicamente el accionar ministerial. (O)

3. Deficiencia en acciones de coordinación institucional. (D)
4. Desactualización de procedimientos y eficiencia administrativa institucionales. (D)
5. Rezago en Infraestructura y Equipamiento Tecnológico. (D)
6. Asignación presupuestaria deficiente. (A)
7. Insuficiente asignación de Talento Humano Institucional para hacerle frente a las actividades sustantivas del ministerio. (A)

Tabla No. 18

Matriz FODA General de los ministerios		
Identificación de Estrategias para las Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitaciones de los Ministerios según Criterios de la Matriz Evaluativa		
	<p>Fortalezas</p> <p>Internas</p> <p>-Calidad en la prestación de sus servicios a los usuarios (F)</p>	<p>Debilidades</p> <p>Internas</p> <p>-Deficiencia en acciones de coordinación institucional (D)</p> <p>-Desactualización de procedimientos y eficiencia administrativa institucionales (D)</p> <p>-Rezago en Infraestructura y Equipamiento Tecnológico (D)</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Externo</p> <p>-Una robusta normativa nacional que apoya jurídicamente el accionar ministerial. (O)</p>	<p>Potencialidades F+O</p> <p>Estrategia</p> <p>-Continuar documentando y difundiendo los resultados e indicadores ligados a la calidad brindada en la atención de usuarios. Asimismo, se debe estudiar qué otros mecanismos de mejora continua en el servicio de atención a los usuarios, deben ser incluidos para proponerlos, cuando no se</p>	<p>Desafíos O+D</p> <p>Estrategia</p> <p>-Crear una política ministerial que establezca un Plan de Trabajo para facilitar la coordinación y la comunicación entre los jerarcas y sus subordinados.</p> <p>-Diseño y actualización del manual de procedimientos para la evaluación de los tiempos de respuesta.</p>

	<p>encuentren de forma explícita en una norma, para así reglamentarlos y regularlos mediante lineamientos institucionales.</p>	<p>-Adecuada ejecución presupuestaria en las partidas correspondientes a Sistemas de Información.</p> <p>- Fortalecimiento y mejora de las acciones propuestas para la adquisición de sistemas de información en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) de los ministerios.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Externo</p> <p>-Asignación presupuestaria deficiente (A)</p> <p>-Insuficiente asignación de Talento Humano Institucional para hacerle frente a las actividades sustantivas del ministerio (A)</p>	<p>Riesgos A+F</p> <p>Estrategia</p> <p>-Obligar, por medio de normativa jurídica nacional, el nombramiento de funcionarios en plazas estatales y la asignación de recursos presupuestarios suficientes, para fortalecer la calidad en la prestación de servicios de cara a la ciudadanía y alineado al gobierno digital del bicentenario.</p>	<p>Limitaciones A+D</p> <p>Estrategia</p> <p>-Autorización del descongelamiento de plazas y reclutamiento de personal, mediante un reglamento a la Directriz Presidencial No.023-H, que permita a la Autoridad Presupuestaria STAP, asignar el recurso humano necesario para hacerle frente a las funciones sustantivas que tienen asignadas los ministerios de cara a los servicios del usuario.</p> <p>-Fortalecimiento de la función de la Dirección General del Servicio Civil, como ente rector en materia de empleo, mediante la Ley de Empleo Público.</p> <p>-Capacitación continua al personal del ministerio, con el objetivo de que adquieran el conocimiento y las competencias necesarias sobre la coordinación ministerial y cuáles son los instrumentos de control, seguimiento y evaluación propuestos por el Ministerio de Planificación MIDEPLAN para dicha coordinación.</p> <p>-Inducciones al personal del ministerio, con el objetivo de que el desarrollo de sus funciones se realice de acuerdo con un procedimiento institucional claro, eficiente y actualizado.</p> <p>-Adecuada ejecución presupuestaria de todo el recurso económico del ministerio,</p>

		<p>especialmente de las partidas correspondientes a Infraestructura Tecnológica y Sistemas de Información.</p> <p>-Evaluación de las necesidades reales de los ministerios, mediante un plan financiero especial, que analice y de ser necesario amplíe el presupuesto de gobierno central, de acuerdo a las necesidades de los ministerios y así dar contenido a las actividades de mejora continua de los servicios mediante herramientas de innovación y tecnología.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

1.1.4. Análisis de los Hallazgos por medio de la Matriz FODA General

El análisis de los hallazgos de este FODA será dividido en los objetivos estratégicos que busca este diagnóstico y en concordancia con el establecimiento de las funciones facilitativas que deben ser mapeadas, para estructurar posteriormente el modelo que atañe a este proyecto de investigación.

Potencialidad

(F) Calidad en la prestación de sus servicios + (O) Una robusta normativa nacional

Tal y como se pudo observar en el gráfico de la Figura N°14, se analiza la opinión sobre el servicio que brindan los ministerios, los encuestados afirman que el servicio ofrecido es bueno, incluso se corroboró con personal del ministerio, aseverando que la atención recibida es buena y que adicionalmente manifiestan que los colaboradores del archivo son atentos al momento de resolver alguna consulta o solicitud.

A pesar de que en la Figura N° 14 solamente siete ministerios respondieron afirmando que el servicio brindado en cuanto a la gestión de documentos se encuentra entre la categoría excelente y bueno; en el análisis organizativo de los ministerios, realizado a nivel nacional, existe una amplia normativa que se debe cumplir para el buen funcionamiento y

cumplimiento de las funciones asignadas a la institución, y esto se reafirma en el Índice de Gestión Institucional (IGI), en el cual el eje de Servicio a los Usuarios el promedio se encuentra entre 100% y hasta 53.8%, según el anexo Resultados de las entidades en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante.

Hallazgos

- ❑ Existe una normativa nacional consolidada que promueve la mejora continua de los servicios, ya que priorizan la atención que debe ser brindada al usuario, sin interrumpir el desarrollo de las funciones sustantivas que se llevan a cabo en los ministerios.
- ❑ Esta normativa y sus mecanismos de control han permitido que los ministerios que cuentan con procedimientos de control interno, identifique de forma más sencilla las oportunidades de mejora en los servicios que ofrecen.
- ❑ Resulta obligatorio para los ministerios dar servicios oportunos y de calidad a los usuarios que acuden a las ventanillas de consulta de estas instituciones, ya que de lo contrario, se exponen a procesos de demandas, sumamente costosos e incómodos, si se toma en cuenta que muchos ministerios no cuentan con el personal necesario para realizar las tareas básicas, debido a los recortes que han sido promovidos por el Poder Ejecutivo, producto de la situación fiscal en la que se encuentra el país.
- ❑ La Ley de Control Interno y su fiscalizador, la Contraloría General de la República, tienen definido, en estos ministerios, cual debe ser el correcto accionar de las funciones que desarrollan y qué métricas e instrumentos son evaluables en caso de una disconformidad del usuario final del servicio.
- ❑ Se debe destacar que la normativa ha instaurado una metodología de orden y organización para el desarrollo de las actividades sustantivas sectoriales que son ejecutadas en cada ministerio, con las que se evalúa el nivel de madurez de cada una de las instituciones que forman parte de la investigación.
- ❑ A pesar de que se tiene una normativa nacional robusta, existen aspectos que deben ser mejorados como lo son los diferentes procedimientos con los que cuentan los ministerios. Esa falta de actualización es una situación que afecta de forma directa, de cara a las necesidades de información y servicios que demanda la ciudadanía.

- ❑ Este conocimiento de la norma y la protección de derechos de la ciudadanía le ha permitido al usuario afinar las demandas mínimas de atención en tiempo y forma, que merecen según los servicios funcionales asignados a cada ministerio.
- ❑ Bajo un enfoque comparativo, el mejoramiento en la calidad del servicio también se debe, en gran medida, a que el usuario es consciente de que los servicios que demanda en el ministerio son pagados con los impuestos que aporta como contribuyente, empoderando al usuario con una serie de mecanismos jurídicos que puede utilizar ante cualquier insatisfacción con respecto a la atención recibida en estas instituciones públicas del gobierno central.
- ❑ Como parte de esta potencialidad, es importante rescatar que la mayoría de las leyes estatales y sus reglamentos, han velado en gran medida, por el cumplimiento obligatorio del servicio, no obstante los ministerios no han dado mantenimiento al proceso de mejora continua del servicio al cliente, ya que muchos no cuentan con los recursos necesarios para implementar de forma estructurada y evaluable dicho proceso.
- ❑ Es relevante tomar en cuenta que la palabra calidad en los últimos diez años ha sufrido un cambio, el cual busca normalizar requisitos técnicos y que estos sean homologados al organismo internacional de calidad y sus estándares, como es el caso de las normas ISO. En el marco de este cumplimiento se resalta que muchos ministerios presentan un desfinanciamiento que no les permite llevar a cabo el proceso de certificación ante INTECO, lo que al aplicar este modelo propuesto, tendrán un avance significativo si en algún momento se presenta la oportunidad económica de una certificación.

Causas:

- ❑ Es importante mencionar que en Costa Rica los servicios eran deficientes antes de la entrada en vigencia de la Ley General de Control Interno N°8292 en el año 2003, fue así que posteriormente la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios empezó a mejorar de forma considerable, por lo que se puede afirmar que en Costa Rica existe un marco normativo nacional robusto. Esta potencialidad es el resultado de que Costa Rica, durante muchos años, se ha consolidado como un país de derecho, y ha velado porque su normativa sea lo suficientemente robusta, para permitir que la

ciudadanía pueda ejercer su derecho de acceder a la información pública y que este servicio brindado sea oportuno.

- ❑ La satisfacción de los servicios que se ofrecen a los usuarios, es un proceso supervisado por las Contralorías de Servicios de los diferentes ministerios mediante la Ley No. 9158, que a su vez tiene respaldo jurídico en normativa vinculante como la Ley No. 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos y la Ley No. 9097 Ley de Regulación del Derecho de Petición.

Estrategia:

- ❑ Los ministerios deben continuar documentando y difundiendo los resultados e indicadores ligados a la calidad brindada en la atención de usuarios. Asimismo, deben estudiar qué otros mecanismos de mejora continua en el servicio de atención a los usuarios deben ser incluidos, para proponerlos cuando no se encuentren de forma explícita en una norma y reglamentarlas mediante lineamientos institucionales.

Desafío

(D) Deficiencia en acciones de coordinación institucional + (O) Una robusta normativa nacional

Según lo analizado en la investigación, específicamente en el gráfico de la Figura N° 15, once ministerios manifestaron que la alta jerarquía reconoce la importancia de los documentos para el buen funcionamiento del ministerio, afirmando que esto se ve reflejado en la asignación de recursos humanos y económicos destinados para el archivo y en el apoyo de los proyectos, como las políticas archivísticas; por otro lado, seis de los ministerios indicaron que los superiores no le dan la importancia adecuada a la gestión de los documentos, y manifiestan que existe una falta de apoyo institucional para el archivo, por ejemplo, se toman decisiones unilaterales que afectan la organización y administración del archivo, además, se ven afectados por la asignación limitada de presupuesto y personal, así como la falta de espacio físico y mobiliario adecuado para su funcionamiento.

De igual manera, el análisis del contexto organizativo de los ministerios a nivel nacional demuestra que existe un divorcio entre las altas jerarquías y los subalternos del nivel 1, que imposibilita una adecuada comunicación y repercute en la coordinación de actividades y ejecución de metas, tal y como lo muestra el Índice de Gestión Institucional (IGI), donde el eje de Planificación tiene promedios en los ministerios que se encuentran entre el rango de 100% y 43.8%, de acuerdo con el Anexo No. 3. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante.

Hallazgos:

- ❑ Para el caso de Costa Rica las acciones de coordinación institucional se llevan a cabo entre los jefarcas y los subalternos de nivel operativo uno, conocidos como jefaturas, por medio del Plan Anual Operativo (PAO), al cual no se le da el seguimiento adecuado y la evaluación, producto de la falta de coordinación entre las jerarquías y las jefaturas de los procesos.
- ❑ Existen claras dificultades de comunicación entre la Oficialía Mayor, como coordinación ministerial, y el resto del ministerio, esto debido a la rígida estructura tradicional de la administración pública, que afecta la mejora continua del ministerio, en lo que a coordinación refiere.
- ❑ Los funcionarios de los ministerios ven el trabajo de coordinación y el instrumento de control, seguimiento, evaluación e informes ligados al Plan Anual Operativo (PAO) como un elemento adicional a sus labores ordinarias, o muchas veces como una labor que le compete únicamente a la Unidad de Planificación, cuando en realidad debe realizarse de forma conjunta.
- ❑ Ante la identificación del problema de coordinación, los ministerios implementan proyectos que buscan mejorar estos procesos, pero no suelen desarrollarse de la mejor manera, para ser interiorizados por las partes.
- ❑ Estas dificultades de comunicación no se presentan en culturas organizacionales maduras, pues los canales y el proceso comunicativo no presenta obstáculos, por lo tanto, la eficiencia es reflejo de su accionar. A manera de ejemplo, durante el desarrollo de este proyecto de investigación se evidenció los problemas de coordinación existentes en los ministerios, específicamente para el caso de las

dificultades en lograr que los cuestionarios diseñados para el estudio fueran completados, en este caso por el viceministro administrativo y el profesional a cargo del proceso de gestión de documentos.

- ❑ Los ministros y viceministros se caracterizan por agendas de trabajo muy saturadas que impiden ese acercamiento a la primera línea operativa del ministerio, sin embargo, esta condición no se puede generalizar debido a que en algunos casos la coordinación es aceptable, según el IGI 2017 en la mayoría de los ministerios.

Causas:

- ❑ Una estructura organizativa burocrática y rígida que dificulta la coordinación entre los diferentes funcionarios del ministerio e imposibilita una comunicación fluida que impacte de forma positiva en el desarrollo de las funciones sectoriales de los ministerios.

Estrategia:

- ❑ Crear una política ministerial para el establecimiento de estrategias de comunicación y coordinación entre jefes y subordinados, para la ejecución del Plan Anual Operativo- PAO.

Desafío

(D) Desactualización de procedimientos y eficiencia administrativa institucionales + (O)

Una robusta normativa nacional

En la Tabla N° 2 del diagnóstico, se evidenció que once ministerios tienen establecidos procedimientos de gestión de documentos, basados en la Ley 7202 y su reglamento, mientras que tres ministerios afirmaron que no cuentan con este insumo. Sin embargo, se determina que existe una desactualización de procedimientos en materia de gestión de documentos.

Al igual que en el desafío anterior, el contexto organizativo de los ministerios es clave en lo que se refiere a su eficiencia y a los procedimientos con los que se respalda el accionar de sus funcionarios. Esto se puede comprobar mediante la planificación que existe en el

ministerio y si esta es clave para determinar el paso a paso de las actividades que deben desarrollar. Pese a que los rendimientos en esta materia son extremos y van desde 100% hasta el 43.8%, según el anexo Resultados de las entidades es el IGI 2017, el promedio de todos ellos es igual a 76.5%, el cual es aceptable.

Hallazgos:

- ❑ Uno de los más grandes desafíos que enfrentan las instituciones de sector público y en este caso específico los ministerios, es el tema de la eficiencia. Desde una visión administrativa más amplia, la desactualización de los procedimientos y la eficiencia administrativa mejoró desde el momento en que aparece la Ley General de Control Interno, que establece herramientas de control conocidas como “procedimientos”. Estos instrumentos empezaron a incluir aspectos de tiempos de respuesta y flujogramas que permiten conocer los indicadores cuantificables sobre la duración de cada una de las actividades que se desarrollan en estas instituciones públicas.
- ❑ Es fundamental que se de una respuesta rápida a los diferentes usuarios que acuden en busca de información a los ministerios, independientemente de los recursos con los que cuente el ministerio, la institución se deberá adecuar con lo que posee; esto porque de lo contrario se estarían violentando los derechos de los ciudadanos; sin embargo si es necesario que se documenten y actualicen, sea sea el caso, los procedimientos institucionales relacionados con el servicio, para de esta forma asegurar la calidad, eficiencia y eficacia en los servicios brindados.
- ❑ A nivel nacional, esta eficiencia tiene excepciones importantes a lo que usualmente el ciudadano maneja como estereotipo, lo anterior responde de forma directa al grado de madurez de cada una de las instituciones que se analizan en esta investigación. Por ejemplo el grado de madurez que posee el Ministerio de Comercio Exterior a nivel organizacional o el Ministerio de Cultura y Juventud a nivel de gestión de documentos; por otro lado, existen otros ministerios que su nivel de madurez es bajo, por diferentes factores que se han presentado, ejemplo cambios de personal frecuentes en la organización.
- ❑ Las nuevas herramientas de control interno conocidas como: *Modelo de Madurez* o el *Índice de Gestión Institucional*, con las que la Contraloría General de la República

evalúa el accionar y la gestión interna de los diferentes ministerios e instituciones en general, reflejan notas deficientes y en niveles incipientes o novatos, según la escala de indicadores definidos en estas matrices, en todo lo referente a la ejecución de procedimientos y la eficiencia administrativa.

- ❑ Las diferencias entre ministerios muchas veces son notables en todo lo referente a eficiencia administrativa y procedimientos, el más claro ejemplo forma parte de las preguntas que tradicionalmente se incluyen dentro del conocido Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República, en el Cuadro Comparativo Ministerial Eficiencia, Transparencia y Prevención, donde las notas entre instituciones públicas del estado se encuentran entre un rango entre 62.40% y 100.00%, según el Anexo No. 3. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante, representando un claro reflejo de las disparidades que se viven en las carteras sectoriales que conforman los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense.

Causas:

- ❑ La principal causa es la desactualización de los procedimientos institucionales, producto de que no se incluyen las necesidades de mejora, que son identificadas en la Guía de Autoevaluación Interna de la Contraloría General de la República, en los Planes Anuales de Operativo de las unidades que conforman el ministerio.
- ❑ Asimismo, otra de las causas que se tienen es la ausencia del seguimiento de las mejoras identificadas en el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).
- ❑ Se puede asociar este deterioro de la eficiencia en ministerios, con que estas instituciones se encuentran sujetas a constantes destituciones de sus jerarcas, además de los cambios obligados, que normalmente se realizan cada cuatro años con el cambio de la administración del Poder Ejecutivo. Esta es una situación que imposibilita dar continuidad a proyectos de mejora que ya han sido iniciados.

Estrategia:

- ❑ Diseño y actualización del manual de procedimientos para la evaluación de los tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes de información planteadas por los usuarios del ministerio.

Desafío**(D) Rezago en Infraestructura y Equipamiento Tecnológico + (O) Una robusta normativa nacional**

Pese a que en el gráfico de la Figura N° 18 se indicó que la mayoría de los encargados de archivos de los ministerios afirmaron estar técnicamente preparados para la coordinación de un proyecto de adquisición de un sistema informático, que colabore en la gestión de documentos, los datos en el IGI afirman que hay un rezago en infraestructura y equipamiento tecnológico.

Dentro de los ejes que toma en cuenta el análisis del contexto organizativo de los ministerios a nivel nacional, el tema de la tecnología, más que verse como una herramienta de innovación, se plantea como un reto en estas instituciones, por ejemplo el Índice de Gestión Institucional IGI, para el eje de de Tecnologías de Información tiene promedios en los ministerios que se encuentran entre el rango de 100% y 31.3%, según el Anexo No. 3. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante.

Cabe resaltar, que existen diferencias entre ministerios, a nivel de Tecnologías de Información, es decir, según el IGI-2017 existen seis ministerios con nota perfecta de 100%, siete ministerios se encuentran entre el rango de y 93,8% y 75%, los otros seis ministerios poseen nota entre rango de 31,3% al 68,8%; éstas diferencias se dan básicamente por temas de ejecución presupuestaria, debido a que el archivista no tiene el conocimiento necesario en temas de ejecución, y no existe una buena comunicación con el personal de la Unidad de Tecnologías de Información.

Hallazgos:

- Existe un claro retraso en la innovación tecnológica y la gestión de documentos.
- Los ministerios sienten esta mejora como una necesidad que debe cubrirse de inmediato, pero en realidad forma parte de un proceso de renovación por etapas.
- Este rezago en Infraestructura y Equipamiento Tecnológico ha impactado de forma negativa en todo lo referente al desarrollo integral del ministerio y afecta de forma directa procesos transversales y estratégicos como el de Gestión de Documentos.
- Las diferentes limitaciones comprobadas en equipos e infraestructura tecnológica vienen a representar barreras en el uso de las herramientas cotidianas, para todos los funcionarios con procesos asignados, propios de las operaciones sustantivas del ministerio.
- El personal de la Unidad de Tecnologías de Información es el líder responsable de colaborar para mejorar la situación antes expuesta, debido a que según el ordenamiento estatal dentro de los ministerios, las unidades de carácter facilitativo, son las que suelen tener mayor presupuesto dentro de los ministerios y los planes de trabajo más complejos. Por otro lado, el archivista puede colaborar, sin embargo ellos no tienen el conocimiento necesario para ejecutar el presupuesto, en temas de infraestructura y equipamiento tecnológico.
- La estructuración de sistemas de información, que es el apartado por artículos más grande e importante de la Ley de Control Interno en Costa Rica, viene a ser contrariada con esta limitación en materia de equipos e infraestructuras tecnológicas.
- La complejidad que representa solventar esta situación tecnológica para no afectar las diferentes funciones sustantivas del ministerio, involucra la inclusión en los planes de trabajo, de un ítem orientado a la adquisición de softwares o sistemas de información automatizados, que no arriesguen el servicio que se brinda al ciudadano.
- La situación expuesta en materia tecnológica, se sustenta en que los conocidos PETI, Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, a pesar de que son obligatorios por parte de la Contraloría General de la República, dichos PETI no han sido desarrollados en algunos ministerios. Por lo que muchas de estas entidades no tienen un objetivo claro hacia dónde se dirigen en materia de innovación tecnológica, y en el peor de los casos las propuestas del PETI no son traducidas de forma correcta en

las metas de los Planes Anuales de Trabajo, por lo que su presupuesto y ejecución representa un alto costo para el gobierno central.

Causas:

- ❑ Los ministerios, dependiendo de su tamaño, tienen dificultades bastante serias para definir su Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), situación que compromete la ejecución de actividades que deberían estar totalmente automatizadas, por la falta de la infraestructura, equipamiento y sistemas de información que solventen sus necesidades.

Estrategia:

- ❑ Fortalecimiento de las acciones propuestas en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) de los ministerios, relacionadas con la adquisición de infraestructura y equipamiento tecnológico que contribuyan en el desarrollo de posibles sistemas de información.
- ❑ A pesar de que las Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE) son de acatamiento obligatorio, la mayoría de los ministerios las incumplen, por lo que como parte de la estrategia se propone la creación de lineamientos para el cumplimiento de dichas normas técnicas.

Tabla No. 19

Marco Estratégico de Acción en Tecnologías de Información	
Ejes	Objetivo
El jerarca debe traducir sus aspiraciones en materia de TI en prácticas cotidianas de la organización.	Mediante un proceso continuo de promulgación y divulgación de un marco estratégico constituido por políticas organizacionales que el personal comprenda y con las que esté comprometido.
Gestión de la calidad	La organización debe generar los productos y servicios de TI de conformidad con los requerimientos de sus usuarios, con base en un enfoque de eficiencia y mejoramiento continuo.
Gestión de riesgos	La organización debe responder de manera adecuada a las amenazas que puedan afectar la gestión de las TI, mediante una gestión continua de riesgos que esté integrada al sistema específico de valoración del riesgo institucional y considere el marco normativo que le resulte aplicable.
Gestión de la seguridad de la información	La organización debe garantizar, de manera razonable, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, lo que implica protegerla contra uso, divulgación o modificación no autorizados, daño o pérdida u otros factores disfuncionales. Para ello, debe documentar e implementar una política de seguridad de la información y los procedimientos correspondientes, asignar los recursos necesarios para lograr los niveles de seguridad requeridos y considerar lo que establece la presente normativa.

Fuente: Elaboración propia.

Riesgos

(F) Calidad en la prestación de Servicios + Asignación presupuestaria deficiente (A)

(F) Calidad en la prestación de Servicios + Insuficiente asignación de Talento Humano

(A)

Según lo identificado en el Índice de Gestión Institucional (IGI), para el eje de Servicio a los Usuarios se consigna una muy buena nota promedio de los diecinueve ministerios de 80.75%, según el Anexo No.3. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el

IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante. Esta calificación tan positiva, puede ser afectada de forma negativa si se toma en cuenta la ausencia de recurso humano por el congelamiento de plazas derivado de la Directriz Presidencial No.023-H y el desfinanciamiento tan grave que afecta estas instituciones, producto de la situación fiscal del país.

Hallazgos:

- ❑ Afectación competitiva de los ministerios con respecto a la satisfacción del servicio detectada por el público meta, lo anterior producto del deterioro de sus ingresos y la falta de herramientas tecnológicas.
- ❑ Con respecto a la continuidad del funcionamiento de estas instituciones públicas es importante tomar en cuenta que, independientemente de las dificultades que presentan, estos ministerios deben seguir funcionando y proporcionar sus servicios sin interrupciones a los usuarios externos. Este es un aspecto de carácter prioritario para los altas jerarcas, y un detonante para que soliciten, ante la Autoridad Presupuestaria de Hacienda, las plazas necesarias y el presupuesto correspondiente para contratar el personal necesario, con el fin de no contravenir ningún derecho ciudadano.
- ❑ La Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda STAP no pretende facilitar las plazas para estas labores, de cara a la atención de la ciudadanía, un ejemplo de ello es que, pese al Decreto N° 40200-MP-MEIC-MC, donde se establece una plaza y funciones específicas para los Oficiales de Acceso a la Información, quienes serían pilares en el equipo de Gobierno Abierto y Abriendo Datos Costa Rica, esta terminó siendo una iniciativa que recargó de funciones a las Contralorías de Servicio de los ministerios.
- ❑ A pesar de que el servicio a los usuarios es bastante bueno y se definió como una fortaleza en los ministerios, esto no quiere decir que no pueda estar sujeto a evaluaciones constantes, en busca de su mejora continua.
- ❑ El fortalecimiento de la prestación de servicios se debe plantear como parte del Plan Estratégico Institucional, requiere la asignación de contenido presupuestario y que,

mediante un proceso paulatino, puedan incorporarse todas las mejoras propuestas a partir de las necesidades de los usuarios del servicio.

- ❑ Es necesario ampliar el Plan Nacional de Desarrollo de forma tal que se incorporen medidas que soporten la mejora de los servicios a los usuarios, alineadas al gobierno digital del Bicentenario, promovido por la actual administración Alvarado Quesada, en función de la transparencia y eficiencia que actualmente se pretende, en aras de formar parte de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE.

Causas:

- ❑ Desde que se creó la Ley General de Control Interno N°8292 durante el 2003, hasta la creación de la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios N° 9158 durante el 2013, la satisfacción de los servicios en los ministerios se había dejado de lado, fue así que a partir del 2013, tomó relevancia medir la satisfacción del cliente; sin embargo en la actualidad se está viendo afectada dichas evaluaciones producto de la insuficiencia del recurso presupuestario.
- ❑ Ahora, bien, tal y como se detalló en el gráfico de la Figura N°23, solamente cinco ministerios poseen un formulario de contacto en el sitio web para quejas y sugerencias; cuatro ministerios no lo tienen y diez ministerios no respondieron a los cuestionarios facilitados. Por lo que, se procedió a analizar cada uno de los sitios web de los ministerios que respondieron y se logró confirmar la existencia de dichos formularios, aunque en la mayoría no se encuentran muy visibles, sino que se debe indagar un poco en el sitio para ubicarlos. También, se pudo observar que en algunos de los sitios web se especifica con detalle el procedimiento a seguir al momento de enviar una queja, reclamo, denuncia, sugerencia o bien una felicitación.
- ❑ El talento humano necesario para poder cubrir con todas las actividades y tareas en los ministerios, requiere crecer en todas las ventanillas de atención al público de los ministerios, para así de esta forma continuar con la promoción de la mejora continua del servicio, que a pesar de que se cuenta con poco personal, en el diagnóstico se pudo determinar que el servicio brindado es de calidad.

Estrategia:

- ❑ Tomando en cuenta todas las complicaciones que pueden existir con todo el tema del aparato burocrático y todos los procesos que conllevan la aprobación de una ley; la obligación por medio de una normativa jurídica nacional va a tratar de subsanar todas las plazas estatales que han sido congeladas desde el 2013 a la fecha, producto de funcionarios que se han jubilado o que han renunciado; es decir, así como se han creado decretos/normativa para el congelamiento de estas plazas, de esta misma forma se hace necesario el establecimiento de normativa que descongele dichas plazas, para de esta forma descargar el volumen de trabajo que han tenido que asumir diferentes funcionarios en los ministerios.
- ❑ La asignación de recursos presupuestarios suficientes, que permitan el fortalecimiento en la calidad en la prestación de servicios, de cara a la ciudadanía y alineado al gobierno digital del Bicentenario, promueve la actual administración.

Limitación

(D) Deficiencia en acciones de coordinación institucional + Insuficiente Talento Humano (A)

(D) Desactualización de procedimientos y eficiencia administrativa institucionales + Insuficiente Talento Humano (A)

Pese a que en el Índice de Gestión Institucional - 2017 (IGI), para el eje de Recursos Humanos las notas van desde 69.2% hasta el 100% de cumplimiento, con una nota promedio de los diecinueve ministerios de 85,2%, de acuerdo con el Anexo No.3. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante; la limitación existente en los ministerios es una amenaza proveniente de la correcta coordinación entre la Dirección General del Servicio Civil y los departamentos de Recursos Humanos, sumado a la prohibición legal que tiene la Autoridad Presupuestaria de Hacienda de habilitar las plazas necesarias para dar continuidad a los servicios, producto de la directriz presidencial de congelamiento de recursos, conforme el

anexo Resultados de las entidades en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto Cañas Escalante.

Hallazgos:

- ❑ Esta ausencia de recurso humano se ve reflejada en el incumplimiento de actividades y tareas propias de cada puesto de trabajo, tal y como se evidenció en la Figura No. 8 en donde los encargados de los Archivos Centrales de los Ministerios afirman que por falta de personal no han podido realizar las eliminaciones de documentos que ya cumplieron su vigencia.
- ❑ Cuando esta ausencia de recurso humano se presenta por un período corto de tiempo no representa generación de problemas de alto impacto en una organización; sin embargo, si en una entidad se ha tenido que afrontar la falta de personal por un período extendido de tiempo, esto deviene en dificultades significativas, que comprometen los objetivos y la misión que la institución persigue.
- ❑ Esta ausencia de talento humano para el desarrollo de las funciones de los ministerios trae consigo una serie de cargas o aumento de los volúmenes de trabajo pendientes, que afectan directamente el rendimiento de los funcionarios que asumen el recargo de estas tareas. Tal y como se muestra en la figura No. 16, se detalla las cantidades de funcionarios que laboran en los archivos, y es ahí en donde se evidencia la ausencia del talento humano en los ministerios.
- ❑ Como parte de las principales consecuencias generadas, producto de la falta de personal en un ministerio, resalta la afectación de los diferentes planes de trabajo y por ende las metas que deben ser alcanzadas en la estrategia institucional; es decir, a pesar de que los funcionarios estén dispuestos a ampliar su jornada, así como su carga de trabajo y hacer frente a la falta de personal, la capacidad para desempeñar la tareas correspondientes y alcanzar las metas planteadas se reduce, debido a las nuevas responsabilidades asignadas, sumado al desgaste que esto puede ocasionar.
- ❑ La asignación de funciones por recargo al personal, genera retrasos en las entregas propias de sus labores ordinarias. En este caso, el funcionario público del ministerio trabaja bajo el principio constitucional de legalidad, y para no verse afectado siempre

dejará de lado las tareas que no tiene asignadas según el manual de funciones del puesto para el que fue contratado.

- ❑ Otro elemento a considerar es que el encargarse de múltiples puestos de trabajo para compensar la falta de personal, no sólo aumenta la carga de trabajo de un funcionario, sino que las responsabilidades adicionales también pueden intensificar el estrés, lo que provoca problemas de salud, disconformidad dentro de la institución y sobre todo, la disminución de la productividad.

Causas:

- ❑ Congelamiento de plazas de funcionarios del gobierno central, mediante la Directriz Presidencial No. 023-H-2013 y sus actualizaciones, que impiden a la Autoridad Presupuestaria STAP, asignar el recurso humano necesario para que la institución trabaje con normalidad.
- ❑ Falta de coordinación entre las oficinas de recursos humanos de los diferentes ministerios y la Dirección General del Servicio Civil.
- ❑ Afectación de la eficiencia institucional, por falta de recurso humano y capacidad instalada, para ejecutar procesos sectoriales en los diferentes ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

Estrategias:

- ❑ Autorización del descongelamiento de plazas y reclutamiento de personal, mediante la aplicación de un reglamento a la Directriz Presidencial No.023-H, que permita a la Autoridad Presupuestaria STAP asignar el recurso humano necesario para hacerle frente a las funciones sustantivas que tienen asignadas los ministerios, de cara al servicio del usuario.
- ❑ Fortalecimiento de la función de la Dirección General del Servicio Civil como ente rector en materia de empleo, mediante la Ley de Empleo Público.
- ❑ Capacitación continua del personal del ministerio, con el objetivo de que adquiera el conocimiento y las competencias necesarias sobre la coordinación ministerial y cuáles son los instrumentos de control, seguimiento y evaluación propuestos por el Ministerio de Planificación MIDEPLAN para dicha coordinación.

- Inducciones al personal del ministerio, con el objetivo de que el desarrollo de sus funciones se realice de acuerdo con un procedimiento institucional claro, eficiente y actualizado.

(D) Rezago en Infraestructura y Equipamiento Tecnológico + (A) Asignación presupuestaria deficiente

Hallazgos:

- Los recursos presupuestarios de las operaciones técnicas tecnológicas no se están ejecutando de forma eficiente.
- Si el contenido presupuestario se ejecuta adecuadamente, por errores en el planteamiento de los requerimientos técnicos, la solución no necesariamente solventa los requerimientos institucionales reales.
- Los diferentes procesos facilitativos que forman parte elemental del apoyo que requiere toda institución, son los que ostentan la peor asignación de recursos financieros y pueden ser gravemente comprometidos; dicha situación puede imposibilitar la viabilidad y factibilidad del desarrollo de las funciones sustantivas de cada sector y asignadas por ley, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- La ejecución de estas tareas de apoyo ha venido en deterioro en los últimos años, por falta de herramientas tecnológicas que permitan agilizar de forma automática los procesos ministeriales de cara al ciudadano.
- La obtención de recursos frescos que busquen la mejora continua de los procesos mediante la tecnología, se han bloqueado en los últimos diez años, a través de decretos y normas que se ajustan a la realidad fiscal del país y los recortes presupuestarios, para evitar la quiebra financiera del Gobierno Central.
- Este rezago en materia de tecnología ha comprometido la imagen de las instituciones públicas en Costa Rica, debido a son consideradas por el ciudadano poco innovadoras y obsoletas.

- ❑ Se ha rezagado y comprometido la inversión pública en infraestructura y tecnología, lo que impide, bajo una visión objetiva, hablar de innovación, mejora continua y calidad en estas instancias gubernamentales
- ❑ Esta situación económica tiene un efecto dominó para todos los planes estratégicos y operativos de las instituciones públicas, que además de enfrentar esta complicada situación financiera, presentan disparidades tecnológicas muy grandes entre ministerios del mismo gobierno central e incluso contrastes entre los ministerios y las instituciones adscritas al mismo sector.
- ❑ La fiscalización en la ejecución del presupuesto se ve contrastada por ineficientes instancias funcionales dentro del mismo Ministerio de Hacienda, que adolecen de liderazgo, y una incipiente administración de recursos.
- ❑ Las implicaciones jurídicas que conlleva para los ministerios que, por falta de recursos frescos, no puedan atender cualquier requerimiento de información de los ciudadanos y la afectación del servicio, en relación con ofrecer la oportunidad, el acceso, la transparencia y otra serie de elementos relacionados con la calidad; lo cual puede resultar sumamente perjudicial para el ministerio.
- ❑ Estas barreras que presentan muchos ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, en relación con las necesidades reales tecnológicas del ciudadano, son dimensionadas a lo interno de estas instituciones como muy difíciles de solventar, por el desfinanciamiento y la falta de presupuesto que impiden llevar a cabo estas mejoras.
- ❑ Por falta de apoyo al proceso que requiere mejoras, no se plantean de forma correcta los proyectos de infraestructura y desarrollo tecnológico necesarios, para eliminar las deficiencias ligadas a la obsolescencia tecnológica y los sistemas de información a corto plazo.

Causas:

- ❑ Dentro de los principales riesgos que tienen los ministerios, y hoy en día es uno de los elementos más notorios, destaca la asignación presupuestaria deficiente, producto de los problemas fiscales por los que atraviesa Gobierno Central.
- ❑ Cada año, con respecto a la eficiencia de la ejecución presupuestaria, el Ministerio de Hacienda aumenta o reduce el presupuesto destinado para inversión e infraestructura

tecnológica, que actualmente, en la mayoría de ministerios, es una partida que tiene a cargo la Unidad de Tecnologías de Información.

- ❑ Si los proyectos de adquisición de nuevas tecnologías en los ministerios no se plantean con presupuesto plurianual, por la complejidad de levantamiento de requerimientos de estos proyectos y el trámite de contratación administrativa, el presupuesto se puede sub-ejecutar al finalizar el año y comprometer recursos para proyectos de tecnología posteriores, pese a la posibilidad de obtener dichos recursos de forma extraordinaria.

Estrategias:

- ❑ Adecuada ejecución presupuestaria en las partidas correspondientes a Infraestructura Tecnológica y Sistemas de Información.
- ❑ Evaluación de las necesidades reales de los ministerios, mediante un plan financiero especial, que amplíe el presupuesto de Gobierno Central, necesario para dar contenido a las actividades de mejora continua de los servicios, mediante herramientas de innovación y tecnología.

1.2. Diagnóstico y Análisis Específico del Proceso de Gestión de Documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense.

Para la realización de este diagnóstico específico del proceso de gestión de documentos que es coordinado por los Archivos Centrales de las carteras ministeriales, se realizó un análisis a partir de la información recolectada en cada uno de los ministerios que fueron estudiados.

Asimismo, al igual que el Análisis General en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, en este apartado se consideraron las principales funciones de los Archivos Centrales y todo lo referente al proceso de gestión de documentos, así como la coyuntura de la norma de calidad bajo la cual se propone el modelo adaptable a la realidad nacional.

En este análisis se tomaron como base las oportunidades, en tanto son los factores o elementos de los archivos aprovechables para conseguir los objetivos y el cumplimiento de

la Ley 7202 y su reglamento, los cuales forman parte del entorno externo que rodea esta unidad de información.

En este mismo entorno, se dimensionaron las amenazas que afectan el proceso de gestión de documentos, como todas esas posibles situaciones negativas que pueden atentar contra el funcionamiento estratégico esencial en materia de acceso a la información pública, y todo lo referente a la gestión de documentos.

Las debilidades, dentro de este diagnóstico específico, serán abordadas como todos aquellos elementos, recursos y actitudes que se presentan en los diferentes archivos en estudio, y que representan barreras para una normalización de calidad en la estructuración de un sistema de gestión para documentos, a lo interno de los ministerios.

Posteriormente, se considerará como fortalezas todos los aspectos positivos con que cuentan los archivos centrales de los ministerios y que permiten que la gestión de documentos se lleve a cabo con transparencia y calidad dentro de la institución.

Si se tienen en cuenta las posibles combinaciones entre los diferentes factores específicos identificados en el ministerio, se puede observar cómo surgen las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos a nivel de la gestión de documentos en los ministerios.

Asimismo, para el proceso de gestión de documentos fue diseñada la siguiente matriz evaluativa:

Tabla No. 20

Matriz evaluativa para el proceso de gestión de documentos	
Criterios del proceso de gestión de documentos Ministerial	Dimensiones de los Criterios
Talento Humano en la Unidad de Archivo	Suficiencia, formación, capacitación, estabilidad, motivación.
Calidad en la prestación de sus servicios	Calidad, oportunidad, estudio de usuarios, aprovechamiento de la tecnología.
Gestión de Documentos	Consecuencias, normativa, procedimientos, acceso a la información, integridad y seguridad, procesos técnicos archivísticos.
Toma de Decisiones	Oportunas, eficientes, mecanismos de coordinación con la jerarquía, actores involucrados.

