



UNIVERSIDAD DE GRANADA
Facultad de Información y Comunicación
Departamento de Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Facultad de Comunicación
Departamento de Ciencias de la
Información

TESIS DOCTORAL

***Evaluación de la implementación de políticas públicas en la preservación,
conservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del
Historiador de La Habana***

Autor: MSc. Gretel Lobelle Fernández

Dpto. de Ciencias de la Información de la Universidad de la Habana

Director: Dr. Francisco Manuel Solís Cabrera

*Profesor Titular de Universidad de
Sevilla*

*Dpto. de Información y Documentación
Facultad de Comunicación y Documentación
Universidad de Granada, España*

Granada, Noviembre 2015

Editor: Universidad de Granada. Tesis doctorales

Autor: Gretell Lobelle Fernández

ISBN: 978-84-9125-600-7

URI: <http://hdl.handle.net/10481/43008>

A Paco, Ailin y Oden compañeros de viaje

A Gabriela por ser razón

RESUMEN

En la presente investigación se exponen los fundamentos teórico-conceptuales del patrimonio documental y la evaluación de políticas públicas relacionadas a la conservación, preservación y difusión del mismo. Se analizan un conjunto de guías metodológicas internacionales que permiten identificar las principales características con que se aborda el tema objeto de estudio. Se presenta una propuesta metodológica de evaluación de implementación de políticas públicas desde su diseño y concepción hasta su implementación. La concepción de la misma contempla etapas, fases, componentes críticos y procesos sustantivos como solución emergente a los temas de conservación, preservación y acceso al patrimonio documental. Las etapas delimitadas, de diseño conceptual, sistema de gestión e implementación, permiten articular bajo un enfoque sistémico los diversos procedimientos, instrumentos e indicadores y necesidades de información que evalúan las dimensiones identificadas para cada etapa de la propuesta. La metodología se valida a partir de un estudio de caso cuyos resultados corroboran la necesidad de aplicar enfoques de políticas públicas, de contar con instrumentos de evaluación y establecer mecanismos reguladores y coordinadores de estrategias de intervención social.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Granada y la AUIP, por el apoyo que brindan a los profesionales, de países en vías de desarrollo, contribuyendo con su formación profesional.

A mi director de tesis, Dr. Francisco M. Solís Cabrera, quien apostó por esta investigación a la que nunca le faltaron sus oportunos consejos y recomendaciones. Agradezco el tiempo dedicado y sobre todo el apoyo personal porque es de los hombres que ve “el vaso medio lleno”.

A la Oficina del Historiador de la Habana, y los colegas de la Dirección de Patrimonio documental, en especial al Dr. Eusebio Leal Spengler hombre visionario quién desafía las utopías.

A la Dra. Ailin Martínez por su ayuda incondicional, certera, necesaria: objetiva. Presente siempre en los peores días.

A todos los colegas del Departamento de Ciencias de la Información de la Universidad de la Habana, en los que encontré, en la singularidad de cada cual el apoyo necesario.

A mis maestros de siempre Gloria, Radamés, Zoia, José Luís, quienes me han acompañado a lo largo de mi crecimiento profesional.

Por último, “los primeros”, el soporte vital: Odén, Laura, Rodolfo y Gabriela.

De todos quedo, con deudas de gratitud.

PUBLICACIONES

Lobelle, G. (2015). El patrimonio documental de la nación cubana: amparo jurídico en la legislación nacional e internacional. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 26 (4): 831-393

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	1
<i>Justificación de la investigación</i>	2
<i>Antecedentes</i>	4
<i>Pregunta de investigación</i>	5
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
<i>Alcance de la Investigación</i>	6
<i>Métodos y técnicas empleados</i>	7
<i>Estructura de los capítulos</i>	8
CAPÍTULO I. Patrimonio documental y evaluación de políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental	10
1.1 Recorrido conceptual. Patrimonio, patrimonio cultural y patrimonio documental ...	10
1.1.1 Patrimonio cultural y patrimonio documental	11
1.2 Patrimonio documental. Marco jurídico internacional y nacional	16
1.2.1. Marco jurídico internacional	16
1.2.2. Marco legal y jurídico cubano con respecto a la protección del patrimonio documental de la nación	17
1.2.3. Evolución y desarrollo en los diferentes períodos	18
1.2.4. Decreto-Ley de Archivos	20
1.2.5. Decreto-Ley de bibliotecas.....	21
1.3 Recomendaciones internacionales para el cuidado y conservación, del Patrimonio documental	22
1.4 Políticas públicas. Políticas públicas culturales	25
1.4.1. Las políticas públicas sociales culturales	28
1.4.2. Política de conservación del Patrimonio Documental.....	30
1.5 El análisis de las Políticas Públicas: los modelos	31
1.5.1. El ciclo de la política pública: Etapas de planificación, implementación, evaluación.....	33
1.6 Evaluación de Políticas públicas. Enfoques y componentes	34
1.7 Enfoque integral de evaluación	38
1.7.1. Etapa 1: La evaluación conceptual o de diseño	39
1.7.2. Etapa 2: Evaluación del sistema de gestión.....	39
1.7.3. Etapa 3: Evaluación del sistema de seguimiento	40
Conclusiones parciales	42
CAPÍTULO 2. Metodología de evaluación integral de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental	45

