REVISTA DEL ARCHIVO NACIONAL
RAN
2019 SAN JOSÉ, COSTA RICA AÑO 83

Implementación de un modelo de calidad en el proceso de gestión de documentos: Un acercamiento al enfoque de una Política Pública para Costa Rica

A Quality Model Implementation in the process of Records Management: Approaching towards a Public Policy for Costa Rica

Set Durán Carrión

Docente de Archivística, Universidad de Costa Rica. setduran@hotmail.com | COSTA RICA.

Alejandra Núñez Ceciliano

Licenciada en Archivística de la Universidad de Costa Rica, Coordinadora de la Sección del Archivo Histórico en el Archivo Universitario Rafael Obregón Loría en la Universidad de Costa Rica. a-len-c@hotmail.com | COSTA RICA.

Fecha de recepción: 24/04/2019 | Fecha de aprobación: 21/11/2019
Sección de la RAN: Archivística

RESUMEN. Actualmente, las Políticas Públicas son una herramienta gubernamental utilizada para asegurar y complementar el resguardo de los derechos de la ciudadanía y el cumplimiento de la normativa vigente. (MIDEPLAN, 2016, p.06). En este sentido, la existencia de un modelo de calidad basado en la Norma ISO 30301, propicia diferentes

interrogantes al respecto del posicionamiento, seguimiento y evaluación del Proceso de Gestión de Documentos en Costa Rica. De allí que, el proceso de gestión de documentos alrededor del mundo es considerado estratégico, transversal y garante de la transparencia, así como el acceso a la información en las administraciones públicas. No obstante, pese a ello se identificó su ausencia en el Informe Anual de Evaluación de la Contraloría General de la República, conocido como el Índice de Gestión Institucional (IGI). Ante esta realidad, resulta fundamental alinear los esfuerzos en esta materia, para que una eventual Política Pública permita posicionar y evaluar el proceso bajo un modelo de calidad. Por lo anterior, en este artículo se busca explicar de forma resumida la Norma ISO 30301, con una serie de adaptaciones que fueron necesarias para que los requerimientos de esta normativa internacional sean implementados al contexto nacional, específicamente en los Ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense.

PALABRAS CLAVE. Gestión de Documentos, Modelo de Calidad, Procesos, Normativa, Políticas Públicas.

ABSTRACT. *Nowadays, Public Policies are governmental tools used to ensure and complement the protection of citizenship's rights in fulfillment with the set of rules in force. The existence of a quality model based on Rule ISO 30301, poses questioning in regards to positioning, follow-up and review of the document management process in Costa Rica. This document management process is considered around the world as strategic, transversal and guarantor of transparency and facilitates access to public administrative information. In spite of this, its absence was highly noticeable in the Contraloría de la Republica's Annual Evaluation report known as Institutional Management Index. For this reason, the alignment of efforts on the matter becomes fundamental, and so, a forthcoming Public Policy would allow to position and analyze the task under a quality model. The purpose of this article is to sum-up a description of the rule Rule ISO 30301, including several adjustments which were necessary so that the requirements for this International normative are applied into national context, specifically in the Executive Government branch.*

KEYWORDS. *Records Management, ISO Standard, Process, Regulations, Public Policies.*

1. ANTECEDENTES

El principal objetivo que persiguen las políticas públicas en el mundo en la actualidad es buscar atender los diferentes requerimientos de un colectivo, producto de una problemática que es de interés ciudadano. Este objetivo viene a ser el mismo para Costa Rica, donde las políticas púbicas en los últimos años han cobrado un mayor interés por parte de las autoridades, pues tienen una visión social que busca beneficiar de forma inclusiva y universal a la población en diferentes campos de acción, especialmente en el sector de los servicios.

En Costa Rica, a nivel de gestión de documentos existe normativa que reafirma el acceso a la información pública como un servicio hacia el ciudadano. En ocasiones, dicho servicio dentro de los ministerios es coordinado por el proceso de gestión de documentos y tiene asociado el cumplimiento de normativa como: 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.