Infraestructura, equipamiento y sistemas de información	Operación, implementación, control y evaluación del sistema informático, diseño de procesos.
Mejoramiento Continuo	Mejoras y actualizaciones, capacitaciones, difusión, canales de comunicación, informes de cumplimiento, auditorías.
Financiamiento y Presupuesto	Suficiencia, independencia, formación, ejecución para proyectos de archivo.

Fuente: Elaboración Propia.

En esta segunda parte del diagnóstico, es necesario poder aterrizar el análisis a nivel del contexto de gestión de documentos, para dimensionar la realidad de las diferentes unidades que lo coordinan y que son establecidas orgánicamente en los ministerios, según MIDEPLAN, como los Archivos Centrales. Es fundamental realizar un desglose y la estructuración correcta de toda la información que se extrajo de los cuestionarios, el Informe Archivístico Anual, así como todos los Informes de Inspección realizados por la Dirección General del Archivo Nacional, ya que toda esta información, al igual que en el apartado anterior, dibuja los diferentes contextos, tanto político como económico, organizativo y cultural de los ministerios que forman parte de la población estudiada, pero en este caso específicamente en lo que compete a esta investigación, que es la parte de sistemas de gestión para documentos.

La gestión de documentos en Costa Rica se vio fortalecida a partir de 1993, con la entrada en vigencia de la Ley 7202 y su Reglamento, que obligaron a las instituciones a implantar una serie de buenas prácticas referentes a la Archivística, fortaleciendo la creación de un Sistema Nacional de Archivos y dándole un rol de ente rector de este sistema a la Dirección General del Archivo Nacional.

Adicionalmente, la formación académica del Bachillerato en Archivística generó un fortalecimiento en el recurso humano que trabaja en las unidades a cargo del proceso de gestión de documentos en las instituciones públicas costarricenses. Desde este enfoque, los Archivos Centrales son las unidades, a lo interno del ministerio, encargadas de facilitar documentos e información a los usuarios internos de la institución, para la ejecución de tareas cotidianas y de atención prioritaria, para las actividades que se llevan cabo de cara a los usuarios externos de la institución. Los diferentes instrumentos de recolección de datos

utilizados en esta investigación fueron diseñados pensando en evaluar de forma integral el proceso de gestión de documentos y la normalización que se ha instaurado, producto de los procedimientos extraídos del reglamento a la Ley 7202.

Al igual que en la primera parte de este diagnóstico, en la cual se desarrolló un Análisis General en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, es importante rescatar que el proceso de gestión de documentos de los ministerios se evaluará tomando en cuenta los requisitos jurídicos mínimos establecidos por ley en el país, así como la eficiencia y eficacia del proceso, su normalización y la efectividad de sus buenas prácticas, para así determinar si todos estos esfuerzos se alinean para hacer posible la implementación de los requisitos establecidos en la norma ISO 30300:2011.

1.2.1. Contexto Organizativo del Proceso de Gestión de Documentos

Para identificar de forma clara la manera en la que se ha dado la gestión de documentos en Costa Rica, es necesario hablar de lo que representa un Archivo en un ministerio y las funciones que esta unidad ha desarrollado durante muchos años, antes de proyectar la verdadera importancia que tiene a lo interno de una institución.

Hasta mediados de la década de los noventa, los archivos eran lugares casi que abandonados, los altos jefes ministeriales nunca priorizaron la labor de estas unidades, por lo que eran desplazadas a sótanos y administradas por personas que no necesariamente tenían el conocimiento mínimo para llevar a cabo las funciones correspondientes, o en el peor de los casos, eran funcionarios trasladados a estos depósitos documentales por aspectos de disciplina o deficiente comportamiento en otras unidades donde se desempeñaban.

Con la entrada en rigor de la Ley 7202, que era de cumplimiento obligatorio y la promoción de la primera generación de bachilleres universitarios, se empezó a marcar diferencia en lo que era el accionar hasta entonces tradicional de los Archivos en los diferentes ministerios. A estas acciones se sumaron los esfuerzos del Archivo Nacional por cumplir su papel de ente rector y evaluar, mediante inspecciones y posteriores denuncias, todos los incumplimientos que fueran detectados y que podrían afectar de forma directa el acceso a la información en la institución y su imagen frente al ciudadano que demandaba sus servicios.

La normalización de muchos instrumentos de control operativo, a nivel de todos estos ministerios, gracias a la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, así como las pautas de ejecución, reflejadas en el Reglamento, fueron el principal detonante de las mejoras del proceso y vinieron a ser fortalecidas posteriormente con directrices emitidas por el ente rector. Con ello, se fue creando una conciencia a nivel de los jefes y subordinados de los ministerios sobre la proyección del Archivo y su importancia, que desembocó en la consolidación del proceso de gestión de documentos, para que respondiera a objetivos mayores, tales como el acceso a la información pública y la mejora continua de los procedimientos de los diferentes procesos institucionales de cada cartera sectorial.

1.2.2. Contexto Económico del Proceso de Gestión de Documentos

Las unidades de Archivo pertenecientes a los ministerios del Gobierno Central de Costa Rica son parte de las unidades administrativas de carácter estratégico, que más problemas de recursos económicos resienten. El levantamiento de los presupuestos anuales para los ministerios siempre se ha caracterizado por ser limitado y estar sujeto a una serie de situaciones de austeridad y recortes que afectan a las áreas más vulnerables, y que se mal entienden como poco necesarias para la ejecución del trabajo, entre ellas han estado categorizados los Archivos, durante mucho tiempo.

Este análisis permitirá denotar cómo la metodología para la asignación presupuestaria a estas unidades ha sido reconsiderada y cómo han ido creciendo y visibilizándose, tras muchas décadas de ser menospreciadas, en temas de carácter económico; lo anterior como una respuesta que enfrenta la gestión de documentos y el acceso a la información de forma eficiente, mediante una herramienta automatizada debidamente estructurada y con el recurso humano que posea el conocimiento para administrar este sistema.

Por otra parte, gran cantidad de Archivos Centrales de los ministerios aprovecharon la coyuntura del desfase y el descuido bajo el cual estuvo el proceso de gestión de documentos por gran cantidad de años, para pedir recursos con los cuales se pudieran solventar todas estas necesidades, y que de alguna manera deben ser solucionadas para dar cumplimiento a lo que establece la ley 7202 y su reglamento, mientras que otros Archivos Centrales, por falta de un profesional a cargo, no tuvieron las mismas oportunidades y recursos.

1.2.3. Contexto Político del Proceso de Gestión de Documentos

Uno de los contextos que resulta más interesante analizar corresponde al relacionado con la política y la forma en la que el Archivo y el proceso de Gestión de Documentos han ido evolucionando dentro de los ministerios. La evolución antes mencionada responde, de forma directa, a las transformaciones que han sufrido los soportes que contienen la información de los ministerios y esta situación no ha sido, necesariamente, valorada de forma correcta por el jerarca de la cartera, o peor aún, el profesional encargado no ha tenido la certeza y la seguridad de cómo diseñar un proyecto que fuera sustentable en el tiempo y que la representación política apoye con cada cambio de administración.

Adicionalmente, la tecnología y los retos ligados a la superación del soporte papel, sustituyendo el soporte tradicional por espacio de almacenamiento en servidores o la nube, ha sido un enfrentamiento político, que en la mayoría de los casos finalizó con la no aprobación de las iniciativas planteadas, ya que los jefes no lo consideraban prioritario, si se realizaba un balance con respecto al costo que esta transformación significaba para el ministerio.

Esta necesaria transformación que durante tantos años fue postergada, ha generado que el perfil de las unidades de información como los archivos y el proceso de gestión de documentos, hayan sido redimensionados y sean vistos de forma muy diferente y radical, con respecto a la forma en que usualmente eran concebidos por los jefes del ministerio. Este giro resulta fundamental, ya que toda esa información contenida en documentos en soporte papel o tradicional acumulada en el pasado, está siendo clave y ha tomado una preponderancia que puede implicar grandes beneficios o serias afectaciones en la toma de decisiones.

A partir del siglo XXI, cuando el concepto calidad empieza a bombardear todos los procesos institucionales y las reglas de negocios, es cuando la forma en la que se administran los bienes y servicios en todo el mundo empiezan a orientarse hacia la calidad total, y la gestión de documentos es visualizada por expertos de otras disciplinas como un proceso transversal, que va de la mano con todos los demás procesos institucionales y la búsqueda conjunta de la consecución de objetivos. El ordenamiento estatal establecido por MIDEPLAN en el año

2010, mediante una directriz, posiciona a las Unidades de Archivo como instancias estratégicas o jefaturas que dependen de forma directa de las Direcciones Ejecutivas, y coloca a los Archivos Centrales al mismo nivel que unidades consolidadas como lo son: Planificación, Asesoría Jurídica Proyección y Comunicación entre otras.

Principales situaciones encontradas del Proceso de Gestión de Documentos:

1. Los ministerios cuentan con archivos centrales y funcionarios a cargo. (F)
2. La mayoría de los encargados de los archivos centrales son profesionales en archivística. (F)
3. Los archivos de los ministerios aplican procesos archivísticos. (F)
4. Los funcionarios del ministerio tienen conocimiento de la existencia del Archivo Central y su proceso de gestión de documentos. (F)
5. Falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente. (D)
6. Ausencia de prácticas que contribuyan con la Mejora Continua del Proceso de Gestión de Documentos. (D)
7. Recurso humano limitado.(D)
8. Encargados de los archivos desactualizados, requieren capacitación. (D)
9. Rezago en la asignación de Infraestructura, equipamiento y sistemas de información para hacer una gestión electrónica de documentos. (D)
10. Tienen bodegas con documentos sin organizar. (D)
11. Ningún ministerio tiene Cuadros de Clasificación por procesos.(D)
12. Los ministerios no cuentan con SGD ni con repositorios de preservación digital. (D)
13. Normativa Nacional y buenas prácticas internacionales. (O)
14. Cursos de formación continua de la Universidad de Costa Rica y el Archivo Nacional. (O)
15. Iniciativa del Poder Ejecutivo en promover el Gobierno Digital del Bicentenario. (O)
16. Existencia de grupos profesionales como la Comisión Interinstitucional de Archivos Públicos. (O)
17. Reducción de recursos económicos y humanos que inciden en el desarrollo del proceso de gestión de documentos.(A)

18. Pérdida por robo de información.(A)

19. Acceso no autorizado a los documentos.(A)

Tabla No. 21

Matriz FODA Específico		
Identificación de Estrategias de las Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitaciones del Proceso de Gestión de Documentos Matriz Evaluativa		
	<p>Fortalezas Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los ministerios cuentan con archivos centrales y funcionarios a cargo. (F) -La mayoría de los encargados de los archivos centrales son profesionales en archivística. (F) -Los ministerios aplican procesos archivísticos. (F) -Los funcionarios del ministerio tienen conocimiento de la existencia del Archivo Central y su proceso de gestión de documentos. (F) 	<p>Debilidades Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente. (D) -Ausencia de prácticas que contribuyan con la Mejora Continua del Proceso de Gestión de Documentos. (D) -Recurso Humano limitado.(D) -Encargados de los archivos desactualizados, requieren capacitación. (D) -Rezago en la asignación de Infraestructura, equipamiento y sistemas de información para hacer una gestión electrónica de documentos. (D) -Tienen bodegas con documentos sin organizar. (D) -Ningún ministerio tiene Cuadros de Clasificación por procesos.(D) -Los ministerios no cuentan con SGD ni con repositorios de preservación digital. (D)
<p>Oportunidades Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Normativa Nacional y buenas prácticas internacionales (O). -Cursos de formación continua. UCR y Archivo Nacional (O) -Iniciativa del Poder Ejecutivo para promover el Gobierno Digital del Bicentenario (O) 	<p>Potencialidades O+F Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover mediante un plan de comunicación los servicios y las tareas asociadas al proceso de gestión de documentos en el ministerio. -Dictaminar normativa de fortalecimiento al proceso de Gestión de Documentos para 	<p>Desafíos O+D Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitación y cursos de formación continua que le permitan al profesional de archivo las herramientas necesarias para empoderarse y tomar decisiones eficientes. -Implementación de buenas prácticas internacionales en los procesos de gestión de documentos, mediante la aplicación de modelos basados en la

<p>-Existencia de grupos profesionales como la CIAP (O).</p>	<p>colaborar con el Gobierno Digital del Bicentenario.</p> <p>-Obligar a los jefes a que los coordinadores del proceso de gestión de documentos acudan de forma mensual a las sesiones de trabajo de la CIAP.</p> <p>-Capacitación y formación continua del profesional de archivo.</p> <p>-Establecer proyectos interinstitucionales o con grupos de profesionales.</p>	<p>norma para que el servicio al usuario de archivo esté mediado por la calidad.</p> <p>- Mayor apoyo del alto nivel jerárquico.</p> <p>-Implementar Cuadro de Clasificación por procesos.</p> <p>-Implementación de normas y buenas prácticas internacionales en los procesos de gestión de documentos.</p> <p>-Lograr la calidad en la prestación de los servicios del proceso de gestión de documentos.</p> <p>-Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.</p>
<p>Amenazas Externo</p> <p>-Reducción de recursos económicos y humanos que inciden en el desarrollo del proceso de gestión de documentos.(A)</p> <p>-Pérdida por robo de información.(A).</p> <p>-Acceso no autorizado a los documentos.(A)</p>	<p>Riesgos A+F Estrategia</p> <p>-Diseño de un plan alternativo de acceso a recursos, para la modernización estatal, que brinde las herramientas necesarias a los procesos de gestión de documentos de los ministerios para que estos se puedan con alinear los objetivos de transparencia del Gobierno Digital del Bicentenario.</p>	<p>Limitaciones A+D Estrategia</p> <p>-Proyecto de Mejora Tecnológica Integral para el proceso de gestión de documentos, que contemple los recursos y el presupuesto necesario para asegurar la infraestructura y seguridad de los documentos y la información que contienen.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.4. Análisis de los Hallazgos por medio de la Matriz FODA Específica

El análisis de los hallazgos específicos de esta matriz FODA, se planteará según los elementos necesarios a considerar para el modelo que se pretende diseñar en esta investigación. Así mismo, también se tomarán en cuenta las diferentes dimensiones de los criterios considerados en la evaluación del proceso de gestión de documentos de los ministerios y que se desarrollan en conjunto con la información extraída de los gráficos y cuestionarios del diagnóstico, así como de los informes de inspección realizados por la Dirección General del Archivo Nacional.

Dentro de este apartado, las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones presentadas vienen a ser expuestas bajo un hilo conductor que aborda no sólo la temática del proceso de la gestión de documentos, sino también la unidad que lo coordina: los archivos centrales; así como las nuevas herramientas para afrontar su ejecución, en este caso los sistemas de información en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense.

Es importante resaltar que en este apartado se hará referencia a todo lo relacionado con la situación del proceso de gestión de documentos, sin importar su condición, ya sea crítica o si su desarrollo se ha dado de forma positiva. Los indicadores graficados en el diagnóstico nos permitirán identificar los vacíos subsanables que aplican o no en el modelo que se está construyendo según la norma, y las oportunidades de mejora a las cuales se encuentran sujetos estos procesos estratégicos de documentos e información, a lo interno de los ministerios.

Tabla No. 22

POTENCIALIDADES MINISTERIALES IDENTIFICADAS		
Fortalezas	+	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Los ministerios cuentan con archivos centrales y funcionarios a cargo. - La mayoría de los encargados de los archivos centrales son profesionales en archivística. - Los archivos de los ministerios aplican procesos archivísticos. - Los funcionarios del ministerio tienen conocimiento de la existencia del Archivo Central y su proceso de gestión de documentos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa del Poder Ejecutivo para promover el Gobierno Digital del Bicentenario. - Cursos de formación continua. Universidad de Costa Rica y Archivo Nacional - Existencia de grupos profesionales como la CIAP - Normativa Nacional y buenas prácticas internacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios e informes del SAE.

Hallazgos:

- ❑ En los ministerios, pese a las múltiples complicaciones que los Archivos Centrales tienen que enfrentar, el profesional formado desde la academia, tiene claro el panorama de actuación y denota el servicio para los usuarios internos y externos de la institución como la primordial razón de existir de la unidad de gestión de documentos e información.
- ❑ Más de la mitad de las instituciones analizadas dicen estar claras con respecto a los procedimientos que utilizan en materia de calidad en los servicios brindados, y que en su mayoría los funcionarios internos conocen todos estos procedimientos, mismos instrumentos que las jerarquías aprobaron respaldadas en la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos, y donde se regulan todos los aspectos referidos a acceso, préstamos, consultas, reproducciones y facilitación de los documentos que custodian.
- ❑ El marco normativo que regula la calidad en los servicios brindados en los archivos es mucho más amplio que el mencionado anteriormente, ya que desde hace más de una década en Costa Rica entra a regir la Ley N° 8220 *Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos*, que de una u otra forma, tiene un alcance general a los procedimientos de los servicios y la calidad que ofrecen los archivos.
- ❑ Se mal entiende que la apertura del Archivo Central está en función de cualquier público, pues esto no es del todo cierto, ya que los archivos están para atender en primera instancia las necesidades de los usuarios internos de la institución, que es el público meta que demanda la información que se custodia, para llevar a cabo sus labores. En un menor rango de frecuencia estas unidades, por marco normativo constitucional, deben atender cualquier demanda de información pública a usuarios externos que forma parte de sus objetivos, pero no como el interesado principal.
- ❑ Sumado a esta muy buena actuación en la calidad de servicios brindados por parte del proceso de gestión de documentos, sabemos que las contralorías de servicios velan por el cumplimiento de la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios y que las instituciones estudiadas por ley tienen publicadas y de acceso al ciudadano las Guías de Trámites Institucionales, documento que compila todos los

diferentes trámites que el usuario tiene derecho a exigir en las unidades de gestión de documentos, archivos e información.

- ❑ Los funcionarios de los ministerios tienen conocimiento de la existencia del Archivo Central y su proceso de gestión de documentos y de cierta forma este conocimiento promueve el trabajo ordenado, en cuanto a la administración de documentos de los ministerios; adicionalmente, esta exposición del proceso dentro de los ministerios es obligatoria, ya que la Ley del Sistema Nacional de Archivos establece las funciones que deben ser desempeñadas por la Unidad de Archivo Central, por ejemplo con respecto a las asesorías técnicas, labores operativas y transferencias de documentos, que permiten a los funcionarios tener una noción general del proceso de gestión de documentos.
- ❑ A lo interno de los ministerios no siempre es un patrón que todos los empleados tengan conocimiento de las funciones propias de la unidad de archivo y el proceso que éste coordina, y esta situación se agrava ante la no existencia de un manual de procedimientos; sin embargo, esta labor de posicionamiento y exposición del proceso debe reforzarse mediante campañas de difusión y sensibilización al respecto de la importancia de una correcta gestión de documentos en el ministerio.

Causas:

- ❑ Costa Rica a partir de los años noventa, mediante normativa jurídica, ha regulado con obligatoriedad una serie de elementos indispensables para que la gestión de documentos se desarrolle con calidad en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Archivo.

Estrategias:

- ❑ Promover mediante un plan de comunicación los servicios y las tareas asociadas al proceso de gestión de documentos en el ministerio.
- ❑ Dictaminar la normativa de fortalecimiento del proceso de Gestión de Documentos para colaborar con el Gobierno Digital del Bicentenario.
- ❑ Obligar a los jefes a que los coordinadores del proceso de gestión de documentos acudan de forma mensual a las sesiones de trabajo de la CIAP.

- Capacitación y formación continua del profesional de archivo.
- Establecer proyectos interinstitucionales o con grupos de profesionales

Tabla No. 23

DESAFÍOS MINISTERIALES IDENTIFICADOS		
Oportunidades	+	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa del Poder Ejecutivo en promover el Gobierno Digital del Bicentenario. - Cursos de formación continua. Universidad de Costa Rica y Archivo Nacional - Existencia de grupos profesionales como la CIAP - Normativa Nacional y buenas prácticas internacionales. 	+	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente. - Ausencia de prácticas que contribuyan con la Mejora Continua del Proceso de Gestión de Documentos. - Recurso Humano limitado. - Encargados de los archivos desactualizados, requieren capacitación. - Rezago en la asignación de Infraestructura, equipamiento y sistemas de información para hacer una gestión electrónica de documentos. - Tienen bodegas con documentos sin organizar. - Ningún ministerio tiene Cuadros de Clasificación por procesos. - Los ministerios no cuentan con SGD ni con repositorios de preservación digital.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios e informes del SAE.

Hallazgos:

- La actual administración promueve como objetivo estratégico que el país consiga instaurar un gobierno digital, de cara a la ciudadanía. Este propósito se refleja como una meta del Plan Estratégico 2018-2020 de los ministerios, y está fundamentado en el Plan Nacional de Desarrollo.

- ❑ Este objetivo debe ir alineado con un fortalecimiento del proceso de gestión de documentos, así como las actividades que lo componen, para procurar un respaldo político que comprometa los recursos necesarios y lograr un desarrollo integral de esta transformación digital, de acuerdo con la iniciativa del gobierno digital del Bicentenario.
- ❑ El tema de gobierno digital ha cobrado cierto protagonismo en los dos últimos periodos presidenciales, por su parte, la Archivística y sus procesos técnicos han alcanzado un grado de madurez dentro de los ministerios, por lo que el proceso de gestión de documentos juega un papel fundamental, ya que viene a respaldar todos los esfuerzos de esta iniciativa digital, propiciando solventar necesidades que durante más de tres décadas han sido desplazadas y que en la actualidad, con la contratación de profesionales especialistas en materia de gestión documentos están siendo retomadas, mediante el planteamiento de proyectos con presupuesto extraordinario a la unidad que coordinan, y que permiten apoyar el control documental, fomentando la transparencia y el acceso, para colaborar de forma directa en esta meta estratégica del Bicentenario.
- ❑ Desde la perspectiva de los investigadores, es necesario crear documentos que normen de forma general todas las especificaciones requeridas para acompañar la implementación del gobierno digital en Costa Rica, ya que actualmente existe un vacío normativo clave dentro de la cartera ministerial, que debe incorporar esfuerzos para apoyar de forma estratégica procesos como el de gestión de documentos.
- ❑ Es necesario que el Poder Ejecutivo apoye la conformación de nuevos grupos profesionales o que proyecte la importancia y la obligatoriedad de la asistencia a las sesiones de grupos ya consolidados, como es el ejemplo de la Comisión Interinstitucional de Jefes o Encargados de Archivos Centrales del Sector Público CIAP.
- ❑ Es necesario que los coordinadores del proceso de gestión de documentos, se comprometan a asistir de forma obligatoria y anualmente a un mínimo de tres actividades de formación continua o capacitación, impartidos por la Universidad de Costa Rica y el Archivo Nacional, para comprometer los recursos y actualizar el conocimiento académico y la experiencia laboral que poseen de acuerdo con las

nuevas tendencias internacionales y la incorporación de la tecnología en el proceso de gestión de documentos de los ministerios.

- ❑ Es necesario que los diferentes desafíos identificados sean complementados con modificaciones a reglamentos que posicionen a los grupos profesionales, como espacios para poder formarse, compartir experiencias, solventar situaciones diarias ligadas a los procesos técnicos archivísticos; aspectos que son sumamente importantes para el desarrollo de la gestión operativa de los documentos y la metodología que estos utilizan.
- ❑ Pese a que existen diferentes espacios profesionales en la especialidad de archivística, en los cuales los coordinadores del proceso de gestión de documentos pueden tener acceso a capacitación y formación continua, muchos de ellos no son miembros activos de estos grupos.
- ❑ Actualmente, según las principales consideraciones extraídas de los cuestionarios, aspectos tan elementales como la no claridad del profesional sobre los sistemas de clasificación que son utilizados dentro de los ministerios, la no uniformidad en procedimientos esenciales de la gestión de documentos y que se encuentran normados en leyes de carácter obligatorio, son una evidencia de la falta de apoyo o unión de gremio de estos grupos profesionales.
- ❑ Los datos de la investigación reflejan que muchas unidades no emplean todos los nuevos avances e innovaciones que se utilizan alrededor del mundo en actividades como la captura, clasificación, metadata, sistemas automatizados, preservación digital, por ejemplo; y que son sumamente importantes en el proceso de gestión de documentos e información a nivel internacional, lo que provoca falta de normalización en procesos archivísticos bases y claves para un modelo de gestión de documentos eficiente. De ahí la conveniencia de que los profesionales se apoyen en estos espacios profesionales, para saber cómo deben atenderse estas situaciones que comprometen el objetivo que el gobierno digital del Bicentenario busca a nivel país y que deben consolidarse dentro del accionar de los ministerios.
- ❑ La falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente ha generado una afectación en la coordinación y ejecución de actividades obligatorias para todos los funcionarios de la institución en

lo que a gestión de documentos refiere. Lo anterior, viene a ser una situación que hasta cierto punto limita el accionar del profesional a cargo de la unidad de archivo y bajo esta lógica, también se limita la posible puesta en marcha de lineamientos internos que refuercen la normalización en el proceso de gestión de documentos, o sea, la aplicación de una política general de gestión de documentos que comprometa a los jefes del ministerio y los demás funcionarios de la institución.

- ❑ El alcance de la unidad de archivo se ajusta al nivel jerárquico que posee en la estructura organizacional, pese a que MIDEPLAN por ordenamiento jurídico, establece que estas unidades deben considerarse estratégicas y por lo tanto, dependen de la unidad directiva institucional, esto no se ha convertido en una realidad, más bien, el archivo forma parte de una limitada unidad administrativa, en el mejor de los casos, ya que muchas veces jerárquicamente dependen de un proceso misceláneo como la unidad de servicios generales, lo que terminan limitando las actuaciones que estos profesionales deben establecer bajo un criterio técnico claro y objetivo.
- ❑ Tomando en cuenta lo anterior, la situación se puede abordar desde dos aristas ligadas a los riesgos del proceso de gestión de documentos, la primera de ellas es la continuidad del jefe directivo y el flujo de información y comunicación adecuado con la unidad de archivo institucional, y que esta comunicación pueda desarrollar todas sus funciones de forma ordinaria y cumplir su plan operativo a cabalidad; y la segunda, a partir de un panorama menos alentador, que por las agendas tan ajustadas y las múltiples tareas de estos jefes y el desconocimiento de la importancia de la gestión de documentos e información no exista una buena comunicación entre las partes y se comprometa el desarrollo normal del proceso de gestión de documentos.
- ❑ La realidad orgánica de muchas unidades de archivos no están visible como se espera, por ejemplo tres ministerios de la totalidad de la población estudiada ni siquiera contemplan la unidad de archivo en el organigrama, solo dos dependen de las unidades ejecutivas y el resto dependen de unidades jerárquicas intermedias, como es el caso de departamentos administrativos.
- ❑ Un ejemplo de los problemas de comunicación existentes en los ministerios fueron las complicaciones para obtener la información solicitada para llevar a cabo este estudio, como investigadores constatamos que muchos jefes faltaron al

compromiso para responder los cuestionarios planteados, pese a la solicitud del coordinador del proceso de gestión de documentos. La finalidad del instrumento era analizar con mayor profundidad aspectos de coordinación sobre las diferentes acciones de mejora del proceso de gestión de documentos, así como el entendimiento de la importancia de la información que contienen los documentos producidos en el ministerio, para el buen funcionamiento institucional; pero terminó siendo la evidencia de la mala comunicación entre las partes, y que deja claro la razón por la es fundamental mejorar la toma de decisiones.

- ❑ Según diagnóstico realizado, se refleja la ausencia de prácticas que contribuyan con la mejora continua del proceso de gestión de documentos, y esta condición es una característica común en los diferentes ministerios estudiados en esta investigación. Si se hace una comparación a nivel país, la velocidad con la que se ha avanzado en este tema de calidad, así como la correcta documentación del proceso, no es la más adecuada.
- ❑ Muchos elementos ligados a la mejora continua requieren el apoyo de la alta jerarquía, que tal y como se ha venido analizando tiene gran inestabilidad, cuando, en el mejor de los casos, los Archivos Centrales dependen de niveles directivos, según el organigrama institucional. También se detectó, dentro de estas potencialidades, la vital importancia de realizar mejoras en los sistemas de gestión de documentos actuales, por medio de la búsqueda de una automatización de procesos, y que esta sea canalizada con la compra de un software. Así mismo, se constató que la falta del apoyo de la jerarquía ha incidido en el mejoramiento del personal, en cuanto a capacitación y posicionamiento institucional del proceso de gestión de documentos, a nivel interno del ministerio.
- ❑ El mejoramiento continuo lo que debe buscar dentro de las instituciones que forman parte de la población estudiada, es proyectar la garantía de transparencia administrativa en lo referente al acceso a la información pública, para que el ciudadano compruebe que sus demandas se atienden de forma integral y siempre buscando su satisfacción, lo que compromete a la administración activa para mostrar esa apertura a nivel de gobierno.

- ❑ Se debe considerar el fortalecimiento de los canales de comunicación que han sido instaurados en los ministerios, para que la información institucional tenga un mayor alcance entre los funcionarios y a partir de estos se fomenten, con transparencia y divulgación, los diferentes avances tecnológicos y la robustez de normativa y procedimientos que tienen estas instituciones públicas del gobierno central.
- ❑ Es importante rescatar que la infraestructura, el equipamiento y los sistemas de información, alrededor del mundo, tienen un período de obsolescencia no mayor a cinco años, esto quiere decir que para poder afrontar el desafío que significa para un ministerio estar a la vanguardia con estos elementos, se deben tener planes de desarrollo tecnológico y estos suelen estar asignados a las unidades de Tecnologías de Información, al igual que el presupuesto necesario para llevarlos a cabo.
- ❑ Si ya solo hablar de tecnología a nivel de sector público resulta complicado, es mil veces más complejo imaginar el panorama de un ministerio desfinanciado, que a su vez tiene una Unidad de Archivo, que tiene en sus hombros el reto de la inclusión de herramientas tecnológicas específicas y de alto costo, para solventar las actuales necesidades de una gestión de documentos eficiente, además del acceso y la transparencia para el cumplimiento de la ley, así como el desarrollo de sus funciones ordinarias.
- ❑ El análisis de los datos sobre el rezago en la asignación de infraestructura, equipamiento y sistemas de información en los ministerios reflejó que las unidades de archivo no tienen factibilidad para la implementación de un Sistema de Gestión para Documentos; esa limitante para un proyecto tan necesario como el de implementar tecnología, se debe a diferentes restricciones ligadas en primera instancia al desconocimiento del amplio marco normativo que regula las contrataciones administrativas, mediante el sistema de compras públicas; y en una segunda instancia debido a una característica común identificada a partir de las justificaciones presentadas en los cuestionarios, que es el desconocimiento alrededor de lo que involucra la no implementación o diseño de un proyecto que mejore el proceso de gestión de documentos, así como el equipamiento necesario y los sistemas de información.

- ❑ El desconocimiento para la implementación de un Sistema de Gestión para Documentos en los ministerios tiene una coyuntura importante, que es el manejo parcial los requerimientos técnicos del software, tema que no es muy bien manejado por el profesional de archivo, y que no se aborda por cierto temor, particularmente cuando no hay una comunicación fluida, ni se cuenta con el apoyo de los especialistas de tecnologías para orientar las necesidades de la unidad de archivo.
- ❑ Existe temor por parte de los profesionales de archivo con respecto a la innovación y tecnología, el cual crece aún más cuando la responsabilidad de la ejecución presupuestaria no se asume de manera compartida con el profesional a cargo de la unidad de tecnologías de información. Esta situación se denota en la línea de responsabilidades presupuestarias y de ejecución no está bien definida, cuando el informático pone como responsable del proyecto al profesional de archivo y viceversa.
- ❑ Existe una desactualización y falta de capacitación y conocimiento en materia presupuestaria y de contratación administrativa, este desconocimiento genera problemas de adaptabilidad al cambio y un desinterés por implementar herramientas tecnológicas que mejoren el proceso de gestión de documentos. Todo lo anterior representa un gran desafío para los profesionales de archivo, en materia de innovar y automatizar procesos, y más que un desafío, es una imperiosa necesidad de mejora de cara al compromiso que se tiene pendiente con el usuario y las herramientas con las que este usuario accede a la información.

Causas:

- ❑ No ha habido un fortalecimiento en la optimización de los archivos centrales y la gestión de documentos de los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, debido a que no han sido implementados y normalizados todos los mecanismos existentes que pueden ser utilizados para empoderar, capacitar y contribuir a la mejora continua de los instrumentos de control e infraestructura tecnológica, propios de la gestión documental.

Estrategias:

- Capacitación y cursos de formación continua que le permitan al profesional de archivo las herramientas necesarias para empoderarse y tomar decisiones eficientes.
- Implementación de buenas prácticas internacionales en los procesos de gestión de documentos, mediante la aplicación de modelos basados en la norma para que el servicio al usuario de archivo esté mediado por la calidad.
- Mayor apoyo del alto nivel jerárquico.
- Implementar el Cuadro de Clasificación por procesos.
- Implementación de normas y buenas prácticas internacionales en los procesos de gestión de documentos.
- Lograr la calidad en la prestación de los servicios del proceso de gestión de documentos.
- Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Tabla No. 24

RIESGOS MINISTERIALES IDENTIFICADOS		
Amenazas	+	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de recursos económicos y humanos que inciden en el desarrollo del proceso de gestión de documentos. - Pérdida por robo de información. - Acceso no autorizado a los documentos. 	+	<ul style="list-style-type: none"> - Los ministerios cuentan con archivos centrales y funcionarios a cargo. - La mayoría de los encargados de los archivos centrales son profesionales en Archivística. - Los archivos de los ministerios aplican procesos archivísticos. - Los funcionarios del ministerio tienen conocimiento de la existencia del Archivo Central y su proceso de gestión de documentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios e informes del SAE.

Hallazgos:

- Los profesionales de los Archivos Centrales, quienes coordinan el proceso de gestión de documentos, sufren de muchas dificultades para contar con el contenido presupuestario holgado para desarrollar todas las diferentes tareas que son requeridas para completar de forma satisfactoria las metas planteadas en sus Planes Anuales de Trabajo.
- Es fundamental que los profesionales y coordinadores del proceso de gestión de documentos cuente con el recurso técnico de apoyo para poder desarrollar y documentar las diferentes actividades como protocolos de seguridad y productos como tablas de acceso, que aseguren la integridad de los documentos custodiados en los archivos centrales.
- La pérdida de información por causales de robo o extravío son riesgos que pueden comprometer la imagen del ministerio y del archivo central, situación a la se expone un proceso de gestión de documentos que no ha sido normalizado y estructurado con los elementos de seguridad correctos.
- Es necesario que los procesos técnicos archivísticos ligados a la seguridad y acceso a los documentos sean documentados mediante procedimientos y estos sean de conocimiento de todos los funcionarios del ministerio.
- Se deben realizar actividades anuales que reafirmen la existencia del Archivo Central y la importancia del proceso de gestión de documentos para la eficiencia y la transparencia en los ministerios.
- Los profesionales a cargo de la coordinación del proceso de gestión de documentos deben enfocar su tiempo y esfuerzo a la realización de productos y actividades, que sólo ellos como profesionales pueden desarrollar para la mejora continua del proceso.

Causas:

- La falta de presupuesto y de recurso humano de apoyo al proceso de gestión de documentos, mantienen comprometidas las funciones ligadas al mejoramiento del acceso y la seguridad de los documentos, que deben ser ejecutadas por el profesional que coordina el archivo central.

Estrategia:

- ❑ Diseño de un plan alternativo de acceso a recursos, para la modernización estatal, que brinde las herramientas necesarias a los procesos de gestión de documentos de los ministerios, para que estos se puedan alinear con los objetivos de transparencia del Gobierno Digital del Bicentenario.

Tabla No. 25

LIMITACIONES MINISTERIALES IDENTIFICADAS		
Amenazas	+	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de recursos económicos y humanos que inciden en el desarrollo del proceso de gestión de documentos. - Pérdida por robo de información. - Acceso no autorizado a los documentos. 	+	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente. - Ausencia de prácticas que contribuyan con la Mejora Continua del Proceso de Gestión de Documentos. - Recurso humano limitado. - Encargados de los archivos desactualizados, requieren capacitación. - Rezago en la asignación de Infraestructura, equipamiento y sistemas de información para hacer una gestión electrónica de documentos. - Tienen bodegas con documentos sin organizar. - Ningún ministerio tiene Cuadros de Clasificación por procesos. - Los ministerios no cuentan con SGD ni con repositorios de preservación digital

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios e informes del SAE.

Hallazgos:

- ❑ Las estrategia del Poder Ejecutivo enfocada en la reducción del gasto público tiene una afectación directa sobre la asignación de recursos económicos y humanos, que inciden en el desarrollo del proceso de gestión de documentos, esto viene a ser una de las principales limitaciones detectadas en esta investigación, para el desarrollo normal de las funciones propias del proceso de gestión de documentos.
- ❑ Los procesos de gestión de documentos de los ministerios requieren tener capital humano actualizado y con conocimiento de los últimos cambios en materia archivística, por medio de capacitaciones brindadas de forma periódica, que les permitan a los funcionarios de estas unidades potenciar sus habilidades, prácticas y conocimientos teóricos mediante cursos, seminarios, talleres y congresos.
- ❑ La afectación del riesgo económico incide en elementos que son de carácter prioritario dentro de una unidad de Archivo Central, estos elementos son, por ejemplo, la inversión infraestructura y sistemas de información, con los que brinda una respuesta oportuna a las constantes necesidades y cambios que requiere la gestión de documentos para hacer más eficiente el accionar de la administración activa.
- ❑ Esta limitación se confirma, al comprobar que dieciséis ministerios afirman tener recursos económicos para proyectos de sistemas de información e infraestructura, pero el presupuesto no se ejecuta y la constante que justifica esta sub-ejecución presupuestaria recae en que no corresponde a la unidad de archivo liderar este tipo de proyectos por desconocimiento de aspectos técnicos, propios del hardware y software.
- ❑ A nivel presupuestario cualquier proyecto de tecnología y su ejecución corresponde a la unidad interesada y que tiene el conocimiento para desarrollarlo. Por ejemplo, el plan estratégico de tecnología de los ministerios, que las Unidades de Tecnologías de Información deben presentar ante la Contraloría General de la República, no contempla la posibilidad de incluir proyectos identificados como parte de la detección de necesidades de un proceso, ya que el rol de estas unidades de tecnología en los ministerios es de apoyo y asesoría técnica, pero no a nivel de liderar la supervisión del contrato, lo cual refleja un riesgo muy grande y la vulnerabilidad de las unidades

de archivo en el manejo de recursos económicos, con la consecuente afectación al proceso de gestión de documentos.

- ❑ Se identificó que hay dificultades para contratar el Talento Humano en la Unidad de Archivo, esto se debe primeramente a que son muy pocos los actuales licenciados en Archivística que cumplen con los requisitos legales para ocupar el puesto, y debido a que cada vez es más complicado hacer nombramientos en esas plazas de coordinación, a raíz de que el Poder Ejecutivo ha generado restricciones y congelamientos, en razón de los problemas financieros por los que atraviesa.
- ❑ Muchos de los profesionales que coordinan el proceso de gestión de documentos, pese a tener una formación académica atinente y las competencias para la coordinación del proceso en los ministerios, tienen problemas para recibir formación continua, como la que imparten la Universidad de Costa Rica o el Archivo Nacional, que les proporcione los conocimientos para desarrollar sin inconvenientes todas las actividades referentes a Archivos y a Gestión de Documentos.
- ❑ Se pudo determinar que el funcionario que coordina el proceso sabe lo que debe hacer, desde la parte operativa, hasta elementos mucho más complejos como la producción de documentos que busquen normalización en las reglas de producción, administración y almacenamiento propias del ciclo de vida del documento, pero la ausencia de estos profesionales significa una afectación grave en la administración de documentos e información, que compromete la transparencia de dicha institución.
- ❑ Aunado a la situación anterior estos profesionales son funcionarios con amplitud de conocimiento, ya que muchos de ellos poseen doble titulación universitaria, que les da un perfil interdisciplinario y los proyecta con mayor presencia o posicionamiento dentro de la institución en la que se desempeñan, pero ante las complicaciones de nombramientos los profesionales se mueven de forma constante a mejores oportunidades laborales, generando inestabilidad en los ministerios, cuando la categoría de las plazas no es competitivas, ni concuerda con respecto a las responsabilidades que implica el puesto.
- ❑ Los riesgos hallados se analizan desde elementos mucho más complejos, que se enfocan en problemas de motivación, producto de las complicaciones para obtener estabilidad y puestos atractivos para el profesional, debido a los decretos de

congelamientos de plazas, establecidos ante el problema fiscal en que se encuentra el país. Los pocos profesionales con el grado de licenciatura se mueven entre instituciones según sus necesidades personales y en procura de mejorar sus condiciones de trabajo. Esta situación ha restringido la estabilidad y en consecuencia el correcto accionar de las unidades de archivo, que se quedan sin la cabeza del proceso para hacerle frente a panoramas tan complejos y acumulaciones de trabajo, como las que usualmente tienen los ministerios.