2.1. Metodologías y manuales para la evaluación de políticas públicas	45
2.1.1. Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaria de estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. La Metodología de evaluación de la cooperación española.	46
2.1.2. La Guía para la Evaluación de Programas y Políticas públicas del Gobierno de Canarias.	47
2.1.3. Guía para la Evaluación de Programas y Políticas Públicas de Discapacidad	48
2.1.4. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)	48
2.1.5. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Sevilla. Guía para la evaluación de políticas públicas (IDR).....	49
2.2. Marco referencial. La Oficina del historiador de la Ciudad OHCH. La política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH.....	50
2.2.1 Garante de la política de conservación, preservación del patrimonio documental: La Dirección de Patrimonio Cultural, actores directos.....	53
2.2.2 Componentes de la política de conservación y preservación del patrimonio documental de la OHCH	55
2.3. Propuesta metodológica de evaluación de la política de conservación y difusión del patrimonio documental.....	56
2.3.1. Criterios aplicables a la evaluación de implementación de políticas públicas	62
2.3.2. Pasos para la evaluación de la implementación de políticas públicas de conservación, restauración y difusión del patrimonio documental	65
2.3.3. Desarrollo de la propuesta metodológica	69
2.3.4. Evaluación de la implementación.....	69
2.3.4.1. Paso 1: Diseño de la estrategia de evaluación	70
2.3.4.2. Paso 2: Recogida de información.....	70
2.3.4.3. Paso 3: Análisis de datos obtenidos	72
2.3.4.4. Paso 4: Elaboración del informe y socialización de resultados.....	72
Conclusiones parciales.....	76
Capítulo III. Evaluación conceptual o de diseño de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.	79
3.1 Evaluación conceptual o de diseño	79
3.2 Metodología para la evaluación de la etapa conceptual o de diseño de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH	79
3.3 Pasos para el desarrollo de la metodología de la etapa conceptual o de diseño	80
3.3.1 Diseño de la estrategia de evaluación (Paso 1)	81
3.3.1.1 Existencia de un estudio de necesidades, problemas y necesidades, causas y consecuencias de las mismas.....	83
3.3.1.2 Características de la colección patrimonial justificativas de la intervención.....	86
3.3.1.3 Composición de la colección patrimonial: objeto de intervención desde su valor patrimonial en relación con la tipología documental, contenido, forma y su valor económico.....	89
3.3.1.4 Entidades y tipología de entidades que atesoran y difunden el patrimonio documental: garantes directos y garantes indirectos de la política pública.....	95
3.3.1.5. Servicios de información que brindan estas instituciones que atesoran patrimonio documental	97
3.3.1.6. Ubicación geográfica de los fondos patrimoniales.....	97
3.3.1.7. Objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental.....	98
3.3.2 Recogida de información que aporta los datos para la evaluación conceptual o de diseño de la intervención propuesta (Paso 2).....	101

3.3.3 Análisis de datos obtenidos. Valoración de los diferentes criterios de evaluación (Paso 3)	108
3.3.3.1. Relevancia de la intervención	108
3.3.3.2. Pertinencia de los objetivos propuestos para la intervención en relación con el análisis DAFO	110
3.3.3.3. Resultados de la aplicación de los criterios de coherencia (interna – externa)	113
3.3.3.4. Resultados esperados con la diseño de la política pública en relación con la implementación de la misma.	115
3.3.4. Elaboración del informe de evaluación (Paso 4).....	119
Conclusiones parciales.....	121
Capítulo IV. El sistema de gestión como soporte de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental	124
4.1 Metodología para la evaluación del sistema de gestión de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH.....	125
4.1.1. Características del sistema de gestión de la política pública de conservación y difusión del patrimonio documental.....	125
4.1.1.1 Componentes del sistema de gestión relacionados con planificación, organización, dirección y control	128
4.2 Diseño de la evaluación del sistema de gestión de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental (Paso 1).....	130
4.3 Recogida de información que aportan los datos para la evaluación del Sistema de gestión soporte de la política pública (Paso 2)	131
4.3.1 Necesidades de información con vista al establecimiento de indicadores y dimensiones para su evaluación.....	131
4.3.2 Indicadores y necesidades de información para la evaluación del sistema de gestión de la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental	134
4.4 Análisis e interpretación de los de los resultados de la evaluación del sistema de gestión. Validación de la propuesta (Paso 3)	142
4.4.1. Valoración de la dimensión de Recursos humanos.....	142
4.4.2. Valoración: dimensión de los recursos tecnológicos y financieros	146
4.4.3. Valoración: Recursos tecnológicos para la conservación	147
4.4.4. Existencia del criterio o capacidad (voluntad) políticos para la implantación o modificación del sistema de gestión de la organización.....	151
4.4.5. Interés por el proceso	153
4.4.6. Gestión de los procesos	157
4.5 Elaboración del informe de evaluación de sistema de gestión (Paso 4)	163
Conclusiones parciales.....	164
Capítulo V. La implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental	166
5.1 Relación entre las etapas de evaluación de la implementación de la política pública: diseño conceptual, sistema de gestión e implementación	166
5.1.1. Componentes de la política pública	167
5.1.2. Garantes directos e indirectos. Compromiso y roles identificados en cada uno	167
5.1.3. Características de la colección patrimonial justificativas de la intervención.....	168
5.2. Validación de la implementación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio en la propuesta metodológica.....	169