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. Se excluyen de esa norma los secretos de Estado. Es relevante que se establezcan roles y permisos de accesibilidad a los documentos, tanto para ver como para utilizar documentos. (República de Costa Rica, Constitución Política, 1949, p. 21).

Si analizamos, por ejemplo, la Ley N°7202 del Sistema Nacional de Archivos, se establece en sus artículos del 91 al 110, una serie de recomendaciones por seguir, relacionadas con el acceso, facilitación, consulta, reproducciones y préstamo. Además, en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, se establecen, en el artículo 18, los contenidos del derecho a una gestión pública de calidad. Afirma que la ciudadanía tiene derecho a una gestión pública de calidad, reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. (Reglamento Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, 2017 p.31-34).

Por ello, las personas usuarias podrán solicitar y obtener información pública completa, veraz y actualizada, 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. Con este propósito, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la Ley. Además, los ciudadanos podrán identificar a las autoridades, funcionarias y 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, la ciudadanía podrá acceder fácilmente a los datos de la Administración Pública y disponer sobre esta documentación, con las excepciones contempladas en la ley y solicitar la modificación que corresponda, así como la preservación de su privacidad.

Con base en lo expuesto anteriormente, la Dirección General del Archivo Nacional en su rol de ente rector del Sistema Nacional de Archivos y buscando avanzar en materia de Gestión de Documentos a nivel país, ha tratado de asegurar el cumplimiento de la Ley No.7202 a finales del año 2016, para seguir trabajando de forma paulatina en mejoras del proceso de gestión de documentos a nivel país. Asimismo, estableció un plan de trabajo con el que iniciaron una serie de actividades muy arduas para el diseño de una Política Pública, y que requirió la colaboración conjunta del Ministerio de Planificación y el Ministerio de la Presidencia. Para esta Política Pública Nacional (PP) enfocada en la gestión y conservación de documentos, se resaltaron objetivos fundamentales como la garantía de la transparencia y el acceso a la información pública y se establecieron ejes de acción por cumplir por parte de las máximas autoridades de las instituciones públicas que conforman el SNA. (Campos Ramírez, 2017, p.161-170).

En el diseño de esta Política Pública Nacional se buscó que la Gestión de Documentos en Costa Rica retomara el ritmo ejemplar que nos caracterizó en la Región y en Latinoamérica entre los años 1990 y 1995, cuando mediante normativa jurídica y la formalización de estudios superiores con especialidad en archivística, se lograron grandes avances en materia de salvaguardar el patrimonio documental y garantizar la transparencia administrativa de las instituciones públicas del país.

Con el pasar de los años y el avance en materia tecnológica, en la última década el enfoque de la gestión de documentos en Costa Rica y el mundo, ha sido sujeto de importantes

transformaciones, que vienen a estar más en función de la ciudadanía y la consolidación de derechos claves, como el acceso a la información pública y la rendición de cuentas y transparencia del accionar de los gobiernos.

El presente artículo busca incorporar los principales elementos normalizados de calidad plasmados en el modelo, para que estos elementos transformen con calidad y tecnología la operativa del proceso de gestión de documentos, que han sido propuestos en los ejes de la Política Pública Nacional. Asimismo, busca posicionar el proceso de gestión de documentos, como un proceso más dentro de los procesos facilitativos que se encuentran en cualquier institución pública del país, que puede ser evaluable dentro de los demás procesos actualmente considerados en el informe de evaluación del ente contralor de la República.

2. CONTEXTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Durante el año 2017 y el año 2018, se realizó una investigación que diagnosticó el contexto en materia de gestión de documentos, propios de los ministerios del Poder Ejecutivo Costarricense, con el fin de diseñar un modelo para la implementación de un sistema de gestión para los documentos, basado en la Norma ISO 30301, Con este se buscar optimizar la gestión de documentos y transformarla en un proceso expedito y eficiente, que se desarrolle bajo estándares de calidad total.