- ❑ Por otra parte, sumado al faltante de profesionales con grado de licenciatura se genera la escasez de técnicos con formación en esta área, que den abasto a la demanda del mercado. Estos colaboradores muchas veces no tienen el conocimiento ni la preparación adecuada para ayudar a mejorar de forma integral el proceso de gestión de los documentos, por lo que la labor se recarga de manera muy fuerte sobre el profesional de la unidad. Pese a que la Universidad Técnica Nacional tiene una currícula para preparar técnicos, la calidad académica no se puede comparar si hablamos de un estudiante con 130 créditos aprobados del Bachillerato de Archivística de la Universidad de Costa Rica, quienes rápidamente dejan de ocupar estos puestos y pasan a administrar un archivo con responsabilidades profesionales.
- ❑ El poco tiempo del que dispone el profesional que coordina el proceso de gestión de documentos, no le permite desarrollar proyectos de innovación tecnológica. Por otra parte, en la mayoría de los ministerios no existe una plaza profesional adicional, que apoye la realización de las actividades sustantivas del Archivo Central y esto complica el panorama cuando se pretende avanzar de forma significativa con los productos propios del proceso de gestión de documentos, particularmente en todo lo referente a la emisión de normativa, así como la generación de las herramientas que permitan ejecutar los procesos técnicos archivísticos; ya que la mayoría del tiempo se invierte en cumplir con labores y actividades sumamente operativas.

Causa:

- ❑ La falta de recursos económicos ha imposibilitado el desarrollo integral del proceso de gestión de documentos, comprometiendo la seguridad de los documentos y la información que estos contienen y entorpeciendo la innovación del proceso con

profesionales, herramientas e infraestructura física y digital idónea, necesaria para mejorar de forma continua los servicios que se brindan a los usuarios.

Estrategia:

- ❑ Proyecto de Mejora Tecnológica Integral para el proceso de gestión de documentos, que contemple los recursos y el presupuesto necesario para asegurar la infraestructura y seguridad de los documentos y la información que contienen.

CAPÍTULO IV

**MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN PARA LOS DOCUMENTOS BASADO EN
LA NORMA ISO 30301:2011, APLICABLE A LOS
MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO
COSTARRICENSE**

Este modelo es una guía teórica-metodológica que brinda las herramientas necesarias para el profesional que coordina el proceso de gestión de documentos, de manera que se pueda implementar un sistema de gestión para documentos basado en la calidad, según los requerimientos de la Norma ISO 30301:2011.

Características del modelo

- El modelo sigue el orden lógico de la norma.
- El modelo asocia los principales elementos del diagnóstico realizado, para hacer una serie de propuestas claras y ejecutables, que pretenden solventar los problemas identificados, con respecto a la gestión de documentos de la cartera ministerial.
- El modelo busca implementar herramientas de calidad, que mejoren la conceptualización y normalización de la gestión de documentos en los ministerios.
- Enfoque por procesos: la Norma ISO 30301:2011 tiene un enfoque por procesos, lo que obliga a que la clasificación de los documentos se haga por procesos en cada uno de los ministerios; además MIDEPLAN y la Contraloría General de la República también promueven la clasificación por procesos dentro de las instituciones.
- El modelo pretende pasar de ser un modelo de apoyo a un modelo estratégico para la cartera ministerial, de manera que los oficiales mayores se comprometan con su implementación en la institución.

Beneficios del modelo

- Estandarización de las normas: la Norma ISO 30301:2011 vino a estandarizar las otras normas de calidad ISO, de manera que si se cumplen todos los requerimientos de esta se estarán cumpliendo también los requisitos de las anteriores.
- Certificación: al implementar este modelo es factible realizar el proceso de certificación de calidad, establecido por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).
- Normalización: gestionar los documentos de una forma normalizada dentro del ministerio, al considerar que estos documentos son la prueba administrativa y legal de todas las decisiones y actividades realizadas por la institución.

- Rendición de cuentas: beneficio fundamental porque el financiamiento de los ministerios depende directamente de los impuestos de todos los ciudadanos, es decir es responsabilidad de todos los costarricenses la verificación y el cumplimiento de una adecuada gestión de documentos dentro de la cartera ministerial.
- Económico: es un modelo relativamente económico, puesto que no demanda de gastos financieros para su implementación.
- Adaptable: es un modelo adaptable, debido a que se ajusta al contexto de cada uno de los ministerios.

Estructura del modelo

Este modelo se ha estructurado en ejes y líneas de actuación, de manera que permitan cumplir los requerimientos establecidos en la Norma ISO 30301:2011, de la mano con el marco jurídico vigente y según el contexto organizacional, político y económico de los ministerios.

Se han establecido los siguientes siete ejes, y cada uno posee sus propias líneas de actuación para cumplir con lo propuesto:

1. Contexto ministerial.
2. Liderazgo.
3. Planificación.
4. Recursos, comunicación y documentación.
5. Operación del Sistema de Gestión para los Documentos – SGD.
6. Evaluación del desempeño del SGD.
7. Mejora continua.

Seguido de las líneas de actuación, se presentan una serie de recomendaciones para poder llevar a cabo el cumplimiento de los compromisos establecidos en la Norma ISO 30301:2011.

En este modelo se resaltan en negrita los “debe” que se establecen en la Norma ISO 30301, ya que estas son las pautas a seguir por medio de las líneas de actuación, que necesitan para llevar a cabo con éxito la gestión para los documentos en estas instituciones ministeriales.

EJE No. 1 CONTEXTO MINISTERIAL

Líneas de actuación	1.1. Comprender el ministerio y su contexto.
	1.2. Identificar los requisitos legales, de negocio y de otra índole del ministerio.
	1.3. Definir el alcance del SGD del ministerio.

1.1. Comprender el Ministerio y su contexto

Cada ministerio **debe** identificar sus factores externos (entorno social y cultural, legal y reglamentario, económico y financiero, tecnológico y competitivo; los factores claves y las tendencias que influyen en los objetivos del ministerio); factores internos (gobernanza, estructura organizativa, roles y responsabilidades; políticas, objetivos y estrategias; recursos y capacidades; sistemas de información y procesos de toma de decisiones; normas y directrices) que inciden directamente en cada ministerio, según sus funciones. Estos factores identificados **deben** ser documentados por parte de cada ministerio.

Para dar cumplimiento a esta disposición de la Norma ISO 30301:2011, los archivistas ministeriales pueden utilizar la fase de Identificación Archivística que coincide con todos los aspectos que indica la norma; por ejemplo, en la etapa de diagnóstico de este proyecto de investigación se realizó una identificación de esos aspectos, identificación que es una de las fases del método archivístico y que se puede concretar utilizando la norma ISAAR CPF (International Standard Archival Authority Records for Corporate Bodies, Persons and Families: Norma Internacional sobre los Registros de Autoridad de Archivos relativos a Instituciones, Personas y Familias; por su traducción en español), la cual se incluye en la Norma Nacional de Descripción emitida por la Dirección General del Archivo Nacional.

A continuación, se brinda un ejemplo de la mencionada norma, específicamente del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

Tabla No. 26

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, SEGÚN LA NORMA ISAAR – cpf		
ÁREA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
1. Área de Identificación		
1.1. Tipo de institución	Indicar el tipo de institución que se está describiendo. En el caso de los ministerios corresponde a una institución pública.	Institución Pública
1.2. Formas autorizadas del nombre	Registrar cualquier nombre existente del ministerio que no se haya mencionado en ningún otro lugar del Área de Identificación como: a) otras formas del mismo nombre, por ejemplo, acrónimos; b) cambios sufridos por el nombre a través del tiempo con sus correspondientes fechas.	Ministerio de Agricultura y Ganadería
1.3. Otras formas del nombre	Indicar otras formas del mismo nombre, acrónimos, otros nombres institucionales, o cambios sufridos por el nombre a lo largo del tiempo y si es posible, sus correspondientes fechas.	MAG Sociedad Nacional de Agricultura 1903 Centro Nacional de Agricultura 1928 Secretaría de Agricultura y Ganadería 1942 Ministerio de Agricultura e Industria 1949 Ministerio de Agricultura y Ganadería 1960
2. Área de descripción		
2.1. Fechas de existencia	Registrar la fecha de fundación del ministerio. Cuando estas fechas no se conozcan precisar las fechas aproximadas. Se debe utilizar el siguiente formato: año, mes y día de acuerdo con la norma ISO 8601.	1903
2.2. Historia institucional	Proporcionar un resumen de la historia del ministerio en el cual se incluya la evolución administrativa y el contexto histórico o general en que se desarrolla.	En 1903 Se crea la Sociedad Nacional de Agricultura, que era una organización de carácter privado con apoyo económico del Estado. En 1911 inicia funciones el Departamento de Agricultura, precursor del actual Ministerio de Agricultura y Ganadería. Se fomenta la extensión, la salud animal, vegetal y la actividad forestal. El café, el banano y la ganadería eran las principales actividades

		<p>agropecuarias del país. En 1914 Se crean las Juntas de Crédito Agrícola, por medio del Banco Internacional de Costa Rica. En 1928 se crea la Secretaría de Agricultura por Ley 33, pero se mantiene adscrita a la Secretaría de Fomento hasta el año 1942. Se constituye el Centro Nacional de Agricultura de la unión de la Escuela Nacional de Agricultura y el Departamento de Agricultura. En 1938 se establecen las Juntas Rurales de Crédito Agrícola. En 1940 se separa la Escuela Nacional de Agricultura para formar la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica. En 1942 la Secretaría de Agricultura y Ganadería comienza a operar en forma independiente de la Secretaría de Fomento (Decretos 40 y 43). En 1949 por medio de la nueva constitución se crea el Ministerio de Agricultura e Industria. En 1960 por medio de la ley de presupuesto 2656 se adoptó el nombre de Ministerio de Agricultura y Ganadería, por lo que se separa la actividad de industria, geología y minas. Se crea la Fundación de Clubes 4S, etc.</p>
2.3. Lugares	Indicar el nombre de los principales lugares y/o ámbito territorial donde el ministerio tiene o tenía su sede o residencia de forma habitual.	<p>Región de Desarrollo Brunca Región de Desarrollo Central Occidental Región de Desarrollo Central Oriental Región de Desarrollo Central Sur Región de Desarrollo Chorotega Región de Desarrollo Huetar Caribe Región de Desarrollo Huetar Norte Región de Desarrollo Pacífico Central</p>
2.4. Marco Jurídico	Indicar el marco jurídico del ministerio. Se debe registrar la naturaleza jurídica (por ejemplo, la normativa que dio origen o modificó la estructura orgánica) y precisar el tipo de institución, en este caso pública.	<p>Algunos de los ejemplos de normativa del MAG son: Ley N° 7064. Ley FODEA, Ley Orgánica del MAG y creación de SEPSA. Reglamento Orgánico del MAG. Reglamento al Título Segundo de la ley 7064 "Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería". Reglamento autónomo de servicio del MAG. Reglamento de Teletrabajo para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).</p>

		<p>Ley 8835, de apoyo y fortalecimiento del sector agrícola.</p> <p>Reglamento a la ley de apoyo y fortalecimiento del Sector Agrícola, decreto 36104.</p> <p>Ley 8495. Ley del Servicio Nacional de Salud Animal –SENASA; entre otras.</p>
2.5. Estructura interna	<p>Describir y/o representar la estructura orgánica del ministerio y precisar las fechas de cualquier cambio significativo para entender su funcionamiento.</p>	<p>El MAG se encuentra estructurado de la siguiente forma:</p> <p>Ministro.</p> <p>Instancias asesoras: Asesoría Jurídica, Planificación Institucional, Prensa, Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario, Auditoría Interna, Asuntos Internacionales, Contraloría de Servicios.</p> <p>Unidad de Informática.</p> <p>Viceministros (as)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Extensión Agropecuaria. <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Información y comunicación rural. Departamento de Emprendimiento rural. Departamento de Producción Agroambiental. Departamento de Producción Orgánica. - Dirección Administrativa Financiera. <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos. Departamento Financiero. Departamento de Proveeduría: Unidad de Programación y Control, Unidad de Contrataciones, Unidad de Almacenamiento y Distribución. Unidad de Archivo Institucional.
3. Área de relaciones		
3.1. Nombres / Identificadores de las instituciones, personas o familias relacionadas	<p>Identificar las instituciones, personas y familias con la que se establece una mayor relación y registrar su forma autorizada del</p>	<p>Servicio Nacional de Salud Animal – SENASA.</p> <p>Servicio Fitosanitario del Estado – SFE.</p>

	nombre y su respectivo registro de autoridad.	Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria - INTA. Clubes 4S.
3.2. Naturaleza de la relación	<p>Especificar la naturaleza general de la relación entre el ministerio y la otra institución:</p> <p>-Jerárquica: Una institución puede ejercer cierta autoridad y control sobre las actividades de una serie de instituciones, personas y familias.</p> <p>-Temporal: Una institución puede tener una relación transitoria con otras instituciones, persona o familia, con el objetivo de llevar a cabo ciertas actividades o funciones.</p> <p>-Familiar: En una familia o persona se puede tener un amplio círculo de relaciones con otros miembros de ésta y con la familia como institución.</p> <p>-Asociativa: Una institución puede estar unida a otra institución, persona o familia con el fin de cumplir una actividad o función determinada.</p>	Relación asociativa.
3.3. Descripción de la relación	<p>Describir la naturaleza de la relación entre el ministerio descrito en este registro de autoridad y la otra institución, persona o familia.</p> <p>Por ejemplo: institución adscrita, marido, esposa, hijo, entre otros.</p>	Instituciones adscritas.
3.4. Fechas de la relación	<p>Registrar las fechas de relación del ministerio que se está describiendo con la otra institución, persona o familia. En el caso de que la relación se mantenga, solo se debe indicar el año de inicio. En cuanto a las relaciones temporales se debe señalar el año de inicio y final.</p>	<p>SENASA: 2006.</p> <p>SFE: 1997</p> <p>INTA: 2001</p> <p>Clubes 4S: 1960</p>
4. Área de control		
4.1. Identificador del registro de autoridad	<p>Proporcionar un identificador único al registro de autoridad, el cual debe estar conformado de la siguiente manera:</p> <p>1. Código del país, en el caso de Costa Rica se indicará: 506</p>	506-148-001-RI-001

	2. Código de la institución* 3. Código del archivo central (utilizar el código 001 para el archivo central o institucional) 4. Identificar el tipo de institución que se está describiendo tal y como se indica: - Registro institucional: RI - Registro de familia: RF - Registro de persona: RP 5. Número consecutivo dado por cada Archivo Central (compuesto de tres dígitos).	
<p>Nota: *La Norma Nacional de Descripción Archivística establece en su anexo n°1 un catálogo de instituciones públicas con el respectivo código: http://www.archivonacional.go.cr/pdf/rectoria/1.%20Norma%20Nacional%20de%20Descripcion%20Archivistica.pdf</p>		

Fuente: Elaboración propia basado en la Norma ISAAR CPF.

1.2. Identificar los requisitos legales, de negocio y de otra índole del ministerio.

Cada ministerio **debe** establecer y documentar sus requisitos de negocio, requisitos legales y reglamentarios y requisitos de otra índole.

Los ministerios son los representantes de una cartera sectorial ante el Poder Ejecutivo, ellos tienen una representación nacional por medio de su Ministro en el Consejo de Gobierno. Este Consejo de Gobierno está conformado por todos los ministros del país y el Presidente de la República, quienes se reúnen para analizar y ver de forma integral todas las desafíos y situaciones que tiene el país, de manera que se establezcan los planes de trabajo que permitan el cumplimiento de todas las competencias del Poder Ejecutivo, determinadas mediante la Constitución de la República y la Ley General de la Administración Pública.

1.2.1. Requisitos legales:

Los ministerios **deben** identificar los requisitos legales relacionados con la creación y control de documentos. Los requisitos legales se pueden encontrar en las siguientes fuentes:

- Legislación y jurisprudencia (leyes y regulaciones específicas del sector ministerial y del entorno de la actividad)

- Estatutos constitutivos de los ministerios, los acuerdos y las reglamentaciones en las que el ministerio es participe.
- Los tratados y otros instrumentos que el ministerio esté legalmente obligado a acatar.

La identificación y cumplimiento de los requisitos legales permiten que cada uno de los ministerios ejecute correctamente sus operaciones y actividades de acuerdo con el marco jurídico que lo vincula.

Para este caso, se propone la utilización del principio de la jerarquía normativa costarricense, para el análisis de los requisitos legales de cada ministerio; dicho principio se establece en la Ley General de la Administración Pública N° 6227, en su artículo 6:

Figura No. 26

Pirámide de Kelsen



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo 6 de Ley General de la Administración Pública N° 6227 y la pirámide de Kelsen.

En relación con la pirámide anterior, es fundamental que cada ministerio revise y analice su normativa, de manera que se puedan determinar los requisitos de acuerdo con el marco legal que regula cada sector, relacionados con la creación y control de los documentos.

Asimismo, cada ministerio **debe** conocer la normativa relacionada con su funcionamiento, de manera que sea compilado y conocido por todos los involucrados, esto para cumplir a cabalidad con las actividades y tareas propias de cada ministerio.

Por ejemplo, en el artículo 130 de la Constitución Política de Costa Rica de 1949 se establece que “El Poder Ejecutivo lo ejercen, en nombre del pueblo el presidente de la República y los Ministros de Gobierno en calidad de obligados colaboradores”. (Constitución Política, 1949, p.21).

Ahora bien, en Costa Rica, a nivel de gestión de documentos existe normativa que debe cumplir cada uno de los ministerios: Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos N°8220, Ley General de Control Interno N°8292, Ley de Regulación del Derecho de Petición N° 9097, Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N°8454, Ley del Sistema Nacional de Archivos y su Reglamento N°7202, y otras leyes conexas; además de los reglamentos y manuales internos que regulan la buena gestión de los documentos dentro de cada una de los ministerios.

En el periodo administrativo 2006-2010, la administración Arias Sánchez emitió el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo, con el fin de simplificar su organización y agilizar el funcionamiento de la Administración Pública, así como establecer mecanismos de coordinación entre el Poder Ejecutivo y las instituciones descentralizadas, para que el primero fije las políticas públicas y las segundas las ejecuten. (Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo, 2006).

En el artículo 1° del Reglamento aparece integrado el Poder Ejecutivo por los siguientes órganos:

- 1) La Presidencia de la República.
- 2) El Poder Ejecutivo propiamente dicho, formado por el presidente de la República y el ministro de la Presidencia.

- 3) El Consejo de Gobierno, constituido por el presidente de la República y los ministros con o sin cartera, o en su caso los viceministros en ejercicio.
- 4) Los Consejos Sectoriales: integrados por los ministros rectores del respectivo sector y los jefes administrativos de las instituciones descentralizadas que formen parte de él.
- 5) Los ministerios integrados por los ministros y los viceministros técnicos necesarios para la mejor atención de sus despachos.

Asimismo, a manera de ejemplo, se cita la normativa que regula los ministerios, para el buen funcionamiento en la gestión de documentos:

- El Código Iberoamericano de Buen Gobierno.
- La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
- El Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional establecido por MIDEPLAN.

Por lo expuesto anteriormente, es vital que los ministerios comprendan toda la normativa que los vincula, iniciando por la Constitución Política, siguiendo con lo referente a las Leyes y Reglamentos indirectos que atañen el funcionamiento del sector, al igual que la normativa de creación y lineamientos propios de cada ministerio, el cual siempre va a tener apartados con elementos relacionados a la gestión de documentos e información institucional. Cabe resaltar, que en materia de gestión de documentos, la entidad rectora es la Dirección General del Archivo Nacional, la cual es la encargada de emitir directrices para la correcta gestión de documentos.

1.2.2. Requisitos de negocio:

Actualmente, la base legal del Poder Ejecutivo aparece en el Título X El Poder Ejecutivo, Capítulos I-V de la Constitución Política de 1949. El Poder Ejecutivo es un órgano constitucional que ejerce la función política y administrativa del Estado y al ser órgano supremo independiente con respecto a los otros poderes no está sujeto a ninguna relación

jerárquica; toma la iniciativa en el Gobierno y orienta la actividad del Estado; su poder de decisión es autónomo y posee el privilegio de la decisión ejecutora.

Asimismo, en la Ley General de la Administración Pública se confiere al Poder Ejecutivo la facultad de coordinar y dirigir las tareas gubernamentales y administrativas de la Administración Central y de la Administración descentralizada. En el Artículo 27 se indica: “Corresponderá a los ministros conjuntamente con el presidente de la República las atribuciones que les señala la constitución y las leyes, y dirigir y coordinar la administración tanto central como, en su caso descentralizada, del respectivo ramo”. (Ley General de la Administración Pública, 1993, p.102)

Los requisitos de negocio incluyen todos los requisitos para la correcta ejecución de las operaciones o actividades de los ministerios. En este caso, los requisitos se obtienen del desempeño actual de las actividades, de la planificación y el desarrollo de la gestión de riesgos y de los planes de continuidad del negocio.

Para este primer eje y la línea de actuación de identificación de los requisitos de negocio, cada Ministerio **debe** definir cuáles son sus requisitos de negocio, para la creación y control de los documentos en el marco de sus funciones.

Estos requisitos de negocio se pueden encontrar en el cumplimiento de las metas de los Planes de Trabajo de cada ministerio, dichos planes están basados en el Plan Estratégico Nacional. También, es importante que cada Ministerio analice sus funciones sustantivas, su misión y su visión, para de esta forma establecer los requisitos de negocio.

A continuación, a manera de ejemplo, se presentan algunos de los requisitos de negocio de la producción y control de documentos:

Tabla No. 27

EJEMPLOS DE REQUISITOS DE NEGOCIO MINISTERIALES IDENTIFICADOS			
Ministerio	Normativa	Artículo	Creación/control de documentos
Ministerio de Hacienda	Nº 38277-H Reglamento de Procedimiento Tributario	Artículo 54. Solicitudes de información sobre trámites o requisitos.	Las solicitudes presentadas por medios electrónicos o impresos deben contener los siguientes requisitos: a) Identificación del solicitante (nombre completo y número de documento de identidad).

			<p>b) Señalamiento de lugar, correo electrónico o cualquier otro medio para recibir notificaciones.</p> <p>c) Solicitud firmada por el interesado.</p> <p>d) Exposición clara y precisa del motivo por el cual requiere la información.</p>
Ministerio de Salud	Ley General de Salud, N° 5395	Artículo 74.	Los directores y administradores de los establecimientos de atención médica deberán velar por el correcto y acucioso funcionamiento del sistema de ingresos y egresos de pacientes y por el correspondiente archivo de expedientes clínicos, debiendo entregar al Ministerio, en la oportunidad y dentro del plazo que determine el reglamento o la autoridad de salud competente.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG	Artículo 6. De la adecuación de deudas de los productores agropecuarios y de saneamiento de la cartera bancaria	<p>Se autoriza al Ministerio de Hacienda para que emita títulos de la deuda pública denominados "Bonos de readecuación del sector agropecuario", por un monto de hasta cinco mil millones de colones (¢ 5.000.000.000,00), para permitir que se incluyan en el programa de adecuación las obligaciones de los deudores agropecuarios que se encontraban en estado de mora al 30 de junio de 1986, y para que se logre el saneamiento de la cartera bancaria destinada al sector agropecuario.</p> <p>Dichos títulos tendrán las siguientes características: Dieciséis años de plazo de emisión. Las amortizaciones serán anuales y por cuotas fijas del ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) del monto total desembolsado.</p>
Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Fitosanitario del Estado.	Ley N° 7664 de Protección Fitosanitaria. Reglamento a la Ley de Protección Fitosanitaria N°26921.	Art. 14. Combate obligatorio de plagas. Art. 56. Manifiesto o declaración de carga de productos.	<p><u>Trámites para la exportación de vegetales frescos y plantas ornamentales.</u></p> <p>Formulario de solicitud de ausencia de plagas y solicitud de certificación fitosanitaria.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completar formulario en línea de solicitud de declaración adicional de ausencia de plagas y/o condición fitosanitaria específica,

			<p>permiso de importación del país destino, recibo de pago de la tarifa correspondiente. Los usuarios deben estar inscritos, activos y al día en la C.C.S.S y en Fodesaf.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plazo de 8 días hábiles. - Precio de la declaración de ausencia de plagas de exportadores inscritos en el registro de exportadores es de ¢ 71.995. - Precio de la declaración de ausencia de plagas de exportadores no inscritos en el registro de exportadores es de ¢ 119.909.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa de los diferentes ministerios.

1.2.3. Requisitos de otra índole:

Cada ministerio **debe** identificar los requisitos de otra índole, que incluyen los compromisos voluntarios de carácter no legislativo hechos por el ministerio; por ejemplo, los códigos voluntarios de buenas prácticas o de conducta o ética; así como alguna aplicación de una norma de calidad como la ISO 9001.

A manera de ejemplo, se puede mencionar al Ministerio de Comercio Exterior - COMEX, el cual voluntariamente ha implementado buenas prácticas internacionales basadas en calidad, que son necesarias para el cumplimiento eficiente de los procesos de aduanas y comercio que tiene asignados a nivel país. Por lo que COMEX ha sido el principal impulsor de las iniciativas y los requisitos de calidad necesarios, para que Costa Rica forme parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE.

Para que Costa Rica pueda formar parte de la OCDE necesita cumplir una serie de requisitos, los cuales están estrechamente relacionados con la gestión de documentos de los ministerios.

A continuación, se detallan algunos de los requisitos de otra índole que se encuentran estrechamente relacionados con la creación y control de documentos:

- ∇ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.

- ∇ Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.
- ∇ Recomendación del Consejo de la OCDE sobre buenas prácticas de estadística.
- ∇ Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.
- ∇ Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe eLAC2018, 2018.

Algunos de los apartados relacionados directamente con la creación y control de los documentos, son los siguientes:

Tabla No. 28

EJEMPLOS DE REQUISITOS DE OTRA ÍNDOLE MINISTERIALES RELACIONADOS CON LA CREACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS		
Documento	Capítulo	Control/creación de documentos
Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.	IV. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	D. En los casos en los que los actores interesados participen en el proceso de gobierno corporativo, tendrán un acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable: Cuando la legislación y las prácticas de los marcos de gobierno corporativo dispongan la participación de los actores interesados, es importante que estos tengan acceso a la información necesaria para cumplir sus responsabilidades.
Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.	V. Divulgación de información y transparencia	E. Los canales que se utilicen para difundir la información permitirán que los usuarios accedan a información pertinente de modo igualitario, oportuno y eficiente en términos de coste: Los canales empleados para la difusión de datos pueden ser tan importantes como su propio contenido. A pesar de que en muchos casos las leyes disponen la divulgación de la información, presentarla y acceder a ella puede resultar difícil y costoso. La presentación de informes preceptivos ha experimentado importantes mejoras en algunos países gracias a los sistemas electrónicos de entrega de documentación y de recuperación de datos. Se ha de dar el siguiente paso integrando distintas fuentes de información sobre la sociedad, incluidos los documentos presentados por los accionistas. Las páginas web de las empresas también constituyen una oportunidad para mejorar la difusión de los datos y, actualmente, en algunos países, se les exige que tengan una en la que ofrezcan información pertinente y significativa sobre sí mismas.
Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas	II. La actuación del estado como propietario.	F. El Estado, en su condición de propietario activo, debería ejercer sus derechos de propiedad con arreglo a la estructura jurídica de cada empresa. Entre sus principales responsabilidades se encuentran: 1. La creación de procesos de nominación del Directorio bien estructurados y transparentes en las empresas públicas en las que el Estado

		tenga la totalidad de la propiedad o sea el accionista mayoritario, y participando activamente en la nominación de los Directorios de todas las empresas públicas.
Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas	V. Transparencia y divulgación	Las empresas públicas deberían mantener un elevado nivel de transparencia de conformidad con los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo.
Recomendación del Consejo de la OCDE sobre buenas prácticas de estadística.	Recomendaciones sobre acceso	9. Asegurar un acceso y una difusión de datos fáciles de usar, de modo que las estadísticas se presenten de forma clara y comprensible, se publiquen de una manera adecuada y conveniente, incluso en forma legible por máquina ("datos abiertos") y accesible sobre una base imparcial con metadatos de apoyo y orientación. Esto también implica un compromiso para responder a las principales interpretaciones erróneas de los datos por parte de los usuarios.
Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.	II. El derecho al gobierno electrónico: 9. Los ciudadanos podrán relacionarse electrónicamente con los Gobiernos y las Administraciones Públicas.	a. Dirigir por vía electrónica todo tipo de escritos, recursos, reclamaciones y quejas a los Gobiernos y las Administraciones Públicas, quedando éstos igualmente obligados a responder o resolver como si dichos escritos, reclamaciones y quejas se hubieran realizado por medios tradicionales. e. Acceder los interesados electrónicamente a los expedientes para conocer el estado en que se encuentra la tramitación de los mismos. f. f. Acceder por medios electrónicos a información pública de alto valor agregado que sirva a aumentar la competitividad de los países, lo que supone garantizar estándares consensuados entre los Estados iberoamericanos respecto al modo en que esa información debe ser procesada y difundida con la ayuda de las nuevas tecnologías disponibles. g. Utilizar y presentar ante el Gobierno o las Administraciones Públicas las resoluciones administrativas en soporte electrónico, así como los documentos administrativos electrónicos en las mismas condiciones que si fueran documentos en papel, así como poder remitirlas por medios electrónicos a la Administración de que se trate.
Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.	II. El derecho al gobierno electrónico: 10. Los Gobiernos y Administraciones Públicas están en la obligación de atender el ejercicio efectivo del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente, lo que requiere que los	C. La regulación y establecimiento de registros electrónicos a los que los ciudadanos puedan dirigir sus comunicaciones electrónicas conteniendo sus peticiones y pretensiones; registros de los que los ciudadanos recibirán de forma automática la confirmación de su recepción, además de otras notificaciones.

	Gobiernos y Administraciones Públicas implanten los instrumentos que permitan el funcionamiento del Gobierno Electrónico.	
Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.	II. El derecho al gobierno electrónico:	15. El Gobierno Electrónico implica que los ciudadanos puedan relacionarse con las Administraciones Públicas en todo momento, así como que puedan recibir de forma automática la confirmación de la recepción de tales comunicaciones. Tal confirmación se hará mediante copia autenticada, realizada automáticamente, de las comunicaciones y documentos presentados, en su caso, en los que constará la fecha y hora de presentación.
Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe eLAC2018, 2018	III. Gobierno electrónico y ciudadanía.	Objetivo 10: Impulsar el gobierno electrónico centrado en el ciudadano, masificando la disponibilidad de trámites y servicios y la información pública, por múltiples canales y en todos los niveles de gobierno.

Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa de de los diferentes ministerios.

Una vez identificados los requisitos de otra índole, por parte de cada uno de los ministerios, a manera de estrategia, el archivista ministerial podría iniciar con procesos relacionados directamente con la visión del ministerio y con compromisos adquiridos por el Poder Ejecutivo, como por ejemplo Gobierno Abierto o Gobierno Electrónico.

1.3. Definir el alcance del SGD del Ministerio

El Ministerio **debe** definir y documentar el alcance de su Sistema de Gestión para los Documentos - SGD.

El alcance del SGD **debe** incluir las relaciones entre las funciones específicas del ministerio.

Pueden contener la totalidad del ministerio, funciones determinadas, departamentos específicos o un proceso único. Cuando se establece un SGD para una o más funciones específicas de un ministerio, el alcance **debe** incluir las relaciones entre estas y los roles de cada ministerio.

Si el ministerio delega en un ente externo algún proceso que afecte el cumplimiento de los requisitos del SGD, el ministerio **debe** asegurar el control sobre dicho proceso. Los controles sobre estos procesos **deberán** identificarse como parte del alcance del SGD.

El modelo desarrollado en esta investigación, puede ser aplicable a todo el ministerio, a algunas funciones específicas, a un departamento, a una unidad o a un proceso específico; en este caso se aplicó a todo el ministerio.

Tal y como se indicó en las características del modelo, este se encuentra enfocado por procesos, lo que obliga a que la clasificación de los documentos de todos los ministerios se lleve a cabo por procesos. Dado lo anterior, a continuación se detallan algunos de los procesos facilitativos de la cartera ministerial, en los que se podría desarrollar este modelo para un Sistema de Gestión para los Documentos:

- Proceso de gestión del talento humano el cual incluye reclutamiento y selección; capacitación del personal y administraciones salariales.
- Proceso financiero que incluye contaduría, presupuesto y tesorería.
- Proceso de proveeduría que incluye contratación administrativa, compras e inventario y control de activos.
- Proceso de tecnologías de información, el cual incluye infraestructura en redes; desarrollo y base de datos; y soporte técnico.

Asimismo, se tienen los procesos sustantivos propios de cada ministerio, en los cuales también se podría implementar este modelo para un SGD. A manera de ejemplo se tiene algunos de los procesos sustantivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- Proceso en emprendimiento rural.
- Proceso en producción orgánica.
- Proceso en producción agroambiental.

Cabe resaltar que la decisión sobre a cuáles procesos se quiere aplicar el modelo propuesto en este proyecto de investigación, radica principalmente en el compromiso que exista por parte de la alta dirección del ministerio y los funcionarios involucrados en el desarrollo del

SGD. Es importante además, que se analice bien el proceso con el que se desea trabajar, de manera que los objetivos planteados sean factibles.

Para establecer el alcance del sistema de los ministerios, se pueden utilizar varias fuentes, tales como la visión de cada ministerio, el Plan Nacional de Desarrollo, o bien los compromisos adquiridos en convenios internacionales establecidos por el gobierno, como por ejemplo el convenio establecido para poder cumplir con los requisitos para ingresar a la OCDE.

EJE No. 2 LIDERAZGO

Líneas de actuación	2.1. Garantizar el compromiso de las autoridades ministeriales.
	2.2. Establecer una Política de Gestión de Documentos del Ministerio.
	2.3. Determinar roles organizativos, responsabilidades y competencias dentro del Ministerio.

2.1. Garantizar el compromiso de las autoridades ministeriales:

El Ministro, su Viceministro Técnico Sectorial y el Oficial Mayor Administrativo **deben** demostrar su compromiso por medio de:

- Establecimiento de una Política de Gestión de Documentos (ver línea de actuación 2.2).
- Determinar los roles organizativos, responsabilidades y competencias dentro del Ministerio (ver línea de actuación 2.3).
- Establecer los objetivos de gestión de documentos y los planes para alcanzarlos (línea de actuación 3.1).
- Asignar los recursos humanos y materiales necesarios (línea de actuación 4.1).
- Revisión periódica del SGD de cada uno de los Ministerios (línea de actuación 6.3).

La evidencia del compromiso de la alta dirección ministerial hacia la implementación del SGD **deberá** quedar documentado, como parte de la evidencia, en alguno de los siguientes documentos:

- Actas de reuniones de los órganos de gobierno.
- Declaraciones en planes estratégicos y de negocio.

En este caso, se recomienda la ordenación de una comisión interdisciplinaria, conformada por un representante designado por la Oficialía Mayor, un representante del área de tecnologías y por el encargado del Archivo Central Institucional.

Es fundamental que se agenden sesiones mensuales para la revisión respectiva del SGD, de manera que se pueda analizar si los resultados alcanzados son los esperados. De igual forma, se recomienda que se examinen simultáneamente los aspectos de mejora continua.

Asimismo, se recomienda que se establezca un acuerdo de compromiso por parte del representante de la Oficialía Mayor Ministerial, el cual **deberá** ser aprobado y firmado por las partes interesadas. Con este acuerdo de compromiso se estará asegurando que el desarrollo y la implementación del SGD no quede abandonado en ninguna etapa.

ACUERDO DE COMPROMISO

La Comisión para el Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión para los Documentos en el Ministerio de Comercio Exterior - COMEX, conformada por el Oficial Mayor (nombre del funcionario, el coordinador del Archivo Central (nombre del funcionario) y el Informático (nombre del funcionario), nos comprometemos al desarrollo y a la implementación del Sistema de Gestión para los Documentos - SGD para COMEX, con la finalidad de coadyuvar al ingreso de Costa Rica en la OCDE, y así impulsar la gestión pública de alta calidad y transparencia.

Asimismo, nos comprometemos a completar los requisitos necesarios para la implementación, mantenimiento y la mejora continua del SGD.

El presente acuerdo de compromiso se suscribe en la ciudad de San José, a los 8 días del mes de mayo del 2018.

Nombre
Oficial Mayor

Nombre
Coordinador Archivo Cental

Nombre
Informático

2.2. Establecer una Política de Gestión para los Documentos del Ministerio.

El acceso a la información y la transparencia **deben** constituir un pilar fundamental dentro de todos los ministerios, razón por la cual el gobierno de Costa Rica por medio de la Dirección General del Archivo Nacional ha venido desarrollando una Política Nacional de Gestión para los Documentos, la cual se encuentra en proceso.

Esa Política Nacional de Gestión para los Documentos, una vez finalizada y aprobada, **deberá** ser el insumo primario para la creación de una Política Interna a nivel de cada ministerio; para que con compromiso y eficiencia, propicie las condiciones necesarias para la buena gestión de documentos y el buen desempeño de la gestión de documentos en el ejercicio de las funciones y actividades ministeriales.

Así como el gobierno de Costa Rica ha enfocado esfuerzos mediante la Política Nacional antes mencionada, asimismo los ministerios requieren de procedimientos que compilen lineamientos generales y que definan el norte a seguir, con respecto a la gestión de documentos. Estos procedimientos deben basarse en la Política Nacional de Gestión para los Documentos que establezca la Dirección General del Archivo Nacional, tal y como se mencionó en el compromiso de identificación de requisitos legales, esto porque el Archivo Nacional constituye el ente rector a nivel nacional en materia de gestión de documentos.

Aunado a lo anterior, el Ministro, su Viceministro Técnico Sectorial y el Oficial Mayor Administrativo **deben** establecer una Política Interna Ministerial de gestión para los documentos, ésta política **debe**:

- responder a los compromisos adquiridos por el Gobierno en Convenios y Tratados Internacionales;
- estar alineada con la Política Nacional que dicte el Archivo Nacional;
- adecuarse al propósito del ministerio;
- facilitar el marco para fijar los objetivos de gestión de documentos;
- incluir un compromiso para satisfacer los requisitos aplicables;
- incluir un compromiso para la mejora continua del SGD;
- divulgarse dentro del ministerio;
- estar disponible en la forma adecuada para las partes interesadas.

Además, esta política interna **debe** ser incluida en la información documentada del ministerio. La política interna **debe** incluir las estrategias a alto nivel capaces de respaldar las funciones y actividades institucionales.

Cada ministerio **debe** asegurar que la política interna de gestión de documentos se divulgue e implemente en todos los niveles del ministerio, así como en las entidades que trabajen en ella e incluso las instancias adscritas.

La Política Interna de Gestión para Documentos será la responsable de regular las estrategias para la creación y control de los documentos que respaldan las actividades de cada ministerio. Las acciones estratégicas para cumplir con la política **deben** incluir:

- El análisis del contexto ministerial e identificación de los requisitos legales, de negocio y de otra índole del ministerio (Líneas de actuación 1.1. y 1.2.).
- Los objetivos y estrategias del ministerio.
- La influencia de la política o sus relaciones con otras políticas del ministerio.
- La definición del alcance del SGD del Ministerio (Línea de actuación 1.3).
- La estructura y delegaciones del ministerio.

Según lo establece la Norma ISO 30302:2015, la política de gestión para los documentos es una declaración de intenciones, que pueden contener por ejemplo:

- La finalidad.
- Las directrices generales para la creación y control de los documentos.
- La indicación sobre cómo se va a implementar la política.
- Las definiciones.

La redacción de esta política interna **debe** ser de forma clara y sencilla, de manera que todos los funcionarios del ministerio la comprendan fácilmente, y la puedan cumplir.

2.3. Determinar roles organizativos, responsabilidades y competencias dentro del Ministerio.

La Oficialía Mayor Ministerial **debe** asegurar que los roles, responsabilidades y competencias relacionados con la gestión de documentos y los archivos, se definan, se asignen y se comuniquen a todo el ministerio.