5.2.1 Criterios aplicables a la evaluación de implementación de políticas públicas.....	171
5.3 Recogida de información pertinente para la evaluación de la implementación con vistas a desarrollar los criterios de evaluación	172
5.4. Análisis de los datos resultado, obtenido de los indicadores y necesidades de información para las dimensiones propuestas. Relaciones entre las dimensiones.....	176
5.4.1. Dimensión: acceso a las colecciones patrimoniales documentales.....	177
5.4.2. Dimensión: patrimonio documental visibilidad local y nacional.....	178
5.5. Expresión de la implementación reflejada en los criterios de eficiencia, eficacia y equidad de la intervención	181
5.6. Continuidad y réplica de la política pública de conservación, difusión y preservación del patrimonio documental	182
5.7. Sistematización de la propuesta metodológica. Cierre de la investigación	184
Conclusiones parciales.....	186
CONCLUSIONES GENERALES	188
RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	191
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192
ANEXOS	200
Anexo 1 Cuestionario para Recursos Humanos	200
Anexo 2. Entrevista a nivel de decisión operativa y táctica.....	203
Anexo 3 Entrevista a primer nivel de dirección: Recursos Humanos.....	206
Anexo 4 Cuestionario para Recursos Humanos: Capacitación.....	208
Anexo 5. Entrevista Sub centro Patrimonio documental. Primer nivel de decisión.....	211

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 2. Organigrama de la Dirección de Patrimonio Cultural (Fuente: Biblioteca Histórica)</i>	<i>55</i>
<i>Figura 3. Relación de pasos y tareas en el proceso de evaluación de la propuesta metodológica</i>	<i>68</i>
<i>Figura 4. Secuencia de etapas para la evaluación de una política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental</i>	<i>69</i>
<i>Figura 5. Etapas de la Evaluación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental: Etapa 1, evaluación conceptual o de diseño.</i>	<i>80</i>
<i>Figura 6. La Habana Vieja, composición de la población destinataria directa.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 7. Relación objetivo-acciones- resultados.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 8. Etapas de la evaluación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental: Etapa 2, "evaluación del sistema de gestión.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 9. Distribución del nivel ocupacional.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura 10. Respuestas a suficiencia de personal</i>	<i>143</i>
<i>Figura 11. Vías de capacitación del personal.</i>	<i>145</i>
<i>Figura 12. Proporción de personal vinculado al patrimonio documental.</i>	<i>146</i>
<i>Figura 13. Respuestas a suficiencia de recursos tecnológicos.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 14. Conocimiento del presupuesto asignado para planificar acciones.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 15. Relación entre proyectos de conservación y difusión relacionados con el patrimonio documental</i>	<i>158</i>
<i>Figura 16. Secuencia de etapas para la evaluación de una política pública, etapa de evaluación de la implementación.....</i>	<i>169</i>
<i>Figura 17. Sistematización de la metodología para la implementación</i>	<i>184</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Resumen de los principales tipos de evaluación a partir del análisis de guías</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 2. Criterios de evaluación susceptibles a utilizar en las etapas de evaluación de la implementación</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 3. Técnicas cualitativas y cuantitativas para la recopilación de información</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 4. Valor económico de las colecciones. Fuente inventario de colecciones patrimoniales del Sub- centro Patrimonio documental. OHCH</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 5. Contextualización de la tabla (2) a los criterios específicos de la etapa de evaluación conceptual o de diseño.</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 6. Técnicas cualitativas y cuantitativas básicas para la recopilación de información y herramientas empleadas.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 7. Definición conceptual de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 8. Marco jurídico-legal que tutela al patrimonio documental Oficina del Historiador de la Ciudad del la Habana. OHCH</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 9. Marco normativo institucional de la Oficina del Historiador de la Ciudad del la Habana. OHCH</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 10. Elementos para una matriz DAFO</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 11. Objetivos de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 12. Relación entre objetivos generales y específicos de la política pública con los objetivos estratégicos del sistema de información que gestiona el patrimonio documental de la OHCH.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 13. Relación de objetivos y resultados esperados</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 14. Relación dimensión/ objetivos y resultados esperados.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 15. Presupuesto aporte local y externo que garantiza la sostenibilidad de la intervención.</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 16. Necesidades de información para la evaluación del sistema de gestión.</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 17. Indicadores y necesidades de información propuestas para cada dimensión.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 18. Distribución de recursos tecnológicos por entidad. Sistemas de recuperación de información.</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 19. Tratamiento de la colección en el año 2012 -2015.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 20. Tratamiento de la colección.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 21. Tratamiento de la colección en el año 2014-2015.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 22. Relaciones objetivos/resultados/acciones identificadas en el diseño de la intervención.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 23. Indicadores y necesidades de información de evaluación de las dimensiones de la cobertura temática de la política</i>	<i>174</i>

INTRODUCCIÓN

Una nación es definida e identificada por su herencia, legado y tradiciones que conforman sentimientos e ideales, en los que se funda la unidad de sus miembros, que integran tanto su origen como su destino e identidad. El genio de una nación es construir y desarrollar el futuro, preservando el pasado; conciliar el desarrollo económico, cultural y espiritual de manera sostenible. Es en este sentido que el patrimonio hace un aporte invaluable.

