



## Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento

### Diagnosis of document management systems to develop knowledge management

Yury Triana-Velázquez<sup>I</sup>, Juan Pedro Febles-Rodríguez<sup>II</sup>, Mayra Mena-Mugica<sup>III</sup>, Neilys González-Benítez<sup>IV</sup>, Máryuri García-González<sup>V</sup>

<sup>I</sup> Delegación Territorial del CITMA, Pinar del Río, Cuba

E-mail: [yury@citma.vega.inf.cu](mailto:yury@citma.vega.inf.cu)

<sup>II</sup> Universidad de Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba

E-mail: [febles@uci.cu](mailto:febles@uci.cu)

<sup>III</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, La Habana, Cuba

E-mail: [mmena@infomed.sld.cu](mailto:mmena@infomed.sld.cu)

<sup>IV</sup> Centro Meteorológico Provincial, Pinar del Río, Cuba

E-mail: [neilys@pri.insmet.cu](mailto:neilys@pri.insmet.cu)

<sup>V</sup> Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar de Río, Cuba

E-mail: [maryuri@vrect.upr.edu.cu](mailto:maryuri@vrect.upr.edu.cu)

Recibido: 26/02/2013

Aprobado: 24/05/2017

#### RESUMEN

En el presente artículo se diagnostica la situación que presentan los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río, partiendo de los principales supuestos teóricos que se manejan actualmente entorno a la gestión documental y la gestión del conocimiento, así como la identificación de los modelos internacionales más trabajados, se precisa que existe una interrelación directa, considerando la gestión del conocimiento como el proceso sistemático e integrador de creación, captura, organización, acceso y socialización de la información, incluyendo los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y actuaciones de la organización. Se determinan las limitaciones y potencialidades mediante la combinación del análisis del campo de fuerzas y la técnica del grupo focal.

**Palabras Claves:** Gestión del conocimiento, gestión documental, proceso, análisis del campo de fuerza, grupo focal.

#### Abstract

This article is diagnosed the situation presented document management systems to develop knowledge management CITMA System Entities in the Province of Pinar del Rio, starting from the main theoretical assumptions that are currently handled document management environment and knowledge management as well as the identification of international models worked, states that there is a direct relationship, considering knowledge management as the systematic and inclusive process of creation, capture, organization, access and sharing of information, including processes to incorporate and maintain documents as proof information and activities and actions of the

organization. It identifies the limitations and potential by combining the force field analysis and the technique of Focus Groups.

**Keywords:** knowledge management, document management, process, force field analysis, focus groups.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Conocimiento ha evolucionado vertiginosamente e irrumpido en todos los países, si una organización desea ser competitiva y permanecer en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.[1] No es un fin en sí misma, sino un soporte para el logro de objetivos de las instituciones; debe ser central a la organización, llegar a formar parte del tejido organizacional, y requiere inversión para obtener beneficios. Además, necesita un enfoque sistémico para ser concebida y ejecutada. [2].

Los beneficios que se consiguen de la Gestión del Conocimiento propician el mejoramiento de los servicios y productos de la institución, en la medida en que estos son el resultado del conocimiento existente tanto en el entorno como en el plano interno organizativo [3], se identifican dentro de sus procesos fundamentales Identificar, Adquirir, Desarrollar, Compartir, Utilizar y Retener el conocimiento [4].

En Cuba un antecedente importante en la implementación de la Gestión del Conocimiento fue el VI Seminario Iberoamericano para el intercambio y actualización de la ciencia y la innovación, IBERGECYT celebrado en el 2001, que versó principalmente

sobre la Gestión del Conocimiento y el capital intelectual en el mundo empresarial y en la comunidad académica. Los autores coinciden plenamente con la declaración efectuada en este escenario donde se proyecta que es una técnica que no se pueda implantar aisladamente, pues se requiere además, de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos.

El propósito esencial en Cuba es contribuir a la creación de organizaciones inteligentes, aquellas capaces de recibir y procesar información, crear conocimiento a partir de la información procesada y usar el conocimiento para la toma de decisiones de manera eficaz, a fin de cooperar de modo creativo al desarrollo del país. [5].