La asignación de responsabilidades **debe** realizarse con todo el personal involucrado en la gestión de documentos de cada ministerio, en los niveles y funciones pertinentes, en particular, la alta dirección, los gestores de programas, los profesionales de la gestión de documentos, los profesionales de tecnologías de la información, los administradores de sistemas y todos aquellos que crean y controlan documentos como parte de su trabajo.

El liderazgo en la implementación del SGD **debe** asignarse a un representante de la alta dirección. Si el tamaño y la complejidad del ministerio y sus procesos de gestión de documentos lo requieren, se **debe** designar un rol específico, con especial formación y competencia como representante de la gestión de documentos en el nivel operativo. La asignación de responsabilidades y sus interrelaciones **deben** documentarse.

El Ministro, su Viceministro Técnico Sectorial y el Oficial Mayor Administrativo, como la alta dirección del ministerio, **deben** designar un representante específico de la alta dirección del ministerio, quien al margen de otras responsabilidades **debe** ser responsable y rendir cuentas. La alta dirección del ministerio **debe** nombrar un representante de gestión de documentos a nivel operativo que **debe** tener definido su papel, sus responsabilidades y sus competencias.

Ahora bien, existe normativa que establece las funciones y responsabilidades generales de los funcionarios de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense. Por ejemplo:

- Las responsabilidades se encuentran estipuladas por la Dirección General del Servicio Civil, por medio de los manuales descriptivos de clases y el manual de funciones.
- Las actividades que deben desempeñar estos funcionarios públicos están regulados por las disposiciones del Título I (Ley N° 1581 del 30 de mayo de 1953) y Título IV (Ley N° 8555 del 10 de octubre de 2006) del Estatuto de Servicio Civil.

Pese a la existencia de esta normativa que establece a grandes rasgos las principales funciones de cada puesto, es fundamental que cada ministerio elabore los perfiles propios de cada uno de los roles, para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión para los Documentos.

La definición de roles, responsabilidades y competencias **deberán** conducir a la aplicación de prácticas normalizadas y reglas establecidas por cada uno de los ministerios. Para esta línea de actuación el modelo plantea la siguiente propuesta, que debe ser adaptada por cada uno de los responsables de la gestión de documentos en los ministerios y que debe incluir una serie de disposiciones para seguridad de la información del SGD.

Tabla No. 29

PERFILES, ROLES ORGANIZATIVOS Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL MINISTERIO			
Perfiles		Roles organizativos	Acciones
1	Coordinador del Archivo Central Ministerial	Administrar del SGD	El administrador del SGD será el responsable de: <ul style="list-style-type: none"> - Brindar lineamientos en materia de gestión de documentos a lo interno del ministerio. - Suministrar espacios para el tema de capacitaciones para la comprensión de dichos lineamientos. - Velar por el cumplimiento de dichos lineamientos.
2	Recepcionistas, oficinistas o secretarias	Recepción de documentos	La persona asignada será responsable de: <ul style="list-style-type: none"> - Recibir el documento. - Verificar el cumplimiento de los requisitos con los que debe contar: firmas y sellos respectivos.
3	Recepcionistas, oficinistas o secretarias	Distribución de documentos	La persona asignada será responsable de: <ul style="list-style-type: none"> - La distribución de los documentos al departamento o unidad destinataria. - La entrega de los documentos a las personas destinatarias, de acuerdo con las competencias.
4	Archivistas	Archivo	La persona con el rol de archivo deberá aplicar los procesos técnicos archivísticos, por medio de la: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los metadatos. - Clasificación de los documentos. - Ubicación de los documentos en los respectivos expedientes. - Disposición final de los documentos: conservar o eliminar.

PERFILES, ROLES ORGANIZATIVOS Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL MINISTERIO			
Perfiles		Roles organizativos	Acciones
			<ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad a la información. - Establecimiento de regulaciones internas en materia de Gestión de Documentos en los ministerios.
5	Funcionarios del ministerios	Creación de documentos	Este rol no es exclusivo de un sólo perfil. Va a depender de las funciones que ejerce cada funcionario, de acuerdo con el puesto que desempeñe. Por lo que es fundamental que se capacite a todo el ministerio en materia de gestión de documentos, específicamente en los requisitos y controles para la creación de documentos (Línea de actuación 5.2.diseño de los procesos de gestión de documentos: procesos y controles de la gestión de documentos - Creación).
6	El Ministro, Viceministro Técnico Sectorial y el Oficial Mayor Administrativo	Aprobación de documentos	El responsable de la aprobación de documentos va a depender de la organización de cada ministerio; es decir, solamente las personas autorizadas previamente por la alta dirección del ministerio, podrán firmar y aprobar documentos.
7	Recepcionistas, oficinistas o secretarias	Despacho de documentos	Enviar los documentos a la unidad/institución destinataria.
8	Informático	Herramientas tecnológicas	El informático del ministerio será el responsable de: <ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de una herramienta o aplicación tecnológica para la adecuada gestión de documentos (para el caso de los ministerios que no cuenta con un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos). - Revisión, mantenimiento y mejora continua el SGD (para el caso de los ministerios que poseen un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos).
9	Usuario interno y externo	Consulta de documentos	Los usuarios serán responsables de la: <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de información según sus objetivos. - Revisión de la información y extraer lo requerido. - Adecuado tratamiento de los documentos en materia de conservación.

Fuente: Elaboración propia.

EJE No. 3 PLANIFICACIÓN

Líneas de actuación	3.1. Establecer acciones para el tratamiento de riesgos y oportunidades del SGD dentro del Ministerio.
	3.2. Establecer objetivos de gestión de documentos y planes para alcanzarlos dentro del Ministerio.

3.1. Establecer acciones para el tratamiento de riesgos y oportunidades del SGD dentro del ministerio.

La implementación exitosa del SGD dentro de cada ministerio requiere que los riesgos sean identificados, analizados y evaluados como parte de la planificación de la implementación del SGD. En este caso, se **debe** comprender el ministerio e identificar los factores (línea de actuación 1.1.), así como la identificación de los requisitos legales, de negocio y de otra índole del ministerio (línea de actuación 1.2.); y así poder determinar los riesgos y oportunidades que necesitan tratamiento, con el fin de:

- asegurar que el SGD puede alcanzar los resultados esperados;
- prevenir los efectos no deseados; y
- percibir las oportunidades de mejora.

Asimismo, el ministerio **debe** evaluar la necesidad de planificar acciones para identificar los riesgos y oportunidades y, en su caso,

- integrar e implementar estas acciones dentro de los procesos del SGD (línea de actuación 5.1.),
- asegurar que la información estará disponible para evaluar si estas acciones han sido efectivas (línea de actuación 6.1).

Según lo establece la Norma ISO 30302:2015, el fallo en la creación y control de los documentos adecuados puede crear incertidumbre, y tener un impacto negativo en la capacidad del ministerio para lograr sus objetivos. Por lo que el establecimiento de un SGD ayudará a los ministerios a gestionar esta incertidumbre y su impacto; en este sentido un SGD es un tratamiento de riesgos.

Por ejemplo, al contar todos los ministerios con un Sistema de Gestión para los Documentos, se evitará la creación de documentos u oficios con el mismo identificador; además, se asegurará que el documento que se produzca vaya acorde con el tipo documental, sea circular, informe, oficio o un plan.

El principal objetivo del SGD es proporcionar la oportunidad para corregir áreas de debilidad y proteger contra amenazas generadas por los cambios en el entorno operativo y en el contexto del ministerio.

Cabe resaltar que en el ámbito costarricense, la Contraloría General de la República mediante La Gaceta 134 del martes 12 de julio del 2005 publicó las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, el cual permite identificar el nivel de riesgo institucional, con el fin de analizarlo y administrarlo y así realizar las mejoras necesarias; estas directrices son de carácter obligatorio por parte de la cartera ministerial.

Por otro lado, la Ley General de Control Interno N° 8292, establece en la Sección II en sus artículos 18 y 19, la importancia de que las instituciones cuenten con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, que permita identificar este nivel de riesgo en cada institución, para adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrarlo como es debido.

Asimismo, en el artículo 16 de la Ley General de Control Interno N° 8292 se establece la obligatoriedad de las instituciones públicas de tener un sistema de información y archivos; artículo que también se ve reflejado en la Ley del Sistema Nacional de Archivos N°7202.

Es importante resaltar que esta línea de actuación tiene carácter obligatorio, debido a que el jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios que no aporten acciones de mejora al SEVRI, y omitan las acciones necesarias para administrar el riesgo de forma eficiente, perfeccionarlo y evaluarlo, estarán sujetos al régimen sancionatorio establecido en el artículo 39 de la Ley General de Control Interno; Asimismo, el artículo n°12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y los artículos 3° y 18 de la Ley General de Control Interno, establecen esta normativa de acatamiento obligatorio.

Por lo que se recomienda que los Ministros, Viceministro Técnico Sectorial y Oficial Mayor de los ministerios organicen actividades para el tratamiento de los riesgos dentro de la institución, de acuerdo con la metodología establecida por la Contraloría General de la República. Es fundamental que primordialmente se conozca bien el contexto organizativo (línea de actuación 1.1.), para identificar los riesgos y las oportunidades, con el fin de alcanzar los resultados esperados.

Cada ministerio, para la realización de su propio SEVRI, deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento, de acuerdo con los requerimientos de la normativa:

- a) Planes nacionales, sectoriales e institucionales.
- b) Análisis del entorno interno y externo.
- c) Evaluaciones institucionales.
- d) Descripción del ministerio (procesos, presupuesto, sistema de control interno).
- e) Normativa externa e interna asociada con la institución.
- f) Documentos de operación diaria y de la evaluación periódica del desempeño del mismo SEVRI.

Como modelo a seguir, para un adecuado funcionamiento del SEVRI, se presentan en la siguiente tabla los componentes extraídos de la Resolución R-CO-64-2005 – SEVRI, de la Contraloría General de la República:

Tabla No. 30

COMPONENTES DEL SEVRI		
Componente	Definición	Contenido relacionado con un SEVRI documental/informacional
Marco orientador	Incluye la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.	<p>La política de valoración del riesgo institucional debe contener, al menos:</p> <p>a) Los objetivos de valoración del riesgo y el compromiso del jerarca para su cumplimiento.</p> <p>b) Los lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables.</p> <p>c) La definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.</p> <p>La estrategia debe especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y</p>

		<p>los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.</p> <p>La normativa interna debe contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.</p>
Ambiente de apoyo	En cada ministerio debe existir una estructura organizacional que apoye la operación del SEVRI, y que promueva una cultura favorable al efecto.	<p>Se debe promover al menos:</p> <p>a) Conciencia en los funcionarios de la importancia de la valoración del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>b) Uniformidad en el concepto de riesgo en los funcionarios de la institución.</p> <p>c) Actitud proactiva que permita establecer y tomar acciones anticipando las consecuencias que eventualmente puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>d) Responsabilidades definidas claramente en relación con el SEVRI para los funcionarios de los diferentes niveles de la estructura organizacional.</p> <p>e) Mecanismos de coordinación y comunicación entre los funcionarios y las unidades internas para la debida operación del SEVRI.</p>
Recursos	El SEVRI debe contar con los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y demás necesarios para su establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación.	<p>Los recursos que se asignen al SEVRI deberán obtenerse, de forma prioritaria, de los existentes en la institución en el momento de determinar su requerimiento. En caso de no contar con algún recurso particular, deberá adquirirse en tanto sus beneficios excedan los costos cumpliendo los procesos presupuestarios y contractuales respectivos.</p> <p>En el diseño, operación, evaluación y seguimiento del SEVRI se deberán seleccionar y capacitar los recursos humanos que garanticen el cumplimiento del objetivo del Sistema.</p> <p>El presupuesto institucional deberá contemplar los recursos financieros necesarios para la implementación de la estrategia del SEVRI y las provisiones y reservas para la ejecución de las medidas para la administración de riesgos.</p>
Sujetos interesados	Los sujetos interesados deben ser contemplados en el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades del SEVRI.	<p>Los sujetos interesados pueden ser internos o externos a la institución, y dentro de éstos, deberán incluirse al menos los siguientes grupos:</p> <p>a) población objetivo de la institución,</p> <p>b) funcionarios de la institución,</p> <p>c) sujetos de derecho privado que sean custodios o administradores de fondos públicos otorgados por la institución, y</p> <p>d) fiduciarios encargados de administrar fideicomisos constituidos con fondos públicos.</p>
Herramienta para la administración de información	Se debe establecer una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el SEVRI, la cual podrá ser de tipo manual,	<p>El diseño de la herramienta, en términos de su naturaleza y complejidad, deberá contemplar, al menos los siguientes aspectos:</p> <p>a) relación costo beneficio,</p> <p>b) volumen de información que debe procesar,</p>

	<p>computadorizada o una combinación de ambos.</p> <p>Esta herramienta deberá contar con un sistema de registros de información que permita el análisis histórico de los riesgos institucionales y de los factores asociados a dichos riesgos.</p>	<p>c) complejidad de los procesos organizacionales, y d) presupuesto institucional.</p> <p>Se considera que puede implementarse una metodología de apoyo para evaluar los riesgos según la Norma ISO:27001</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución R-CO-64-2005 de la Contraloría General de la República.

Una vez establecidos los componentes del SEVRI antes mencionados, se **deben** ejecutar las actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales. Las actividades para la documentación y comunicación de riesgos **deben** realizarse desde el inicio de la operación del SEVRI, de forma continua y paralela al resto de las actividades que ejecuta el SEVRI.

Figura No. 27

Actividades para la identificación del riesgo

1. Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los eventos y sus posibles causas, que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Para los eventos identificados se debe determinar: su posibilidad de ocurrencia, la magnitud de su eventual consecuencia, su nivel de riesgo y las medidas para su administración.
3. Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos analizados deben ser priorizados de acuerdo con criterios institucionales: nivel de riesgo, grado de afectación.
4. Administración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la priorización de los riesgos, se debe evaluar y seleccionar las medidas para la administración de cada riesgo: relación costo-beneficio, capacidad e idoneidad, viabilidad.
5. Revisión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a: nivel de riesgo, factores de riesgo, el grado de ejecución y la eficiencia y eficacia de las medidas para la administración de riesgos.
6. Documentación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer registros de riesgos que incluyan información sobre la probabilidad, consecuencia, nivel de riesgo asociado y medidas seleccionadas para su administración.
7. Comunicación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a todos los funcionarios de cada ministerios y los sujetos relacionados los diferentes riesgos institucionales, como parte del proceso de rendición de cuentas.

Fuente: Resolución R-CO-64-2005 Contraloría General de la República

A continuación se detalla un ejemplo de riesgo ligado al proceso de gestión de documentos en el Ministerio de Hacienda y las respectivas actividades a seguir para su administración según el SEVRI:

Tabla No. 31

ESTUDIO DE RIESGO PROCESO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS ARCHIVO CENTRAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA	
Riesgo identificado	Limitaciones de espacio de almacenamiento en servidores para la custodia de Documentos Firmados Digitalmente, provocado por la masificación del uso del certificado SINPE por el uso de factura electrónica.
Unidades responsables de Administrar el Riesgo	Departamento de Archivo Central/ Departamento de Tecnologías de Información
Análisis del Riesgo	<p>1. Riesgo moderado, debido a que los servidores de almacenaje disponen de un 18% de disponibilidad en disco duro.</p> <p>2. Si el riesgo se materializa, se comprometen los ingresos del estado al colapsar la plataforma de facturación electrónica contraviniendo la Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas y el uso de la herramienta informática Administración Tributaria Virtual - ATV.</p>
Administración del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Se acepta el riesgo de las limitaciones de espacio de almacenamiento en servidores para la custodia de Documentos Firmados Digitalmente. - Se evita el riesgo dando contenido presupuestario mediante una modificación extraordinaria a la subpartida de almacenamiento en la partida de Infraestructura de las Tecnologías de Información y Comunicación. Para posteriormente iniciar con el desglose de los requerimientos del cartel para la compra de equipo para almacenamiento redundante y plataforma de virtualización de espacio en disco por medio del Sistema de Compras Públicas – SICOP. - Se reduce el riesgo suscribiendo una ampliación de almacenamiento en nube ilimitado y bajo la metodología de contrademanda en los servidores de RACSA, hasta tanto no se tenga más almacenamiento en los servidores del Ministerio de Hacienda. Lo anterior como medida mitigante a la identificación del riesgo y la no sostenibilidad de este contrato por reducción de costos sobre la partida. - Se Comparte el riesgo capacitando al personal del Archivo Central y del Departamento de Tecnologías de Información, para que las futuras proyecciones sean más certeras, al respecto del crecimiento documental a nivel digital por parte del ministerio y los nuevos procesos ligados a la eventual aprobación del reglamento a la Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas.
Revisión del Riesgo	Se define un cronograma de supervisión y evaluación para las contrataciones a cargo del Archivo Central y del Departamento de Tecnologías de Información y la implementación de las medidas de

	administración para controlar el riesgo identificado. Se deben aplicar guías de autoevaluación de tiempos según SICOP, para calificar la eficiencia de la labor del personal involucrado en las medidas de administración de riesgos.
Documentación del Riesgo	A partir de las plantillas de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno - ASCI y del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional - SEVRI, el Departamento de Planificación debe administrar los documentos del expediente del riesgo, y solicitar información de forma mensual y trimestral los indicadores efectivos de la administración con el Departamento Financiero Contable y el Departamento de Proveduría, para verificar que la ejecución presupuestaria y el proceso de adquisiciones de bienes y activos estatales se haya ajustado a los plazos definidos para administrar el riesgo. Dicho expediente debe ser remitido con avances al ministro y al oficial mayor para su respectiva evaluación.
Comunicación del Riesgo.	Mediante la presentación del Informe de Autoevaluación de Riesgos Anual, el Ministerio de Hacienda debe programar reuniones donde se haga una campaña de concientización, difusión y seguimiento de las oportunidades de mejora identificadas a partir del riesgo identificado por el Archivo Central y el Departamento de Tecnologías de Información, con el objetivo de que otros departamentos identifiquen causales del riesgo a partir de las semejanzas del riesgo de las Limitaciones de espacio de almacenamiento en servidores para la custodia de Documentos Firmados Digitalmente.

Fuente: Elaboración propia basado en el SEVRI.

3.2. Establecer objetivos de gestión de documentos y planes para alcanzarlos dentro de cada ministerio.

Los Ministros, los Viceministros Técnicos Sectoriales y la Oficialía Mayor, como la alta dirección de cada uno de los ministerios **deben** establecer los objetivos de gestión de documentos y comunicarlos en todos los departamentos y unidades del ministerio.

Los objetivos de gestión de documentos **deben:**

- a) ser conscientes con la política de gestión de documentos (línea de actuación 2.2.);
- b) ser medibles;
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables; y
- d) supervisarse y actualizarse cuando sea necesario.

Además, estos objetivos de gestión de documentos **deben** derivarse del análisis de las actividades del ministerio. Estos **deben** identificar las áreas donde tengan mayor aplicación

de legislación, las reglamentaciones, otras normas y las buenas prácticas para la creación de documentos relacionados con las actividades.

También, los objetivos de gestión de documentos **deben** tener en cuenta el tamaño del ministerio, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, y la localización, condiciones, sistema jurídico/administrativo y entorno cultural en que se realizan sus funciones.

El ministerio **debe** incluir los objetivos de gestión de documentos en la información documentada. Para conseguir estos objetivos de gestión de documentos, el ministerio **debe** determinar:

- quién será el responsable;
- lo que se hará;
- qué recursos son necesarios;
- cuándo se completarán;
- cómo se evaluarán los resultados.

Según la ISO 30302:2015, los resultados de la definición de los objetivos de gestión de documentos incluye:

- a) El análisis del contexto del ministerio y la identificación de los requisitos (línea de actuación 1.1 y 1.2.).
- b) La política de gestión de documentos (línea de actuación 2.2.).
- c) El análisis del riesgo y las acciones y áreas prioritarias identificadas para abordar estos riesgos (línea de actuación 6.1.).
- d) La revisión de los procesos de gestión de documentos existentes.

Según lo identifica esta línea de actuación, para poder establecer los objetivos de la gestión de documentos es necesario realizar un análisis de las actividades sustantivas que se desarrollan en el ministerio; una vez que los objetivos de la gestión de documentos han sido planteados de forma clara y concisa, la alta dirección, en este caso el ministro y sus viceministros, **deberán** velar para que dichos objetivos sean documentados y aprobados

mediante procedimientos de acatamiento obligatorio y comunicados a todo el resto de funcionarios del ministerio.

A continuación, se presenta una plantilla, la cual puede ser completada para establecer indicadores de cumplimiento sobre los objetivos de la gestión de documentos establecidos en el ministerio:

Tabla No. 32

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS EN LOS MINISTERIOS						
Objetivo general:	Implementar buenas prácticas en gestión de documentos en el Ministerio de Agricultura y Ganadería					
Responsable:	Coordinador del Archivo Central					
Actividades	Recursos necesarios		Fecha de cumplimiento	Indicador	Forma de evaluación de resultados	Fecha de evaluación
1- Inducción para la creación normalizada de tipos documentales.	Humano Tecnológico Financieros Infraestructura	X X X X	Primer semestre del 2019	Cantidad de funcionarios capacitados.	Revisión de los documentos elaborados dentro del ministerio, de manera que cumplan con los lineamientos establecidos en la inducción.	Septiembre 2019
2- Identificación de los procesos para la elaboración del cuadro de clasificación del ministerio.	Humano Tecnológico Financieros Infraestructura	X X X	Agosto 2019	Cantidad de cuadros de clasificación por procesos	Revisión de los expedientes creados para el archivo de los documentos.	Febrero 2020
3- Identificación de series documentales para la elaboración de la Tabla de Plazos de Conservación y Eliminación de documentos del ministerio.	Humano Tecnológico Financieros Infraestructura	X X X	Noviembre 2019	Cantidad de Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos	Revisión de los documentos con la respectiva disposición final: eliminación o/y conservación.	Enero 2020

Fuente: Elaboración propia.

EJE No. 4: RECURSOS, COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Líneas de actuación	4.1. Asignar los recursos necesarios para el SGD dentro de cada Ministerio.
	4.2. Determinar la capacitación necesaria para emprender acciones para disponer de funcionarios con las competencias apropiadas para el puesto.
	4.3. Crear conciencia y procurar la formación de los funcionarios del Ministerio.
	4.4. Establecer procesos de comunicación interna apropiados sobre el SGD.
	4.5. Cada Ministerio debe elaborar y aprobar la documentación requerida por el SGD.

Es importante considerar que este EJE se encuentra estrechamente relacionado con el Eje No.2 LIDERAZGO, específicamente la línea de actuación 2.1. Garantizar el compromiso de las autoridades ministeriales, esto porque las autoridades ministeriales **deben** asumir el compromiso de dotar de los recursos necesarios a los ministerios.

EJE 4: RECURSOS, COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

4.1. Asignar los recursos necesarios para el SGD dentro de cada Ministerio:

- 4.1.1. Recursos Humanos.
- 4.1.2. Recursos Financieros.
- 4.1.3. Recursos Tecnológicos.
- 4.1.4. Recursos de Infraestructura y Equipo.

La alta dirección del ministerio **debe** asignar y mantener disponibles los recursos que necesita el Sistema de Gestión para los Documentos - SGD.

La gestión de recursos incluye:

- a) asignar responsabilidades al personal competente para desempeñar los roles establecidos en el SGD;
- b) la revisión periódica de las capacitaciones y formación del mismo; y
- c) el mantenimiento y la sostenibilidad de los recursos y la infraestructura técnica.

El concepto de recurso tiene un alcance muy amplio, ya que los recursos pueden ser considerados como: humanos, tecnológicos, financieros, o de infraestructura; y todos estos resultan fundamentales en cada uno de los ministerios para desarrollar con buen desempeño las funciones sustantivas sectoriales que les competen. En este caso, es primordial que la alta dirección de cada ministerio establezca, en conjunto con las unidades que coordinan los procesos, los diferentes recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión para los Documentos. También, la alta dirección será la responsable de gestionar estos recursos, de manera que se logren aprovechar al máximo en función del SGD.

Se han identificado cuatro tipos de recursos necesarios en los ministerios:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos técnicos o tecnológicos (hardware, software).
- Recursos de Infraestructura y Equipo (instalaciones, edificios, equipo, herramientas, productos).

El recurso humano se refiere a todos los empleados que realizan tareas específicas dentro del ministerio. Este recurso resulta indispensable para la estabilidad y el buen funcionamiento de cada una de estas instituciones; sin embargo, hay ocasiones en las que el personal es insuficiente en una institución para cubrir todas las funciones ministeriales; o al contrario existe demasiado personal trabajando dentro de un área específica, por lo que no todos los colaboradores tienen igualdad en las cargas de trabajo (unos trabajan más que otros). Esta última situación dificulta la secuencia del trabajo, lo que resulta un gasto innecesario y por ende una pérdida económica para el ministerio, que pone en riesgo la permanencia y la estabilidad del ministerio. También ocasiona que el capital asignado en recursos innecesarios se pierda y no se aproveche para atender aspectos más importantes o más críticos que puedan estar afectando el desempeño del ministerio.

Tal y como se pudo observar en el diagnóstico realizado en este proyecto de investigación, específicamente en el gráfico de la Figura No. 16, existen ministerios que cuentan con muchos funcionarios laborando dentro del área del Archivo Central, sin embargo es poco lo que han avanzado en procedimientos de gestión de documentos; en cambio, existen otros

ministerios que únicamente cuentan con el encargado del Archivo Central y han realizado proyectos importantes para la institución, a nivel procedimientos para la gestión de documentos; por lo que valdría la pena replantearse y analizar cada una de las funciones asignadas a los colaboradores dentro del ministerio, de manera que se pueda exigir un mejor rendimiento con respecto a las labores que les corresponde efectuar.

También, cuando se consultó a los encargados de los archivos si habían realizado eliminaciones parciales, y si cuentan con Tablas de Plazos aprobadas por la CNSED, tal y como se analizó en el diagnóstico y se documentó en el gráfico de la Figura No. 8, existen ministerios que afirmaron no haber podido realizar eliminaciones por falta de personal, lo que confirma que es responsabilidad de la alta dirección analizar y determinar el recurso humano necesario para cubrir todas las funciones y procesos técnicos archivísticos propios de la gestión de documentos a nivel ministerial.

Por otra parte, en cuanto a los recursos financieros, debido a la crisis que atraviesa el país en la actualidad, es primordial que se brinde una mayor supervisión y evaluación con respecto a la racionalización de los recursos, por medio de procesos de optimización y registros de control interno, en función de mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades, para alcanzar los objetivos establecidos utilizando la menor cantidad de recursos posible. En este caso, lo que se busca es ahorrar recursos monetarios sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos y la calidad del producto o servicio brindado en cada ministerio.

Tal y como lo muestra el gráfico de la Figura No. 15 del diagnóstico de este proyecto de investigación, la mayoría de los ministerios cuentan con el apoyo de las autoridades superiores, sin embargo, es importante que se preste atención al tema del recurso financiero, esto porque algunos encargados de archivos de los ministerios afirmaron que requieren más recursos de esta índole para el desarrollo de proyectos relacionados con la gestión de documentos en la institución. Por ejemplo, consideran que se debe invertir en mecanismos de seguridad y controles para dar el salto de la producción de documentos en soporte papel a la producción de documentos en soporte digital.

En cuanto a los recursos tecnológicos se pudo determinar que todos los ministerios cuentan con el equipo tecnológico adecuado para el desempeño de las funciones propias.

Por otro lado, según los análisis de los Informes de Inspección y las visitas realizadas se pudo constatar que la gran mayoría de ministerios cuentan con recursos de infraestructura un poco limitados. Así también, gran parte de los ministerios poseen bodegas saturadas de documentos sin la aplicación respectiva de los procesos técnicos archivísticos; en unas instituciones sucede esto por falta de personal, sin embargo en otras se debe a la falta de apoyo por parte la alta dirección en materia de infraestructura. En el gráfico de la Figura No. 15 se puede observar como algunos de los ministerios afirmaron que requieren de más apoyo por parte de la alta dirección en mobiliario y equipo adecuado, otro indicó que el jerarca valora más el recurso humano y las relaciones interpersonales que el tema de infraestructura y mobiliario. Cabe resaltar, que un edificio equipado con los requerimientos básicos de infraestructura como contar con una estantería y demás equipo tecnológico, es fundamental para poder organizar los documentos adecuadamente.

Dado lo anterior, es necesario hacer un llamado a las altas jerarquías de los ministerios a analizar los recursos existentes y, para el caso de los ministerios que lo requieran, dotar de mayores recursos a los archivos centrales, esto con el fin de que la gestión de documentos se lleve a cabo con eficiencia, eficacia y transparencia.

Finalmente, se deben utilizar racionalmente todos los recursos con los que se trabaje, y sobre todo se debe velar por el cumplimiento satisfactorio de las funciones, de manera que se vea materializada la inversión, en los resultados adecuados en materia de gestión de documentos.

4.2. Determinar la capacitación necesaria para emprender acciones para disponer de funcionarios con las competencias apropiadas para el puesto:

- 4.2.1. Planificar la capacitación.
- 4.2.2. Ejecutar la capacitación.
- 4.2.3. Evaluar la capacitación.

El ministerio **debe:**

- a) determinar la capacitación necesaria para el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión de documentos de los funcionarios que laboran dentro del ministerio;
- b) asegurar la capacitación adecuada de esas personas con una educación, formación y experiencia apropiadas;

- c) llevar a cabo acciones, para que se adquiriera la capacitación necesaria y evaluar su efectividad; e
- d) incluir la evidencia de la capacitación como información documentada.

Es importante considerar que existe normativa en la que se menciona la importancia de las capacitaciones, para el caso de la Cartera Ministerial de Costa Rica, se tiene el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES), como órgano central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil (SUCADES). Este Centro es el encargado de brindar a todas las unidades de capacitación de cada uno de los ministerios, la asesoría y el apoyo técnico necesarios para el efectivo cumplimiento de las funciones, según se establece en el Artículo 155, Capítulo XIII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, publicado en la Gaceta del 6 de noviembre de 2017, mediante decreto 40608-MP.

También se cuenta con los Planes Institucionales de Capacitación - PIC, que son elaborados de acuerdo con el documento que deben presentar cada año las instituciones públicas, de manera que en él se recogen las diversas capacitaciones recibidas por los funcionarios durante el año, con el fin de que sean reconocidas a nivel del Régimen del Servicio Civil.

En el Reglamento de la Ley 7202, del Sistema Nacional de Archivos, a partir del artículo 47, se regula el tema de las capacitaciones de los profesionales en Archivística.

Es fundamental que cada ministerio capacite a sus funcionarios para cumplir con los roles asignados en el SGD. Por medio de la definición de las competencias requeridas, la adquisición del personal o de los contratistas con la adecuada capacitación y el aseguramiento de las competencias, con respecto a los roles establecidos.

Ahora bien, el ser humano en los diferentes ámbitos de la vida, requiere una actualización cotidiana de conocimientos; por lo que se debe considerar que un funcionario que ha alcanzado un grado óptimo de desempeño y motivación, necesita que este se mantenga, enriquezca y complemente, mediante una sana administración del personal que lo capacite y desarrolle, ya que, de lo contrario, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su motivación y productividad.

En este caso, la alta dirección de cada uno de los ministerios **deberá** estar anuente a la capacitación constante de todo el equipo de trabajo, de manera que los nuevos conocimientos que adquirieran sean primordiales para el avance y el buen rendimiento de los proyectos de la institución.

Es primordial que la alta dirección brinde en igualdad de oportunidades a todo el personal del ministerio, opciones de capacitación, de manera que todos puedan acceder a actividades de este tipo en algún momento, para evitar así las preferencias.

Además, todas las capacitaciones recibidas deben documentarse, como parte de la evidencia, y además deben ser transmitidas al resto del personal, con el fin de que se vea beneficiado y enriquecido el ministerio en su totalidad.

La alta dirección **debe** analizar muy bien, antes de aprobar y dar el visto bueno para cada una de las nuevas capacitaciones. **Deberá** analizar la incidencia y los beneficios para el ministerio en relación con las funciones de los colaboradores interesados; inclusive, si fuera necesario, puede solicitar recomendaciones a otras entidades sobre los objetivos y temáticas de la capacitación, para determinar su relevancia y el aporte que pueda ofrecer al ministerio.

Ahora bien, existen dos tipos de capacitaciones: interna y externa. Cuando se habla de la capacitación interna se hace alusión a todo el conocimiento que se pueda adquirir en actividades organizadas y desarrolladas por el personal de cada ministerio. Para este caso, se recomienda la elaboración de un programa de capacitación, mediante el cual se presenta la siguiente guía como un modelo:

Tabla No. 33

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
Elementos del programa	Definición	Datos del ministerio
Número de colaboradores por capacitar	Establecer la cantidad de funcionarios que se quiere capacitar. Lo ideal es que se realice en grupos para un mejor aprovechamiento de los recursos; sin embargo, se puede valorar la opción de que se individual.	La cantidad de funcionarios depende de la partida presupuestaria asignada para capacitación a cada uno de los ministerios.
Características de los funcionarios que se capacitarán	Indicar la edad, escolaridad y experiencia laboral, esto permitirá establecer los objetivos, el vocabulario, los conceptos, los métodos y el material didáctico a utilizar.	Para el caso de ministerios, los funcionarios capacitados por normativa, deben solicitar el permiso con goce de salario o el subsidio de viáticos o pago de matrícula-inscripción por medio de la comisión de becas y son escogidos

		los colaboradores con mejores atestados, según el alcance de la capacitación y si es de carácter técnico o profesional.
Descripción de actividades	Detallar las actividades que se van a realizar durante la capacitación.	Se suscribe un contrato mediante el Programa de Capacitación del Servicio Civil - PIC, donde se indican las actividades que son contempladas en el programa de capacitación.
Metodología y recursos didácticos	Determinar los recursos que se necesitan para llevar a cabalidad el desarrollo del programa: <ul style="list-style-type: none"> - Recursos tecnológicos. - Recursos financieros. - Recursos humanos. 	Se suscribe una Carta Compromiso entre el funcionario capacitado y el representante legal del ministerio que autoriza la actividad, según lo establece el Servicio Civil.
Redacción de objetivos	Fijar las metas que se desea cumplir. Determinar claramente lo que se espera de la capacitación. Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar y preparar los materiales didácticos, las temáticas y los contenidos. <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos generales - Objetivos específicos 	El programa del curso forma parte de los documentos que debe adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.
Estructuración de contenidos	Se deben detallar los temas que se desean impartir durante el desarrollo del programa. Deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en la entidad. Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido: la selección y la organización. En cuanto a la selección se debe conocer el nivel de los participantes, así como la claridad y grado de profundidad y la funcionalidad de los temas. En relación a la organización, ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, etc.	El programa del curso forma parte de los documentos que se debe adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.
Actividades de instrucción	Determinar los métodos y procedimientos para hacer más efectivo el proceso aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Técnica interrogativa</u>: Se utilizan preguntas y respuestas para obtener información de lo aprendido. Pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación. - <u>Técnica demostrativa</u>: Demuestra de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. El objetivo es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación. - <u>Técnica expositiva</u>: Presenta la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición deberá estar estructurada en razón a un orden, primero se hace una introducción general del tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión. 	El programa del curso forma parte de los documentos que se debe adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.

	Generalmente se requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.	
Selección de recursos didácticos	<p>Determinar los recursos didácticos a utilizar, de manera que apoyen y faciliten el proceso de instrucción-</p> <p>Aprendizaje. Para seleccionar los recursos a utilizar es fundamental considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Audible</u>: Grabaciones (discos, cintas). Acetatos. Radio. - <u>Visual</u>: No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo. Proyectable: Transparencias, diapositivas, proyección de cuerpos opacos. - <u>Audiovisual</u>: Películas en cine y videos, televisión, transparencias unidos a un guion grabado. 	El programa del curso forma parte de los documentos que se deben adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.
Evaluación	<p>La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cuál es el aprovechamiento de los participantes al tomar como base los objetivos instruccionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diagnóstica/inicial</u>: identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto a nivel individual y grupal. - <u>Formativa/intermedia</u>: Pretende comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante con el programa. - <u>Sumaria/final</u>: conocer el logro del objetivo general del programa. <p>Se pueden utilizar pruebas escritas como cuestionarios o bien pruebas orales.</p>	El programa del curso forma parte de los documentos que se deben adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.
Bibliografía	Se deben anotar todas las fuentes utilizadas que apoyan el contenido temático: libros, artículos, publicaciones, enciclopedias, etc.	El programa del curso forma parte de los documentos que se debe adjuntar al encargado de capacitación de la unidad de Recursos Humanos para la aprobación de la actividad de capacitación por parte de la jefatura inmediata.

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de Guía de Capacitación de la Secretaría del Trabajo México elaboración de programas de capacitación.

Una vez ejecutada la capacitación, es fundamental que se realice una evaluación para conocer el grado de satisfacción de los funcionarios capacitados, y la funcionalidad de los conocimientos adquiridos para el cumplimiento de los objetivos del ministerio.

Para este caso, se presenta un ejemplo de ítems que pueden utilizarse en la elaboración de un formulario, para aplicarlo a los funcionarios que recibieron la capacitación:

Tabla No. 34

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
Con el fin de evaluar la calidad de la capacitación recibida, se solicita favor marcar en la casilla que mejor describa su percepción de cada enunciado, según la siguiente escala: 5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Aceptable 1: Deficiente					
I. Objetivos del aprendizaje	1	2	3	4	5
1.1. ¿Se alcanzaron los objetivos planeados?					
1.2. ¿Los temas se plantearon con claridad?					
1.3. ¿Los temas analizados fueron de utilidad para su puesto de trabajo?					
1.4. La aplicación de prácticas de aprendizaje fue:					
II. Diseño de la capacitación					
2.1. ¿Hubo secuencia lógica con el diseño de la capacitación?					
2.2. Los ejemplos suministrados para la comprensión de la capacitación de la capacitación fueron:					
III. Desempeño de los organizadores					
3.1. ¿Se demostró dominio del tema por parte de los que impartieron la capacitación?					
3.2. ¿Desarrollaron adecuadamente la metodología de la capacitación?					
3.3. La habilidad para escuchar, resolver inquietudes y promover la capacitación fue:					
3.4. La distribución y uso del tiempo fue:					
IV. Aspectos generales de la capacitación					
4.1. ¿La capacitación se desarrolló con puntualidad?					
4.2. ¿Las instalaciones físicas de la capacitación fueron adecuadas?					
4.3. ¿El equipo tecnológico utilizado en la capacitación fue el adecuado?					
4.4. ¿El servicio de alimentación fue el adecuado?					
V. Sugerencias para desarrollar el conocimiento adquirido					
5.1. Explique brevemente algunas iniciativas para la aplicación a nivel ministerial, el conocimiento adquirido en la capacitación.					

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, si se habla de capacitaciones externas, se hace referencia a todas aquellas actividades que son organizadas e impartidas por personal ajeno a los ministerios. En este caso, se presentan capacitaciones nacionales e internacionales.

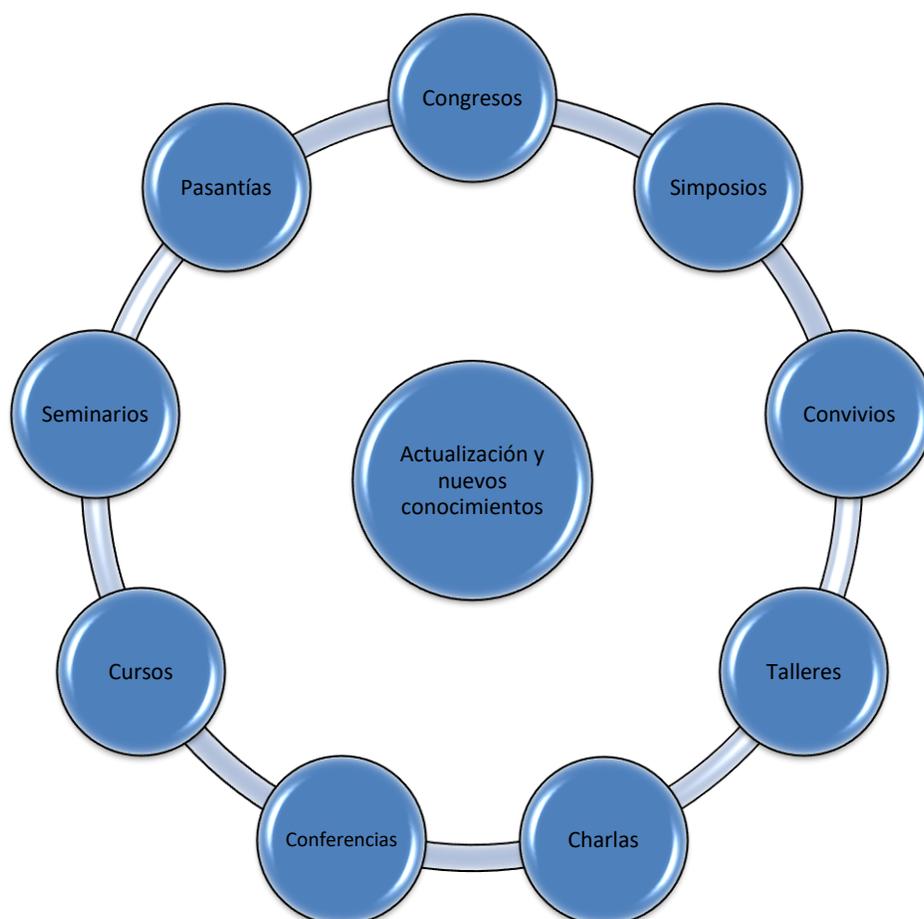
Cabe resaltar, que en los ministerios todas las capacitaciones son fundamentales para el buen desempeño de las funciones; sin embargo, en este caso, lo ideal es que se dé prioridad a las capacitaciones relacionadas con el tema de la gestión de documentos, para llevar a cabo satisfactoriamente la implementación del SGD.