Un requerimiento fundamental en la adquisición de identidad y memoria propias, es que un conjunto de conocimientos, valores y rasgos culturales, que los definan y distingan de otros pueblos, sean compartidos por los individuos. Parte esencial de esto lo constituye el patrimonio cultural de los pueblos, específicamente el documental, que completa su memoria colectiva, reflejada en acontecimientos sustanciales, que son atesorados en bibliotecas, archivos, museos y lugares de custodia. Las estrategias y decisiones relacionadas con la conservación patrimonial, están relacionadas con la visión de las diferentes maneras en que se puede valorar la herencia cultural. Esto implica la disposición de esfuerzos y recursos, para garantizar su conservación y el disfrute por parte de la sociedad, pues es construido desde la sociedad y para ella.

Es responsabilidad de las naciones conservar, proteger y custodiar su patrimonio documental nacional como bien público, así como regular y disponer el acceso al mismo por parte de sus ciudadanos, creando una conciencia acerca de la importancia del cuidado, protección y conservación del mismo, fundamentalmente a través de legislaciones.

Ante las acciones de salvaguardar y socializar el patrimonio documental, algunos países, conscientes de su importancia, han dedicado esfuerzos para la creación de entidades que propicien la salvaguarda y difusión de estos materiales para las futuras generaciones. Estas entidades surgen de la capacidad e inteligencia políticas, lo cual, en muchas ocasiones, se expresa en la implementación de programas y directrices públicas.

Las políticas públicas conforman la intervención del estado en respuesta a una situación problemática presente en la sociedad. La pérdida de gran número de documentos, que ilustran el devenir de la humanidad, es una realidad aplastante para la historia mundial, por tanto constituye tarea importante de los gobiernos, incentivar a diversos sectores que tengan que ver con las estrategias dirigidas hacia la participación en acciones para la conservación y difusión del patrimonio, particularmente el documental.

En Cuba, entre las instituciones que han encaminado su trabajo para la salvaguarda y difusión del patrimonio, se encuentra la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), la que, a través de su modelo de gestión integral, ha creado un sistema de entidades que permiten el desarrollo local de La Habana, a partir de la recuperación de su patrimonio cultural.

Interesa a la presente investigación como objeto de estudio el patrimonio documental, categoría dentro del patrimonio cultural, el cual requiere una atención especial, teniendo en cuenta que los soportes (documentos) pueden resultar expuestos a una serie de factores de deterioro. Esto constituye un escenario que debe ser evitado a toda costa, pues la finalidad del tratamiento al cual se someten estos bienes es alargar su vida útil, es decir, lograr su preservación y difusión a largo plazo. De esta forma, la sociedad obtiene acceso a materiales que reafirman la identidad cultural, en este caso de La Habana.

Justificación de la investigación

No es suficiente contar con una política o programa público de conservación y difusión del patrimonio documental; es necesario evaluar este con el fin de cualificar y cuantificar los efectos indirectos que produce la aplicación de la política en el orden social, cultural y económico de la localidad habanera.

En la elección del caso de estudio, para validar la evaluación de la implementación de políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental, se eligió la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana, por estar situada en el área geográfica declarada por la UNESCO, en 1982, Patrimonio de la Humanidad, e incluida en su lista para esta categoría.

A pesar que el caso de estudio y su límite geográfico se distinguen por su singularidad, su elección se realizó de manera intencional, teniendo en cuenta que las características de la intervención de programas y políticas públicas de salvaguarda y difusión del patrimonio documental en estas zonas declaradas patrimoniales, permiten incluir una mirada general del fenómeno y, por consiguiente, los resultados son susceptibles de repetirse en otros escenarios nacionales e internacionales.

En la investigación se aporta una metodología de evaluación de implantación de programas y políticas públicas, que se enriquece con las particularidades de este objeto de estudio, siendo la OHCH el organismo territorial responsable de promover y dirigir el proceso de transformación con enfoque integral (cultural, económico y social) en la zona referida.

Se ha tenido en cuenta una serie de características intrínsecas de este tipo de institución-administración pública, que tiene el objetivo principal de favorecer, a través de sus múltiples acciones, no solo la recuperación del patrimonio tangible e intangible, sino también lo relativo al medio cultural, socioeconómico y ambiental de este singular sitio.

Con un enfoque de gestión integral, la administración del Patrimonio cultural se define como el "...conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas" (Ballart y Juan-Tresserras, 2001).

El proyecto que lleva a cabo la OHCH, resulta un modelo original de la conservación y difusión del patrimonio. Los logros que se han obtenido han tenido la premisa fundamental de no perder la autenticidad del legado ni el disfrute público. Se han creado riquezas a partir de la herencia cultural que se conserva en cada una de sus instituciones, que posibilita el aprovechamiento del patrimonio como un factor de desarrollo, y como un laboratorio para gestar el porvenir de la comunidad, con un enfoque local, a través de las estrategias que se implementan.

Enriquece y sustenta el caso de estudio, un conjunto de entidades y sistemas de información-comunicación, caracterizados por una biblioteca pública metropolitana, una biblioteca histórica, un archivo histórico, una fototeca, diecinueve bibliotecas

especializadas en diferentes ramas del conocimiento, una biblioteca universitaria, veintisiete museos, una editorial y una emisora radial.