Muchos autores han adoptado posiciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento, algunos han atendido más al ámbito empresarial [6], mientras que otros defienden que puede realizarse de diferentes maneras, dependiendo de la estructura, misión y objetivos de la organización en cuestión. Ninguna de las formas de expresión o ejecución, es excluyente, por lo que pueden coexistir varias de ellas. [7].

En el año 2002 se aprueban las Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, donde se define como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que estos poseen y aportan a la organización y se aborda cómo aprovechar el conocimiento estructurado de la organización, mediante la organización y reutilización de la información generada en la propia institución: informes internos, bases de datos, artículos, presentaciones en congresos, entre otros. [8] Los autores consideran que un aporte muy importante de esta definición es que se refiere al papel de los documentos para la Gestión del Conocimiento y plantea que tan importante es conservar estos documentos y hacerlos accesibles en el futuro, como disponer de un cuerpo normativo que garantice estabilidad en los métodos de producción de la documentación mencionada, para hacer recuperable no sólo el documento.

El proceso de gestión documental también es ampliamente notorio en la literatura internacional, los países y autores adoptan disímiles posiciones dependiendo de su contexto o incluso de su evolución histórica.

La gestión de los documentos es entendida como el conjunto de normas, técnicas y conocimientos aplicados al tratamiento de los documentos desde su diseño hasta su conservación permanente. [9] Además es considerada el área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento, 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. [10].

Existen varios modelos de gestión documental que a nuestro juicio marcan pautas en la manera de concebir e implementar el Sistema o han influido en el resto del mundo, siendo difícil

## DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

determinar las características que hacen que se pueda hablar de la existencia de un determinado modelo y que existe una jerarquía entre los modelos, por un lado, aquellos que han alcanzado tal desarrollo que han acabado por influir directamente sobre otros modelos, tal es el caso del *record management* norteamericano, la *gestión des documents administratifs* Canadiense, el *préarchivage* francés, el *registry* inglés y la *registratura* alemana, a los que se podrían denominar como modelos primarios, también están los modelos de segunda generación y los modelos por asimilación. [11].

La integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos. En organizaciones donde la inmediatez y la efectividad a golpe de tecla son los valores más apreciados, las personas que desempeñan los distintos procesos de trabajo automatizados no deben ser conscientes de que al mismo tiempo que hacen su trabajo están haciendo gestión documental. [12].

En Cuba a partir del establecimiento del Decreto Ley 221 de los archivos de la República de Cuba, se establece la creación, organización y funcionamiento de los archivos de gestión, central e histórico, [13] condicionando en tratamiento y funciones en cada caso, esta normativa rompe con el tradicional enfoque establecido en la legislación archivística cubana que atendía principalmente el control de la documentación de carácter histórico, no existían hasta entonces regulaciones u otro tipo de procedimiento respecto a la creación, organización, funcionamiento y tratamiento de los archivos de la administración central del Estado Cubano u otras organizaciones.

No obstante a raíz de esta legislación, aún se ha trabajado con el objetivo principal de rescatar la documentación que se genera en las entidades que según los procesos de valoración pueden formar parte de su patrimonio, es decir priorizando el valor histórico y casi se ha obviado la dimensión de esta en las dos primeras fases de su ciclo de vida, concebidas en la normativa en la implantación de los Archivos de Gestión y Centrales, perdiendo la integralidad en la gestión, la que debe comenzar desde el proceso de creación o captura de los documentos archivísticos, que son información registrada independientemente de su forma o medio, creada, recibida o mantenida por una entidad, institución, organización o individuo en el curso de sus obligaciones legales o en sus transacciones de negocios, [14], en él se refleja el testimonio material de un hecho o acto realizado por persona natural o jurídica en el ejercicio de sus funciones y que por su valor administrativo, legal, fiscal, científico, económico, histórico, político o cultural, debe ser objeto de conservación, [15] es decir, son en primer lugar prueba y evidencia de que una acción ha ocurrido.

En el 2009 se aprueba un nuevo Decreto Ley No 265 por la máxima dirección del país, el cual proporciona un carácter más institucional al proceso, aunque es importante reconocer que aún existe una insuficiente gestión integrada, lo que limita su correcta implementación sobre todo a nivel organizacional y territorial.

Partiendo de estos antecedentes, se desarrolla la investigación, con el objetivo general de diagnosticar la situación que presentan los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río.