Este diagnóstico es un análisis de resultados, basado en la tabulación de los datos obtenidos en diferentes fuentes de información consultadas. Se aplicó una serie de cuestionarios en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, y se estableció el cruce de esa información con la información extraída del estudio de los informes de inspección realizados por el Departamento de Servicios Archivísticos Externos de la Dirección General del Archivo Nacional, y los resultados del Índice de Gestión del año 2017.

El diseño del modelo y la estructura que se siguió responde a una necesidad de calidad, la cual forma parte fundamental de las organizaciones del siglo XXI, y que es el mismo que debe estar siendo abordado en las propuestas de las políticas públicas, según la Guía para

la elaboración de Políticas Públicas Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Esto por cuanto, no solo permite el crecimiento de las diferentes áreas institucionales, sino también el replanteamiento de sus funciones bajo un enfoque de procesos, para el correcto avance y mejora continua de sus actividades en función de los servicios brindados a la ciudadanía.

Ahora bien, en relación con el principal problema por resolver: ¿qué deberíamos tomar en cuenta para incluir en una política pública enfocada en la gestión de documentos? Pues la respuesta se dirige hacia la búsqueda de un modelo capaz de responder las macro necesidades que deben ser atendidas en función del colectivo.

Según lo establecido en la Norma ISO 30301, y adaptándolo a la realidad nacional, se resaltan los principales elementos por considerar en materia de gestión de documentos (que son sujetos de una mejora continua), y que el modelo los viene a proponer como diferentes líneas de actuación integradoras, y que en su mayoría únicamente pueden ser asumidas por las jerarquías mediante un compromiso, al que se le debe dar continuidad en el tiempo, igual que la continuidad y el seguimiento que requiere una Política Pública: (International Organization for Standardization., 2012 v.3)

Pese a las múltiples falencias y oportunidades de mejora identificadas en los ministerios del Poder Ejecutivo costarricense, se confirma el cumplimiento de muchos requerimientos de la norma ISO 30301, 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.

Según lo expuesto, se debe cuestionar por qué pensar en un modelo que oriente una Política Pública. Esto se justifica en esta metodología de trabajo, la cual le facilitaría al profesional coordinador del proceso de gestión de documentos en los ministerios, la estructura de requisitos de la Norma ISO 30301, 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.

3. ENFOQUE DEL MODELO EN LA POLÍTICA PÚBLICA

Se establece los Archivos Centrales de los ministerios como los coordinadores del proceso de gestión de documentos de las instituciones públicas y se visualizan los ministerios como una población clave, ya que son los encargados del desarrollo sectorial de un país y estos tienen en sus hombros entre tres y cinco instituciones adscritas en promedio. Por dicha razón, una Política Pública que busque fortalecer dicho proceso, no puede plantearse sin antes identificarse y posicionarse como parte de un todo dentro de la gestión pública.

Bajo esta lógica existe un claro vacío en la normativa evaluadora del ente rector, pues no toma en cuenta el proceso de gestión de documentos. Cabe aclarar que este está consolidado por ley en Costa Rica desde hace treinta años. Aunque sí se toman en cuenta otros procesos de apoyo de la gestión pública como lo son: el proceso de Planificación, Financiero Contable, Control Interno, Contratación Administrativa, Presupuesto, Tecnologías de Información, Servicio a los Usuarios y Recursos Humanos.

Los procesos antes mencionados son evaluados en el Informe Anual del 2017 de la Contraloría General de la República, conocido como el Índice de Gestión Institucional - IGI. (Contraloría General de la República, 2017, A11-A28). Este cuenta con una serie de instrumentos de recolección de datos, a partir de los cuales se realiza una medición de indicadores de eficiencia pública, y además permite estudiar los diferentes resultados por institución tal y como lo muestra el siguiente cuadro:

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

Fuente: Índice de Gestión Institucional (IGI) Informe Anual del 2017 de la Contraloría General de la República.