Las capacitaciones van desde las más sencillas, como la capacitación de la recepcionista o secretaria para el ingreso, la salida o la creación de documentos, hasta las más complejas, que corresponden a funcionarios con experiencia y conocimientos.

En el siguiente diagrama se presentan algunos de los ejemplos de capacitación para el personal de los ministerios:

Figura No. 28

EJEMPLOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existen varios mecanismos de difusión para enterarse de las diferentes capacitaciones que se ofrecerán a lo largo de cada año; ya sea directamente de las diferentes entidades, o bien, los distintos medios de comunicación como los “blogs” o las redes sociales:

- A nivel internacional: Consejo Internacional de Archivos - ICA, Asociación Latinoamérica de Archivo – ALA;
- A nivel nacional: Archivo Nacional de Costa Rica, Comisión Interinstitucional de Jefes o Encargados de Archivos Centrales del Sector Público – CIAP y la Comisión Universitaria de Archivos - CAU, correo electrónico “Archivistas de Costa Rica – ARCORI”.

4.3. Crear concienciación y formación en los funcionarios del Ministerio.

Los ministerios **deben** asegurar que su personal sea consciente de

- a) la relevancia e importancia de sus actividades individuales y cómo éstas contribuyen a la consecución de los objetivos del SGD;
- b) la importancia de la conformidad con la política y procedimientos del SGD y con los requisitos del sistema de gestión;
- c) los aspectos significativos del SGD asociados con su trabajo, los impactos reales o potenciales y los beneficios de la mejora en su desempeño personal;
- d) sus roles y responsabilidades para conseguir la conformidad con los requisitos del SGD; y
- e) las potenciales consecuencias del abandono de los procedimientos especificados.

El ministerio **debe** establecer un programa de formación continua en la creación y el control de documentos; dicho programa se **debe** proporcionar a todos los niveles del ministerio. Los programas de formación desarrollados y proporcionados por el ministerio **deben** valorar, identificar y definir las capacidades y habilidades requeridas de los diferentes roles, respecto a la gestión de documentos.

Es importante considerar que la formación se puede realizar de variadas maneras, para adaptarse a las necesidades de la totalidad de ministerio, y puede incluir:

- a) formación presencial;
- b) formación online;
- c) formación individualizada, por ejemplo a los encargados de departamento.

En esta línea de actuación, es importante que se enfatice en la necesidad de que todo el personal ministerial tome conciencia de la relevancia que tiene un SGD para cumplir el marco normativo y los objetivos estratégicos de los ministerios, mediante un programa de formación continua que puede ser presencial, en línea o personalizada, para el caso de las altas autoridades cada vez que se da un cambio de gobierno.

En cada cambio de gobierno, es primordial que el encargado del Archivo Central de cada ministerio concientice y brinde formación sobre la relevancia de la gestión de documentos a nivel ministerial, por medio de un programa de formación continua al personal nuevo, y de forma particular al nuevo jerarca. En este caso, se recomienda que el encargado del Archivo Central coordine con el Departamento de Gestión Institucional en Recursos Humanos del ministerio para incluir dentro de la inducción que se da al personal de nuevo ingreso, un apartado de gestión de documentos a nivel ministerial.

La alta dirección de los ministerios **debe** ser capaz de concientiar a todo el personal sobre la pertinencia e importancia de la creación y control de documentos dentro del ministerio, de cómo contribuye al logro de los objetivos de gestión de documentos, de la conveniencia de aplicar la política y los procedimientos de gestión de documentos y de sus responsabilidades respecto al cumplimiento de los requisitos del SGD.

Asimismo, se debe proporcionar formación a todas las áreas del ministerio, para subsanar posibles deficiencias existentes entre las competencias actuales del personal y las competencias necesarias para la adecuada creación y control de documentos, así como el cumplimiento de los requisitos del SGD.

Algunas de las actividades que se sugieren para la concientización y formación son: elaboración de boletines informativos y de involucramiento para la difusión del impacto e importancia del SGD a todos los funcionarios institucionales, estos boletines se remitirán de forma semanal con cápsulas informativas y de evaluación de los contenidos abordados para futuras actividades grupales que consoliden el resultado de una política; elaboración de un

programa de formación continua, impartido a todos los niveles jerárquicos del ministerio, que han sido definidos previamente por MIDEPLAN, mediante talleres con objetivos orientados a la política, creación y control de documentos.

Por otra parte, y no menos relevante, es necesario interiorizar por parte de los colaboradores que la formación y concienciación del personal del ministerio es esencial para el reforzamiento y la actualización de conocimientos que ayuden a enriquecer las funciones y el alcance de los objetivos del ministerio como un todo.

Asimismo, se sugiere la creación de un manual de roles, en el cual cada uno de los colaboradores del ministerio, tenga los objetivos y funciones asociadas a su desenvolvimiento y que se encuentre alineado a la política institucional y su papel dentro de la línea de acción establecida en el SGD; es decir, concienciar a todo el personal que labora en la institución, y principalmente a las secretarías, de manera que se les estimule sobre la relevancia de una adecuada recepción de documentos, así como de la forma correcta de crear los documentos.

Para finalizar esta línea de actuación, es necesario considerar otro aspecto que implica que en la mayoría de las ocasiones las capacitaciones no pueden ser recibidas por todo el personal, sino que se elige a unos cuantos, por lo que se hace necesario explicar la importancia de transmitir el mensaje recibido y los nuevos conocimientos al resto del personal del ministerio, de manera que se logre propagar y se aplique de forma general.

4.4. Establecer procesos de comunicación interna apropiados sobre el SGD:

Es fundamental considerar que dentro de la Ley General de Control Interno N°8292, en el artículo 15, se obliga a los jefes y los titulares subordinados a:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve el desvío de los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
- ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

Basado en lo anterior, el ministerio **debe** establecer, implementar, documentar y mantener los procedimientos para la comunicación interna sobre el Sistema de Gestión para los Documentos y la política y objetivos de la gestión de documentos. La comunicación interna para la implementación efectiva del SGD **debe** incluir responsabilidades, procedimientos operacionales y acceso a la documentación. Cada ministerio **deberá** decidir si ofrecer o no a otras entidades información acerca de su SGD. Si la decisión es comunicarlo, el ministerio **debe** establecer los medios para llevarlo a cabo.

La comunicación en los ministerios es un pilar fundamental para que el SGD se lleve satisfactoriamente a cabo. En este caso, se sugiere la elaboración y la puesta en marcha de procesos de comunicación interna, relacionados con el SGD y los medios para divulgarlo, por ejemplo la elaboración de comunicados internos como las circulares, reuniones de trabajo así como boletines informativos.

Es fundamental que la alta dirección de cada ministerio se asegure de que todo el personal cuenta con la información adecuada sobre la política y objetivos de la gestión de documentos, las responsabilidades y los procedimientos operacionales, así como información relacionada con el acceso a la documentación del SGD.

Como parte del modelo, se recomienda la realización de un plan de comunicación ministerial; para que la comunicación en el ministerio sea fluida y compartida, de manera que toda la entidad se encuentre informada de las diferentes etapas y actividades del SGD que se está desarrollando.

Para la elaboración de dicho plan de comunicación, es necesario considerar una serie de aspectos, desde el análisis del entorno del ministerio hasta la evaluación final del plan de comunicación. Según el Gobierno de Navarra (2011), el plan de comunicación debe contener las siguientes diez etapas:

1. Análisis e investigación del entorno: conocer la historia, la situación actual, la cultura organizacional, así como los productos y servicios que ofrecen cada uno de los ministerios.
2. Objetivos: definir los objetivos del plan de comunicación, los cuales deben ser específicos, cuantificables, reales, alcanzables y medibles.
3. Público objetivo: establecer a quien va dirigido el plan de comunicación. Indicar si aplica a todo el ministerio o a algunas áreas específicas.
4. Mensaje: Es fundamental tener claro el mensaje principal que se desea comunicar, de manera que la comunicación sea concreta y así evitar que los funcionarios participantes se dispersen y se pierda los objetivos establecidos. Definir las necesidades de comunicación, de manera que se pueda reforzar la cultura organizacional, captar los flujos de información y generar comunicaciones, dotando a la Administración de un sistema de información y gestión del conocimiento.
5. Estrategia: determinar cómo se va desarrollar la estrategia de comunicación, el lenguaje y el tono en que se va a dirigir el mensaje a los funcionarios del ministerio. También, se debe determinar a través de qué canales se llevará a cabo la comunicación, si es a través de medios de comunicación, otros canales o directamente.

6. Presupuesto: Analizar el presupuesto disponible para el plan de comunicación ministerial, para así determinar las acciones de comunicación que se van a desarrollar, de manera que se aprovechen al máximo los recursos financieros disponibles en cada uno de los ministerios.
7. Acciones de comunicación: En esta etapa se establecen las actividades a realizar, las cuales van a ayudar a cumplir las metas establecidas. Es necesario asegurarse de que las tácticas se dirijan a todos los funcionarios que se han definido en la etapa tres.
8. Algunas de las acciones de comunicación, a tomar en consideración en el plan de comunicación ministerial, son las siguientes:
 - ✓ Diseñar técnicas de marketing.
 - ✓ Desarrollar campañas de publicidad (creatividad y medios).
 - ✓ Gestionar perfiles en las redes sociales.
 - ✓ Realizar actividades públicas.
 - ✓ Elaborar y exponer informes y presentaciones de los resultados.
 - ✓ Utilización del correo electrónico institucional, intranet, pizarras informativas, redes sociales, brochures, revistas, boletines.
 - ✓ Destinar espacios físicos, web/internet o líneas telefónicas para la atención de usuarios.
 - ✓ Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación, para la definición de indicadores y medir los resultados de las acciones.
9. Cronograma: crear un calendario para el plan de comunicación ministerial, en donde se detalle la distribución de cada una de las actividades y acciones de comunicación diseñadas. Se debe establecer un periodo de tiempo, en el que se logre cumplir los objetivos y metas establecidas.
10. Control y seguimiento: Se debe medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo el seguimiento permanente del trabajo realizado. Lo recomendable

es que este control se realice con cierta periodicidad, de manera que se puedan identificar acciones correctivas en caso de descubrirse desviaciones importantes en relación con las metas propuestas.

11. Evaluación final: Una vez finalizado el plan de comunicación institucional, se deberá evaluar los resultados finales de la comunicación, con el propósito de obtener información que sirva de base para futuras acciones. Se trata de realizar una evaluación, para comprobar si se han cumplido a cabalidad los objetivos propuestos.

Como parte del modelo, se recomienda realizar la mayoría de las etapas antes analizadas, esto con el fin de poder contar con una adecuada comunicación durante el desarrollo del SGD en cada uno de los ministerios.

Se recomienda que se utilicen los canales de comunicación existentes en cada ministerio. Según el gráfico de la Figura No. 24 del diagnóstico realizado en este proyecto de investigación, todos los ministerios cuentan con perfiles institucionales en la red social de Facebook (con excepción del Ministerio de la Presidencia).

Así también, se recomienda que se utilice la intranet y el correo electrónico institucional como canales de comunicación para que todo el personal ministerial conozca los requisitos que se deben implementar y cumplir para el desarrollo del SGD.

Por otro lado, dentro de algunos de los ejemplos de métodos de comunicación interna que plantea la Norma ISO 30302:2015, se tienen:

- actividades promocionales como: noticias en la intranet, carteles, concursos y premios;
- líderes del ministerio que promuevan el mensaje del SGD;
- sesiones informativas en las reuniones regulares de las unidades de negocio;
- boletines con anuncios.

4.5. Cada Ministerio debe elaborar y aprobar la documentación requerida por el SGD:

El ministerio **debe** documentar su SGD. Esto **debe** incluir declaraciones autorizadas de:

- a) el propósito del SGD;
- b) la política y los objetivos;
- c) la interdependencia y relaciones entre el SGD y los otros sistemas de gestión en el ministerio;
- d) los procedimientos documentados requeridos;
- e) la documentación que el ministerio haya determinado como necesaria para asegurar la efectiva planificación, operación y control de sus procesos.

La documentación requerida por el SGD **debe** estar controlada. Un procedimiento documentado **debe** definir los controles necesarios para:

- a) aprobar la documentación antes de su distribución;
- b) revisar, actualizar la documentación y aprobarla nuevamente;
- c) asegurar que en la documentación están identificados los cambios y el estado actual de la revisión;
- d) asegurar que las versiones pertinentes de la documentación aplicable están disponibles en los puntos de uso;
- e) asegurar que la documentación permanece legible y rápidamente identificable;
- f) asegurar que la documentación de origen externo está identificada y su distribución controlada; y
- g) evitar el uso involuntario de documentación obsoleta y clasificarla como tal si se conserva para cualquier propósito.

Para la implementación de un sistema de gestión para documentos dentro del ministerio, es necesario recabar y registrar toda la información generada, mediante documentos que evidencien la forma, metodología y demás situaciones que se vayan presentando durante la implementación del SGD.

Por otro lado, cada Ministerio **debe** contar con la siguiente información documentada, la cual es requerida para la implementación del SGD:

- Marco normativo ministerial, el cual fue analizado en el EJE 1: Contexto Ministerial, específicamente en la línea de actuación 1.2. identificación de los requisitos legales, de negocio y de otra índole del ministerio. Es fundamental que se compile en un manual y que se tenga tanto en soporte papel como en soporte electrónico, de manera que sea accesible a todos los funcionarios del ministerio.
- Procedimiento con los roles y perfiles de los responsables en el SGD: por ejemplo, en este caso se recomienda que el responsable del rol de recepción, distribución y despacho de documentos se le asigne a la recepcionista del ministerio; el rol de clasificar y archivar en los expedientes le sea asignado a un funcionario del Archivo Central. Es importante que se supervise que estos roles asignados sean cumplidos satisfactoriamente de acuerdo con lo establecido en el ministerio. Además, se recomienda que el encargado del Archivo Central sea el responsable de la implementación del SGD en el ministerio, esto porque tiene el conocimiento necesario sobre la gestión de documentos.

El encargado del Archivo Central como responsable en la implementación del SGD **debe** asegurarse que se documenten los procesos técnicos archivísticos, por ejemplo:

- La clasificación de los documentos a nivel ministerial se **debe** documentar por medio de un cuadro de clasificación por procesos y no orgánico, como se pudo observar en el gráfico de la Figura No. 5 la mayoría de los ministerios organizan sus documentos orgánicamente. Es importante mencionar que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, establece en su artículo 30, que los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para obtener resultados. Asimismo, en el artículo 31 de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, se afirma que la gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la

perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

- La valoración de los documentos se **debe** documentar en las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos con la debida aprobación de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos - CNSSED. Tal y como se pudo observar en el gráfico de la Figura No.8, catorce ministerios cuentan con tablas de plazos, sin embargo es fundamental que estén al pendiente de actualizarlas cuando vencen. Y para el caso del restante grupo de ministerios, es absolutamente necesario que las elaboren o las actualicen, según corresponda.
- Las transferencias de documentos se **deben** documentar en un procedimiento en donde se detallen todas las actividades a seguir para la transferencia de documentos de los archivos de gestión al Archivo Central Ministerial. Para este caso, se propone que se utilice un calendario de transferencias, del cual se presenta un ejemplo en el EJE 5: Operación del SGD, en la línea de actuación 5.2.2. Diseñar procesos y controles de gestión de documentos-control.
- El acceso a los documentos se **debe** documentar por medio de un procedimiento que e establezca las reglas de acceso, basado en los requisitos legales propios de cada ministerio, y en los roles asignados por parte del encargado del Archivo Central Ministerial.
- Las aplicaciones de gestión de documentos se **debe** documentar por medio de los inventarios de aplicaciones, en los que se detallen la funcionalidad, importancia y características de cada aplicación.
- La automatización del SGD se **debe** documentar por medio de un expediente de proyectos de la Unidad de Informática, según los requisitos establecidos por la Contraloría General de la República.
- Asimismo, en cuanto al control de la documentación **deben** establecerse directrices de cómo se va a codificar la documentación del SGD y los responsables de la redacción, revisión y actualización de esa documentación; esta información es fundamental para poder llevar un buen control de las versiones de la documentación del SGD.

Cabe resaltar, que la documentación va más allá de tener la información a la mano para todos los funcionarios, lo que busca, además, es tener respaldos de que sí se han facilitado los procedimientos a todos los involucrados en el funcionamiento del sistema. Por lo que en este modelo, se recomienda un registro de firmas que evidencie el recibo correcto de la información se entregó a todos los funcionarios. En dicho registro se debe indicar claramente el medio utilizado para este fin: circular, memorando, oficio, reunión del personal, sitio web.

EJE 5: OPERACIÓN DEL SGD

Líneas de actuación	<p>5.1. Planificación y control incluidas en las operaciones.</p> <p>5.1.1. Plan Nacional de Desarrollo PND.</p> <p>5.1.2. Plan Estratégico Institucional PEI.</p> <p>5.1.3. Plan Operativo Institucional / Plan Anual Operativo.</p>
	<p>5.2. Diseñar los procesos de gestión de documentos dentro de cada ministerio.</p> <p>5.2.1. Creación de los documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación y captura en el proceso de negocio donde se incluyan diagramas de flujo de los procesos, indicando los momentos de creación de los documentos. - Información, contenido, contexto y control de los documentos. - Tecnologías apropiadas para crear y capturar documentos así como la estructura que va ser usada en cada uno de ellos. <p>5.2.2. Control de los documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquemas de metadatos incluyendo la información de control y su vinculación con la lógica del proceso para accederlos a largo plazo. - Establecimiento de las vigencias de los documentos, incluidos en las series desde el momento de su creación. - Reglas y condiciones para el uso de los documentos - Uso de los documentos - Disposición final de los documentos

	<p>-Condiciones de administración y mantenimiento de las aplicaciones de gestión de documentos.</p>
	<p>5.3.Implementar las aplicaciones de gestión de documentos en el ministerio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los requerimientos reales que deben poseer dichas aplicaciones. - Identificar y evaluar los diferentes sistemas automatizados y plataformas existentes -Supervisión periódica de las aplicaciones.

5.1.Planificación y control de las operaciones:

5.1.1. Plan Nacional de Desarrollo PND.

5.1.2. Plan Estratégico Institucional PEI.

5.1.3. Plan Operativo Institucional / Plan Anual Operativo.

El ministerio **debe** determinar, planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para el tratamiento de los riesgos y oportunidades identificadas (Línea de actuación 3.1). Para cumplir con los requisitos se **debe**:

- establecer los criterios para tales procesos;
- implementar el control de tales procesos de acuerdo con los criterios; y
- mantener información documentada para demostrar que los procesos se han llevado a cabo como se planearon.

El ministerio **debe** controlar los cambios planeados y revisar las consecuencias de los involuntarios, actuando, si fuera necesario, para mitigar cualquier efecto adverso.

El ministerio **debe** controlar los procesos que son contratados o trasladados a entes externos.

Este compromiso, pese a ser de carácter operacional, para el ámbito costarricense representa una estructura de control basada en la planificación que **debe** ser realizada por cada una de las unidades operativas de nivel 1, que poseen cierta independencia del nivel jerárquico más alto del ministerio.

Los ministerios y las instituciones adscritas a ellos son supervisados a nivel de planificación institucional por el Ministerio de Planificación de Costa Rica - MIDEPLAN, por lo que dicho ministerio ha diseñado una serie de herramientas, que se replican en las diferentes

instituciones del país y buscan normalizar la metodología de control interno para informar sobre la ejecución de las operaciones desempeñadas:

1. **Plan Nacional de Desarrollo PND:** Esta es la visión macro del gobierno del Poder Ejecutivo, correspondiente a la administración en curso, la cual buscará alinear los objetivos país a un fin superior, es acá donde resulta fundamental identificar cómo el proceso de gestión de documentos y el sistema vigente para su desarrollo, apoyarán dicha labor y objetivos planteados.
2. **Plan Estratégico Institucional PEI:** Este documento es una sumatoria de las actividades sustantivas de todas las instituciones del país, que busca aportar al Plan Nacional de Desarrollo, para este caso la sectorización y sus instituciones rectoras: los ministerios del Poder Ejecutivo son esos grandes filtros que articulan su aporte al objetivo país planteado en este documento, donde se empieza a denotar el control de las operaciones específicamente una categorizada por MIDEPLAN, como facilitativos y donde se suman los procesos asociados a la gestión de documentos y archivos.
3. **Plan Operativo Institucional / Plan Anual Operativo:** Se plantean de forma concreta las actividades, metas, indicadores de cumplimiento, plazos de entrega entre otros elementos cuantificables y evaluables del proceso de gestión de documentos y el sistema que lo respalda y es por excelencia el instrumento que debe ser utilizado en Costa Rica para la planificación y control de las operaciones, según lo establece de forma obligatoria la Ley de Control.

Para implementar este compromiso de la norma, es necesario incluir en el nivel de actividades, las tareas para el cumplimiento de las metas, lo anterior enfocado completamente en el proceso de gestión para documentos y el sistema que se utiliza en el ministerio para su desarrollo, esto facilitaría el respectivo seguimiento y estudio de resultados e indicadores ligados al proceso, y uniformar criterios para la detección de riesgos del sistema de gestión para documentos, así como la posibilidad de diseñar un plan de acción, si fuera detectada una oportunidad de mejora.

Tal y como se evidenció en el diagnóstico realizado a nivel de ministerios, solamente siete ministerios incluyen dentro de su Plan Operativo Institucional el proceso de gestión de documentos, razón por la cual se insta a las altas jerarquías ministeriales a prestar mayor atención a la planificación y control de sus operaciones, de manera que se vea reflejado el proceso de gestión de documentos.

Por otro lado, es fundamental que cada ministerio elabore o bien actualice su procedimientos para la creación y control de los documentos, lo que estaría contrarestando las debilidades enocntradas al momento de la realización de la matriz FODA.

5.2. Diseñar, implementar y controlar los procesos de gestión de documentos dentro de cada ministerio:

Para establecer el SGD el ministerio **debe** diseñar los procesos de gestión de documentos y así determinar los requisitos para la creación y el control de los documentos; y para evaluar los riesgos de fallos en el control de documentos auténticos, fiables y usables, producidos por los procesos de negocio del ministerio.

Además, se **deben** especificar los procesos para crear y controlar los documentos y cómo se realizan en las aplicaciones de gestión de documentos, eligiendo las herramientas tecnológicas adecuadas. Los propósitos de estos procesos **deben** incluir la creación y el control de la gestión de documentos. Para lograr las metas propuestas, los procesos y controles especificados en el Anexo A (Norma ISO 30301:2011) **deben** implementarse teniendo en cuenta los recursos y el contexto de cada ministerio, los riesgos identificados y el entorno social y reglamentario.

Cabe resaltar, que a nivel nacional se cuenta con la Directriz No. 019-MP-MICITT, sobre el Desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario, emitida el 23 de octubre de 2018, la cual establece como objetivo desplazar gradualmente el uso institucional y la conservación de los documentos con firma autógrafa en soporte papel, en favor del uso y la conservación de documentos electrónicos firmados digitalmente. Por lo que cada ministerio **deberá** modificar adecuadamente los formularios o plantillas que se utilizan en la actualidad para que soporten los mecanismos y normativa vigente en materia de firma digital certificada. Esa directriz afirma que esta transición deberá alcanzar al menos un 75% de todos los documentos que se

gestionan y conservan en la institución, para que sean documentos electrónicos firmados digitalmente, antes del primer de diciembre del 2020.

La directriz antes mencionada es todo un reto para los ministerios, por lo que cada una de estas instituciones deberá establecer sus propios mecanismos para cumplir con todos los procesos de la gestión de documentos, tanto en soporte papel como en soporte electrónico.

5.2.1. Creación de documentos

- **Cuándo y cómo deben ser creados y capturados en cada proceso de negocio**

El ministerio **debe** realizar un análisis funcional y secuencial para determinar cuándo y cómo deben ser creados y capturados los documentos producto de sus actividades.

Para poder determinar el momento de la creación de documentos, se recomienda la realización de:

- diagramas de flujo de los procesos de negocio, mediante el cual se detallen los momentos de creación de cada uno de los documentos;
- un listado de los documentos para cada proceso de negocio;
- una descripción amplia de los documentos derivados de los procesos de negocio.

Es importante que al momento de la creación de las series documentales, cada ministerio evidencie las decisiones de conservación y eliminación en Tablas de Plazos de Conservación de Documentos, basándose en los requisitos identificados de negocio, legales o de otra índole.

- **Información sobre el contenido, contexto y control de los documentos**

También, es primordial que cada ministerio identifique las formalidades que **deben** cumplir esos documentos de acuerdo con la normativa nacional e institucional. Para este caso, se

recomienda que se realicen plantillas con los diseños propios de cada tipo documental: memorandos, cartas, circulares, actas, entre otros.

La Dirección General del Archivo Nacional, en el Alcance Digital de la Gaceta No.8 del 17 de enero del 2018, publicó la Directriz General para la normalización del tipo documental carta en el que se normaliza la elaboración de las cartas, con el fin de garantizar una comunicación interinstitucional efectiva; normalizar y facilitar la gestión de gobierno y asegurar la protección y recuperación de la información producto de esa gestión.

Asimismo, se deben normalizar todos los tipos documentales como las circulares, memorandos oficiales, informes, entre otros; los cuales **deben** ser normalizados mediante lineamientos que permitan la mejora continua del subproceso de creación, del proceso de gestión de documentos.

En este caso, se recomienda que los ministerios normalicen las plantillas de todos los tipos de documentos que se crean producto de sus funciones, por lo que pueden desarrollar una directriz institucional basada en la directriz nacional, en la que se detallen todas las características fundamentales para las plantillas, y posteriormente divulgarla en todo el ministerio y que sea de acatamiento obligatorio.

Se **debe** utilizar una única identificación al momento de la captura de los documentos, por lo que es necesario que se realice un procedimiento que asegure la no repetición de documentos con igual identificación. Ejemplos: identificador únicos de los documentos que se producen en cada ministerio: MICITT-200-2019, MAG-001-2019, MEP-301-2019, entre otros.

Por otro lado, es importante resaltar que las formalidades y requisitos de los documentos se encuentran en la normativa nacional e institucional, razón por la que es fundamental conocer bien el contexto interno y externo del ministerio (línea de actuación 1.1 y 1.2).

Por ejemplo, se deben contemplar son los siguientes aspectos:

- Requisitos técnicos (forma y contenido):
 - a) Partes básicas:
 - Fecha
 - Códigos de identificación (consecutivo)

- Destinatario
- Asunto
- Saludo
- Contenido o texto de la carta
- Despedida o cierre
- Remitente
- Firma
- Sello dependencia
- Iniciales de Identificación de la persona que redacta
- Línea de información complementaria: datos de contacto y ubicación física de la entidad
- Copias
- Anexos o adjuntos

b) Aspectos generales:

- Tipo de papel y tamaño
- Márgenes
- Tipografía
- Paginación
- Formato de horas indicadas en el documento
- Procedimiento de envío de los documentos
- Sellos de recibido

De acuerdo con la directriz del Archivo Nacional, los ministerios **deben** velar por el cumplimiento de los lineamientos plasmados en los procedimientos que normalicen las plantillas de los tipos documentales que se pretenden mejorar; asimismo se debe brindar una asesoría adecuada para la comprensión de dichos procedimientos. Es fundamental que los procedimientos sean divulgados a toda la institución, principalmente a los responsables de la creación de documentos, como las secretarías.

Por otro lado, es primordial que se trabaje en la cultura organizacional en gestión de documentos, de manera que el personal comprenda la importancia de documentar las acciones y decisiones sustantivas de los ministerios.

Adicionalmente, es importante que cada uno de los ministerios trabaje en la elaboración de los controles de cada uno de los procesos de gestión de documentos, los cuales son necesarios para el aseguramiento de la adecuada creación de documentos dentro del ministerio.

- **Tecnologías apropiadas para crear y capturar documentos**

En este punto, es fundamental que la comisión interdisciplinaria en conjunto con la alta jerarquía del ministerio analice y documente detalladamente la tecnología apropiada para la creación y captura de los documentos, así como todos los controles que se requieren para la creación de los documentos y los metadatos requeridos. Se **deben** determinar los métodos de captura integrada, por medio de módulos o aplicaciones de desarrollo que interoperen los softwares de gestión de documentos utilizados.

5.2.2. Control de documentos

- **Metadatos de control para creación de documentos y su vinculación para accederlos a largo plazo.**

- a) Registrar: el ministerio **debe** asegurar todos los mecanismos de registro de documentos, ya sean automáticos o manuales para que ante el ingreso o captura de un documento, se genere un registro único capaz de identificar de forma trazable en el ciclo el documento dentro del repositorio o depósito; este registro garantizará que existe una codificación taxonómica lógica ligada al control de ingreso establecido por el profesional cuando el flujo del proceso se da por iniciado con la detección de la entrada de información.

Ejemplos: identificador únicos de los documentos que se producen en cada ministerio: MICITT-200-2019, MAG-001-2019, MEP-301-2019, entre otros.

- b) Clasificar: a pesar de que en la Ley N°7202 del Sistema Nacional de Archivos - SNA, se determinan los tipos de sistemas de clasificación y la importancia

de la realización del cuadro de clasificación en cada institución, la clasificación debe realizarse según los procesos de cada ministerio, según lo ha establecido la Dirección General del Archivo Nacional, el cual como ente rector en materia de archivo es el responsable de brindar asesoría para la elaboración de los cuadros de clasificación por procesos que realicen los archivos pertenecientes al SNA. Cualquier cambio en los procesos de negocios se **debe** ver reflejado en el cuadro de clasificación, el cual **debe** realizarse por procesos, a partir del análisis de sus funciones, y no orgánico como lo han realizado hasta este momento los ministerios.

- c) Seleccionar información de control: El ministerio **debe** tener la capacidad de hacer una identificación responsable y adecuada a las necesidades de la institución, y de los metadatos que van a ser utilizados para realizar el proceso archivístico de la descripción y así llevar registros trazables de toda la información generada.
- d) Historial de eventos: La trazabilidad de los registros creados **deben** ser documentados a nivel del Sistema de Gestión para los Documentos a partir de una bitácora que lleve el control de todo el historial de eventos al que se encuentra sujeto los documentos desde su creación hasta su disposición final. Este seguimiento **debe** ser capaz de identificar el perfil del usuario que realiza el cambio de la versión o la edición según el registro del directorio activo del ministerio.
- e) Control de los documentos: El ministerio **debe** tener la capacidad instalada para dar seguimiento al control de cada uno de los registros y documentos creados a partir de metadatos de identificación que registren todo el ciclo de la gestión de documentos.

- **Reglas y condiciones para el uso de los documentos.**

- a) Reglas de acceso: en cuanto al establecimiento de reglas y condiciones para el uso de los documentos a lo largo del tiempo, la Ley N°7202 del Sistema Nacional de Archivos establece en sus artículos del 91 al 110, una serie de recomendaciones a seguir, relacionadas con el acceso, facilitación, consulta,

reproducciones y préstamo. También, es fundamental considerar que la Constitución Política, en el artículo 30, garantiza el libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público, quedando a salvo los secretos de Estado. Es relevante que se establezcan roles y permisos de acceso a los documentos, tanto para ver, como para utilizar documentos.

Además, en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, se establecen, en el artículo 18, que los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales; por lo que los ciudadanos podrán solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada. Con este propósito, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la ley. También, los ciudadanos podrán identificar a las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos. Asimismo, los ciudadanos podrán acceder fácilmente a los datos que la Administración Pública dispone sobre ellos mismos, con las excepciones contemplada en la ley y solicitar la modificación que corresponda, así como garantizar el uso adecuado de los datos sensibles.

- **Uso de los documentos**

- a) Mecanismos de Validación de Integridad y autenticidad por parte de los usuarios: Los funcionarios de los Ministerios deben conocer los diferentes lineamientos que regulen la seguridad jurídica de la información que es contenida en el documento por ejemplo a nivel electrónico el software debe regular los accesos del documento únicamente a los involucrados en el proceso, y que mediante una encriptación básica, independientemente del formato, el documento no pueda ser violentado con variaciones no registradas

por su productor; esto puede realizarse mediante lineamientos que incorporen de forma obligatoria el uso de certificados digitales por medio del Sistema Nacional de Firma Digital.

- b) Medios de mantenimiento/almacenamiento: Cada ministerio debe garantizar el acceso en formato digital de los documentos a largo plazo con repositorios que cumplan las medidas mínimas de seguridad, de manera que los formatos que han sido capturados, así como sus certificados y metadatos puedan ser recuperados ante una eventualidad; asimismo siempre se debe velar porque existan planes de almacenamiento alternativos que puedan usarse sin comprometer la información si existe un riesgo con el espacio en disco disponible, utilizando medidas como eliminaciones automáticas basadas en las vigencias establecidas en las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos, y el almacenamiento en la nube electrónica.
- c) Documentos electrónicos: Los ministerios deben elaborar e implementar todos los procedimientos necesarios para normalizar el proceso de gestión de documentos, de acuerdo con lo establecido en los procesos técnicos archivísticos. Además, deben tomar en cuenta las variaciones de los documentos producto del soporte electrónico, de manera que se puedan asegurar la accesibilidad de la información a largo plazo y velar por la correcta migración de formatos de acuerdo con las tecnologías utilizadas. También, se debe incorporar normativa o buenas prácticas internacionales de preservación digital basadas en los modelos para la preservación de documentos digitales OAIS (Open Archival Information System), metadata *Premis* y normativa EAD (Descripción Archivística Codificada) y EAC (Contexto Codificada de Archivo). En este caso el encargado del Archivo Central de cada ministerio debe coordinar con el personal de la Unidad de Tecnología e Información, para establecer en conjunto las políticas requeridas.

- **Disposición final de los documentos.**

Los SGDE deben tener las funcionalidades que permitan el control sobre las transferencias y eliminaciones de los documentos sean autorizadas y documentadas

por los diferentes involucrados, jefe del archivo central de cada ministerio o bien la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos del Archivo Nacional, según corresponda.

- Transferencia de Archivos de Gestión a Archivo Central: el Archivo Central debe establecer su propio calendario de transferencias para los diferentes Archivos de Gestión, o protocolos de transferencias cuando se refiere a procesos automatizados donde éstas se realicen a partir de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos del ministerio; este calendario o protocolo va a regular el flujo de las transferencias, el cual viene hacer un instrumento eficaz de racionalización del trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo de calendario de transferencias para documentos en soporte tradicional: papel, con algunas de los departamentos/unidades del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Tabla No. 35

CALENDARIO DE TRANSFERENCIA INTERNA MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA			
Área	Departamento/ Unidad	Fecha de transferencia	Serie documental
Instancia asesora	Asuntos Internacionales	Enero 2019	Expedientes de proyectos de cooperación internacional aprobados y ejecutados.
Extensión Agropecuaria	Emprendimiento rural	Febrero 2019	Expedientes de proyectos aprobados y ejecutados.
Administrativa Financiera	Financiero contable	Marzo 2019	Modificaciones presupuestarias
Administrativa Financiera	Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos	Abril 2019	Informes de Fin de Gestión
Administrativa Financiera	Dirección Gestión Institucional de Recursos	Abril 2019	Expedientes de personal activos e inactivos

	Humanos. Proceso de Gestión de Servicios y Compensación de Personal.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del Acta No. 26-2014 de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos de la Dirección General del Archivo Nacional.

- **Eliminaciones de documentos:** Según el artículo 33 de la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos, cada ministerio debe conformar su Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos – CISED, para evaluar y determinar la vigencia administrativa y legal de sus documentos; y consultar a la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos cuando deba eliminar documentos que hayan finalizado su trámite administrativo. Únicamente se podrán hacer eliminaciones de documentos siempre y cuando se encuentran aprobadas por la CNSD, ya sea documentos establecidos mediante resolución o según lo contenido en las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos propias de cada ministerio, esto según los artículos 34 y 35 de la Ley N° 7202.

Una vez que se cuente con el visto bueno por parte de la CNSD para la eliminación de documentos, es fundamental que las eliminaciones se hagan supervisadas por el personal de Archivo Central y la unidad productora de los documentos a eliminar, tal y como se evidenció en la la Tabla N° 7, que los nueve ministerios que respondieron a los cuestionarios indicaron que las eliminaciones autorizadas de documentos que se realizan en los ministerios, se hacen bajo la supervisión del encargado del archivo. Dichos documentos deben ser convertidos en material no legible.
- **Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación:** es fundamental que cada uno de lo ministerios trabaje en la elaboración y actualización de las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos, para lo cual hay que recordar que el Archivo Nacional brinda asesoría

para la realización de este instrumento. Este aspecto es fundamental, ya que tal y como se evidenció en el diagnóstico realizado, catorce ministerios cuentan con Tablas de Plazos de Conservación de Documentos aprobadas, sin embargo muchos de ellos poseen las Tablas de Plazos desactualizadas, por otro lado cuatro ministerios indicaron que no cuentan con estos instrumentos de valoración.

- Traslado: cada ministerio debe establecer su propio protocolo de transferencias o el procedimiento para el caso de un traslado de oficina o cambio de edificio. En este caso se deben establecer todos los lineamientos, desde lo más sencillos hasta lo más complejos como la rotulación de cajas, hasta el empaque de los documentos y el acomodo de los mismos. Este procedimiento es fundamental, puesto que ante un traslado si no se tienen pautas normalizadas a seguir, se corre el riesgo de que se pierda información.
-

b) Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos:

- Transferencia: De acuerdo con el procedimiento de transferencias del Archivo Nacional, cuando se tengan series de conservación permanente con valor histórico-cultural, basado en la Tabla de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos, cada ministerio debe remitir un oficio al Departamento del Archivo Histórico de la Dirección General del Archivo Nacional, en donde se solicita que se reciban las series documentales que tienen valor permanente secundario de patrimonio cultural y que ya cumplieron su vigencia en el Archivo Central, para posteriormente que le sea asignada una fecha para dicha transferencia. Este oficio debe llevar adjunto el listado de las series documentales que se van a transferir.
- Eliminaciones de documentos: La CNSED será la responsable de aprobar que series de documentos se pueden eliminar; esto lo realizará ya sea por medio de alguna resolución o por medio de la aprobación

de las Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos, según el artículo 35 de la Ley N° 7202. Es imprescindible que todas las eliminaciones de documentos realizadas, queden evidenciadas en las Actas de Eliminación. El Acta de Eliminación debe contener: las series documentales que se van a eliminar y su vigencia, según la Tabla de Plazos; la fecha de la eliminación, y los nombres completos y las respectivas firmas del encargado de la oficina productora de los documentos a eliminar, encargado del Archivo Central y el representante de la CNSD.

- **Condiciones de administración y mantenimiento de las aplicaciones de gestión de documentos.**
 - a) Disponibilidad: Cada ministerio **debe** garantizar que los lineamientos de disponibilidad de infraestructura, redes y software trabajen idóneamente y que estos lineamientos sean documentados mediante procedimientos que aseguren la disponibilidad en 24/7 de las diferentes aplicaciones tecnológicas que gestionan documentos a lo interno del ministerio.
 - b) Efectividad: Cada ministerio será responsable de velar por el cumplimiento de las aplicaciones de gestión de documentos, de acuerdo con los requisitos de negocio identificados y los objetivos de gestión de documentos establecidos; éstas supervisiones se deben de realizar con cierta periodicidad, es decir, aproximadamente cada tres meses.
 - c) Integridad: el ministerio **debe** facilitar procedimientos que aseguren que la integridad de los documentos se mantendrá, ante cualquier mal funcionamiento, actualización o mantenimiento del sistema, es decir, que ante cualquier falla, los documentos y la información no se va a perder.
 - d) Administrar cambios en las aplicaciones de gestión de documentos: el ministerio **debe** analizar, planificar, implementar y documentar los cambios en las aplicaciones

de gestión de documentos, en particular las migraciones, integración de nuevos requisitos, el cambio o la discontinuidad de la tecnología informática.