La organización, consciente de la creciente penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la sociedad, ha dotado a esas entidades de un soporte tecnológico, el que, además, beneficia a la comunidad en general.

Este sistema de información, constituido por el grupo de instituciones antes referidas, atesora importantes colecciones, algunas de ellas con valor patrimonial excepcional; vistas como activos que se valoran o devalúan con el tiempo, estos requieren de la protección y mantenimiento, si se quiere conservar y transmitir como herencia cultural.

En la tipología de las entidades antes mencionadas, estas definen su objeto social como las encargadas de preservar, socializar y difundir el patrimonio cultural custodiado por la OHCH, lo que constituye un desafío para estas entidades las que, al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de socializar y conservar el bien social.

Antecedentes

Las dificultades y problemas característicos del patrimonio documental, son el objeto de análisis, tanto en el campo teórico como en el aplicado, siendo una categoría que se identifica en distintas áreas del conocimiento, principalmente en aquellas provenientes de las humanidades y, particularmente, de las ciencias sociales. Sin embargo, aun cuando el patrimonio documental ha sido tratado en diversas esferas públicas y académicas, quedan pendientes tareas para su interpretación y, por ende, su identificación, valoración, organización y socialización, para considerarlo juntamente con los bienes muebles e inmuebles históricos.

En el proceso investigativo que suscitó esta propuesta, varios estudios fueron realizados, que tributan directamente a esta investigación, en primera instancia:

- "Las políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental. Necesidad de evaluación del impacto: el caso de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana" (este estudio, que resultó punto de partida en esta

propuesta, constituyó ejercicio académico de diploma de estudios avanzados DEA, del programa doctoral donde se presenta esta investigación).

- Por otra parte, el estudio “Evaluación del sistema de gestión de la política de preservación y difusión del patrimonio documental en la Dirección de Patrimonio Cultural de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana” (ejercicio académico de pregrado).
- “Hacia una sistematización del *corpus* teórico-conceptual de la noción Patrimonio Documental. Miradas desde las Ciencias de la Información” (tesis de Maestría para optar por el máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de la Habana).

De este último estudio realizado, se pudo constatar, como resultado de la investigación, que es partir de la última década del siglo XX cuando se evidencia un crecimiento sustancial de la productividad científica sobre patrimonio documental, que va aumentando con el paso de los años hasta llegar al año 2013, resultando el año más productivo en este estudio (artículos que se muestrearon en la base de datos SCOPUS).

El mayor número de trabajos se concentran en los últimos cinco años (2010-2014), con una total de 111 contribuciones, es decir: más de la mitad del total, o sea el 51,4 % del total general de los trabajos objetos de análisis de este estudio. Estos números advierten sobre un posible desarrollo de este espacio de conocimiento que está marcado por las cada vez más crecientes preocupaciones sobre el tratamiento del patrimonio documental. ⁽¹⁾

Pregunta de investigación

Después de expuesta la justificación y los antecedentes, como provocación al proceso de investigación propiamente, la pregunta de investigación es presentada: ¿Qué mecanismos permiten asegurar la sostenibilidad del patrimonio documental, en función del desarrollo, conservación y socialización referidos al mismo?

Para cumplir con la interrogante investigativa expresada, se propone:

⁽¹⁾ “Hacia una sistematización del *corpus* teórico -conceptual de la noción Patrimonio Documental. Miradas desde las Ciencias de la Información”, Tesis de Maestría para optar por el máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información por la Universidad de la Habana.

Objetivo general

- Evaluar la implementación de las políticas públicas aplicadas a la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental desde su concepción hasta la implementación de la misma, tomando como caso de estudio el modelo implementado por la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana (OHCH).

Objetivos específicos

1. Sistematizar elementos conceptuales que presenten el abordaje teórico-metodológico del tema a investigar, desarrollando las variables macro: políticas públicas-patrimonio documental.
2. Diseñar la propuesta metodológica desde un enfoque integral de evaluación de la implementación de políticas públicas para la conservación y difusión del patrimonio documental.
3. Desarrollar la etapa de evaluación del proceso conceptual o de diseño de la política de conservación, y de difusión del patrimonio documental.
4. Desarrollar la etapa de evaluación del sistema de gestión integral como soporte de la política de conservación y difusión del patrimonio documental.
5. Proponer un conjunto indicadores y necesidades de información pertinente para evaluar la implementación de políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental.
6. Aplicar el sistema de indicadores y necesidades de información definidos al caso de estudio que permita validar la propuesta metodológica presentada.

Alcance de la Investigación

Esta propuesta constituye punto de partida en el contexto cubano, desde el enfoque de evaluación de política o programas públicos, con respecto a políticas públicas de conservación y preservación del patrimonio documental. Estas dos categorías: patrimonio documental y políticas públicas, pudieran declararse relativamente jóvenes, teniendo en cuenta que la literatura que sustentan su marco conceptual- metodológico y referencial data del siglo XX. Son dos ramas del conocimiento que responden a

fenómenos multidisciplinares, aún con un camino por recorrer en su estudio y desarrollo.

El proyecto que lleva a cabo la OHCH es la primera experiencia y el más exitoso experimento de desarrollo local emprendido en Cuba, susceptible de ser estudiado y evaluado para construir un marco de referencia a nivel nacional para otros proyectos que se han gestado sobre la base del modelo cubano, así como para la gestión de otros centros históricos, tales son los casos del Centro Histórico Urbano de la ciudad de Camagüey, Matanzas, Santiago de Cuba y Trinidad.