Tomando en cuenta las diferentes situaciones analizadas anteriormente, y antes de explicar en qué consiste el modelo propuesto, las preguntas más importantes por resolver con este modelo son:

¿Cuál debería ser el rol de los archivos ante este olvido del proceso en la evaluación estatal?
¿Cuál debería ser la posición de los archivos ante una eventual Política Pública Nacional?

Para ambas interrogantes la promoción a nivel país y el uso normalizado de un modelo basado en la Norma ISO 30301 por parte de los archivos de Costa Rica, podría significar para el ente contralor, la instrumentación que puede ser requerida para medir de forma integral la eficiencia en el proceso a nivel país. (Bustelo Ruesta, Carlota., 2013, p.7).

Por otra parte, la eventual entrada en vigor de una Política Pública debe establecer la existencia de un modelo basado en calidad para los archivos que obligue a que existan herramientas de trabajo para hacer una gestión de documentos eficiente y que el proceso de evaluación de eficiencia tenga indicadores cuantificables y claros del cumplimiento de la gestión de documentos en la institución.

4. MODELO DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 30301

Al concluir el proyecto de investigación, que deja como producto el modelo basado en la Norma ISO 30301, 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 no solo en los ministerios del Poder Ejecutivo, sino en cualquier otra institución pública del país

La realización del diagnóstico determinó que existe desactualización de procedimientos en materia de gestión de documentos. Lo anterior es producto de la falta de profesionales en Archivística actualizados y con capacitaciones en materia de gestión de documentos, para que fortalezcan la puesta en marcha del conocimiento técnico básico para la supervisión y el desarrollo de las labores operativas de archivo. Además, existe una gran cantidad de profesionales que se encuentran a cargo del proceso de gestión de documentos en los ministerios y que no son profesionales en archivística.

Asimismo, se identificó por parte de los encargados de los Archivos Centrales de los ministerios, la falta de estabilidad de profesionales en un mismo puesto de trabajo. A ello se le suma un desconocimiento práctico sobre la normativa vigente, específicamente de las directrices emitidas por el Archivo Nacional en materia de gestión de documentos y elementos específicos del reglamento a la Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos. (El modelo se puede apreciar en el punto 6, de este documento).