### II. MÉTODOS

Se utilizaron dentro de los métodos teóricos el Hipotético-deductivo para la elaboración de la hipótesis de la investigación y para proponer nuevas líneas de trabajo, el método Sistémico para lograr que los elementos que forman parte de la investigación sean un todo que funcione de manera armónica y el Histórico-lógico y el Dialéctico para determinar las tendencias y el estudio examinador de los trabajos anteriores y para utilizar estos como punto de referencia y comparación de los resultados alcanzados así como distinguir los fundamentos históricos que existen sobre la Gestión Documental y su articulación con la Gestión del Conocimiento.

El análisis de contenidos comprendió el estudio de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, electrónicas, congresos y conferencias de Cuba y otros países, así como las revisiones de los documentos rectores establecidos en el país sobre el tema: Decreto Ley 221 /2001, Decreto Ley No. 265 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba, las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba así como las estrategias y normativas de las Entidades del Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río .

Para realizar el diagnóstico de la situación que presentan los sistemas de Gestión Documental para desarrollar la Gestión del Conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA se realizó una combinación del análisis del campo de fuerzas y la técnica del *Focus Groups*.

### III. RESULTADOS

A partir de la bibliografía consultada en el ámbito internacional se determina que existen criterios heterogéneos para definir Gestión del Conocimiento, se han trabajado numerosas herramientas para su implementación, dentro de las que sobresalen los modelos. El uso y aplicación de la gestión del conocimiento ha tenido un aumento significativo en los últimos años, con ello se han generado una cantidad importante de modelos de Gestión del Conocimiento que pretenden entender, explicar y operacionalizar el conocimiento en beneficio de individuos, organizaciones y la sociedad en general. [16].

**Tabla 1.** Modelos de Gestión del Conocimiento

<b>No</b>	<b>Autor/año</b>	<b>Definición del modelo</b>
<b>1</b>	Kogut & Zander (1992)	Modelo de crecimiento organizativo.
<b>2</b>	KIM (1993)	Modelo de aprendizaje individual y aprendizaje organizativo.
<b>3</b>	Wiig (1993)	Modelo integral sobre la gestión del conocimiento, tiene como objetivo reforzar el uso del conocimiento.
<b>4</b>	Hedlund & Nonaka (1993)	Modelo de creación del conocimiento, el objetivo es el almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.
<b>5</b>	Nonaka & Takeuchi (1995)	Modelo de creación del conocimiento, tiene por objetivo informar cómo las organizaciones pueden crear y promover conocimientos.
<b>6</b>	Grant (1996)	Modelo de gestión del conocimiento basado en las capacidades organizativas, su objetivo es la eficiencia en la integración del conocimiento individual.
<b>7</b>	Muñoz-Seca & Riverola (1997)	Modelo de generación de conocimiento y ventaja competitiva.
<b>8</b>	Leonard & Sensiper (1998)	Modelo del embudo de la innovación.
<b>9</b>	Pérez-Bustamante (1998)	Modelo de transformación de conocimiento tecnológico.
<b>10</b>	Anderson (1999)	Modelo de aprendizaje, su objetivo es conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.
<b>11</b>	KPMG (2000)	Modelo de aprendizaje.
<b>12</b>	Moreno-Luzón <i>et al.</i> , (2001)	Modelo de generación de conocimiento a través de los distintos modelos ontológicos de aprendizaje.
<b>13</b>	Sallis & Jones (2002)	La gestión del conocimiento en educación.
<b>14</b>	Tiwana (2002)	Modelo para la creación de redes de comunicación y colaboración, su objetivo es desarrollar el trabajo en equipos.
<b>15</b>	Marsal & Molina (2002)	La Gestión del Conocimiento desde la cultura organizacional.
<b>16</b>	Pavéz Salazar (2003)	Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas.
<b>17</b>	Prieto Pastor (2003)	Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador.

## DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

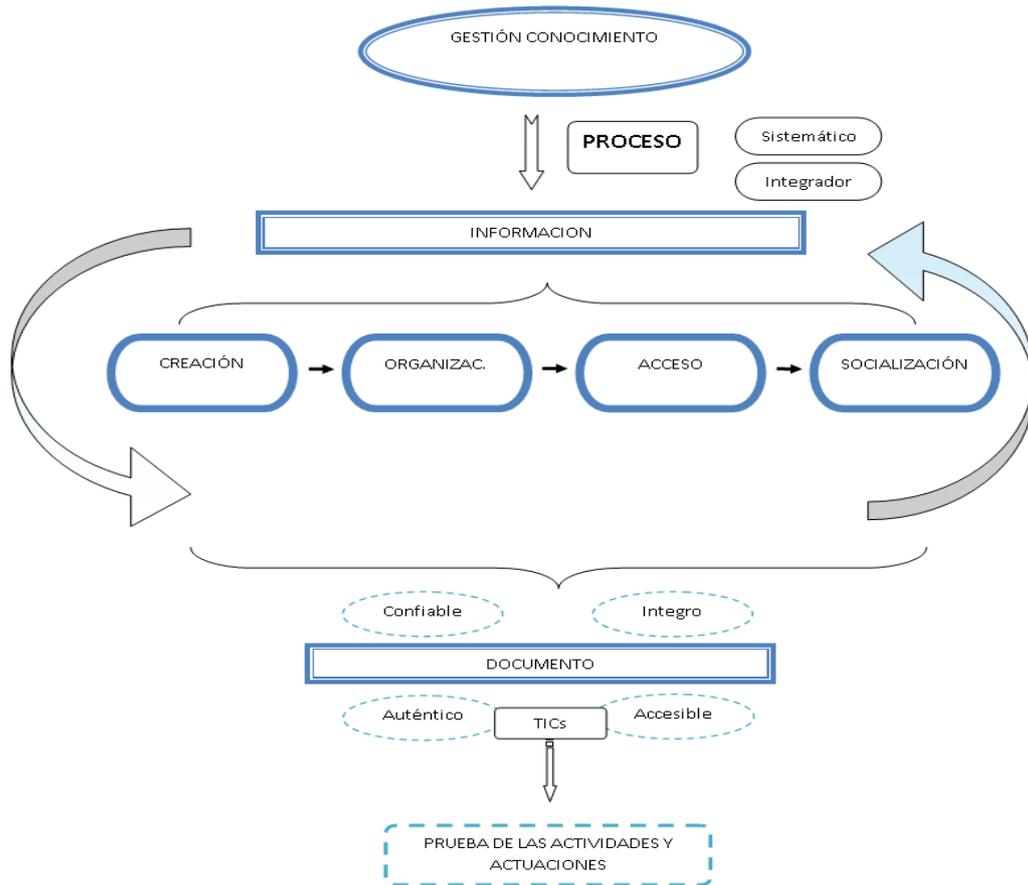
<b>19</b>	Benavides Velasco & Quintana García (2003)	Modelo de proceso para la gestión del conocimiento.
<b>20</b>	Durán (2004)	Un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización escolar.
<b>21</b>	Tena (2004)	Modelo de gestión del conocimiento desde una visión humanista.
<b>22</b>	Zapata Cantú (2004)	Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona.
<b>23</b>	Ditzel (2005)	Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para un Departamento universitario.
<b>25</b>	Satiro Santiago (2007)	Un modelo estructurado para la gestión del conocimiento con resultados en las organizaciones.
<b>26</b>	Mejia Puente (2008)	Modelo de gestión del conocimiento para empresas de la industria del software Peruana.
<b>27</b>	Simón Cuevas (2008)	Herramienta para el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de conocimiento basados en mapas conceptuales
<b>28</b>	Valencia Rodríguez (2010)	Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PYMES del sector cárnico de la ciudad de Cali.
<b>29</b>	Wilford Rivera (2010)	Modelo de integración de conocimiento huérfano descubierto mediante minería de datos.

Fuente: Elaboración Propia

Se considera que no existe una única concepción, en el proceso de Gestión del Conocimiento, algunos autores le otorgan más valor a uno u otro aspecto, como son la generación, la transformación del conocimiento y su conversión de tácito-explicito, el papel de los recursos humanos, la información, las tecnologías de la información y las comunicaciones y los activos intangibles que poseen las organizaciones, entre otros.