Métodos y técnicas empleados

El estudio de carácter teórico-metodológico, propone una serie de objetivos a desarrollar, que responden, en un primer momento, al tipo de investigación documental. De la revisión bibliográfica, se obtuvo la información y los datos que permitieron la confección del marco teórico-metodológico y referencial. No obstante, se utilizaron técnicas que responden a una investigación de campo.

Se consultó el Manual de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición, como guía y regla de estilo de redacción científica.

Para los capítulos I y II, se realizó la búsqueda y selección de las fuentes de consulta y referencia para abordar los diferentes enfoques, así como se tuvieron en cuenta los organismos y autores que se especializan en la materia. Es por eso que, al desarrollar el tema de patrimonio-patrimonio documental, hay referencias a fuentes propias de organismos como la UNESCO. Prevalece el tópico de políticas públicas, donde la búsqueda se enfocó hacia las referidas al patrimonio, específicamente el documental. También se utilizaron obras de consulta y fuentes propias de instituciones no publicadas, como informes estadísticos e informes anuales, que aportan datos importantes, en la fase de recopilación de información que permiten realizar análisis de información que tributan directamente a las dimensiones y sus indicadores y necesidades de información, justificativos del objeto de estudio.

Para el desarrollo de los capítulos III al V, se emplearon técnicas que sustentaran la propuesta metodológica específica en cada etapa. Se utilizaron en, las diferentes etapas, las técnicas cuantitativas y cualitativas.

En el capítulo IV, en la evaluación del sistema de gestión soporte de la política, con el propósito de recoger información válida para la evaluación, se aplicó a la muestra seleccionada una serie de instrumentos, según los diferentes niveles de decisión. Estos instrumentos fueron:

- Entrevistas a los especialistas principales del Sub-centro de Patrimonio Documental; a la especialista en conservación del patrimonio documental; a la Directora del Sub-centro y a la Directora de la Biblioteca Pública Provincial.
- Lista de preguntas a los especialistas en gestión cultural y bibliotecarios que pertenecen a la Fototeca Histórica, al Archivo Histórico, a la Biblioteca Histórica, a la Biblioteca Provincial Metropolitana y a la biblioteca especializada de la Casa Natal José Martí, por contener en sus colecciones gran parte del patrimonio documental.

Estructura de los capítulos

Para cumplir los objetivos propuestos, la investigación se ha dividido en cinco capítulos, como se indica en el esquema anterior.

En el primer capítulo, que desarrolla aspectos teóricos conceptuales de las categorías objeto de estudio: Patrimonio documental y políticas públicas relacionadas con la evaluación de la implementación de políticas públicas de difusión y conservación del patrimonio documental. En este capítulo se aborda el estado del tema de estudio, desde la mirada de diferentes autoridades, tratando de establecer el estado del arte, sin soslayar el hecho que la categoría patrimonio documental, y el enfoque de salvaguarda y difusión desde la mirada de políticas públicas, resulta un campo de estudio incipiente, con enfoques transdisciplinarios, donde se observa un desarrollo a partir de la segunda mitad del siglo XX.

El segundo capítulo desarrolla el marco metodológico y referencial de la investigación. Se presenta y analiza una serie de organismos que han desarrollado guías metodológicas para la evaluación de políticas públicas, haciendo énfasis en las políticas sociales culturales, por el tipo de política que resulta la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental. La propuesta metodológica se circunscribe al enfoque integral de evaluación con vista a establecer

una metodología que abarque las tres etapas de evaluación, desde la evaluación conceptual o de diseño, evaluación del sistema de gestión como soporte de la política pública y la evaluación de la implementación. Se desarrolla el marco referencial de la investigación ubicando el objeto de estudio en su marco contextual: la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana como aporte de este caso de estudio a la validación del diseño metodológico de evaluación.

Un tercer capítulo que desarrolla la metodología propuesta para la etapa de evaluación conceptual o de diseño, donde se auditan y revisan los elementos, actores y componentes que justifican la política de conservación y difusión del patrimonio documental.

Es en el capítulo cuarto donde se desarrolla la metodología propuesta para la segunda etapa de evaluación del sistema de gestión, donde se evalúan los diferentes actores que intervienen en el proceso de gestión integral (institucional) en los distintos niveles estratégicos, y que sustentan y soportan la política de conservación y difusión del patrimonio documental en la OHCH.