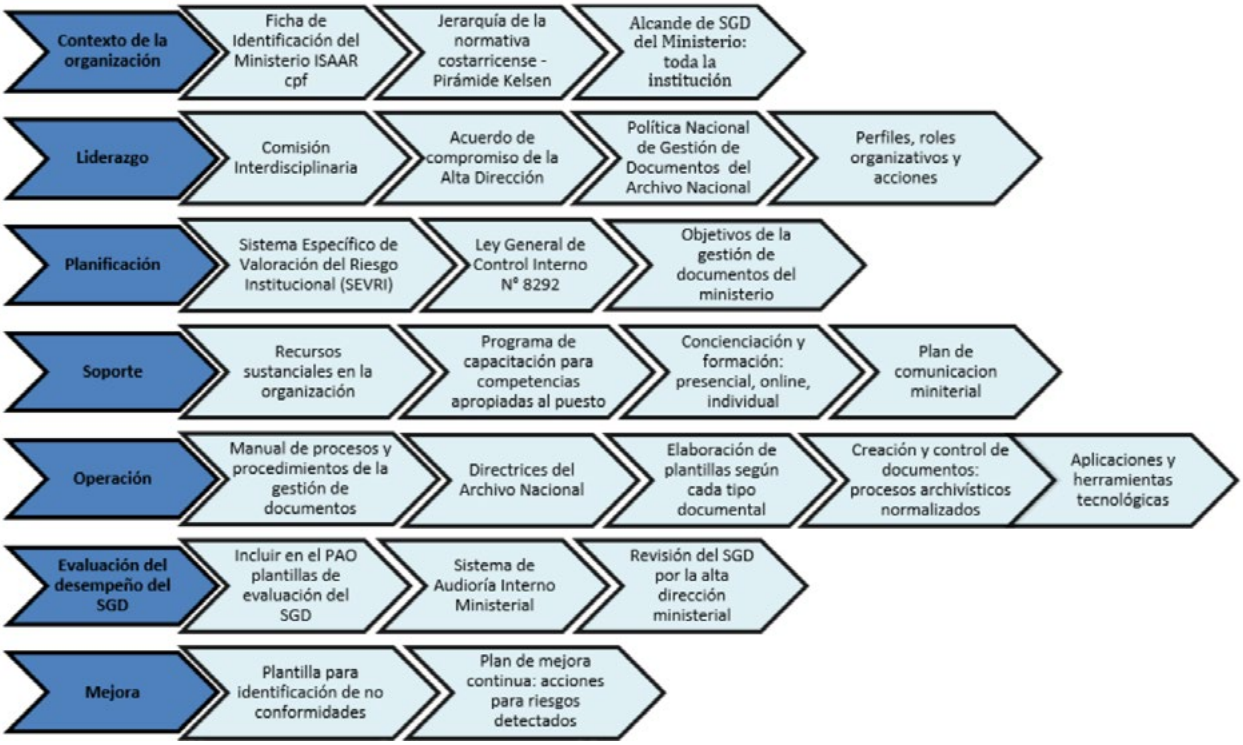
5. ESTRUCTURA DEL MODELO

Este modelo es una guía teórica-metodológica que brinda las herramientas necesarias para la o el profesional coordinador del 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. Este modelo se encuentra estructurado en ejes y líneas de actuación, de manera que permita cumplir con los diferentes requerimientos

establecidos en la Norma ISO 30301:2011, pero siempre de la mano con el marco jurídico vigente y según el contexto organizacional, político y económico de los ministerios.

El modelo establece siete ejes y cada uno posee sus propias líneas de actuación para cumplir con los requerimientos establecidos por la Norma ISO 30301:2011, los ejes están en correspondencia directa con los ejes generales de la normativa ISO. A continuación, el modelo. (Durán Carrión, S. y Núñez Ceciliano, A., 2019 p.241)

Resumen Modelo ISO 30301-2011



Fuente: Elaboración Propia.

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 por seguir por medio de las líneas de actuación, necesarias para llevar a cabo con éxito la gestión para los documentos en estas instituciones ministeriales.

6. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

A continuación se detallan las características del modelo propuesto:

- Sigue el orden lógico de la norma.
- Asocia los principales elementos del diagnóstico realizado, para hacer una serie de propuestas claras y ejecutables, para solventar los problemas identificados con respecto a la gestión de documentos de la cartera ministerial.
- Busca implementar herramientas de calidad para mejorar 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 cual 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.
- 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.

7. BENEFICIOS DEL MODELO

En cuanto a los beneficios del modelo se tienen:

- Estandarización de las normas: la Norma ISO 30301:2011 vino a estandarizar las otras normas de calidad ISO, de forma tal que, si se cumplen todos los requerimientos de esta, también se estarán cumpliendo 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 la ciudadanía costarricense. Por lo tanto, es su responsabilidad 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. Se puede incluir como parte del plan de trabajo anual de las instituciones ministeriales. Cabe aclarar que es versátil, pues aplica tanto para soporte digital como en papel.
- Adaptable: es un modelo adaptable, debido a que se ajusta al contexto de cada uno de los ministerios.

8. 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

A continuación, se presenta el modelo propuesto, el cual cabe mencionar que puede ser adaptado a cualquier otra institución.

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.

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 los 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.

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.

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 el artículo No. 6. En relación con la pirámide jerárquica de las normas 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.

1.2.2. Requisitos de 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. 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. También, es importante que cada Ministerio analice sus funciones sustantivas, su misión y su visión, para de esta forma establecer los requisitos de negocio.

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.

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, puede ser aplicable a todo el ministerio, a algunas funciones específicas, tal y como se indicó en las características del modelo, este se encuentra enfocado por procesos, lo que obliga a que la clasificación y otras actividades asociadas a los documentos en todos los ministerios se lleven a cabo por procesos.