Al analizar las teorías entorno a la Gestión del Conocimiento se aprecia que existe una notable inobservancia de la gestión documental como basamento de la Gestión del Conocimiento, lo que consideramos como una limitación teniendo en cuenta que en las organizaciones el principal fin para explicitar la información y gestionar el conocimiento, es el documento archivístico, quien plasma las transacciones, acciones y el cumplimiento de las funciones y los objetivos tanto individuales como colectivos, siendo la evidencia de que ha ocurrido un hecho.

A juicio de los autores existe una interrelación entre la Gestión del Conocimiento y la gestión documental, considerando la Gestión del Conocimiento como el proceso sistemático e integrador de creación, captura, organización, acceso y socialización de la información, incluyendo los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y actuaciones de la organización incluyendo el uso de las tecnologías de Información y las Comunicaciones.



**Fig. 1.** Esquema del proceso de gestión del conocimiento a partir de la gestión documental  
Fuente: Elaboración Propia

Se realizó un análisis de la organización y composición del Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río, el que está integrado por 6 entidades y la Delegación Territorial que posee 6 unidades organizativas desglosadas en:

- Unidad de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Unidad de Medio Ambiente.
- Unidad de Organización y Gestión Integral.
- Grupo de Control y Fiscalización.
- Órgano de Montaña.
- Especialistas Municipales.

Subordinadas a la Delegación se encuentran el Archivo Histórico Provincial, el Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales (ECOVIDA) y la Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística.

Pertencen al sistema y son representación de entidades nacionales en el territorio el Centro de Información y Gestión Tecnológica, Oficina Territorial de Normalización y el Centro Meteorológico Provincial.

El sistema empresarial en el territorio está representado por el Grupo de Negocios Diferenciados CITMATEL Pinar del Río subordinado a la UEB de Negocios Diferenciados CITMATEL de la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados.

Se aplicó el Análisis del Campo de Fuerzas, siendo esta una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio, lo percibe como fuerzas diferentes que compiten entre sí, las Fuerzas Impulsoras, las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas, las que evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfocó en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.[17].

Para la aplicación de estas técnicas se definió primeramente por los investigadores el cambio deseado:

## DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

Implementar un sistema de Gestión Documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA

Posteriormente se analizó cuáles serían las fuerzas restringentes y las fuerzas impulsoras.

Las fuerzas restringentes se vieron como las limitaciones que se presentan para implementar un sistema de Gestión Documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA y que pueden impedir el cambio.

Las fuerzas impulsoras se tomaron como las potencialidades que se presentan para implementar un sistema de Gestión Documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA y que pueden favorecer el cambio.

Para determinar estas fuerzas se utilizó la técnica del *Focus Groups*, que permite comprender la forma en que un grupo piensa respecto a un asunto. [18].

Para la aplicación de esta, se siguieron los siguientes pasos:

Se confeccionó la guía de moderación, esta se sometió primero a una prueba piloto con los integrantes de la Comisión Central de Valoración Documental del Sistema CITMA, este órgano tiene como función principal garantizar el adecuado funcionamiento de la gestión documental y está integrado por los especialistas de mayor experiencia en el tema.

Se diseñó la guía de moderación definitiva que permitió recolectar la información de interés.

- Para la selección correcta de la muestra de cada grupo se partió de la identificación dentro de los centros que conforman el Sistema de aquellas personas que poseen cierta experiencia en la temática implementación de los Sistemas de Gestión Documental. Se crearon tres grupos, uno de 12 integrantes con trabajadores de la Delegación y otros dos con 10 trabajadores cada uno, pertenecientes a otros centros.
- Se seleccionó un lugar apropiado que permitiera a los participantes en las sesiones sentirse cómodos en un ambiente agradable.
- Para moderador se seleccionó a un trabajador que posee experiencias en técnicas de dirección y en el trabajo en grupo.

En cada grupo por separado se realizó una primera etapa que siguió las fases que se describen a continuación.

Al comenzar la sesión de trabajo con cada grupo el moderador expuso las reglas del trabajo en grupo y realizó un ejercicio de preparación de la actividad donde cada persona tenía que exponer algo diferente que no se hubiera dicho antes, esto preparó al grupo para desarrollar el proceso.