- e) Por otro lado, el Sistema de Gestión para los Documentos de cada uno de los ministerios, **debe** ser capaz de aplicar todas las funciones archivísticas (clasificar, describir, archivar, conservar, eliminar, entre otros)

5.3. Implementar las aplicaciones de gestión de documentos en el ministerio:

El ministerio **debe**:

- c) implementar los procesos en las aplicaciones para cumplir con los objetivos de gestión de documentos;
- d) establecer una supervisión periódica del desempeño de las aplicaciones de gestión de documentos en relación con las necesidades del ministerio y los objetivos de gestión de documentos;
- e) gestionar el funcionamiento de las aplicaciones de gestión de documentos.

Dentro de esta línea de actuación se establece la implementación de aplicaciones de gestión de documentos a nivel ministerial, esta implementación **debe** ir ligada con una clara vinculación entre los procedimientos y la normativa institucional existente, que ya ha sido establecida para el cumplimiento de los objetivos del proceso.

La definición del concepto de aplicación, según la norma, toma relevancia, debido a que se encuentra orientado a la instrumentalización de las actividades operativas del proceso mediante aplicaciones informáticas, que buscan automatizar el sistema vigente e ir facilitando aspectos orientados a minimizar errores, mediante el apoyo de la tecnología.

Las aplicaciones tecnológicas que el ministerio elija se pueden alojar y gestionar internamente, o pueden ser gestionadas por un proveedor externo. En cualquier caso, **deberían** ser capaces de capturar, dirigir y proporcionar acceso a documentos a lo largo del tiempo.

También, las aplicaciones tecnológicas **deberían** ser capaces de exportar autocontenido de los documentos y sus metadatos, de tal manera que los documentos permanezcan accesibles,

auténticos, fiables y usables a través de cualquier cambio de aplicación. En el diagnóstico se evidenció que únicamente el 16% de los ministerios cuenta con recursos económicos para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, por lo que se recomienda mayor compromiso por parte de las altas jerarquías ministeriales para dar sostenibilidad financiera a las diferentes aplicaciones de gestión de documentos así como al desarrollo del sistema de gestión para los documentos; es fundamental recordar que esta responsabilidad forma parte del compromiso adquirido por el gobierno de Costa Rica en las diferentes cartas iberoamericanas que se han firmado regionalmente.

Por otro lado, es fundamental que las aplicaciones tecnológicas cuenten con una serie de metadatos normalizados para la creación, captura y acceso a los documentos; impedimentos de modificar o eliminar documentos sin autorización, interoperabilidad entre sistemas y redes, aplicaciones abiertas y neutras, importación y exportación masiva de documentos, formatos abiertos, almacenamiento seguro y continuidad del negocio.

Cabe resaltar, que en un mismo ministerio puede haber más de una aplicación, lo importante es identificar todas las herramientas que gestionan documentos y sus responsables. Cada ministerio **debe** documentar todas las aplicaciones que posee, mediante un registro que **debe** contener:

- un inventario de todos los sistemas que gestionan documentos;
- toda la documentación relacionada con la implementación y los cambios presentes en las aplicaciones;
- los procedimientos para el mantenimiento de esas aplicaciones;
- las reglas para acceder a esas aplicaciones;
- la documentación que proporciona evidencia de la evaluación de las aplicaciones.

Asimismo, se deben establecer roles de acceso de las aplicaciones tecnológicas que se utilizan en el ministerio, las mismas se deben documentar y regular el acceso a las aplicaciones de gestión de documentos, para llevar a cabo las tareas de administración del sistema.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de aplicaciones tecnológicas con sus respectivos objetivos, identificadas en algunos ministerios, y en instituciones adscritas a

ministerios; a pesar de que ninguna aplicación tecnológica identificada contiene todos los requisitos que plantea la norma en relación con la gestión de documentos, vienen a desempeñar un rol de mejora tecnológica que promueve la automatización de los diferentes procesos relacionados a gestión de archivos y documentos en los ministerios.

Tabla No. 36

APLICACIONES TECNOLÓGICAS EN MINISTERIOS		
Ministerio	Aplicación tecnológica	Funcionalidad
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Sistema Integrado de Gestión del Servicio Exterior (SIGSE)	Herramienta de apoyo a la planificación, ejecución, evaluación, y control interno de las funciones de las embajadas, misiones y consulados de Costa Rica.
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	Alfresco	Gestión de los documentos a nivel ministerial.
Ministerio de Cultura y Juventud	ORBe	Sistema de Gestión Documental que junto con la implementación de la firma digital, promueve la reducción de la impresión y la calidad en la gestión de documentos.
Ministerio de Salud (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia – IAFA) Ministerio de la Presidencia (Comisión Nacional de Emergencias – CNE) Ministerio de Cultura y Juventud (Teatro Nacional)	Serviarchivo	Gestión de los documentos a nivel ministerial.

Fuente: Elaboración propia basado en instrumentos de recolección de información y sitios web.

EJE 6: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SGD

Líneas de actuación	6.1. Supervisar, medir, analizar y evaluar el desempeño del SGD del ministerio.
	6.2. Elaborar un Sistema de Auditoría Interna en los ministerios.
	6.3. Revisar el SGD por parte de la alta dirección de cada ministerio.

6.1. Supervisar, medir, analizar y evaluar el desempeño del SGD del ministerio:

El ministerio **debe** determinar:

- qué necesita ser medido y supervisado;
- los métodos para la supervisión, medición, análisis y evaluación aplicables para asegurar resultados válidos;
- cuándo **debe** realizarse la supervisión y la medición;
- cuándo **debe** realizarse el análisis y la evaluación de los resultados de la supervisión y medición.

Cada ministerio **debe** evaluar el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión de documentos y la efectividad del SGD. También **debe** actuar cuando sea necesario para responder a tendencias o resultados adversos y **debe** incluir la evidencia en los resultados de la información documentada. Los ministerios **deben** supervisar y, cuando proceda, realizar las mediciones pertinentes, de esta forma podrá evaluar la efectividad del SGD. Los criterios de supervisión y medición **deben** evolucionar en función de los cambios en el contexto social, económico, estratégico o legal del ministerio.

Para llevar acabo dicha evaluación se recomienda que este modelo que desarrollado en esta investigación, sea adoptado por la Contraloría General de la República, como un Modelo de Buenas Prácticas para determinar el desarrollo estratégico del proceso de gestión de documentos en las instituciones públicas de Costa Rica, de manera que sirva como un instrumento para la evaluación de los requisitos del Índice de Gestión Institucional - IGI.

La evaluación del desempeño del SGD, como un todo, pretende implementar en la calidad ejes fundamentales como: la supervisión, la medición, el análisis y la evaluación de todos sus componentes.

Es importante mencionar que en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, en el apartado de las Cartas de Compromiso o de Servicios al Ciudadano, específicamente en los artículos 47 y 48, se detalla que las Cartas de Compromiso o Cartas de Servicios al Ciudadano son documentos públicos con los cuales un órgano o ente público expresa sus compromisos asumidos en la prestación del servicio, especificando plazos de ejecución,

estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana. Por esta razón las Cartas de Compromiso o Cartas de Servicios tienen que complementarse con un sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los deberes expresados en las mismas, y estar sujetas a revisión, actualización y mejora continua. Asimismo, contemplar medidas de reparación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos adquiridos.

Por lo anterior, dentro de la propuesta, es necesario definir si el sistema de gestión para documentos que se implementa se ha diseñado mediante un software automatizado o un sistema manual, ya que ahí se marca la línea de inicio para dicho seguimiento. Sin embargo, dicha metodología de sistematización no irrumpe en la propuesta del cumplimiento de este compromiso, que tendrá como objetivo brindar informes o reportes capaces de controlar y cuantificar los indicadores del SGD.

Como el SGD incluye una serie de recursos de diferentes índoles, uno que es fundamental supervisar, corresponde a los funcionarios activos de sistema del ministerio, ya que dicha sinergia entre el funcionario y el sistema va enmarcar la medición, el análisis y la evolución de los resultados que se obtengan, y es en esta etapa donde las aplicaciones con reportes y bitácoras de uso darán las nociones necesarias para poder intervenir en el SGD, cuando se presente algún inconveniente que dificulte su ejecución en el ministerio.

Por lo anterior, se **debe** incluir dentro del Plan Operativo Institucional o el Plan Anual Operativo un elemento adicional que permita adjuntar las plantillas que evidencien la forma en la que se ejecuta esta supervisión, medición, análisis y la evaluación de todos los componentes del SGD, comunicando dicha información a lo interno del ministerio con reportes o informes, de acuerdo con un cronograma establecido, y así cumplir con esta línea de acción.

Actualmente, muchas de las instituciones para cubrir el tema de la supervisión, medición, análisis y evaluación de proyectos como el planteado en la presente investigación, utilizan softwares dedicados como PMI del Project Management, el cual ofrece una serie de directrices que orientan la gestión y dirección de proyectos, válidas para la gran mayoría de proyectos. En consecuencia, este PMI no es útil solo para evaluación, sino para desarrollar

un proyecto, en este caso concreto podría ser la implementación de un SGD, con todas sus etapas.

El nuevo enfoque de la administración de proyectos de acuerdo con el PMI (Project Management Institute), incluye una serie de áreas que requieren una gestión estructurada y que aseguran la finalización adecuada de los proyectos del ministerio en tiempo, costo, alcance y calidad. Como enfoque integral de la administración del proyecto, PMI propone:

Tabla No. 37

Elementos del nuevo enfoque de la administración de proyectos	
1. La gestión de la integración.	2. La gestión del alcance.
3. La gestión del tiempo.	4. La gestión de los costos.
5. La gestión de la calidad.	6. La gestión de los recursos humanos.
7. La gestión de las comunicaciones.	8. La gestión de los riesgos.
9. La gestión de las adquisiciones.	

Fuente: Elaboración propia, basado en el PMI.

Los criterios para supervisar, medir, analizar y evaluar el SGD en el ministerio **deberían** revisarse regularmente y modificarse en respuesta a cualquier cambio ocurrido en el contexto de la organización (Eje 1: contexto ministerial).

Asimismo, es fundamental que cada uno de los ministerios evalúe el desempeño de sus aplicaciones tecnológicas; ésta evaluación se puede realizar por medio de alguno de los siguientes métodos:

- encuestas de usuarios;
- listas de preguntas de verificación;
- recolección y análisis de las estadísticas de uso del sistema;
- análisis de los datos de operación del sistema, por ejemplo: tiempo de inactividad, accidentes, pérdidas de datos, etc.

De este modo, la alta dirección de los ministerios **debe** evaluar la efectividad del SGD a partir de algunos indicadores como la efectividad de la política de gestión de documentos (línea de actuación 2.2), objetivos del SGD (línea de actuación 3.1), recursos humanos y materiales apropiados (línea de actuación 4.1), definición de funciones y responsabilidades (línea de actuación 2.3), y existencia de documentación del SGD (línea de actuación 4.5).

6.2. Elaborar un Sistema de Auditoría Interna en los ministerios:

El ministerio **debe** realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información que ayude determinar si el SGD:

- a) cumple con los requisitos propios del ministerio para su SGD.
- b) se implementa y mantiene de forma efectiva.

Asimismo, el ministerio **debe** planificar, establecer, implementar y mantener un programa de auditoría, teniendo en cuenta la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y hacer los informes, y también considerando la importancia de los procesos a auditar y los resultados de auditorías previas. Dicha auditoría interna debe estar basada en el Manual de referencia para auditoría interna – MARPAI, a pesar de que su uso no es obligatorio, se recomienda su utilización ya que posee un conjunto de herramientas de aplicación práctica para el diseño para la documentación de los siguientes procesos sustantivos y de apoyo de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) que considera las características propias del Sector Público Costarricense:

- Procesos sustantivos
 - o Auditoría: auditoría de carácter especial, auditoría operativa y auditoría financiera.
 - o Preventivos: asesoría, advertencia y legalización de libros.
- Procesos de apoyo
 - o Planificación y mejoramiento continuo.

Es fundamental que se se definan los criterios y el alcance de cada auditoría, y que se asegure que los resultados de las auditorías se transmitan a los directivos pertinentes y se incluyan las evidencia de los resultados en la información documentada.

Por otro lado, es importante considerar que las auditorías internas **deben** ser realizadas por personas que no hayan estado implicadas en la implementación del SGD, de manera que no se interfiera en el proceso de auditoría y sea lo más objetivo e imparcial posible.

A nivel organizacional, dentro de cada uno de los ministerios se cuenta con una instancia asesora denominada Auditoría Interna, por lo que en este caso se recomienda que sea la

instancia responsable de realizar el programa de auditoría para los sistemas de gestión del ministerio.

Todas las instituciones públicas están obligadas a contar con auditorías internas, según lo estipula la Ley General de Control Interno N° 8292 en su Capítulo IV, en donde establece que es obligación de los entes y órganos sujetos a esta Ley contar con una auditoría interna. En esta Ley se detallan también las competencias de las auditorías a nivel de fiscalización de los fondos públicos institucionales.

En este caso, la función principal de las auditorías internas es velar por el adecuado desarrollo e implementación del Sistema de Gestión para los Documentos; por lo que se propone la elaboración y aplicación de un Programa de Auditoría Interno, basado en las herramientas establecidas por MARPAI.

Tal y como lo desarrolla el Capítulo II de las Normas Generales relativas al trabajo de Auditoría en el Sector Público, de la Contraloría General de la República, el proceso de auditoría **debe** estar pautado con los siguientes elementos:

1. Administración de la auditoría
2. Actividades del proceso de auditoría
3. Planificación
4. Examen
5. Comunicación de resultados
6. Seguimiento
7. Evidencia de auditoría
8. Documentación de la auditoría
9. Archivo permanente
10. Calidad en la auditoría.

Existen elementos de la planificación a considerar dentro de una auditoría interna, tales como: identificación del proceso que se audita, fecha en la que se realizará la auditoría, responsables de la auditoría, objetivos generales y específicos de la auditoría, recursos necesarios para la auditoría, cronograma, indicadores avances de la auditoría, hallazgos, informe final de auditoría.

A manera de recomendación, se propone la siguiente estructura de actividades para la elaboración del programa de auditoría, según la Norma ISO 19011:2011:

- **Inicio de auditoría**
 - Establecer el contacto con el coordinador del SGD.
 - Determinar la viabilidad de auditoría.
- **Preparación de auditoría**
 - Revisión de la documentación en la preparación de la auditoría.
 - Preparación del plan de auditoría: técnicas de muestreo apropiadas, composición del equipo auditor, riesgos para el ministerio creados por la auditoría.
 - Objetivos de auditoría.
 - Alcance de la auditoría.
 - Criterios de auditoría.
 - Ubicación, fechas, horario y duración de la auditoría.
 - Métodos de la auditoría.
 - Funciones y responsables de los miembros del equipo auditor.
 - Recursos asignados para la realización de la auditoría.
 - Asignación de las tareas del equipo auditor.
 - Preparación de los documentos de trabajo.
 - Listas de verificación.
 - Planes de muestreo de la auditoría.
 - Formularios para registrar la información recolectada.
- **Realización de auditoría**
 - Realización de la reunión de apertura.
 - Revisión de la documentación durante la auditoría.
 - Comunicación durante la auditoría.
 - Asignación de funciones y responsabilidades de los guías y de los observadores.
 - Recopilación y verificación de la información.
 - Generación de hallazgos de la auditoría.
 - Preparación de las conclusiones de la auditoría.

- Realización de la reunión de cierre.
- **Preparación y distribución del informe de auditoría**
 - Preparación del informe de auditoría.
 - Distribución al ministerio del informe de auditoría.
- **Finalización de la auditoría**
- **Seguimiento de la auditoría**
 - Esta actividad se realiza únicamente si se estableció en el plan de auditoría.

6.3. Revisar el SGD por parte de la alta dirección de cada ministerio:

El ministerio **debe** revisar el SGD, en intervalos planificados, para asegurar que se mantiene su conveniencia, adecuación y efectividad.

La revisión por parte de la dirección **debe** considerar:

- a) el estado de las acciones derivadas de revisiones anteriores;
- b) los cambios en aspectos externos e internos que puedan afectar al SGD;
- c) la información sobre el desempeño de los procesos y aplicaciones de gestión de documentos, incluyendo las tendencias en las no conformidades y acciones correctivas, en los resultados de la evaluación de la supervisión y mediciones y en los resultados de las auditorías; y
- d) las oportunidades para la mejora continua. Los resultados de la revisión por la dirección **deben** incluir decisiones relativas a las oportunidades para la mejora continua y la necesidad de posibles cambios en el SGD.

Las bases para la respectiva revisión del SGD por parte de la alta dirección de los ministerios corresponden al conocimiento del contexto del ministerio (líneas de actuación 1.1., 1.2. y 1.3); y el análisis de los resultados de revisiones de auditorías anteriores (si se han realizado).

Es fundamental que la alta dirección vele por el adecuado funcionamiento y desarrollo del Sistema de Gestión para los Documentos, evaluando de forma periódica los diferentes indicadores definidos por el ministerio para dar cumplidas las metas del proceso de gestión de documentos y asegurando que los hallazgos permitan su mejora continua.

También, se pueden conocer las diferentes opiniones de los usuarios, de manera que se establezcan las recomendaciones necesarias para las mejoras.

En el diagnóstico realizado se evidenció que en algunos de los ministerios sí se realizan evaluaciones del proceso de gestión de documentos por parte de la Auditoría Interna, para analizar el proceso de gestión de documentos a nivel institucional e implementar las mejoras necesarias.

EJE 7: MEJORA CONTINUA

Líneas de actuación	7.1. Control de las no conformidades y acciones correctivas.
	7.2. Plan de mejora continua

7.1. Control de las no conformidades y acciones correctivas:

El ministerio **debe**

- identificar las no conformidades;
- reaccionar frente a las no conformidades y, cuando proceda,
 - actuar para controlarlas, contenerlas y corregirlas,
 - asumir y tratar las consecuencias.

También **debe** evaluar la necesidad de adoptar acciones para eliminar las causas de las no conformidades. Las acciones correctivas **deben** ser adecuadas a los efectos de las no conformidades detectadas.

En la información documentada se **debe** incluir evidencia de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones realizadas, y los resultados de las acciones correctivas.

Las no conformidades requieren del análisis de las causas que las provocaron. Cuando sea necesario, se deben implementar las acciones correctivas necesarias. Las acciones para controlar, contener o corregir las no conformidades dependerán del nivel del riesgo, extensión del efecto de la no conformidad y de la disponibilidad de los recursos, para tomar la acción necesaria.

Según la ISO 30302:2015, la planificación de las acciones correctivas pueden incluir lo siguiente:

- la asignación de roles y responsabilidades;
- determinar acciones específicas a realizar;
- asignar recursos adicionales, si es necesario;
- establecer fechas y definir objetivos y resultados;
- informar de las acciones emprendidas.

Para este eje, se propone que cada uno de los ministerios identifique las no conformidades en su proceso de gestión de documentos y apliquen un tratamiento para su mejoramiento. El tratamiento de las no conformidades consta de las siguientes tres fases:

1. Detección de la no conformidad.
2. Identificación y registro de la no conformidad.
3. Evaluación, tratamiento y seguimiento de una no conformidad.

Asimismo, cada ministerio será responsable de la información documentada que se origina por el control de las no conformidades y por las acciones correctivas (línea de actuación 4.5).

Para la identificación de las conformidades y las no conformidades, se propone la siguiente plantilla (ejemplificada con un caso ficticio):

Tabla No. 38

IDENTIFICACIÓN DE CONFORMIDADES Y NO CONFORMIDADES	
Proceso auditado:	Gestión de documentos institucional
Fecha:	2019-01-16
Responsable y puesto de la persona encargada del Archivo Central:	Set Durán Carrión Jefe de Archivo Central
Institución:	Ministerio de Cultura y Juventud
Departamento/unidad:	Departamento Financiero Contable
Nombre y puesto de la persona:	Guadalupe Gutiérrez Aragón Jefe del Departamento Financiero Contable
Descripción de conformidad / no conformidad:	El Sr. Durán notifica a la Sra. Gutiérrez Aragón que el analista presupuestario Billy Emilio Sandí Toruño, Analista Presupuestario no está adjuntando los

	documentos correspondientes a su proceso ante el Ministerio de Hacienda. Y pese a que el expediente en soporte papel se encuentra completo, el expediente en soporte digital que se administra desde el Sistema de Gestión ORBe se encuentra incompleto y no puede ser consultado por los usuarios internos del Departamento Financiero Contable. Incumpliendo la meta 4.6.B- del Plan Operativo Institucional – POI-2019, la cual es un requisito de la Estrategia País 2018-2022 sobre Gobierno Digital del Bicentenario.	
Evidencia de la conformidad:	No aplica	
Causa de la no conformidad:	Incumplimiento del procedimiento de conformación de expedientes digitales: No se están acatando los lineamientos establecidos, para la conformación del expediente digital, que regula el proceso de análisis presupuestario, de acuerdo con lo establecido según la Ley de Contratación Administrativa, sus reglamentos y la Política de Gestión de Documentos del Ministerio de Cultura.	
Acciones preventivas:	Si:	No: X
Justificación de la acción preventiva	No aplica	
Acciones correctivas	Si: X	No:
Justificación de la acción correctiva:	Capacitar nuevamente a los involucrados en el proceso de análisis presupuestario, específicamente a la persona responsable de la conformación de los expedientes.	

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Plan de mejora continua:

Cada ministerio **debe** mejorar de manera continua la efectividad del SGD mediante el uso de la política y los objetivos de gestión de documentos, los resultados de auditoría, los análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y las revisiones de la dirección. Las acciones de mejora **deben** priorizarse según los resultados del análisis de riesgos (línea de actuación 3.1).

Los ministerios, a través de la alta jerarquía, **deben** mejorar la efectividad del SGD manteniendo un ciclo de planificación, soporte, operación, y evaluación del desempeño. El ministerio **debe** desarrollar un ciclo de mejora continua, para asegurar que la política de gestión para los documentos (línea de actuación 2.2) y los objetivos de gestión de documentos

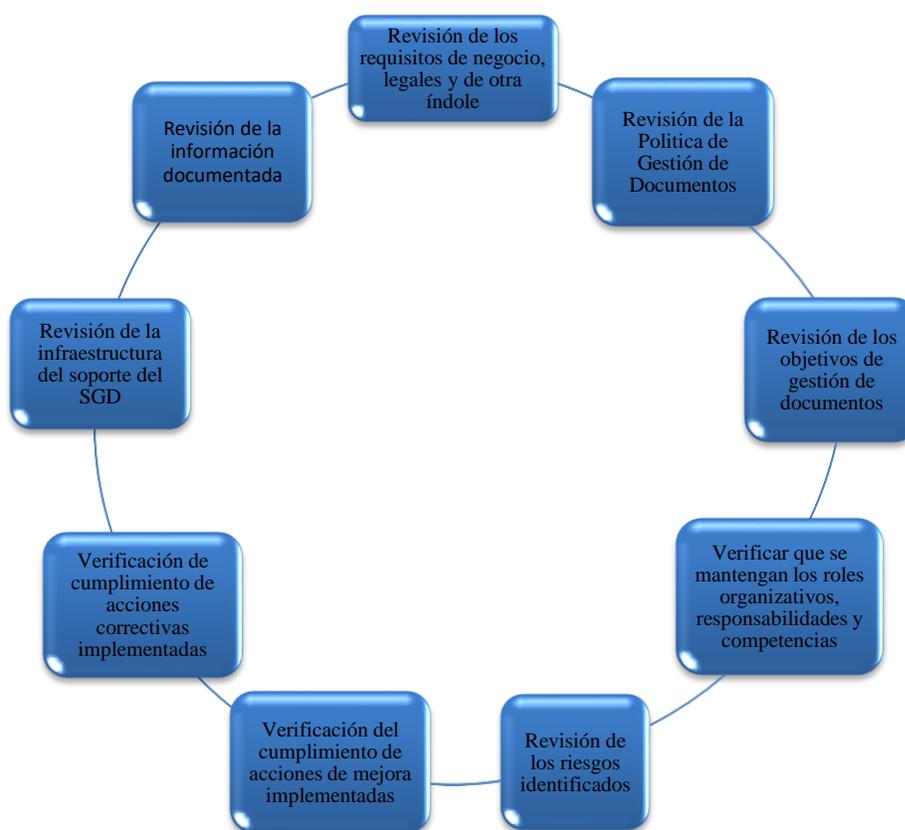
(línea de actuación 3.2) sigan siendo los adecuados para los requisitos de negocio (línea de actuación 1.2) del ministerio; los cuales se **deben** reflejar en los procesos, controles y aplicaciones de la gestión de documentos, actualizados.

Es primordial que la mejora continua sea difundida y comunicada a todos los integrantes del ministerio para su conocimiento, apoyo y el compromiso colectivo para obtener los resultados.

Por lo tanto, se propone realizar un Plan de Mejora Continua basado en un ciclo:

Figura No. 29

Ciclo del Plan de Mejora Continua



Fuente: Elaboración propia.

El compromiso de la mejora continua se encuentra estrechamente relacionado con la identificación y el análisis de los riesgos (línea de actuación 3.1); basado en este análisis se **deberá** realizar un plan de mejora continua, el cual busca principalmente desarrollar acciones

para el seguimiento y control de los riesgos detectados, en procura de lograr el mejoramiento continuo de todo el ministerio.

Dentro del plan de mejora continua, las acciones que se lleven a cabo **deberán** ser establecidas de acuerdo con las siguientes características:

- Consensuadas: Las acciones a ejecutar para la no conformidad **debe** ser debatidas y analizadas entre todos los involucrados.
- Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas y los objetivos que se pretenden lograr.
- Realistas: Las acciones deben ser viables para poder ejecutarlas.
- Flexibles: Las acciones deben ser capaces de ser modificadas por imprevistos internos o externos, sin que se pierda el objetivo fundamental.

Figura No. 30

Resumen Norma ISO 30301:2011

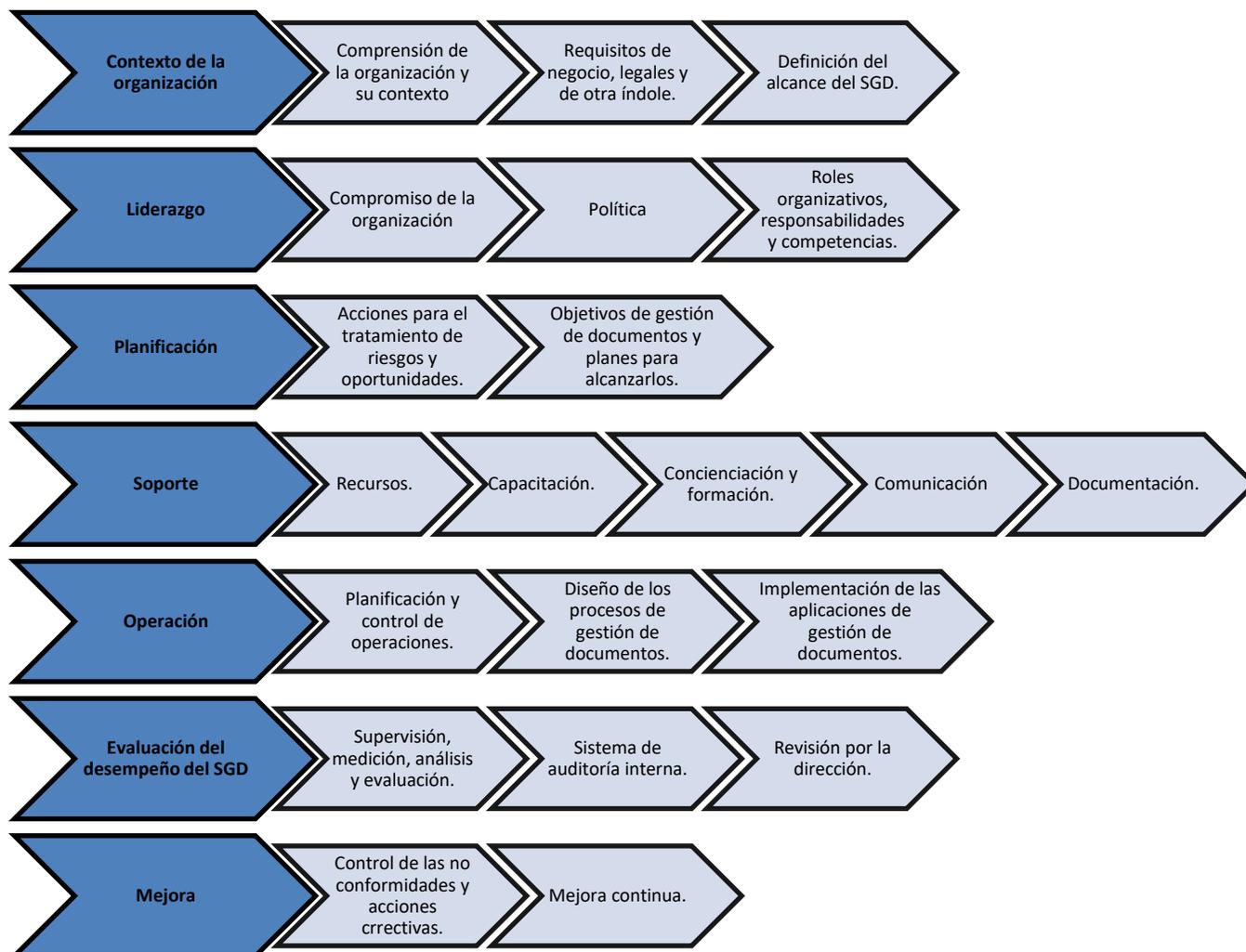
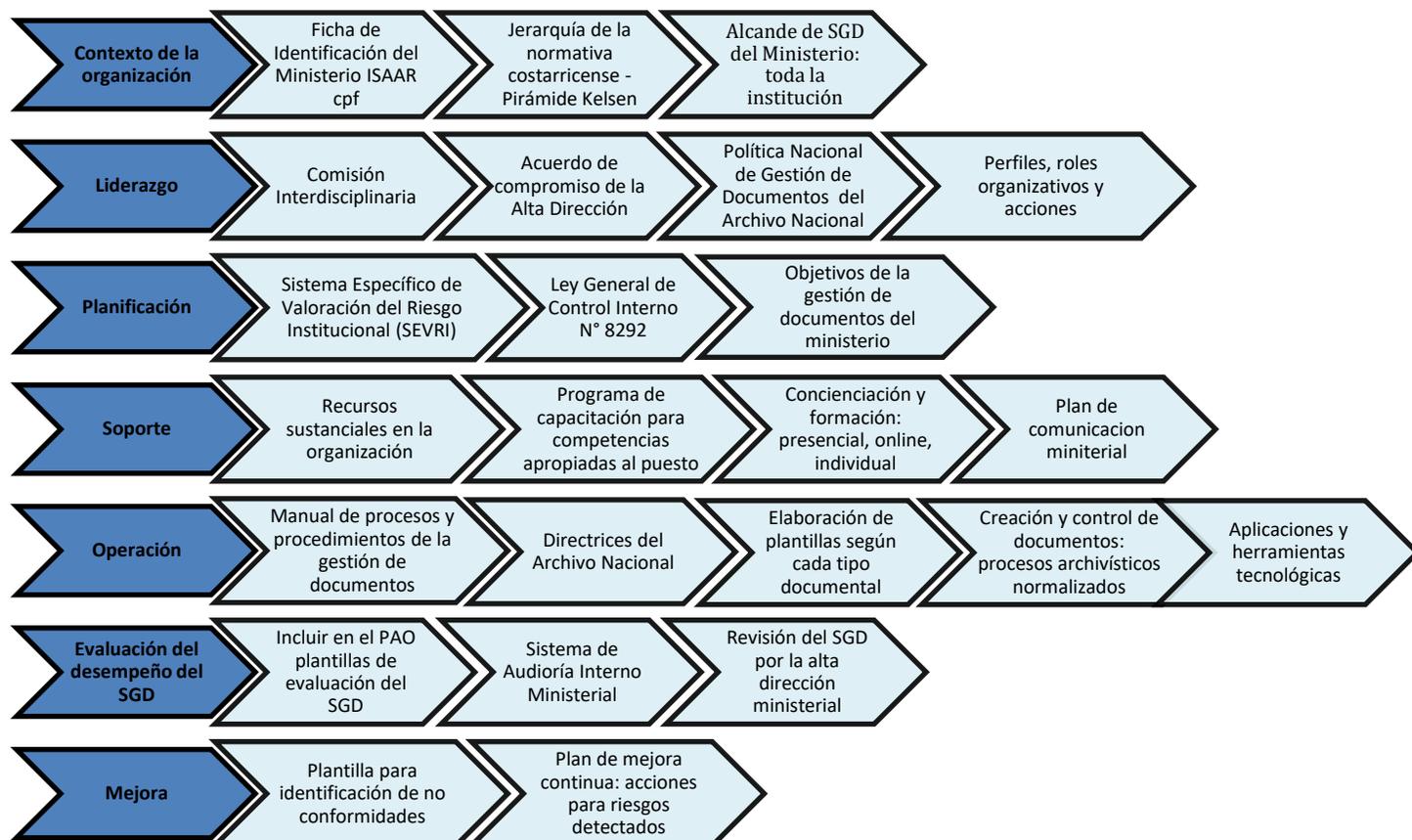


Figura No. 31

Resumen Modelo ISO 30301:2011



CONCLUSIONES

Como parte del diagnóstico por medio del FODA general realizado en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense, en relación con la situación actual de la gestión de documentos, se concluye:

- La existencia de una normativa nacional consolidada que promueve la mejora continua de los servicios, ya que priorizan la atención que debe ser brindada al usuario, sin interrumpir el desarrollo de las funciones sustantivas que se llevan a cabo en los ministerios; sin embargo no todos los funcionarios de los ministerios conocen y aplican dicha normativa.
- Existe un mejoramiento en la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios en los ministerios, y esto se debe a que la satisfacción de los servicios que se ofrecen a los usuarios, es un proceso supervisado por las Contralorías de Servicios de los diferentes ministerios mediante la Ley No. 9158, que a su vez tiene respaldo jurídico en normativa vinculante como la Ley No. 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos y la Ley No. 9097 Ley de Regulación del Derecho de Petición.
- Se presentan claras dificultades de comunicación entre la Oficialía Mayor, como coordinación ministerial, y el resto del ministerio, esto debido a la rígida estructura tradicional y burocrática de la administración pública, que afecta la mejora continua del ministerio, en lo que a coordinación refiere.
- Los ministerios presentan deterioro en la eficiencia, y la principal causa es la desactualización de los procedimientos institucionales, producto de que no se incluyen las necesidades de mejora, que son identificadas en la Guía de Autoevaluación Interna de la Contraloría General de la República, en los Planes Anuales de Operativo de las unidades que conforman el ministerio. Otra de las causas que se tienen es la ausencia del seguimiento de las mejoras identificadas en el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

- Los ministerios presentan un retraso en la innovación tecnológica y en la gestión de documentos, el cual se debe principalmente a que el personal de la Unidad de Tecnologías de Información quien es el líder responsable de apoyar técnicamente para mejorar la situación antes expuesta no están desempeñando este rol, pese a que según el ordenamiento estatal, son estas unidades de tecnologías de los ministerios las que llevan un peso presupuestario y planes de trabajo más complejos en estas carteras. Por otro lado, el archivista puede colaborar, sin embargo ellos no tienen el conocimiento necesario para ejecutar el presupuesto, en temas de infraestructura y equipamiento tecnológico.
- Se presenta recurso humano insuficiente, producto de que las plazas estatales de funcionarios jubilados o que han renunciado han sido congeladas desde el 2013 por medio de Directriz Presidencial No.023-H.
- Existe rezago en la asignación de Infraestructura, equipamiento tecnológico y sistemas de información para hacer una gestión electrónica de documentos.
- La mayoría de los ministerios poseen insumos que facilitan la implementación del modelo. Ejemplo: Normativa, Plan Institucional de Capacitación.

Por otro lado, como parte del diagnóstico por medio del FODA específico, en relación con la situación actual de la gestión de documentos a nivel ministerial, se concluye:

- La población no fue una cantidad suficiente porque no todos los ministerios respondieron a los cuestionarios aplicados, razón por la cual se requirió de otras fuentes para poder realizar el diagnóstico, como lo son los Informes de Inspección y el IADA del Archivo Nacional, el IGI de la Contraloría General de la República, los programas de cursos, planes de estudio de la carrera de Archivística y diferentes resoluciones de la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad de Costa Rica.

- Según el último informe de cumplimiento de la Ley 7202, en el país hay un total de 360 instituciones públicas que conforman el SNA, De 292 instituciones evaluadas, sólo 179 tienen un CISED debidamente conformado.
- La falta de empoderamiento de los jefes y encargados de archivo a la hora de tomar decisiones de manera eficiente ha generado una afectación en la coordinación y ejecución de actividades obligatorias para todos los funcionarios de la institución en lo que a gestión de documentos refiere.
- La falta de profesionales en Archivística y el exceso de profesionales de otras disciplinas con conocimiento técnico básico de archivos, quienes se encuentran a cargo del proceso de gestión de documentos en los ministerios, es una de las principales causas de la ausencia de procedimientos normalizados para la gestión de documentos.
 - Existen ministerios que no tienen el recurso humano suficiente para coordinar el proceso de gestión de documentos.
 - El recurso humano destinado para los archivos en los ministerios es una situación preocupante, porque existen unidades muy bien equipadas de personal y en contraste, presentan pocos logros en cuanto a proyectos relacionados con la consolidación de un proceso de gestión de documentos, según los resultados del diagnóstico y los indicadores identificados por los investigadores.
 - Asimismo, se pudo observar la situación contraria, por medio de la cual se identificaron archivos centrales que únicamente tienen una persona a cargo del proceso de gestión de documentos y, sin embargo, han logrado ejecutar proyectos importantes, razón por la cual es necesario trabajar un poco más sobre este tema particular, analizar el grado de cumplimiento de metas de los planes de trabajo operativo de estas unidades, porque en ocasiones se tiende a destinar muchos recursos para labores muy pequeñas, que incluso una sola persona puede realizar, o al

contrario, hay personal a cargo del archivo que tiene recargo de funciones, por la gran cantidad de labores que se desarrollan.

- Entre los profesionales a cargo de los procesos de gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense existe un gran desconocimiento sobre la normativa vigente, específicamente de las directrices emitidas por el Archivo Nacional en materia de gestión de documentos, incluyendo la Ley 7202, la cual desconocen una cantidad considerable de profesionales y encargados de archivos centrales ministeriales.
- De los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense analizados, algunos tienen un nivel de madurez idóneo, esto porque han tenido continuidad con un profesional en archivística a cargo del proceso de gestión de documentos, que de diferentes formas ha procurado las condiciones de apoyo gerencial, recursos, presupuesto e infraestructura, para llevar a cabo su labor.
- La pérdida de información por causales de robo o extravío son riesgos que pueden comprometer la imagen del ministerio y del archivo central, situación a la se expone un proceso de gestión de documentos que no ha sido normalizado y estructurado con los elementos de seguridad correctos.
- Finalmente, los resultados del diagnóstico evidenciaron cuáles insumos poseen los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, los cuales sirven de base para la implementación del modelo propuesto basado en los requisitos de la Norma ISO 30301:2011.

Como parte del modelo realizado para la implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos basado en la Norma ISO 30301:2011, se concluye:

- Este Proyecto Final de Graduación permite afirmar que sí se puede implementar un modelo de gestión para documentos, bajo una línea de calidad internacional, en el proceso de gestión de documentos de las diferentes carteras ministeriales que

conforman el gobierno central de Costa Rica, esto porque existen condiciones suficiente dentro de cada uno de los ministerios, que sirven como base e insumos para cumplir con los requisitos que establece la Norma ISO 30301-2011.