Un quinto capítulo donde se aborda la etapa de evaluación de la implementación, verificando a partir de los resultados de la etapa conceptual y de evaluación del sistema de gestión su relación y aportes a la implementación de la política pública. Se aplican los indicadores identificados y necesidades de información, con los criterios de evaluación definidos para esta etapa. Finalmente como cierre de la investigación se presenta graficada una sistematización de la metodología de implementación de políticas públicas a la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

CAPÍTULO I. Patrimonio documental y evaluación de políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental

Hombres y mujeres, como seres sociales aunados en un grupo étnico o social, desde tiempos inmemoriales, han sentido la necesidad de comunicarse y plasmar sus expresiones o posturas ante a la ocurrencia de determinados fenómenos naturales o sociales. En el proceso de encontrar respuestas a los fenómenos experimentados, estos se fueron documentando, utilizando disímiles materiales y soportes; de esta forma, se hacía tangible un sistema de conocimientos, con el objetivo de ser transmitido a las siguientes generaciones. Con el tiempo y el desarrollo de los individuos en sociedades, surgieron nuevas necesidades, a las que las tecnologías y novedosas teorías respondieron a las diversas interrogantes nacidas en el interior de los seres humanos. Aquellas manifestaciones creadas o construidas por los antepasados, quedan entonces como evidencia y testimonio del surgimiento y evolución de los pueblos, conformando así una memoria de la humanidad, nacional o local. Es el recuerdo del pasado lo que soporta la identidad de un pueblo, de una comunidad o de una nación; y, para ello, el patrimonio documental cumple una función esencial.

1.1 Recorrido conceptual. Patrimonio, patrimonio cultural y patrimonio documental

En un sentido económico, el patrimonio de una persona o empresa está formado por el conjunto de todos los bienes y derechos, tanto muebles e inmuebles, como pasivos y activos, que les pertenece. El concepto también tiene una acepción vinculada a la herencia y a los derechos adquiridos como integrantes de una determinada comunidad o grupo social. El patrimonio puede heredarse por la pertenencia a una familia o a una nación. En este último sentido, es posible hablar de un patrimonio cultural o simbólico.

En el patrimonio se observan tres características esenciales: (a) la temporalidad, (b) la significación, y (c) la relatividad. Lescano y Stolovich (c.p. Hayakawa, 2008) refieren que todo patrimonio se encuentra acotado en el espacio y en el tiempo.

Así se podría hablar de distintos patrimonios. El patrimonio no es inmutable, varía con el tiempo. Todo patrimonio es un conjunto muy variado de elementos heredados. Pero pudiera no existir la conciencia por parte de los herederos de su importancia. En tal caso, el patrimonio puede transformarse, sin que nadie se dé cuenta. Pero el mismo concepto de significación, como implica valores y, por tanto, modos de vida diferentes, es un concepto relativo en sí mismo; depende de los puntos de vista de los diferentes actores involucrados.

Al abordar el término, se observan dos tendencias conceptuales: una, la de atribuir su significado solo a aquellos objetos que presentan un valor histórico y una relación directa con el pasado; otra, el valor y aporte cultural que pueden brindar manifestaciones artísticas intangibles, tales como la música, las fiestas folclóricas o tradicionales de determinada región, por los que se da a conocer la identidad de una comunidad específica.

De ahí que, entidades como la UNESCO, definan el patrimonio como: “El conjunto de bienes valiosos, materiales o inmateriales, heredados de los antepasados.” Es de destacar la iniciativa de la UNESCO de reconocer y declarar a espacios naturales del planeta —o a productos de la acción humana— con el título de patrimonio de la humanidad, por constituir herencia común para el ser humano, que deben ser preservados y difundidos por razón de la calidad excepcional que tienen a nivel natural y/o cultural (UNESCO, 1972).

1.1.1 Patrimonio cultural y patrimonio documental

La memoria y la identidad constituyen elementos de suma importancia para una nación pues permiten la comprensión de su realidad. Este binomio también posibilita la representación y reconstrucción de realidades relevantes para una comunidad, y determina las maneras de pensar y de actuar de sus individuos. Dichos términos

encierran una fuerte relación el uno con el otro (Gillis, 2002, p. 2). Tanto así que son tenidos frecuentemente como sinónimos, pues ciertamente no es posible hablar de identidad sin hacer referencia a la memoria. La memoria cultural de los pueblos es indispensable para el enriquecimiento y desarrollo de la identidad cultural de los pueblos (Martínez, 2008, p. 3).

En este respecto, conviene aclarar que el término cultura está asociado con las artes, la religión y las costumbres de un grupo social. No fue hasta el siglo XX que este concepto se flexibiliza, y comienza a abarcar el desarrollo intelectual y espiritual del individuo, incluyendo todas las actividades, las características y los intereses de un pueblo (Molano, 2008, p. 70).

La identidad es entonces resultado de la apropiación de la cultura y de las relaciones sociales. Por tanto, para su adquisición, los individuos deben compartir un conjunto de conocimientos, valores y rasgos culturales que los definan y distingan de otros pueblos. A su vez funciona como un "mecanismo cultural que permite fortalecer el sentido de pertenencia a una comunidad" (Mendoza, 2009, p. 60). La identidad cultural se encuentra estrechamente vinculada al sentido de pertenencia a un determinado grupo social donde se compartan, entre otras cosas, valores, costumbres y creencias.

En ese orden de ideas, la identidad solo puede ser manifiesta a través del patrimonio cultural (Bákula, 2000, p. 169, c.p. Molano, 2008, p. 74). Este ofrece una imagen que contiene elementos implícitos, tales como la memoria social, la necesidad de la unidad comunitaria, el destino de la nación y la identidad nacional. Estos bienes constituyen un reflejo de la sociedad que los ha producido como resultado de fenómenos sociales o históricos de su contexto (Fernández y Alfaro, 2007, p. 44). Ante esto, es posible afirmar que los bienes enmarcados dentro de la categoría patrimonio cultural se encuentran estrechamente vinculados a la memoria e identidad, tanto histórica como cultural de una nación.