Para iniciar el trabajo en cada uno de los grupos el moderador comunicó a los participantes cuál era el cambio deseado. Luego se solicitó que se expusieran cuáles eran a su juicio las limitaciones o dificultades que se presentan para implementar un sistema de Gestión Documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA.

Las rondas efectuadas permitieron identificar un total de 20 limitaciones. Posteriormente, siguiendo este esquema se identificaron 28 potencialidades.

La investigadora desarrolló el rol de anotadora, relacionó en una columna las limitaciones y en otra las posibilidades.

Para la reducción del listado inicial el moderador realizó un análisis con los participantes y se decidió:

- Eliminar las limitaciones o potencialidades que se consideraban repetidas.
- Delimitar si verdaderamente y objetivamente las limitaciones y potencialidades eran las identificadas.
- Formular de una manera más adecuada cada uno de los resultados obtenidos en cada listado.

Se obtuvo como resultante un listado reducido de las consideraciones realizadas por el Grupo, obteniéndose 16 limitaciones y 18 potencialidades

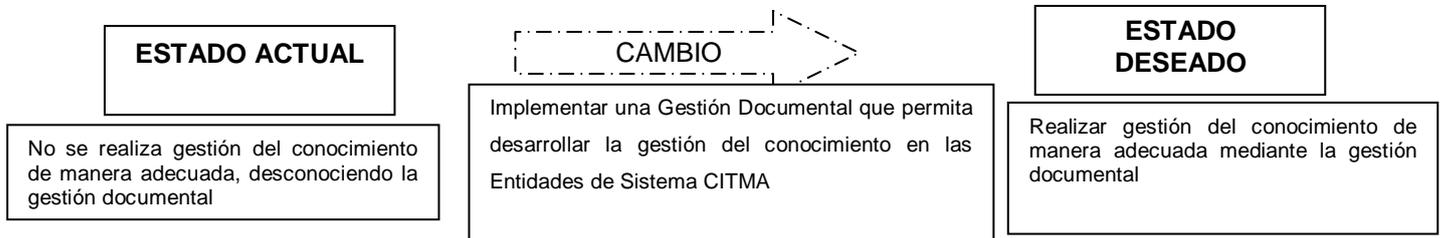
Para lograr un listado que tomara las limitaciones que mayor influencia tienen con respecto al cambio deseado se tomaron el número total de ellas, después de la reducción y se multiplicó por un coeficiente de ponderación, en este caso se tomó 1,5 que es el valor que sugiere el método, de esta manera se obtienen 24 puntos, entonces se solicitó a los participantes que distribuyeran ese valor total entre las 16 limitaciones según la opinión libre de cada persona, obteniendo una tabla de doble entrada.

Se ordenan en orden ascendente y se toman las 5 limitaciones que mayor puntuación total alcanzaron las que constituyeron las fuerzas restringentes y pueden retrasar el cambio deseado.