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 o 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 queden abandonado en ninguna etapa.

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. Esa política debe 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: 1. La finalidad 2. Las directrices generales para la creación y control de los documentos 3. La indicación sobre cómo se va a implementar la política 4. 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 Administrativa, como la alta dirección del ministerio, deben designar un representante específico de la dirección, 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.

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 disposiciones para seguridad de la información del SGD.

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. Una vez los ministerios establezcan sus componentes de

su sistema de valoración del riesgo, 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 de su sistema de valoración del riesgo, de forma continua y paralela al resto de las actividades que son ejecutadas.

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 incluyen:

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.

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.

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.

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 adquiera la capacitación necesaria y evaluar su efectividad;
d. incluir la evidencia de la capacitación como información documentada.

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.

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.

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.

Así mismo los jerarcas del ministerio deben concienciar 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.

4.4. Establecer procesos de comunicación interna apropiados sobre el SGD

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.

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. 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.

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 de un 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. El encargado del Archivo Central como responsable en la implementación del SGD debe asegurarse que se documenten los procesos técnicos archivísticos.

EJE 5: OPERACIÓN DEL SGD

Líneas de actuación	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.
	5.2. Diseñar los procesos de gestión de documentos dentro de cada ministerio. 5.2.1. Creación de los documentos. -Creación y captura en el proceso de negocio -Información, contenido, contexto y control de los documentos. -Tecnologías apropiadas para crear y capturar documentos. 5.2.2. Control de los documentos. -Metadata de control para creación de documentos y su vinculación para accederlos a largo plazo. -Reglas y condiciones para el uso de los documentos -Uso de los documentos - Disposición final de los documentos -Condiciones de administración y mantenimiento de las aplicaciones de gestión de documentos.
	5.3. Implementar las aplicaciones de gestión de documentos en el ministerio. -Establecimiento de los requerimientos reales que deben poseer dichas aplicaciones. -Identificar y evaluar las aplicaciones existentes -Supervisión periódica de las aplicaciones.

5.1. Planificación y control de las operaciones

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 Plan Nacional de Desarrollo PND, Plan Estratégico Institucional PEI, Plan Operativo Institucional / Plan Anual Operativo.

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.

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.

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: 1. diagramas de flujo de los procesos de negocio, mediante el cual se detallen los momentos de creación de cada uno de los documentos 2. un listado de los documentos para cada proceso de negocio 3. 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 (metadatos) 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. 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. En este caso, 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). 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

• Metadata de control para creación de documentos y su vinculación para accederlos a largo plazo

- **a.** Registrar: se debe utilizar una única identificación al momento de la captura, por lo que es necesario que se realice un procedimiento que asegure la no repetición de documentos con igual identificación.
- **b.** Clasificar: en la Ley N°7202 del Sistema Nacional de Archivos - SNA, en los artículos 79, 80 y 81, se determinan los tipos de sistemas de clasificación y la importancia de la realización del cuadro de clasificación en cada institución, así como la responsabilidad

por parte de la Dirección General del Archivo Nacional de asesorar los cuadros de clasificación que elaboren 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 (elementos de metadatos): el ministerio debe identificar y documentar la información descriptiva y de control.

d. Historial de eventos: en este caso se recomienda que se establezca una bitácora, para dar seguimiento a todos los eventos que se presenten en el documento, desde modificaciones hasta actualizaciones.

e. Control de los documentos: el ministerio debe documentar e implementar todas las decisiones relacionadas con los metadatos que son necesarios para la identificación, gestión y control de los documentos.

• Reglas y condiciones para el uso de los documentos

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.

• Uso de los documentos

Integridad y autenticidad: en este caso es necesario que los ministerios establezcan los lineamientos para asegurar la usabilidad de los documentos a largo plazo; así también, deben asegurar aspectos como la prevención del uso no autorizado, modificación, eliminación, el ocultar o eliminar información. Además, se deben establecer por medio de políticas, estrategias y un repositorio de preservación digital.