- La implementación del modelo propuesto, propiciará la normalización del proceso de gestión de documentos en los Ministerios del Poder Ejecutivo de Costa Rica, procurando la eficiencia, el manejo responsable de los recursos y la transparencia del gobierno central.
- Los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense que han implementado otros modelos de calidad o han sido certificados en calidad, tienen recorrido la mitad del camino para la implementación de este modelo, debido a que la base de calidad y la estructura innovadora que propone la familia de Normas ISO 30300, fue posteriormente fueron adoptada por otras familias de Normas ISO.
- Al cumplir con todos los requisitos establecidos en la Norma ISO 30301:2011 según este modelo de implementación de un sistema de gestión para los documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, se coadyuvará a que Costa Rica forme parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE.
- Por otro lado, el cumplimiento de este modelo contribuirá a impulsar una gestión pública de alta calidad, tal y como lo propone la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.
- Asimismo, cumplir con todos estos requisitos establecidos en la Norma en cuestión, posibilitará la participación de las instituciones en el “Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública” o en el “Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública”, establecidos por el gobierno de Costa Rica por medio del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - MIDEPLAN.

RECOMENDACIONES

- Como el modelo propuesto tiene un alcance que involucra las altas jerarquías ministeriales, como requisito necesario para su implementación, se recomienda que sea establecido como una meta de cumplimiento obligatorio dentro de los Planes de Trabajo Anuales de los Archivos Centrales, quienes coordinan el Proceso de Gestión de Documentos del ministerio.
- Este Modelo para la implementación de un SGD pese a ser diseñado para los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, puede ser implementable en cualquier institución del ámbito público, que procure la calidad, la transparencia y la eficiencia, como las instituciones adscritas y autónomas de Costa Rica.
- Se recomienda que este modelo sea adoptado por la Contraloría General de la República, como un Modelo de Buenas Prácticas para determinar el desarrollo estratégico del proceso de gestión de documentos en las instituciones públicas de Costa Rica, de manera que sirva como un instrumento para la evaluación de los requisitos del Índice de Gestión Institucional - IGI.
- Se recomienda que posteriormente se amplíe esta investigación, para explicar dos situaciones que se reflejaron en torno al desarrollo de este proyecto final de investigación:
 - La razones por las cuales muchos de los profesionales a cargo del proceso de gestión de documentos, tomaron la decisión de no colaborar con la información requerida en los cuestionarios, que no fueron remitidos debidamente completos a los investigadores.
 - Las razones por las cuales muchos de estos profesionales tienen tantos años a cargo del proceso de gestión de documentos de los ministerios y el resultado del trabajo realizado es deficiente o regular, lo cual puede estar asociado a la falta de supervisión y evaluación del desempeño del personal que trabaja en estas instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcance a La Gaceta Universitaria (2014). Resolución R-37-2014 – Directriz AUROL-2: *Elaboración de cartas, circulares y memorandos oficiales*. 5-2014. Año XXXVIII. 10 de marzo de 2014. Disponible en:
http://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/officialgazette/2014/a05-2014.pdf Consultado el viernes 21 de septiembre del 2018.

Alonso Martínez, José Alberto y Lloveras Rosa (2012) *Sistemas de gestión para los documentos (ISO 30300): una aproximación estratégica a la mejora del control de los documentos*, Revista, Calidad, enero –marzo, pág.58-62. España.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002). Ley de Control Interno N° 8292. Publicado por La Gaceta 169. Disponible en:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC
Consultado el miércoles 12 de septiembre del 2018.

Asociación Española de Normalización y Certificación (2006). *Información y Documentación. Gestión de Documentos*. Informe Técnico ISO/TR 15489-1 Parte 2: Directrices. En Revista Española de Documentación Científica, 29,1. Disponible en:
<http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/297/346> [Consultado el 25 de setiembre de 2015].

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR (2011). Información y Documentación. Norma UNE-ISO 30300. *Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario*. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR (2011). Información y Documentación. Norma UNE-ISO 30301. *Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos*. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR (2015). Información y Documentación. Norma UNE-ISO 30302. *Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Guía de implantación*. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR. (2008). UNE-ISO/TR 26122. Información y Documentación. *Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos*. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR. (2015). ISO 9001:2015. *Gestión de la Calidad*. Un e-book de Escuela Europea de Excelencia. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR. (2011). *Norma Internacional ISO 19011:2011. Directrices para la auditoría de Sistema de Gestión*. Segunda Edición. Editada e impresa por AENOR. Madrid – España.

Ayllón Bonet, Julio César. (2007). *Metadatos y documentos XML/RDF para recuperación/recuperación y acceso a la información*. Universidad Carlos III Madrid, pág. 220.

Barnard Amozorrutia, Alicia. (2009). *Los Archivos Electrónicos y el Proyecto Inter PARES*. En: <http://www.archivo.ucr.ac.cr/fied/docum/Conf7.pdf>. Consultado el miércoles 19 de agosto de 2015.

Bermúdez Muñoz, María Teresa y Retana Ureña, M.C. (2006). *Clasificación y ordenación documental en los archivos de oficina*. Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, San José.

Bustelo Ruesta, Carlota. (2011). *La Normalización internacional en información y documentación: ¿una historia de éxitos? El caso de la normalización ISO en gestión de*

documentos. En: Métodos de información (MEI), II Época, Vol. 3, nº, 4, 2012, pp. 39-46. Madrid, España.

Bustelo Ruesta, Carlota. (2011). Serie ISO 30300, *Sistema de Gestión para Documentos. Documentos de Trabajo*. SEDIC: Asociación Española de Documentación e Información Científica. España.

Bustelo Ruesta, Carlota. (2011). Serie ISO 30300: *Sistema de Gestión para los documentos*. Universidad Complutense de Madrid, España.

Bustelo Ruesta, Carlota. (2012). *El papel de los profesionales ante las series normas ISO-30300, Jornadas: Claves de la UNE-ISO 30300 para profesionales de la gestión de documentos*. Ministerio de Ciencia Cultura y Deporte, Madrid, España.

Bustelo Ruesta, Carlota. (2013). *Gestión de documentos en el contexto de sistemas de gestión ISO*. Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de http://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Analisis_del_contexto_organizativo/Analisis_del_contexto_organizativo_%28Modulo_2%29.pdf [Consultado el 6 de abril del 2015].

Bustelo Ruesta, Carlota. (2013). *Normas técnicas y estándares relacionados con la gestión documental*. Universidad Oberta de Catalunya. En: http://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Analisis_del_contexto_organizativo/Analisis_del_contexto_organizativo_%28Modulo_4%29.pdf [Consultado el 22 de febrero del 2016].

Calderón L, María Lourdes (2003). *Creación del grado de Licenciatura del Plan de Estudio del Bachillerato en Archivística, de la Escuela de Historia, Sección de Archivística: Antecedentes*. Universidad de Costa Rica, Centro de Evaluación Académica. Departamento de Investigación y Evaluación Académico. San José, Costa Rica.

Carmona Mendo, Concepción. (1995). *Los Archivos y la Archivística: Evolución Histórica y Actualidad*. Manual de Archivística ISBN 84-7738-306-5, págs. 19-38, Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad Complutense de Madrid. España.

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007). XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santiago de Chile. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf> [Consultada el 20 de enero de 2019].

Celeste Indolfo, Ana. (2007). *Gestão de Documentos: Uma renovação epistemológica no universo da arquivologia*. Vol. 3, No. 2. Río de Janeiro. En: www.arquivistica.net [Consultado el 22 de febrero del 2016].

Consejo Internacional de Archivos (2004). *Norma ISAAR CPF. Norma Internacional sobre los registros de Autoridad de Archivos relativos a instituciones, personas y familias*. Segunda Edición. Francia, París.

Consejo Internacional de Archivos (2005). *Documentos electrónicos: Manual para el archivero. Original en inglés, traducción en español realizada por encargo de la Sección General de los Archivos Estatales*. Versión de M. Dolores Carnicer Arribas, revisada por José Ramón Cruz Mundet. Recuperado de: <http://www.mcu.es/archivos/docs/documentosElectronicos.pdf> [Consultado el 01 de octubre de 2015].

Contraloría General de la República (2005). *Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE*. Publicado en La Gaceta 134. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjN_tv27bbdAhXPx1kKHaxIAgoQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Ffiles.cgr.go.cr%2Fpublico%2Fjaguar%2FDocumentos%2Fnormativa%2Fdirectrice

s%2Fr_co_64_2005_directrices_sevri_gaceta134.doc&usg=AOvVaw3CksuTfcdPJv
WRSf7Ard3v [Consultado el viernes 23 de marzo del 2018].

Contraloría General de la República (2017). *Índice de Gestión Institucional IGI-2017*. Disponible en: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2017.pdf> [Consultado el 06 de mayo del 2018].

Cruz Mundet, José Ramón (2006). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Díaz Rodríguez, A. (2011). *La clasificación archivística. "Administración de documentos y archivos. Textos fundamentales"*. Madrid: Coordinadora de Asociaciones de Archiveros y Gestores de Documentos (CAA), (2011). ISBN: 978-84-615-5150-7. Pp. 133-160.

Dirección General del Archivo Nacional. Departamento de Servicios Archivísticos Externos (2014). *Informe de Desarrollo Archivístico a Nivel Nacional 2013-2014*. San José. Costa Rica.

Dirección General del Archivo Nacional (2001). *Ley del Sistema Nacional de Archivos N° 7202 del 24 de octubre de 1990, Reglamento de la Ley N° 7202 y otras regulaciones*. Cuadernillos del Archivo Nacional, serie: ¿Qué es y qué hace un archivo? N° 4 (Segunda edición). San José, Costa Rica. ISBN 9977-59-111-3.

Duranti, Luciana (2004). *Proyecto Internacional de Investigación sobre Documentos de Archivo Permanentes en Sistemas Electrónicos (InterPARES, por sus siglas en inglés) y que se ha dividido en tres fases diferentes*. Disponible en: http://www.interpares.org/display_file.cfm?doc=ip1_dissemination_ls_duranti_nas_2004a.pdf. Consultado el 16 de enero de 2018.

Especificación MOREQ. (2001). *Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivos*. Bruselas, Luxemburgo. Disponible en: <http://www.ceice.gva.es/documents/163449496/163453359/moreq.pdf/80f08cbf-eacb-4ae3-92cd-b8130fb448b5> [Consultado el 17 de enero del 2017]

Especificación MOREQ. (2008). *Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivos*. En: <http://www10.ujaen.es/node/2630/download/norma%20moreq.pdf>. Consultado el miércoles 19 de agosto de 2015.

Esteban Navarro, Miguel Ángel. (1996). Prestaciones de la automatización de archivos para los investigadores. *En: La investigación y las fuentes documentales de los archivos*. (I y II Jornadas sobre investigación en archivos) Guadalajara. ANABAD. Castilla-La Mancha, pág. 823-838.

Fiestas Jaramillo, José Eduardo. (2012). *El documento electrónico ante el desafío del nuevo milenio y su aproximación a la prueba electrónica*. Universidad Antenor Orrego de Trujillo Revista electrónica de derecho informático alfa-redi. España.

Fuster Ruiz, Francisco. (1996). *Los inicios de la archivística española y europea*. Universidad de Murcia, España. Revista General de Documentación e Información. Volumen 6-1. Madrid.

Fuster Ruiz, Francisco. (1999) Archivística, Archivo, Documento de Archivo. Necesidad de clarificar los conceptos. *En: Anales de Documentación*, 2, págs. 130-120.

García Alsina, Monserrat. (2012). *Contribución de la serie ISO 30300 a la gestión de la documentación judicial*. Ibersid. 6 135-143. ISSN: 1888-0967. Catalunya, España.

García Alsina, Monserrat. (2012). *Serie de normas ISO 30300, ISO 30301, claves para su implantación*. Jornadas: claves de la UNE-ISO 30300 para profesionales de la gestión de documentos. Universidad de Oberta, Catalunya, España.

García Morales, Elisa. (2013). *Un encaje perfecto: ISO 30300 y sistemas integrados de gestión empresarial*. Inforarea, Revista Española de Información Científica, v. 8, p. 153-155. España.

Gobierno de Navarra (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. España. Primera versión. Disponible en: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> Consultado el miércoles 19 de setiembre del 2018.

Guzmán, Leonardo. (1999). *Documento Electrónico*. Grupo de Sistemas de Archivo General de la Nación de Colombia. Disponible en: <http://www.archivonacional.go.cr/memorias/1999/05.pdf>. Consultado el miércoles 19 de junio de 2015.

Heredia Herrera, Antonia. (1993). *Archivística General Teoría y Práctica*. 6ª edición, Sevilla, España.

Heredia Herrera, Antonia. (1998). El Debate sobre la Gestión Documental. Archivo General de Andalucía. *Revista Métodos de Información*. España.

Heredia Herrera, Antonia. (2008). Gestión de documentos y administración de archivos. *Revista Códice* Vol. 4 N° 2. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/20256/1/Gesti%C3%B3n%20de%20documentos%20y%20administraci%C3%B3n%20de%20archivos.pdf> [Consultado el 17 de enero del 2018].

Heredia Herrera, Antonia. (2015). *Manual de Archivística Básica: Gestión y Sistemas*. Universidad Autónoma de Puebla. Ciudad de México.

International Organization for Standardization. (2012). *ISO Focus plus, Sustainability. Management systems for records: ISO 30300 for good corporate governance*. Volume 3, No. 1 ISSN: 2226-1095, pág. 36-39. Zurich, Suiza.

Jaén García, Luis Fernando. (2006). *El sistema nacional de información archivística como modelo de unificación de archivos*, pág. 134-135-136.

Jaén García, Luis Fernando (2017). *El origen y evolución del puesto de encargado de archivo en Costa Rica*. Revista del Archivo Nacional. Página 55-68. Editorial de la Dirección General del Archivo Nacional.

Junta Administradora del Archivo Nacional de Costa Rica (2017). *Norma Nacional de Descripción Archivística basado en las Normas ISDIAH, ISAAR-cpf e ISAD-G*.

Disponible en:

<http://www.archivonacional.go.cr/pdf/rectoria/1.%20Norma%20Nacional%20de%20Descripcion%20Archivistica.pdf> Consultado el lunes 11 de septiembre del 2018.

La Torre Merino, José Luis. (2013). *Hacia el establecimiento de una Política de Calidad en los Archivos. La implantación de sistemas ISO 9000. La normalización y la ISO 30300. Las cartas de servicio como primer instrumento de difusión*. pág. 15. En: www.archivonacional.go.cr/memorias/2004/03.do Consultado el miércoles 19 de agosto de 2015.

Llansó Sanjuan, Joaquim (1993). *Gestión de documentos. Definición y análisis de modelos*. En: <http://eah-ahe.org/pdf/ikerlanak7.pdf> [Consultado el martes 23 de febrero del 2016].

Llansó Sanjuan, Joaquim (2006). *Sistemas archivísticos y modelos de gestión de documentos en el ámbito internacional*. Parte II. Ponencia en el Seminario Pre-Congreso del XIV

- Congreso Internacional de Archivos, Sevilla, 2000. En: [http://eprints.rclis.org/20289/1/Sistemas%20archiv%C3%ADsticos%20y%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20documentos%20en%20el%20%C3%A1mbito%20internacional%20\(Parte%20II\)1.pdf](http://eprints.rclis.org/20289/1/Sistemas%20archiv%C3%ADsticos%20y%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20documentos%20en%20el%20%C3%A1mbito%20internacional%20(Parte%20II)1.pdf) [Consultado el martes 23 de febrero del 2016]
- Lloveras Moreno, María Rosa (2010). Blog ISO 30300. *La norma ISO 30301: 2011 punto a punto*. Disponible en: <http://www.iso30300.es/la-norma-iso-30301-2011-punto-a-punto/>. Consultado el 23 de enero del 2019.
- Lloveras Moreno, María Rosa. (2012) *Gestión de documentos normas ISO 30300: Hacia una visión estratégica*. Dossier Empresarial. ISSN: 1699-6879. Barcelona, España.
- Lloveras Moreno, María Rosa. (2012). *Retos formativos más allá de los procesos documentales*. Número 15. ISSN: 2014-2226. Universidad Oberta. Catalunya España.
- Lluís Esteve, Casellas. (2007). *Estrategias de gestión de los documentos electrónicos en la Administración local*. I Congreso: Gestión y Conservación del Documento Electrónico. Girona, España
- Mateo, C. y Rafael, J. (2009) *Sistemas de Gestión de la Calidad – Un camino hacia la satisfacción del cliente*. Parte I. Barcelona, España.
- Mendo Carmona, Concepción (1995). El largo camino de la Archivística: de práctica a ciencia. *Revista de Historia de la Cultura Escrita*. Universidad de Alcalá de Henares, pp. 113-132.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (1987). *Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG*. Disponible en: <http://www.mag.go.cr/legislacion/1987/Ley-7064.pdf> Consultado el 6 de diciembre del 2018.

Ministerio de Administración Pública (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Primera edición. Santo Domingo, D.N, República Dominicana. Disponible en: <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
Consultado el viernes 17 de agosto del 2018.

Monteoliva García, Eloísa; Pérez Ortiz, Carlos; Repiso Caballero, Rafael. (s/f) Lectores de documentos electrónicos. En: *Cuadernos de Comunicación*, 2008, n°2, pp. 93-102.

Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Disponible en: https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?hsenc=p2ANqtz-8fGjSJB5wNPn9ayOF-fHHNJZeVOzby4CAj5Op4XTBIyqAfj-eX6f3drEonaU9N7moQQMVnA77aEW6DMZ5MMiBYgoxHmg&_hsmi=25816197
Consultado el viernes 17 de agosto del 2018.

Núñez Fernández, Eduardo. (1999). *Organización y Gestión de Archivo*. Asturias: Ediciones Trea. Biblioteconomía y Administración Cultural, pág. 660.

OCDE (2011). *Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas*. Traducido por el Ministerio de Economía y Hacienda, España. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>. Consultado el 22 de enero de 2019.

OCDE (2015). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre buenas prácticas estadísticas*. Disponible en: http://www.oecd.org/statistics/good-practice-toolkit/Brochure-Recommendation%20of%20the%20OECD%20Council%20on%20Good%20Statistical%20Practice_SPANISH.pdf Consultado el 22 de enero de 2019.

OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es> Consultad el 23 de enero de 2019.

Olivares, Carlos. (2005). *Sistemas de Gestión de documentos*. VII Jornadas de FESABID. España.

Patiño Jorge Alejandro, Poveda Laura y Martínez Ana Laura (2018). *Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe Elac2018*. Naciones Unidas, Santiago. Disponible en :
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43444/1/S1800256_es.pdf
Consultado el 15 de enero de 2019.

Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo. Decreto N° 33151-MP. 8 mayo 2006. Periódico Oficial La Gaceta.-18 mayo 2006

República de Costa Rica. *Constitución Política 1949*. --4. Ed - San José: Porvenir: 1998, 52 p. 21.

República de Costa Rica, *Ley General de la Administración Pública*.--2. Ed - San José: IJSA, 1993. p. 102.

Retana Ureña, María del Carmen (2014). *Modelo asesoría archivística para ministerios diseño de un sistema archivístico institucional*. Dirección General del Archivo Nacional de Costa Rica, Departamento de Servicios Archivísticos Externos. Disponible en: http://www.archivonacional.go.cr/pdf/modelo_asesoria_archivistica_ministerios_2017.doc Consultado el viernes 13 de julio del 2018.

Ruiz Reyes, Nicolás. (2018). *Procedimiento documentado: control y tratamiento de no conformidades*. Sistema Integrado de gestión de la calidad de los servicios y unidades

administrativas de la Universidad de Jaén. Andalucía. Disponible en: http://www.ujaen.es/serv/spe/sigcsua/SIGCSUA_PD04.pdf Consultado el viernes 31 de agosto del 2018.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). *Guía de capacitación: elaboración de programas de capacitación*. Dirección General de Capacitación. Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. México D.F. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf Consultado el miércoles 19 de septiembre del 2018.

Smith Kari (2015). *Archivos: "Evidencia Seguridad y Derechos Civiles"* Reyjavik-Islandia Congreso Internacional de Archivos, Setiembre/2015. (ICA) Internacional Council on Archives.

Soteldo, Keyla. (2013). *La Gestión documental y su alineación con la operación, Normas ISO 30300, un reto del día a día*. XVII Foro Mundial de la Calidad y de la Gestión para la Mejora. INLAC: Instituto de Formación, Evaluación y Desarrollo. Caracas, Venezuela.

Trejos Ramírez, Xinia (1999). *Desarrollo e implementación de la automatización de Archivos: experiencias en torno a la aplicación de sistemas informáticos archivísticos y de la Norma Internacional de Descripción ISAD G*. Disponible en: <http://www.archivonacional.go.cr/memorias/1999/03.pdf> 1999. págs. 79-80. Consultado el miércoles 23 de setiembre de 2015.

Trejos Ramírez, Xinia (2008). *La Valoración Documental en Costa Rica. Colección Cuadernillos del Archivo Nacional Serie: ¿Qué es y qué hace un archivo?* N° 21. Ministerio de Cultura y Juventud Dirección General del Archivo Nacional. San José, Costa Rica.

Universidad Nacional (2017). *Metodología del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Universidad Nacional (SEVRI-UNA)*. Disponible en: http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/9198/Metodologia%20Sevri_UNA.doc?sequence=1&isAllowed=y Consultado el miércoles 16 de enero de 2019.

Valderrama Antón, J. A. (2012). *Sistemas de Gestión: Objetivo y Estructura*. Jornada: Claves de la ISO 30300 para profesionales de la gestión de documentos. Génova, Madrid.

Velásquez R., Marieta (2008). *Diagnóstico e implementación de las bases de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Biblioteca de la Universidad La Gran Colombia, Seccional Armenia*. Bogotá, Colombia.

W. Krauskopf, Robert (1957-1958). *The Hoover Commissions and Federal Recordkeeping*. *Magazine of National Archives*. Pag. 372-399. En <http://www.americanarchivist.org/> consultado el 18 de octubre de 2017.

Zúñiga M, Enid Sofía (2014). *Adición a la Resolución VD-R-7440-2003. Creación de Repertorio: Introducción a la Archivística de la Escuela de Historia*. Universidad de Costa Rica, Centro de Evaluación Académica. Departamento de Investigación y Evaluación Académico. San José, Costa Rica.

ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario - Oficialía Mayor

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer cómo se lleva a cabo la gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

Con este instrumento se pretende recolectar la mayor cantidad de información que el viceministro administrativo u oficial mayor puedan facilitar sobre este proceso; dicha información se utilizará para crear un diagnóstico de la gestión de documentos necesario para el Proyecto Final de Graduación de la Universidad de Costa Rica titulado: “Modelo para la Implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos, basado en la Norma ISO 30301:2011 en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense”

El cuestionario ha sido estructurado en diferentes apartados, cada uno de estos apartados posee ítems considerados, fundamentales para ser analizados y extraer indicadores de relevancia dentro del proceso de gestión de documentos, por lo que su estimable respuesta y atención será de gran ayuda para el proyecto.

Instrucciones:

- Marque con una “X” las preguntas que así lo demanden.
- Para el caso que así lo requiera responda en cada una de ellas de forma clara y concisa.
- En caso de tener alguna duda relacionada con el cuestionario no dude en consultar al investigador.

I. INFORMACIÓN GENERAL Y TOMA DE DECISIONES

1. Nombre del Ministerio: _____
2. Nombre del puesto que usted desempeña: _____
3. Profesión u oficio: _____

4. Grado Académico:
 - a) Bachiller
 - b) Licenciado
 - c) Máster
 - d) Doctor

5. Tiempo de laborar en el ministerio:
 - a) De 1 a 2 años.
 - b) De 2 a 4 años.
 - c) De 4 a 8 años.
 - d) Más de 8 años.

6. ¿En el momento en que usted debe tomar una decisión a lo interno del ministerio tiene la información que requiere a la mano?
 - a) Nunca
 - b) Casi Nunca
 - c) Normalmente
 - d) Casi Siempre
 - e) Siempre

7. ¿Considera usted que a lo interno del ministerio, se documentan todas las actividades y tareas que se realizan?
 - a) Nunca
 - b) Casi Nunca
 - c) Normalmente
 - d) Casi Siempre
 - e) Siempre

II. GESTIÓN DE DOCUMENTOS

8. De acuerdo con su criterio, ¿cuáles son las consecuencias que se podrían presentar en el ministerio producto de una inadecuada **gestión de documentos**¹. Coloque un número de 1 a 4 dependiendo del impacto, 4 representa el mayor impacto y 1 el menor impacto. Puede seleccionar varias opciones.

- Pérdida de información.
- Aumento de los riesgos relacionados con la falta de pruebas documentales en posibles actos de corrupción.
- Tomar decisiones inapropiadas por no disponer de información suficiente.
- No poder formular políticas acordes con la realidad institucional.
- No poder proteger los intereses de la organización, del personal y de los usuarios.
- Aumento de trabajo en su Dirección u Oficina.
- Ineficiencia y poca productividad en las funciones y actividades.
- Imposibilidad de documentar actividades y logros.
- Aumento en los gastos del Ministerio.
- Desconfianza de los ciudadanos en los servicios que brinda el ministerio.
- Mala imagen del Ministerio.

9. Según su punto de vista, ¿cuáles representan para usted consecuencias de una adecuada gestión documental? Puede seleccionar más de una opción.

- a) Reducción de personal.
- b) Realización de las actividades del ministerio de una manera ordenada, eficaz y responsable.
- c) Satisfacción laboral del personal.
- d) Protección de los intereses de los funcionarios y de las partes interesadas.

¹ La **gestión de documentos** es el conjunto de regulaciones, normas y técnicas, le permiten a las instituciones administrar su flujo de documentos a lo largo del ciclo de vida del mismo, ya sea mediante técnicas manuales o aplicando tecnologías que permiten alcanzar objetivos con un más alto rendimiento, funcionalidad y eficiencia.

- e) Prestación de servicios a los usuarios/ciudadanos de un modo coherente y equitativo.
- f) Proporciona coherencia, continuidad y productividad de la administración.

10. ¿Existen procedimientos institucionales aprobados sobre gestión de documentos?

Si

No

En caso afirmativo, indique el nombre de los que usted conoce:

11. ¿Conoce usted si el ministerio posee algún procedimiento oficial que regule el ingreso y salida de documentos a la institución?

Si

No

En caso afirmativo, indicar cuales funcionarios participan en este procedimiento.

12. ¿Sabe usted si se utiliza una plantilla (machote) normalizada al momento de la creación de los documentos que son firmados por su persona?

Si

No

13. ¿Posee la institución algún mecanismo oficial que garantice la **integridad** / **seguridad**² de los documentos que se han generado en el ministerio?

²La **seguridad** de un documento refiere al conjunto de medidas preventivas que las organizaciones y los sistemas de gestión utilizan para resguardar y proteger la información que está contenida en ellos así como la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de datos dispuestos en su estructura. La **integridad** de un documento, es la verificación que se puede realizar

Si

No

En caso afirmativo, especifique cuáles conoce:

14. ¿Sabe usted si en el ministerio se regula el acceso a los documentos?

Si

No

En caso afirmativo, explique cómo se regula dicho acceso:

15. Como parte de la alta dirección del ministerio, ¿apoya usted las funciones de **gestión de documentos** ³ que se realizan en el ministerio?

a) Nunca

b) Casi Nunca

c) Normalmente

d) Casi Siempre

e) Siempre

16. En relación al contexto y las demandas de otras instituciones del estado, ¿cree usted factible la posibilidad de implementar un sistema de gestión de documentos en el ministerio?

mediante un mecanismo que permita detectar cualquier tipo de cambio o alteración efectuado después de que el documento haya sido firmado comprometiendo su autenticidad y la veracidad de la información que este contiene.

³ La **gestión de documentos** es el conjunto de regulaciones, normas y técnicas, le permiten a las instituciones administrar su flujo de documentos a lo largo del ciclo de vida del mismo, ya sea mediante técnicas manuales o aplicando tecnologías que permiten alcanzar objetivos con un más alto rendimiento, funcionalidad y eficiencia.

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) Algo en desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- d) Algo de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

17. Como parte de la alta dirección del ministerio, ¿cómo califica usted el servicio que se brinda en el ministerio, en cuanto a la gestión de documentos?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Malo
- e) Pésimo

III. RECURSO HUMANO

18. ¿Se refleja el Archivo Central en el organigrama del ministerio?

Si

No

19. ¿A cuál unidad administrativa depende el Archivo Central?

- a) Unidad Administrativa de más alto rango (Ministro)
- b) Unidades jerárquicas intermedias (Viceministros, Oficialía Mayor)
- c) Departamentos (Administrativo Financiero, Servicios de Información, etc.)
- d) Unidades (Servicios Generales, etc.)
- e) Otros, especifique: _____

20. ¿Existe una plaza formalizada en el Archivo Central, ya sea profesional o técnica para el encargado o jefe del Archivo Central?

Si

No

Especifique:

21. ¿Cuántos funcionarios laboran en el Archivo Central?

- a) Ninguno
- b) Uno (sólo el encargado del archivo)
- c) Dos
- d) Tres
- e) Cuatro o más

IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA

22. ¿Existen dentro del ministerio recursos económicos, para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos?

Si

No

Especifique:

23. Considera usted que el Archivo Central del ministerio se encuentra técnicamente preparado, para coordinar un proyecto de adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Si

No

Explique:

24. Considera usted que el Departamento de Tecnologías de Información del ministerio se encuentra técnicamente preparado, a nivel de infraestructura y conocimiento, para apoyar un proyecto de implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Si

No

Especifique:

25. La unidad que se encarga de la comunicación y la difusión dentro del ministerio tiene las destrezas necesarias para que un proyecto de adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, sea bien recibido por los funcionarios sin afectar la cultura organizacional existente.

Si

No

Especifique su respuesta:

26. Mencione las tres principales oportunidades de mejora que usted implementaría dentro de la institución para apoyar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

1. _____

2. _____

3. _____

V. MEJORAMIENTO CONTINUO

27. ¿Con que frecuencia ustedes como dirección, evalúan la realización de mejoras y actualizaciones en el proceso de gestión de documentos del ministerio?

- a) 0 veces
- b) 1 vez al mes
- c) De 2 a 5 veces al mes
- d) De 1 a 5 veces al año
- e) De 6 a 12 veces al año
- f) Otra

Especifique: _____

28. ¿Se ofrece a los encargados de archivos apoyo económico para que puedan recibir capacitación en gestión de documentos o alguna actividad de formación continua para abordar los nuevos retos de la profesión?

Si

No

En caso afirmativo especifique para cuales capacitaciones se ha facilitado apoyo:

- a) Congreso Archivístico Nacional
- b) Cursos impartidos por el Archivo Nacional
- c) Actividades de Formación Continua UCR
- d) Cursos impartidos por la UCR
- e) Convivios y seminarios
- f) Otros

Explique: _____

29. ¿Se han definido canales de comunicación con los usuarios (internos y externos) para obtener retroalimentación sobre aspectos claves de los servicios brindados en gestión de documentos?

Si

No

En caso afirmativo, especifique cuáles conoce:

30. ¿Realiza el ministerio alguna evaluación de Control Interno, donde se audite el proceso de gestión de documentos

Si

No

En caso afirmativo, especifique cada cuanto se realizan:

MUCHAS GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA

Anexo No. 2: Cuestionario encargado de archivo

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer cómo se lleva a cabo la gestión de documentos en los ministerios Poder Ejecutivo Costarricense.

Con este instrumento se pretende recolectar la mayor cantidad de información que el Encargado o Coordinador del Archivo Central pueda facilitar sobre este proceso de gestión de documentos; dicha información se utilizará para crear un diagnóstico de la gestión de documentos necesario para el Proyecto Final de Graduación de la Universidad de Costa Rica titulado: “Modelo para la Implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos, basado en la Norma ISO 30301:2011 en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense”

El cuestionario ha sido estructurado en diferentes apartados, cada uno de estos apartados posee ítems considerados por los investigadores, fundamentales para ser analizados y extraer indicadores de gran relevancia dentro del proceso de gestión de documentos, por lo que su estimable respuesta y atención será de gran ayuda para el proyecto.

Instrucciones:

- Marque con una “X” las preguntas que así lo demanden.
- Para el caso que así lo requiera responda en cada una de ellas de forma clara y concisa.
- En caso de tener alguna duda relacionada con el cuestionario no dude en consultar al investigador.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del Ministerio: _____
2. Profesión del Encuestado: _____
3. Puesto que Desempeña: _____

4. Grado Académico:
 - a) Técnico
 - b) Diplomado

- c) Bachiller
- d) Licenciado
- e) Máster

5. Tiempo de laborar en el ministerio:

- a) De 1 a 2 años.
- b) De 2 a 4 años
- c) De 4 a 8 años.
- d) Más de 8 años. Especifique: _____

II. GESTIÓN DE DOCUMENTOS

6. ¿Ha producido la institución una política de gestión de documentos que haya sido aprobada por su jerarca?

No

Si

En caso afirmativo especifique que regulaciones en materia de gestión de documentos ha emitido el Archivo Central:

7. ¿Qué tipo de sistema de clasificación archivística se ha implementado en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción.

- a) Orgánico
- b) Funcional
- c) Asunto
- d) Procesos
- e) Orgánico-Funcional-Asuntos
- f) Ninguno

8. ¿Qué métodos de ordenación para los documentos se utiliza en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción.
- a) Numérico
 - b) Alfabético
 - c) Cronológico
 - d) Geográfico
 - e) Codificado
 - f) Ninguno
9. ¿Cuáles normas para la descripción archivística se utilizan en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción.
- a) ISAD-G
 - b) ISAAR-CPF
 - c) ISDIAH
 - d) ISDF
 - e) Ninguna
 - f) Otra: _____ . Explique.
10. ¿En el ministerio, se cuenta con tablas de plazos o valoraciones parciales de conservación de documentos aprobadas por la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos?
- Si
- No
- En caso negativo, explique por qué:
- _____
- _____
11. ¿Cuál (es) de los siguientes enunciados cree usted que representan consecuencias de una adecuada gestión de documentos en la institución? Puede seleccionar más de una opción.

- h) Reducción de personal.
- i) Realización de sus actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable.
- j) Satisfacción laboral del personal.
- k) Protección de los intereses de los funcionarios y de las partes interesadas.
- l) Prestación de servicios a los usuarios de un modo coherente y equitativo.
- m) Proporciona coherencia, continuidad y productividad de la administración.
- n) Protección del ambiente.

12. ¿Existen procedimientos de gestión de documentos en el ministerio basados en la Ley 7202 y su Reglamento?

Si

No

Especifique cuales:

13. ¿Existen en el ministerio procedimientos para el ingreso de documentos en la institución?

Si

No

Especifique _____

14. ¿Existen en el ministerio procedimientos para la creación de documentos?

Si

No

Especifique _____

15. ¿Posee la institución procedimientos que garanticen la integridad/seguridad de los documentos?

Si

No

Especifique cuáles:

16. ¿Existen en el ministerio procedimientos para la salida de documentos?

Si

No

Especifique_____

17. ¿Posee el ministerio algún procedimiento o una guía de trámites para que el usuario pueda acceder a los documentos y que estos sean facilitados de forma eficiente?

Si

No

Especifique_____

18. ¿Para usted qué es un Sistema de Gestión de Documentos?

- e) Metodología que permite controlar los documentos en el Archivo Institucional.
- f) Manual que norma la conservación y eliminación de documentos una vez que hayan cumplido su vigencia.
- g) Conjunto de políticas que permiten controlar el flujo de entrada y salida de documentos de forma segura en una institución.
- h) Sistema que dirige y controla una organización en lo relativo a los documentos.

19. En relación a su conocimiento y el contexto de la organización, ¿cree usted factible la posibilidad de implementar un sistema de gestión de documentos en el ministerio?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) Algo en desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- d) Algo de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

20. ¿Cómo considera usted que se brinda el servicio en el ministerio, en cuanto a la gestión de documentos?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Malo
- e) Pésimo

21. Considera que la gestión de documentos institucional, asegura el control sobre todos los procesos institucionales que se llevan a cabo. Asigne un número de 1 a 5 dependiendo del impacto, 5 representa un mayor control y 1 el menor control.

- a) Creación de documentos 1 2 3 4 5
- b) Recibo de documentos 1 2 3 4 5
- c) Envío de documentos 1 2 3 4 5
- d) Eliminación de documentos 1 2 3 4 5
- e) Conservación de documentos 1 2 3 4 5

22. ¿Cree usted que las autoridades superiores del ministerio reconocen que los documentos son un elemento importante para el buen funcionamiento de la institución?

Si

No

Especifique porqué:

23. ¿La eliminación autorizada de documentos, en el ministerio, se realiza bajo la supervisión de algún colaborador del Archivo Central?

En una muy alta probabilidad	En una mediana probabilidad	No lo he considerado	En una baja probabilidad	En una muy baja probabilidad
5	4	3	2	1

III. RECURSO HUMANO

24. ¿Existe una plaza formalizada en el Archivo Central, ya sea profesional o técnica para el encargado o jefe del Archivo Central?

Si

No

Especifique:

25. ¿Cuántos funcionarios laboran en el Archivo Central?

- a) Ninguno
- b) Uno (sólo el encargado del archivo)
- c) Dos
- d) Tres
- e) Cuatro o más

VI. OPORTUNIDADES DE MEJORA

26. ¿Existe dentro del presupuesto del Archivo Central recursos económicos, para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos’?

Si

No

Especifique:

27. Considera usted que el Archivo Central del ministerio se encuentra técnicamente preparado para coordinar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Si

No

Especifique:

28. Considera usted que el Departamento de Tecnologías de Información del ministerio se encuentra a nivel de infraestructura y conocimiento técnicamente preparado para apoyar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Si

No

Especifique:

29. La unidad que se encarga de la comunicación y la difusión dentro del ministerio tiene las destrezas necesarias para que un proyecto para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, sea bien recibido por los funcionarios sin afectar la cultura organizacional existente.

Si

No

Especifique:

30. Mencione las tres principales oportunidades de mejora que usted implementaría dentro de la institución para apoyar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

1. _____
2. _____
3. _____

IV. MEJORAMIENTO CONTINUO

31. ¿Se incluye el proceso de gestión de documentos del ministerio dentro del Plan Operativo Institucional?

Si

No

En caso afirmativo, especifique cada cuanto se realizan los informes de cumplimiento:

- a) 0 veces
- b) 1 vez al mes
- c) 1 vez por trimestre
- d) 1 vez por semestre
- e) 1 vez por al año
- f) Otra

Especifique:

32. ¿Se ofrece a ustedes como encargados de archivos apoyo económico para que puedan recibir capacitación en gestión de documentos o alguna actividad de formación continua para abordar los nuevos retos de la profesión?

Si

No

En caso afirmativo especifique para cuales capacitaciones se le ha brindado apoyo económico:

- a) Congreso Archivístico Nacional
- b) Cursos impartidos por el Archivo Nacional
- c) Actividades de Formación Continua UCR
- d) Cursos impartidos por la UCR
- e) Convivios y seminarios
- f) Otros Especifique

33. ¿Se han definido canales de comunicación con los usuarios (internos y externos) para obtener retroalimentación sobre aspectos claves de los servicios brindados en gestión de documentos?

Si

No

En caso afirmativo, especifique cuáles conoce:

34. ¿Realiza el ministerio alguna evaluación de Control Interno, donde se audite el proceso de gestión de documentos?

Si

No

En caso afirmativo, especifique cada cuanto se realizan:

35. ¿Posee el ministerio un Sistema de Auditoría Interna que vele por la eficiencia de la gestión de documentos que se lleva a cabo?

Si

No

Explique _____

36. ¿Posee el ministerio algún formulario de contacto en el Sitio Web, desde el que se puedan presentar quejas, sugerencias y/o cuestiones generales planteadas por los usuarios al respecto de los servicios que brinda el Archivo Central?

Si

No

Especifique en qué parte se puede localizar dicho formulario

37. ¿Se han creado perfiles institucionales en las principales redes sociales (Facebook, Twitter) con los que se permite abrir la comunicación a un mayor número de personas para hacer difusión de los servicios que brinda el Archivo Central?

Si

No

Especifique _____

V. SERVICIOS

38. ¿Se ha elaborado desde el Archivo Central, algún procedimiento de facilitación para la consulta o préstamo de los documentos a los usuarios?

Si

No

Especifique _____

39. ¿Posee el Archivo Central controles para facilitar los documentos a los usuarios?