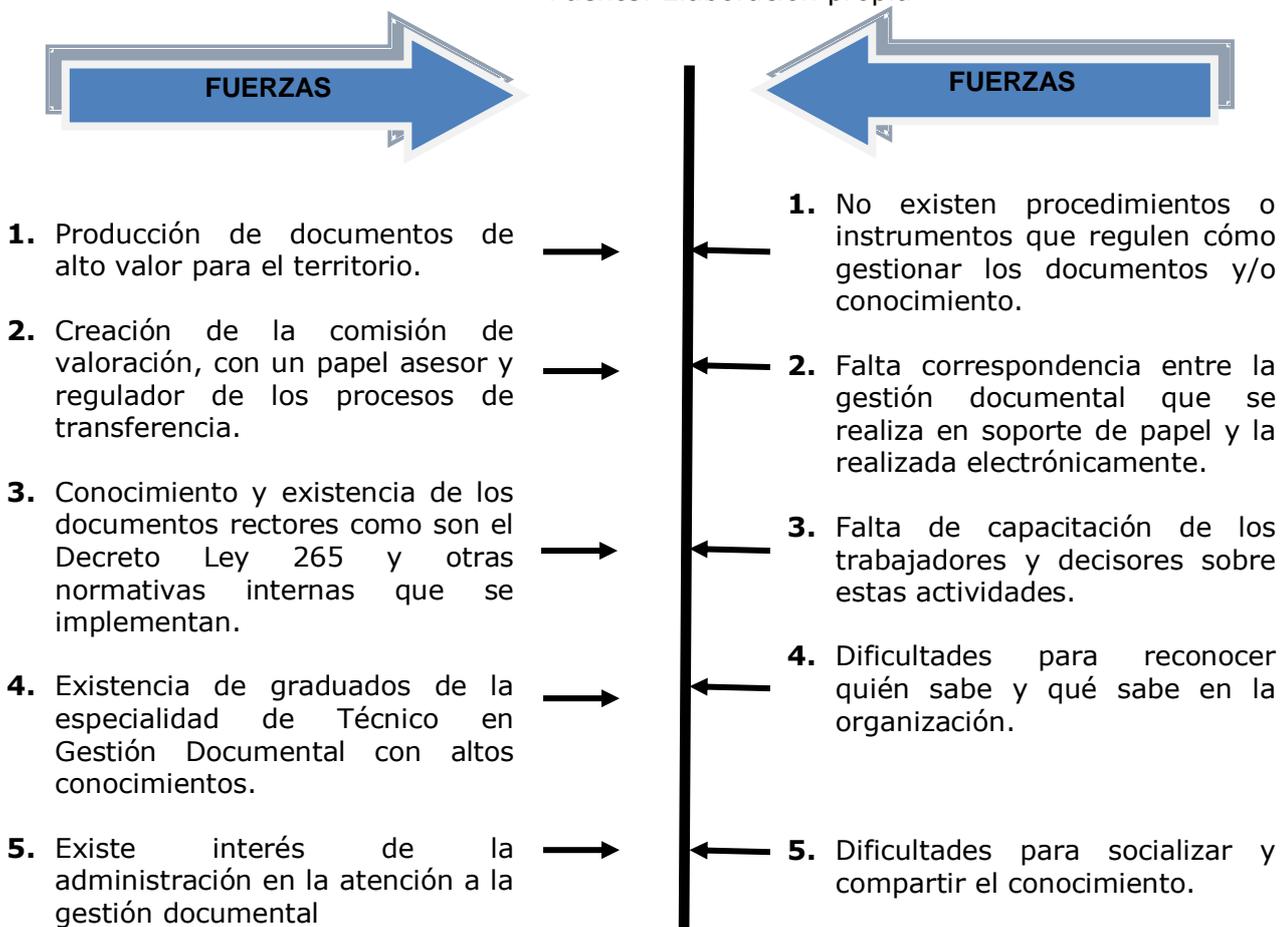
Este mismo procedimiento se aplicó para obtener las potencialidades que mayor influencia pueden tener para favorecer el cambio.

Después de aplicada la reducción quedaron 18 potencialidades que multiplicado por el factor de ponderación 1,5 alcanza 27 puntos. Cada participante repartió estos según su criterio entre las potencialidades. Los resultados fueron llevados a una tabla de doble entrada.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de ambos métodos se representan gráficamente en orden de prioridad las fuerzas restringentes e impulsoras:



**Fig. 2.** Esquema resultante de la aplicación del campo de fuerzas y *Focus Groups*  
Fuente: Elaboración propia



#### **IV. DISCUSIÓN**

Los resultados alcanzados permiten definir que las limitaciones que se presentan con mayor fuerza para implementar una Gestión Documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA, el 21 % de la muestra asegura que no existen procedimientos o instrumentos que regulen cómo gestionar los documentos y/o el conocimiento, el 19 % plantea que existe falta correspondencia entre la gestión documental que se realiza en soporte de papel y la realizada electrónicamente y el 18 % que falta capacitación en los trabajadores y decisores sobre estas actividades. Mientras que también se plantea en un 8% que existen dificultades para reconocer quién sabe y qué sabe en la organización y el 7 % que hay dificultades para socializar y compartir el conocimiento.

## DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

En la determinación de las potencialidades el 11 % de la muestra considera que en el Sistema CITMA se producen documentos de alto valor para el territorio y la creación de la comisión de valoración, con un papel asesor y regulador de los procesos de transferencia, mientras que el 10 % plantea que hay conocimiento y existencia de los documentos rectores como son el Decreto Ley 265 y otras normativas internas que se implementan y en igual proporción se consideran como potencialidades la existencia de graduados de la especialidad de Técnico en Gestión Documental con altos conocimientos y el interés de la administración en la atención a la gestión documental.