• Disposición final de los documentos

a. Disposición: es importante que las decisiones sobre las transferencias, traslado o destrucción de los documentos deben ser autorizadas y documentadas por los responsables, en este caso por el jefe del archivo central de cada ministerio o bien autorizado por parte de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos del Archivo Nacional, según sea el caso.

b. Transferencia o traslado: Por ejemplo, en el artículo 86 de la Ley N°7202 del Sistema Nacional de Archivos, se establece que el programa descriptivo en los Archivos de Gestión dará prioridad a los registros de entrada y salida de documentos, a las listas de remisión de documentos al archivo y a las tablas de plazos de conservación. En los Archivos Centrales, a los inventarios y listas de remisión, y en los Históricos o Finales a las guías e inventarios; es decir, es responsabilidad de los profesionales a cargo contar con instrumentos de descripción que permitan el fácil y ordenado acceso a la información.

Si se trata a lo de interno de cada una de las entidades, se propone que el Archivo Central establezca un calendario de transferencias, o protocolos de transferencias cuando nos referimos a procesos automatizados, donde estas se realicen a partir de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos del ministerio; así como de preservación, cuando estas migraciones son definitivas y deben conservarse permanentemente, de manera que los distintos archivos de gestión realicen sus transferencias con el procedimiento adecuado y en el tiempo establecido para cada unidad.

Este calendario o protocolo va a regular el flujo de las transferencias, el cual es un instrumento eficaz de racionalización del trabajo.

c. Eliminación: es fundamental que las eliminaciones se hagan supervisadas por el personal de Archivo Central. Asimismo, es fundamental que cada ministerio 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.

d. Actas de eliminación de documentos: es imprescindible que todas las eliminaciones de documentos realizadas queden en evidencia en las actas de eliminación.

• Condiciones de administración y mantenimiento de las aplicaciones de gestión de documentos

- **a.** Identificación y acceso a las aplicaciones de gestión de documentos: se deben identificar las aplicaciones de gestión de documentos, las cuales se deben documentar en un inventario que se actualice periódicamente (línea de actuación 5.3). Asimismo, se deben establecer roles y perfiles de acceso de las aplicaciones tecnológicas que se utilizan en el ministerio, las mismas se deben documentar y mantener reglas para regular el acceso a las aplicaciones de gestión de documentos, para llevar a cabo las tareas de administración del sistema.
- **b.** Disponibilidad, efectividad e integridad: el ministerio debe ser capaz de asegurar que su Sistema de Gestión para los Documentos que se utiliza en la institución garanticen su acceso, autenticidad, fiabilidad y usabilidad a lo largo del tiempo.
- **c.** 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.
- **d.** Por otro lado, el Sistema de Gestión para los Documentos de cada uno de los ministerios, debe 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:

- **e.** implementar los procesos en las aplicaciones para cumplir con los objetivos de gestión de documentos;
- **f.** 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;
- **g.** 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 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 para dar sostenibilidad financiera a las aplicaciones de gestión de documentos, por parte de las altas jerarquías ministeriales. Además, cada uno de los ministerios podría brindar el servicio de reprografía. 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.

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.

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. Dentro de una eventual propuesta ministerial, 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.

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; esta 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.

El ministerio debe definir los criterios y alcance de cada auditoría; seleccionar los auditores y realizar las auditorías asegurando la objetividad e imparcialidad del proceso; asegurar que los resultados de las auditorías se transmitan a los directivos pertinentes e incluir la evidencia de los resultados en la información documentada. 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.

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.

Por otro lado, es importante considerar que las auditorías internas deberían 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. 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 esa instancia la responsable de realizar el programa de auditoría para los sistemas de gestión del ministerio.

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.