Si

No

Especifique _____

MUCHAS GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA

Anexo No. 3: Cuestionario - Usuarios internos

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer cómo se lleva a cabo la gestión de documentos en los ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

Este instrumento pretende recolectar la mayor cantidad de información que los usuarios internos de la institución puedan facilitar al respecto de este proceso; dicha información se utilizará para crear un diagnóstico de la gestión de documentos necesario para el Proyecto Final de Graduación de la Universidad de Costa Rica titulado: “Modelo para la Implementación de un Sistema de Gestión para los Documentos, basado en la Norma ISO 30301:2011 en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense”

El cuestionario ha sido estructurado en diferentes apartados, cada uno de estos apartados posee ítems considerados por los investigadores, fundamentales para ser analizados y extraer indicadores de gran relevancia dentro del proceso de gestión de documentos, por lo que su estimable respuesta y atención será de gran ayuda para el proyecto.

Instrucciones:

- Marque con una “X” las preguntas que así lo demanden.
- Para el caso que así lo requiera responda en cada una de ellas de forma clara y concisa.
- En caso de tener alguna duda al respecto del cuestionario no dude en consultar al investigador.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del Encuestado: _____

2. Nombre del Ministerio: _____

3. Profesión del Encuestado: _____

4. Puesto que Desempeña: _____

5. Grado Académico:

- a) Técnico

- b) Diplomado
 - c) Bachiller
 - d) Licenciado
 - e) Máster
6. ¿Conoce usted el Archivo Central de la institución en la que trabaja o ha tenido algún acercamiento laboral con esta unidad?
- Si
- No
7. ¿Conoce usted al personal del Archivo Central?
- Si
- No
8. ¿En términos generales si tuviera que calificar la importancia del Archivo Central dentro de la gestión de documentos del ministerio que calificación le daría?
- a) Muy Alta
 - b) Alta
 - c) Media
 - d) Baja
 - e) No Relevante
9. Especifique la frecuencia con la que usted visita el Archivo Central.
- a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Rara vez
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre
10. ¿Con que frecuencia mensual hace uso de los servicios de información que brinda el Archivo Central de la institución?

1 a 5 veces 6 a 10 veces 11 a 15 veces Más de 16 veces No aplica

11. Como usuario, ¿cómo califica usted el proceso de la gestión de documentos dentro de la institución?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Malo
- e) Pésimo

12. ¿Considera usted que el Archivo Central conoce las necesidades reales de información que tienen los usuarios de la institución?

Si

No

Especifique:

13. ¿Aproximadamente cuánto dura el proceso de facilitación de documentos o información en el Archivo Central?

- a) Menos de 1 hora
- b) 2 horas
- c) Medio Día
- d) 1 Día
- e) 1 Semana

14. Especifique si está de acuerdo con las políticas de gestión de documentos y si éstas han significado normalización y orden dentro de la institución.

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) Algo en desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) Algo de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

15. ¿Alguna vez usted ha recibido capacitación por parte del personal del Archivo Central, en cuanto a la gestión de documentos?

Si

No

Explique cuales:

En caso negativo pase a la pregunta número 17.

16. ¿Las capacitaciones brindadas le han ayudado a mejorar la forma en la que usted o las secretarías de la institución administran los documentos que se producen y la información necesaria para realizar sus tareas?

Si

No

Explique:

17. ¿Conoce usted alguna guía de trámites del Archivo Central que haya sido oficializada y donde se contemple la normativa que respalda su derecho de acceso a la información y los servicios brindados?

Si

No

Especifique qué conoce al respecto de los servicios del Archivo

Central _____

18. ¿Posee el ministerio algún formulario de contacto en el Sitio Web, desde el que se puedan presentar quejas, sugerencias y/o cuestiones generales planteadas por los usuarios al respecto de los servicios que brinda el Archivo Central?

Si

No

Especifique en qué parte se puede localizar dicho formulario

19. ¿Se han creado perfiles institucionales en las principales redes sociales (Facebook, Twitter) con los que se permite abrir la comunicación a un mayor número de personas para hacer difusión de los servicios que brinda el Archivo Central?

Si

No

Especifique _____

20. ¿Alguna vez ha solicitado un documento al Archivo Central para consulta o préstamo? (En caso negativo pasar a la pregunta 23)

Si

No

21. ¿Ha llenado alguna boleta de control para firmar posterior al préstamo o la consulta de documentos?

Si

No

Especifique como era este formulario, qué información
contenía_____

22. Mediante, ¿qué instrumento ha localizado la información o los documentos
requeridos cuando hace una búsqueda de información en el archivo central? Puede
seleccionar más de una opción.

- a) Base de Datos
- b) Inventarios en físico
- c) Inventarios en electrónico
- d) Listas de remisión
- e) Otros. Explique:

23. ¿Para usted qué es un Sistema de Gestión de Documentos?

- a) Políticas que permiten la salida y entrada de documentos íntegros y seguros en
una institución.
- b) Sistema que controla los documentos en el archivo institucional.
- c) Manual que especifica la eliminación de documentos una vez que hayan
cumplido su vigencia.
- d) Sistema que dirige y controla una organización en lo relativo a los documentos

MUCHAS GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA

Anexo No. 4

**TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN EXTRAIDA DE LAS FUENTES
CONSULTADAS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

I. INFORMACIÓN GENERAL

Preguntas de la 1 a la 5				
MINISTERIO	ENCARGADO DEL ARCHIVO CENTRAL DEL MINISTERIO	GRADO ACADÉMICO EN LA CARRERA DE ARCHIVÍSTICA	PROFESIÓN/CARRERA	TIEMPO DE LABORAR EN EL MINISTERIO
1.Ministerio de Hacienda	Jorge Arturo Carmiol Ulloa	---	Licenciado en Administración de Empresas – Historiador	Más de 8 años (10 años)
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	Yamileth Bermúdez León	---	Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información	Más de 8 años (21 años)
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	David Arrieta Gamboa	Máster	Archivista	De 4 a 8 años
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Patricia Castro Araya	---	Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información	Más de 8 años (15 años)
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Juan Carlos Vásquez Ureña	Licenciado	Archivista – Historiador	Menos de 1 año (1 mes)
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Aura Mora Díaz	---	Bachiller en Administración de Empresas	De 4 a 8 años (5 años)
7.Ministerio de Presidencia	Ricardo Zúñiga Zúñiga	Bachiller	Licenciado en Administración de Empresas. Bachiller en Archivística	De 2 a 4 años
8.Ministerio de Seguridad Pública	Jorge Iván Juárez Aparicio	Bachiller	Licenciado en Administración	De 4 a 8 años

9.Ministerio de Gobernación y Policía			Empresas con Énfasis en Sistemas de Información. Bachiller en Archivística	
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Bach. Archivista Anayansie Castillo Chacón	Bachiller	Archivística	De 4 a 8 años
11.Ministerio del Deporte y Recreación	Katherine Somarribas Robleto	Licenciada	Archivística	Más de 8 años (9 años)
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	Ramsés Fernández Camacho	Bachiller	Licenciado en Administración Empresas con Énfasis en Sistemas de Información. Bachiller en Archivística	De 4 a 8 años
13.Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Carlos Eduardo Monge Trejos	Bachiller	Licenciado en Historia. Bachiller en Archivista	Más de 8 años (25 años)
14.Ministerio de Salud Pública	Luz Virginia Cascante Aguilar	Bachiller	Licenciado en Administración Empresas con Énfasis en Sistemas de Información. Bachiller en Archivística	De 4 a 8 años (6 años)
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	Lilliam Ivonne Alvarado Agüero	Bachiller	Licenciado en Historia. Bachiller en Archivista	Sin respuesta
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Maribel Vallejos Vásquez	---	Máster en Bibliotecología	Más de 8 años
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	Allan Hidalgo González	Bachiller	Licenciado en Administración Empresas con Énfasis en Sistemas de Información. Bachiller en Archivística	De 1 a 2 años
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Esteban Cabezas Bolaños	Bachiller	Licenciado en Historia. Bachiller en Archivista	Más de 8 años (19 años)

19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Luis Alfonso Chacón Coto	---	Licenciado en Administrador de Empresas	Más de 8 años (19 años)
--	--------------------------	-----	---	-------------------------

II. GESTIÓN DE DOCUMENTOS

¿Ha producido la institución una política de gestión de documentos que haya sido aprobada por su jerarca?			
Pregunta 6			
MINISTERIO	SI	NO	Que ha emitido el Archivo Central
1.Ministerio de Hacienda	X		Manual de políticas y procedimientos archivísticos
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)		X	
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Procedimientos generales de Archivo en los Archivos de Gestión
8.Ministerio de Seguridad Pública	X	X	Según el Informe de Inspección del 2012:
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X	X	Reglamento del Archivo Central.
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social		X	Según el Informe de Inspección del 2013.
11.Ministerio del Deporte y Recreación	X		Manual para la organización de archivos de gestión. Política sobre uso del correo electrónico e internet.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		Procedimiento AC-03 Producción y preservación de documentos en soporte papel y electrónico.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	Según informe de inspección 7-2011 se encuentra en proceso de elaboración un

			manual que reúna procedimientos.
14.Ministerio de Salud Pública		X	Según informe de inspección del 2011.
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Sistema de clasificación, controles de documentos enviados y recibidos. Métodos de ordenación, valoración documental, transferencias y eliminación de documentos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	Según el informe de inspección del 2010 se encuentran en procesos de elaboración de un reglamento y un manual de procedimientos del Archivo Central.
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		Directriz para implementación y uso de sistemas informáticos. Procedimiento de gestión documental y valoración.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		Manual de políticas para la administración de archivos de gestión que abarca todos los procesos archivísticos: reunir, clasificar, seleccionar, ordenar, indexar.

¿Qué tipo de sistema de clasificación archivística se ha implementado en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción.

Pregunta 7

MINISTERIO	Orgánico	Funcional	Asunto	Procesos	Orgánico-Funcional-Asuntos	Ninguno	Observación
1.Ministerio de Hacienda	X						
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)							
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)					X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X	X			X		
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)					X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)							No tienen cuadro de clasificación normalizado
7.Ministerio de Presidencia	X						
8.Ministerio de Seguridad Pública	X						
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X						
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	X						
11.Ministerio del Deporte y Recreación	X	X					
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)					X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores	X		X				
14.Ministerio de Salud Pública	X						Únicamente aplica para el Archivo Central, ya que los archivos de gestión

							clasifican según criterio del funcionario
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X	X					
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	X						
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)					X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X	X					
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X	X	X				

¿Qué métodos de ordenación para los documentos se utiliza en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción.

Pregunta 8

MINISTERIO	Numérico	Alfabético	Cronológico	Geográfico	Codificado	Ninguno	Observaciones
1.Ministerio de Hacienda	X	X	X				
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)							
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X	X	X				
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			X		X		
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X	X	X				

6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)							Según el informe de inspección del 2012: no se ha determinado un método de ordenación para los archivos de gestión, por lo que se ubican según número de carpetas y espacio disponible.
7.Ministerio de Presidencia	X	X	X				
8.Ministerio de Seguridad Pública	X	X	X				
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X	X	X				
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			X				
11.Ministerio del Deporte y Recreación	X	X	X				
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X	X			X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores	X	X	X				
14.Ministerio de Salud Pública	X	X	X				
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X	X	X				
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política	X Consecutivo		X				

Económica (MIDEPLAN)							
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X	X	X				
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X	X					
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X	X	X	X			

¿Cuáles normas para la descripción archivística se utilizan en el ministerio? Puede seleccionar más de una opción. Pregunta 9						
MINISTERIO	ISAD-G	ISDIAH	ISDF	Ninguna	Otras	Observaciones
1.Ministerio de Hacienda	X					
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)						
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X					
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X Winisis					
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X					
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)						Según el informe de inspección del 2012 no se utiliza ninguna norma de descripción, por lo que se recomienda la ISAD-G.
7.Ministerio de Presidencia	X					
8.Ministerio de Seguridad Pública					X	Según el informe de inspección del 2012 no se utiliza
9.Ministerio de Gobernación y Policía					X	

						ninguna norma de descripción
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social					X	Según el informe de inspección del 2013 no se utiliza ninguna norma de descripción
11.Ministerio del Deporte y Recreación					X	Según el informe de inspección del 2014 no se utiliza ninguna norma de descripción
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X					
13.Ministerio de Relaciones Exteriores						
14.Ministerio de Salud Pública					X	Según el informe de inspección del 2011 no se utiliza ninguna norma de descripción
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X					
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)						
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X					
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X					
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X	X	X			

¿En el ministerio, se cuenta con tablas de plazos o valoraciones parciales de conservación de documentos aprobadas por la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos?			
Pregunta 10			
MINISTERIO	SI	NO	Porqué
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X		Según el informe de inspección del 2013
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	X		Según el informe de inspección del 2012, se encontraban en proceso de aprobación por parte del Departamento de Planificación. Afirman que tienen más de 10 años vencidas las tablas de plazos y solamente han hecho valoraciones parciales.
7.Ministerio de Presidencia	X		
8.Ministerio de Seguridad Pública	X		Según informe de inspección del 2012 no tienen tablas de plazos aprobadas, únicamente han realizado eliminaciones parciales.
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X		
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social		X	Según informe de inspección del 2013 desde el 2008 se encuentran desactualizadas.
11.Ministerio del Deporte y Recreación		X	Según informe de inspección del 2014, se encuentran vencidas ya que se hicieron en el 2006.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	Según el informe de inspección 2011, carecen de tablas de plazos. Además, indicaron que no cuentan con personal para realizar las eliminaciones.
14.Ministerio de Salud Pública	X		Según informe de inspección 2011 hay algunas tablas de plazos desactualizadas.
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		

16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	X		Según informe de inspección del 2010.
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	Indican que no había archivista antes, no obstante ya se está haciendo la gestión correspondiente.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Cuál (es) de los siguientes enunciados cree usted que representan consecuencias de una adecuada gestión de documentos en la institución? Puede seleccionar más de una opción.

- a) Reducción de personal.
- b) Realización de sus actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable.
- c) Satisfacción laboral del personal.
- d) Protección de los intereses de los funcionarios y de las partes interesadas.
- e) Prestación de servicios a los usuarios de un modo coherente y equitativo.
- f) Proporciona coherencia, continuidad y productividad de la administración.
- g) Protección del ambiente.

Pregunta 11

MINISTERIO	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
1.Ministerio de Hacienda		X		X	X	X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)							
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)				X	X	X	
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)							
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	X	X	X	X	X
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)							
7.Ministerio de Presidencia		X		X	X		
8.Ministerio de Seguridad Pública							
9.Ministerio de Gobernación y Policía							

10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social							
11.Ministerio del Deporte y Recreación							
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X		X	X	X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores							
14.Ministerio de Salud Pública							
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)		X		X	X	X	
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)							
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X		X	X	X	X
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	X	X	X	X	X
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)		X		X	X	X	

¿Existen procedimientos de gestión de documentos en el ministerio basados en la Ley 7202 y su Reglamento?			
Pregunta 12			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		Manual de Políticas y Procedimientos Archivísticos del Ministerio de Hacienda.
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Procedimientos para el expurgo, para préstamos de documentos, seguimientos a los archivos de gestión, actualización y elaboración de tablas de plazos, eliminación de documentos, implementación de archivos de gestión, remisión de documentos.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X		Manual con procedimientos que regulan el quehacer archivístico (clasificación, ordenación, valoración, descripción y transferencia)
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)			

6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	X		Reglamento del Archivo Central (se regula el préstamo, transferencias, conservación y eliminación de documentos).
7.Ministerio de Presidencia	X		Manual de normas y procedimientos archivísticos para los archivos de gestión.
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	X		Reglamento el Sistema Institucional de Archivos del MTSS, que contiene la organización, administración, condiciones físicas, préstamo y devolución de documentos.
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		AC-03 Producción de documentos en soporte digital y electrónico. AC-04 Elaboración de tablas de plazos y solicitud de valoración parcial. AC-06 Transferencias AC-07 Eliminación de documentos en soporte papel....
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	Según el informe de inspección del 2011 hay desconocimiento de las directrices emitidas por parte del Archivo Nacional. Desconocen la Ley 7202.
14.Ministerio de Salud Pública		X	Según informes de inspección en el 2007 hicieron un manual y una política, pero no lo aprobaron la alta jerarquía, por lo tanto se desconoce.
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Están integrados los 7 procedimientos en el Manual de Procedimientos Archivístico para archivos de gestión del MEP.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	Falta profesional o técnico en Archivística falta organización y normalización, por lo que es fundamental un procedimiento.

17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Procedimientos de clasificación de documentos, préstamos de documentos, tablas de plazos, eliminación de documentos y transferencia de documentos.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		Procedimientos de selección y valoración de documentos.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Existen en el ministerio procedimientos para el ingreso de documentos en la institución?			
Pregunta 13			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)			
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Recepción de documentos
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Puede hacerse manual o electrónicamente basados en una plantilla elaborada por el Archivo Central o mediante el sistema de la plataforma visión 2020.

16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	Se está trabajando en conjunto con el Departamento de Tecnología de Información y Comunicación, con el fin de consolidar el procedimiento.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Existen en el ministerio procedimientos para la creación de documentos? Pregunta 14			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		-Producción de documentos. -Se norma de forma general la creación de carta, circular y memorando
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		AC-03 Producción de documentos en soporte papel y electrónico (digitalmente firmadas).
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	
14.Ministerio de Salud Pública			

15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		En el Manual de procedimientos para los archivos de gestión se tiene un apartado de producción documental.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	Se está trabajando en conjunto con la Unidad de Planificación Institucional.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Posee la institución procedimientos que garanticen la integridad/seguridad de los documentos?			
Pregunta 15			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		La unidad ha emitido las buenas prácticas para la conservación de documentos.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Políticas de conservación de documentos
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		AC-03 Producción de documentos en soporte papel y electrónico (digitalmente firmados).

13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		En el capítulo de conservación de documentos del manual de procedimientos se establecen los protocolos para la atención y mantenimiento de documentos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Existen en el ministerio procedimientos para la salida de documentos? Pregunta 16			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Se registra la información en controles de salida de documentos. En controles de correspondencia.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Políticas de remisión de correspondencia
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			

12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Puede hacerse manual o electrónicamente basados en una plantilla elaborada por el Archivo Central o mediante el sistema de la plataforma visión 2020.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	Este tema se regula en el decreto 39922 del reglamento del Archivo Central.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Posee el ministerio algún procedimiento o una guía de trámites para que el usuario pueda acceder a los documentos y que estos sean facilitados de forma eficiente? Pregunta 17			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)		X	
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Políticas de facilitación de documentos
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			

11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		AC-08 Préstamos de expedientes en otras dependencias del Ministerio de Justicia y Paz.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Existe a nivel de reglamento y procedimientos internos normas para el acceso a la información, como una guía de trámite no existe.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		En el procedimiento de préstamo documental se les incluye a los funcionarios.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Para usted qué es un Sistema de Gestión de Documentos?

- a) Metodología que permite controlar los documentos en el Archivo Institucional.
- b) Manual que norma la conservación y eliminación de documentos una vez que hayan cumplido su vigencia.
- c) Conjunto de políticas que permiten controlar el flujo de entrada y salida de documentos de forma segura en una institución.

Sistema que dirige y controla una organización en lo relativo a los documentos.

Pregunta 18

MINISTERIO	a)	b)	c)	d)
1.Ministerio de Hacienda			X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)				
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)				
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)				
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)			X	

6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)				
7.Ministerio de Presidencia			X	
8.Ministerio de Seguridad Pública				
9.Ministerio de Gobernación y Policía				
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social				
11.Ministerio del Deporte y Recreación				
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)			X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores				
14.Ministerio de Salud Pública				
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)				X
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)				
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)				X
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)			X	X
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)			X	

En relación a su conocimiento y el contexto de la organización, ¿cree usted factible la posibilidad de implementar un sistema de gestión de documentos en el ministerio?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) Algo en desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- d) Algo de acuerdo.
- e) Completamente de acuerdo.

Pregunta 19

MINISTERIO	a)	b)	c)	d)	e)
1.Ministerio de Hacienda				X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)					
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)					X
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)					
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)					X
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)					
7.Ministerio de Presidencia				X	
8.Ministerio de Seguridad Pública					
9.Ministerio de Gobernación y Policía					
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social					
11.Ministerio del Deporte y Recreación				X	
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)					
13.Ministerio de Relaciones Exteriores					
14.Ministerio de Salud Pública					
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)					X
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)					
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)					X
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)					X
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)					X

¿Cómo considera usted que se brinda el servicio en el ministerio, en cuanto a la gestión de documentos?					
a) Excelente					
b) Regular					
c) Bueno					
d) Malo					
e) Pésimo					
Pregunta 20					
MINISTERIO	a)	b)	c)	d)	e)
1.Ministerio de Hacienda			X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)					
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)		X			
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)					
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)			X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)					
7.Ministerio de Presidencia	X				
8.Ministerio de Seguridad Pública					
9.Ministerio de Gobernación y Policía					
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social					
11.Ministerio del Deporte y Recreación					
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)			X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores					
14.Ministerio de Salud Pública					
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)			X		
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)					
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)			X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)			X		
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)		X			

Considera que la gestión de documentos institucional, asegura el control sobre todos los procesos institucionales que se llevan a cabo Asigne un número de 1 a 5 dependiendo del impacto, 5 representa un mayor control y 1 el menor control.

a) Creación de documentos 1 2 3 4 5

b) Recibo de documentos 1 2 3 4 5

c) Envío de documentos 1 2 3 4 5

d) Eliminación de documentos 1 2 3 4 5

e) Conservación de documentos 1 2 3 4 5

Pregunta 21

MINISTERIO	a)	b)	c)	d)	e)
1.Ministerio de Hacienda	4	4	4	4	3
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)					
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)					
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)					
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	4	4	4	5	4
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)					
7.Ministerio de Presidencia	5	5	5	5	5
8.Ministerio de Seguridad Pública					
9.Ministerio de Gobernación y Policía					
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social					
11.Ministerio del Deporte y Recreación					
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	5	5	4	5	3
13.Ministerio de Relaciones Exteriores					
14.Ministerio de Salud Pública					
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	3	5	5	5	4
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)					
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	5	5	5	5	5
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	5	5	5	3	2
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	5	5	5	5	5

¿Cree usted que las autoridades superiores del ministerio reconocen que los documentos son un elemento importante para el buen funcionamiento de la institución?			
Pregunta 22			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		Rendición de cuentas y transparencia
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	x		Se le ha brindado el apoyo al archivo desde los altos mandos
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X		Según informes de inspección si se cuenta con el apoyo de los jefes por medio de la asignación de recursos para el desarrollo de un sistema de gestión de documentos electrónicos.
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Se invierte en recurso humano en el archivo central y es considerado necesario para el buen funcionamiento del ministerio.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Existencia una conciencia institucional de la importancia de los documentos
8.Ministerio de Seguridad Pública	X		Dan recursos materiales, humanos e infraestructura, según informe de inspección del 2012.
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X		
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social		X	Según informes de inspección se determinó que falta apoyo institucional para el archivo y se toman decisiones unilaterales que afectan la organización y administración del archivo.
11.Ministerio del Deporte y Recreación		X	Se da un apoyo parcial, el presupuesto es limitado y hay falta de personal. Sin embargo, si han dado apoyo para construcción y equipamiento local.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	Según informes de inspección del 2011 se presenta un apoyo parcial.
14.Ministerio de Salud Pública		X	Según informes de inspección si han apoyado en mobiliario y equipo adecuado para el archivo, capacitaciones para el personal y aprobación de políticas.

15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Aprueban y respaldan las políticas archivistas emanadas desde el archivo central.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Se notan esfuerzos importantes por parte del jerarca en fortalecer la unidad de archivo central.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	El jerarca valora más el recurso humano y las relaciones interpersonales.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		Si consideran que hay apoyo, pero afirman que las administraciones quieren dar el salto a la producción de documentos digitales, sin los rigores de la seguridad y control, lo que ha ocasionado pérdida documental y riesgo jurídico que a futuro pueda tener consecuencias económicas.

¿La eliminación autorizada de documentos, en el ministerio, se realiza bajo la supervisión de algún colaborador del Archivo Central?

En una muy alta probabilidad	En una mediana probabilidad	No lo he considerado	En una baja probabilidad	En una muy baja probabilidad
5	4	3	2	1

Pregunta 23

MINISTERIO	5	4	3	2	1
1.Ministerio de Hacienda	X				
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAIE)					
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X				
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)					
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X				
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)					
7.Ministerio de Presidencia	X				
8.Ministerio de Seguridad Pública					
9.Ministerio de Gobernación y Policía					
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social					
11.Ministerio del Deporte y Recreación	X				
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X				

13.Ministerio de Relaciones Exteriores					
14.Ministerio de Salud Pública					
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X				
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)					
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)					
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X				
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X				

III. RECURSO HUMANO

¿Existe una plaza formalizada en el Archivo Central, ya sea profesional o técnica para el encargado o jefe del Archivo Central?			
Pregunta 24			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		Plaza profesional
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Profesional y técnica
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Profesional
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	X		Profesional
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores	X		

14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Jefe Profesional de Servicio Civil I
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Existe desde hace años la plaza de técnico, no obstante en el año 2018 se empezó a contar con una plaza de profesional.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		Profesional servicio civil 3
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		Jefe del archivo central

¿Cuántos funcionarios laboran en el Archivo Central?

- a) Ninguno
- b) Uno (sólo el encargado del archivo)
- c) Dos
- d) Tres
- e) Cuatro o más

Pregunta 25

MINISTERIO	a)	b)	c)	d)	e)
1.Ministerio de Hacienda					X
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			X		
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)			X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)				X	
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)			X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)					X 11
7.Ministerio de Presidencia			X		
8.Ministerio de Seguridad Pública					X 8

9.Ministerio de Gobernación y Policía	X				
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			X		
11.Ministerio del Deporte y Recreación		X			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)				X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			X		
14.Ministerio de Salud Pública					X
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)					X
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)					X 4 bibliotecólogos
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)			X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X			
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)		X			

IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA

¿Existe dentro del presupuesto del Archivo Central recursos económicos, para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos?			
Pregunta 26			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda		X	Se ha manejado pero a nivel de presupuesto institucional y proyectos estratégicos.
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			

3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Se plantea en conjunto con la Unidad de Servicios Tecnológicos.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	El Archivo Central no tiene un contenido presupuestario. Ese tema se coordina con tecnologías de la información.
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Se incorporó en el anteproyecto de presupuesto 2018 y están a la espera de su aprobación.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	No obstante, se están haciendo esfuerzos en conjunto con el Departamento de Tecnologías (TIC)
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	Se incluye en el presupuesto del Departamento de Informática.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)		X	El Archivo no aparece dentro de la estructura orgánica del Ministerio por lo que cuentan con presupuesto.

Considera usted que el Archivo Central del ministerio se encuentra técnicamente preparado para coordinar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Pregunta 27

MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda		X	Pues se encuentra pendiente de revisar algunas tablas de plazos
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Teniendo en cuenta que la pregunta hace mención solamente a la compra del equipo informático, la institución cuenta con múltiples profesionales en diferentes áreas que permitirán tomar una decisión consensuada.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Se dispone de personal calificado y la mayoría de documentos se encuentran descritos en bases de datos.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Ya hemos trabajado con implementaciones de sistemas de gestión de documentos, pero al ser donados tienen algunas limitaciones
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Se cuenta con la experiencia para tal fin y el programa de capacitación da mucho énfasis a la parte de sistemas informáticos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			

17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		A pesar de ser un archivo que se está reforzando en materia de procedimientos y controles, perfectamente puede ser llevado a cabo de proyectos de la mano de una correcta gestión de documentos que rellenen los vacíos existentes.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		Aunque requiere de más personal.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)		X	Insuficiente recurso humano.

<p>Considera usted que el Departamento de Tecnologías de Información del ministerio se encuentra a nivel de infraestructura y conocimiento técnicamente preparado para apoyar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.</p>			
Pregunta 28			
MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X	X	A nivel de infraestructura falta mejorar, pero a nivel técnico sí.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Se dispone de personal calificado para administrar los recursos que la institución invierte en esta materia.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	Tiene ciertas debilidades en infraestructura que han ido mejorando
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación		X	Según informes de inspección el Departamento de Tecnologías no cuenta con un programa d respaldos

			automatizado. Cada funcionario realiza respaldos en sus computadoras.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)		X	Se requiere mayor coordinación con la dirección de informática, para apoyar proyectos de sistemas informáticos. Además, cuentan con la limitante por la cantidad de licencias SQL Server.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Ya se está trabajando en un proceso de identificación de requerimientos técnicos y de contexto institucional.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		El ministerio previendo ha adquirido servidores con capacidad suficiente para soportar un sistema de almacenamiento y recuperación de las gestiones documentales.

La unidad que se encarga de la comunicación y la difusión dentro del ministerio tiene las destrezas necesarias para que un proyecto para la adquisición de un sistema informático que mejore la gestión de documentos, sea bien recibido por los funcionarios sin afectar la cultura organizacional existente.

Pregunta 29

MINISTERIO	SI	NO	Cuál
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINA E)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)			La estrategia de comunicación en el ministerio no se planteó a través de la oficina de comunicación.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			

5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Se tomaría en consideración las necesidades de las áreas en que se ejecutaría el proyecto, ya que de sus necesidades saldría la arquitectura del sistema requerido.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	Son oficinas políticas muy aisladas en el manejo de la información
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		La Dirección de Prensa y las relaciones públicas (encargada de la comunicación) tiene establecidos protocolos para la difusión de las comunicaciones oficiales y acceso directo al sitio web institucional.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Inclusive se está en proceso de cambio de imagen gráfica institucional de la mano con el Archivo Central, con gran éxito.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	La Oficina de Prensa solo se encarga de darle seguimiento al Ministerio.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

Mencione las tres principales oportunidades de mejora que usted implementaría dentro de la institución para apoyar un proyecto para la adquisición e implementación de un sistema informático que mejore la gestión de documentos.

Pregunta 30

MINISTERIO	Oportunidades
1.Ministerio de Hacienda	-Mayor apoyo del alto nivel jerárquico.

	<ul style="list-style-type: none"> -Asignación de personal. -Desarrollo proyecto estratégico.
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso ubicuo. -Seguridad en la gestión de la información. -Oportunidades de diversificación laboral.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la imagen. -Mejorar el control de los documentos sensibles. -Facilitar las labores diarias.
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	
7.Ministerio de Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción costo en compra de papel y suministros -Reducción del tiempo de respuesta de contestar documentos -Garantizar la transparencia documental y administrativa
8.Ministerio de Seguridad Pública	
9.Ministerio de Gobernación y Policía	
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	
11.Ministerio del Deporte y Recreación	
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar flujo de documentos. -Normalizar tipos y series documentales. -Optimización de trámites (respuestas).
13.Ministerio de Relaciones Exteriores	
14.Ministerio de Salud Pública	
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	<ul style="list-style-type: none"> -Ordenamiento de los sistemas actuales, desechando unos y mejorando otros. -Implementar una cultura archivística a nivel institucional, con respecto a la administración electrónica de documentos. -Conformar una comisión institucional de alto nivel para la normalización, regulación y creación de políticas para la gestión de documentos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	<ul style="list-style-type: none"> -Cerrar la brecha de documentos tratados archivísticamente y los que no.

	-Contar con una mejor robustez en materia de procedimientos y controles. -Tener la aprobación en tablas de plazos en trámite.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	- El registro de documentos que ingresan al ministerio. -Trazabilidad. -El control y envío de documentos internos.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	-Identificación de series documentales con valor científico cultural y legal. -Eliminación de series que han perdido valor legal y administrativo. -Mejora de procedimientos en la gestión de la calidad.

V. MEJORAMIENTO CONTINUO

¿Se incluye el proceso de gestión de documentos del ministerio dentro del Plan Operativo Institucional?

Si

No

En caso afirmativo, especifique cada cuanto se realizan los informes de cumplimiento:

a) 0 veces

b) 1 vez al mes

c) 1 vez por trimestre

d) 1 vez por semestre

e) 1 vez por al año

f) Otra

Pregunta 31

MINISTERIO	SI	NO	Opción
1.Ministerio de Hacienda	X		C
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		C
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			

5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		D
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		C
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		E
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		D
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		D

¿Se ofrece a ustedes como encargados de archivos apoyo económico para que puedan recibir capacitación en gestión de documentos o alguna actividad de formación continua para abordar los nuevos retos de la profesión?

Si

No

En caso afirmativo especifique para cuales capacitaciones se le ha brindado apoyo económico:

a) Congreso Archivístico Nacional

b) Cursos impartidos por el Archivo Nacional

c) Actividades de Formación Continua UCR

d) Cursos impartidos por la UCR

e) Convivios y seminarios

Otros Especifique

Pregunta 32

MINISTERIO	SI	NO	Opción
1.Ministerio de Hacienda	X		a, e
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		a, b, c, d, e
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		a, b, c, d, e
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		a, e
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		a, c, d, e, f Además de cursos sobre diseños de procesos, protección de datos, sistemas de planificación y gestión documental.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)		X	Debido a un tema presupuestario las capacitaciones no están contempladas.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		a, c, d, e

19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		A
--	---	--	---

¿Se han definido canales de comunicación con los usuarios (internos y externos) para obtener retroalimentación sobre aspectos claves de los servicios brindados en gestión de documentos?

Pregunta 33

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda		X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Se ha definido el correo electrónico como el medio de comunicación oficial con el archivo.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)			No responde
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)		X	Aunque en algunas oportunidades se le da seguimiento a las consultas.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Se impartieron charlas en las cuales surgió la retroalimentación de todos los funcionarios.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	

19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		La página de Facebook del Archivo Central no es oficial por la institución, pues es una iniciativa del encargado de archivo central, como un medio de difusión.
--	---	--	---

¿Realiza el ministerio alguna evaluación de Control Interno, donde se audite el proceso de gestión de documentos?

Pregunta 34

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda	X		Sujeto a la disponibilidad de la dirección de Auditoría Interna.
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Actualmente no se tiene definido la periodicidad de la misma por parte de la unidad que lo ejecuta.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Anual
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Se realizan auditorías internas para analizar el cumplimiento de la Ley 7202.
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Se hace una evaluación anual de control interno en donde se evalúa la gestión de documentos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			

17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Al menos dos veces al año
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		La primera auditoría fue en 1994 y otro estudio parcial de archivo en el 2016,

¿Posee el ministerio un Sistema de Auditoría Interna que vele por la eficiencia de la gestión de documentos que se lleva a cabo?

Pregunta 35

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)		X	
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Estamos en proceso de auditoría en estos momentos
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		Sólo cuando existen denuncias de esa índole.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Desde el 2013 se viene realizando un estudio de gestión de documentos en todo el ministerio.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			

17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		Por medio de la matriz de cumplimiento de Informes de Auditoría.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		Auditoría Interna General

¿Posee el ministerio algún formulario de contacto en el Sitio Web, desde el que se puedan presentar quejas, sugerencias y/o cuestiones generales planteadas por los usuarios al respecto de los servicios que brinda el Archivo Central?

Pregunta 36

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda		X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		Al pie de página del sitio web.
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia	X		Formulario general que pueden quejarse de cualquier oficina de la institución.
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		Contraloría de servicios.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)		X	

16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		En la sección de contáctenos.
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		Contraloría de servicios.

¿Se han creado perfiles institucionales en las principales redes sociales (Facebook, Twitter) con los que se permite abrir la comunicación a un mayor número de personas para hacer difusión de los servicios que brinda el Archivo Central?

Pregunta 37

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda		X	
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)			
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)			
7.Ministerio de Presidencia		X	Únicamente relacionado con actividades del gobierno.
8.Ministerio de Seguridad Pública			
9.Ministerio de Gobernación y Policía			
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación			
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)		X	
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública			

15.Ministerio de Educación Pública (MEP)		X	Existe una política (directriz) restrictiva en cuanto al uso de redes sociales.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)			
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

V. SERVICIOS

¿Se ha elaborado desde el Archivo Central, algún procedimiento de facilitación para la consulta o préstamo de los documentos a los usuarios?			
Pregunta 38			
MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X		Procedimiento de préstamo de documentos el cual se encuentra en el Manual de Procedimientos del ministerio.
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)		X	
6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	X		Según informe de inspección de 2012, cuentan con procedimiento por escrito para préstamos de documentos, el cual en ese momento se encontraba en proceso de actualización. Además cuentan con instrumentos de control de documentos facilitados.
7.Ministerio de Presidencia	X		Manual de Procedimientos
8.Ministerio de Seguridad Pública	X		Reglamento del Archivo Central.
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X		

10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
11.Ministerio del Deporte y Recreación		X	Según informe de inspección del 2014, no cuentan.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		AC-10 Facilitación de documentos custodiados en el Archivo Central a usuarios externos.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores		X	Según informes de inspección, se encuentra regulado de manera general por el Reglamento Interno del Archivo Central. Capítulo III: De la transparencia y préstamos de documentos.
14.Ministerio de Salud Pública		X	Según informe de inspección del 2011 no cuentan con procedimientos.
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Están incorporados en el Manual de Procedimientos.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)		X	Según informes de inspección se realiza con las listas de remisión que las diferentes unidades tienen en sus archivos de gestión.
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)		X	
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		

¿Posee el Archivo Central controles para facilitar los documentos a los usuarios?

Pregunta 39

MINISTERIO	SI	NO	Especifique
1.Ministerio de Hacienda	X		
2.Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)			
3.Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	X		
4.Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	X		
5.Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	X		Hay boletas de préstamos. Guías.

6.Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	X		Según los últimos informes de inspección se encontraban en proceso de aprobación las boletas de préstamo, por parte del Departamento de Planificación.
7.Ministerio de Presidencia	X		Boleta de préstamo, revisión de documento y visitas.
8.Ministerio de Seguridad Pública	X		
9.Ministerio de Gobernación y Policía	X		
10.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	X		Según informe de inspección de 2013, cuentan con boletas de préstamo.
11.Ministerio del Deporte y Recreación	X		Según informe de inspección de 2014, cuentan con boletas de préstamo.
12.Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	X		Control de préstamos de documentos de oficios de envío y recepción.
13.Ministerio de Relaciones Exteriores			
14.Ministerio de Salud Pública	X		Según últimos informes de inspección se cuenta con boletas para préstamo tanto en el Archivo Central como en los archivos de gestión.
15.Ministerio de Educación Pública (MEP)	X		Boletas de préstamos, boletas testigo y registro de gestión de usuarios.
16.Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	X		Según últimos informes de inspección se cuenta con boletas testigo.
17.Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	X		
18.Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	X		Boletas de préstamo y registros de usuarios.
19.Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	X		No son suficientes, debido a que falta personal para indexar.

Anexo No. 5. Resultados de los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense en el IGI 2017, según sectores del PND Alberto

Cañas Escalante

Ministerio	Nota IGI	Nota Planificación	Nota Financiero Contable	Nota Control Interno	Nota Contratación Administrativo	Nota Presupuesto	Nota Tecnologías Información	Nota Servicios Usuarios	Nota Recursos Humanos
Comercio Exterior	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Trabajo y Seguridad Social	93,1	100,0	0,0	100,0	100,0	91,7	93,8	76,9	84,6
Hacienda	87,5	87,5	90,0	93,8	93,3	88,9	68,8	92,3	87,5
Planificación Nacional y Política Económica	88,2	100,0	0,0	89,5	92,3	100,0	87,5	69,2	76,9
Relaciones Exteriores y Culto	86,0	87,5	0,0	100,0	100,0	100,0	37,5	84,6	100,0
Obras Públicas y Transportes	89,2	56,3	0,0	100,0	100,0	91,7	100,0	92,3	84,6
Economía, Industria y Comercio	76,2	75,0	0,0	77,8	76,9	91,7	75,0	69,2	69,2
Gobernación y Policía	88,2	87,5	0,0	100,0	92,3	100,0	75,0	100,0	61,5
Seguridad Pública	88,1	43,8	0,0	94,4	100,0	100,0	100,0	84,6	100,0
Justicia y Paz	74,5	50,0	0,0	68,4	76,9	100,0	81,3	76,9	76,9
Salud	88,2	87,5	0,0	94,7	92,3	83,3	75,0	92,3	92,3
Agricultura y Ganadería	80,8	81,3	0,0	84,2	80,0	91,7	62,5	76,9	92,3
Educación Pública	76,8	87,5	0,0	88,9	100,0	80,0	31,3	84,6	69,2
Ambiente y Energía	86,0	93,8	0,0	66,7	100,0	100,0	100,0	61,5	84,6
Vivienda y Asentamientos Humanos	91,7	93,8	0,0	77,8	91,7	100,0	100,0	100,0	84,6
Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	81,2	93,8	0,0	68,4	84,6	90,9	87,5	69,2	76,9
Cultura y Juventud	62,4	43,8	0,0	78,9	46,2	66,7	56,3	53,8	91,7
Presidencia	93,1	87,5	0,0	94,7	100,0	100,0	100,0	69,2	100,0