Se considera que es posible implementar la gestión documental que permita desarrollar la gestión del conocimiento partiendo de los resultados alcanzados en las Entidades de Sistema CITMA, para esto las fuerzas restringentes deben ser minimizadas y se propone desarrollar un plan de acción para atacar las fuerzas opositoras más importantes que se han detectado mientras que se deben potenciar un aumento de las fuerzas impulsoras lo que permitirá revertir la situación actual.

### V. CONCLUSIONES

1. Existe una interrelación entre la gestión del conocimiento y la gestión documental, considerando la gestión del conocimiento como el proceso sistemático e integrador de creación, captura, organización, acceso y socialización de la información, incluyendo los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y actuaciones de la organización incluyendo el uso de las tecnologías de Información y las Comunicaciones.
2. El diagnóstico de los sistemas de Gestión Documental para desarrollar la gestión del conocimiento en las Entidades de Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río se aplicó con la combinación del análisis del campo de fuerzas y el *Focus Groups*, lo que propició la determinación de las fuerzas impulsoras y restringentes.
3. Las fuerzas restringentes deben ser minimizadas, mediante un plan de acción para atacar las fuerzas opositoras más importantes, siendo las más determinantes: no existen procedimientos o instrumentos que regulen cómo gestionar los documentos y/o conocimiento, falta correspondencia entre la gestión documental que se realiza en soporte de papel y la realizada electrónicamente, falta de capacitación de los trabajadores y decisores sobre estas actividades, dificultades para reconocer quién sabe y qué sabe en la organización, dificultades para socializar y compartir el conocimiento. 📄

### VI. REFERENCIAS

1. Artilles Sara M. La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. *Acimed* 2009;19(5). ISSN 1530-2880.
2. Correa G, Rosero SL, Segura H. Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 2008;31(1):85-108.
3. Caraballo Y, Mesa D, Herrera JA. Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 2009;43(1):1-13. ISSN 0034-7485.
4. Pereira Alfaro H. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa; 2011. 135.
5. Simeón RE. Intervención en la inauguración del VI Seminario Iberoamericano para el Intercambio y la Actualización en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. 2001.
6. Villanueva L. Gestión del Conocimiento y Factor Humano en Bibliotecas: Una convergencia necesaria, Infoconexión. *Revista Chilena de Bibliotecología y Gestión de Información*.
7. Orozco E, Carro JR. Propuesta de estrategia para la introducción de la Gestión de la información y la Gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. *Ciencias de la Información*. 2002;33(1).
8. Agencia de Información para el Desarrollo MdC, Tecnología y Medio Ambiente, República de Cuba,. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba. La Habana, Cuba; 2002. p.14.
9. Cruz JR. Administración de documentos y archivos. *Textos fundamentales*2011. p. 18. ISBN 978-84-615-5150-7.
10. 1NE-ISO 15489-1: Información y documentación: Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades. Madrid, España Aenor. 2006.

11. Llanso J. Sistemas archivísticos y modelos de gestión de documentos en el ámbito internacional, parte II. *Códice*. 2006;2:39-70. ISSN 1794 9815.
12. Bustelo C. Los grandes temas relacionados con la gestión de documentos: desafíos y oportunidades. *El profesional de la información*.20(2):129-33. ISSN 1699-2407.
13. Consejo de estado GOdIRdC. Decreto Ley No. 221 De los Archivos de la República de Cuba. 2001:1270. ISSN 1682-7511.
14. Walne P. Dictionary of archival terminology: Dictionnaire de terminologie archivistique En: English and French, with equivalents in Dutch, German, Italian, Russian and Spanish Munchen: K.G. Saur. p. 212. ISBN 3598202792.
15. Consejo de estado Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto Ley No. 265 Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba. La Habana, Cuba.
16. Barragán A. Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*. 2009;5(1):65-101. ISSN 1697-9818
17. Ramalingam B. Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una Guía para Organizaciones Humanitarias y de Desarrollo; 2006. p. 38. ISBN 085003 8138.
18. Santiago J, Roussos A. El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo. 2010 (256). ISSN 1850-2547.