Para la respectiva revisión del SGD, por parte de la alta dirección de los ministerios, las entradas para la revisión serán: resultados de revisiones de auditorías anteriores; contexto del ministerio (líneas de actuación 1.1., 1.2. y 1.3); los resultados de supervisar, medir, analizar y evaluar (línea de actuación 6.1); y las auditorías internas previas (línea de actuación

6.2.). Además, el ministerio debe incluir en la información documentada la evidencia de los resultados de la revisión por parte de la alta dirección (línea de actuación 4.5).

Es fundamental que la alta dirección vele por el adecuado funcionamiento y desarrollo del Sistema de Gestión para los Documentos, analizando con cierta frecuencia los resultados obtenidos mediante indicadores, de manera que se identifiquen hallazgos y oportunidades para la mejora continua. También, se pueden conocer las diferentes opiniones de los usuarios, de manera que se establezcan las recomendaciones necesarias para las mejoras.

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).

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.

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: 1. Consensuadas 2. Coherentes 3. Realistas 3. Flexibles.

Es importante tomar en cuenta que, con este artículo se reafirma que sí es posible 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.

Por otro lado, se determina que el Modelo planteado en la investigación realizada, es una herramienta fundamental para la evaluación del proceso de gestión de documentos dentro del Índice de Gestión Institucional (IGI), de todas las instituciones, por parte de la Contraloría General de la República de Costa Rica; así también, es un insumo primordial para el desarrollo de una Política Pública de Archivos.

Asimismo, la implementación del modelo propuesto, propiciará la normalización del proceso de gestión de documentos en las instituciones del Estado Costarricense, procurando la eficiencia, el manejo responsable de los recursos y la transparencia del gobierno central.

9. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2006). Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo. Decreto N.º 33151-MP. *La Gaceta, 18 mayo 2006.* San José: República de Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2016). Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos y su Reglamento Decreto Ejecutivo No. 24023 del 30 de enero de 1995. *La Gaceta N.° 47*, 7 de marzo 1995.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2017). Reglamento de la Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos. *La Gaceta N° 170*, 7 setiembre 2017.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Constitución Política 1949. San José: Porvenir: 1998, 21-52 (4. Ed).

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1993). Ley General de la Administración Pública. San José: I JSA, p. 102. (2. Ed)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). Ley de Control Interno No 8292. *La Gaceta, 169*. Recuperado de: https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=101782&strTipM=TC (Consultado el 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. *Revista Española de Documentación Científica, 29(1)*. Recuperado de: http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/297/346 [Consultado el 25 de setiembre de 2015].

Bustelo R., C. (2013). Normas técnicas y estándares relacionados con la gestión documental. Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de: https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Analisis_del_contexto_organizativo/Analisis_del_contexto_organizativo_%28Modulo_4%29.pdf [Consultado el 22 de febrero del 2016].

Campos R., C. E. (2017). Hacia la formulación de una política pública en gestión y conservación de documentos, como garantía de la transparencia y el acceso a la información pública. R*evista del Archivo Nacional Año 81(1-12)*: 161-170. ISSN 1409-0279

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. *La Gaceta, 134.* Recuperado de https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/control-interno.html

Contraloría General de la República. (2017). Índice de Gestión Institucional IGI-2017. Recuperado de https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/igi.html [Consultado el 06 de mayo del 2018].

Dirección General del Archivo Nacional. (2014). *Informe de Desarrollo Archivístico a Nivel Nacional 2013-2014.* San José: Dirección General del Archivo Nacional. Departamento de Servicios Archivísticos Externos.

Durán C., N. C. (2019). 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 (TFG). San José: Universidad de Costa Rica.

International Organization for Standardization. (2012). ISO Focus plus, Sustainability. Management systems for records: ISO 30300 for good corporate governance. *ISSO Focus+ Volume 3, No. 1*, pág. 36-39. ISSN: 2226-1095

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). *Guía para la elaboración de políticas públicas.* Área de Análisis del Desarrollo. MIDEPLAN: San José, Costa Rica. ISBN 978-9977-73-090-5.

Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Recuperado de: https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf (Consultado el 17 de agosto del 2018).