El patrimonio no debe confundirse con la noción de cultura, pues los bienes patrimoniales son una selección de los bienes culturales. El patrimonio está compuesto por los elementos y las expresiones más relevantes y culturalmente

significativas. El patrimonio, entonces, remite a símbolos y representaciones (...) es decir, a la identidad (Marcos, 2004, p. 929).

El patrimonio cultural puede definirse como los objetos resultantes de la producción de los seres humanos, que testifican del progreso de la civilización y son referenciales para la sociedad, por cuanto contienen rasgos implícitos de su identidad. Estos conforman bienes culturales, cuyo valor reside en que le otorgan a una comunidad "un sentido de unidad comunitaria, de destino nacional y de identidad, propiciando además a formas específicas de interacción con el medio ambiente" (Fernández y Alfaro, 2007, p. 43).

La evolución del término patrimonio cultural ha ocurrido en la medida que nuevas necesidades de inclusión han ido surgiendo. Con esto, materiales como las obras de arte, elementos folklóricos y documentales son incluidos dentro de los bienes culturales (Llull, 2005, p. 180).

En el caso de Giménez (2005, p. 178), luego de definirlo, expresa que "esa noción se ha ampliado y diversificado en gran manera enormemente su contenido". Como resultado de dicha evolución ya no solo se mencionan bienes heredados o producidos por los antepasados en su momento, sino también creados en la época contemporánea. Tal es el caso de Palma (2013, p. 34), quien expresa que dicha categoría está compuesta por un conjunto de elementos históricos y contemporáneos, dotados de valor en cuanto potencian la identidad y el nacionalismo. También puede considerarse como el conjunto de manifestaciones, y bienes culturales materiales y no materiales, construidos por grupos humanos en el devenir del tiempo para comunicarse y su conocimiento.

Naturalmente, las creaciones de la época contemporánea, lo suficientemente significantes para la sociedad desde una mirada estética, artística o desde la religiosidad, también son dotadas de valor patrimonial. Tal como refiere Fernández (2009, p. 2), los bienes culturales heredados de los antepasados no necesariamente tienen que ser creados por ellos, sino que pueden haber sido obtenidos en algún punto de su existencia o en el desarrollo de sus funciones. De igual forma se incluyen

las creaciones de las generaciones presentes y deben ser consideradas valiosas para las generaciones futuras.

Es observable entonces que una definición abarcadora del patrimonio cultural ha de englobar documentos, espacios naturales y urbanos, bienes muebles e inmuebles, objetos e incluso elementos intangibles. Con lo último, se refiere a la espiritualidad compartida por un conjunto de individuos, que sirven de testimonio del desarrollo social y cultural de una sociedad. Los materiales mencionados con anterioridad, pueden reflejar los procesos transculturales que se hayan producido como consecuencia de determinados hechos históricos. Por estas razones, sus componentes tienden a ser considerados insustituibles dentro de la colección a la cual pertenezcan. Ante esto, la responsabilidad de sus poseedores es asegurar su conservación a largo plazo para el disfrute e investigación de las generaciones presentes y futuras (Krebs y Schmidt, s.f., p. 208).

La relevancia del patrimonio cultural tangible yace en que constituyen bienes que en un principio cubrieron necesidades más allá de las primarias, es decir, necesidades intelectuales e incluso espirituales (Fernández y Alfaro, 2007, p. 44). Además, ilustra la evolución del pensamiento y costumbres de una comunidad, permitiendo su ubicación en el espacio y el tiempo.

Por tanto, la relación de los individuos y los pueblos con sus orígenes se establece a través de su cultura, que se sustenta en el grupo de elementos tangibles e intangibles que la conforman y que se reconocen como bienes patrimoniales. Estos se cuidan y protegen para ser transmitidos de generación a generación, porque son considerados factores culturales diferenciadores, específicos, propios de las naciones. Estos elementos que constituyen patrimonio cultural son protegidos.

Dos grandes dominios conforman el patrimonio cultural: el material y el inmaterial. En la convención de la UNESCO de 1970, se define un conjunto de bienes dentro de la categoría de Patrimonio cultural, que incluye los objetos que, por razones religiosas o profanas, hayan sido expresamente designados por cada estado como de importancia para la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, el arte o la ciencia.

De esta variedad de bienes culturales interesa a este trabajo el patrimonio documental, que es la parte del patrimonio cultural que se compone de documentos, independientemente del soporte que lo sustente.

El patrimonio documental contiene toda clase de documentos (manuscritos, impresos, sonoros, fílmicos, fotográficos, digitales) que sean relevantes como expresión de la cultura de un grupo. Se incluye en este concepto, según García (2000), lo siguiente: Conjunto formado por los documentos de cualquier época, sin importar quiénes los hayan generado, conservado o reunido, ya sean organismos o entidades públicos, personas jurídicas, con participación de capital estatal o sin él; u otras entidades públicas, o personas naturales o jurídicas, gestoras de servicios públicos.

Bazán y Monsalvo (s.f., p. 5) consideran la importancia de la conservación de los documentos, pues representan "el mecanismo ideado por la humanidad para atesorar y legar el conocimiento a las generaciones posteriores y ser fuente de prueba sobre hechos." De igual forma observan que son tenidos como fuente permanente de información, memoria de la cultura humana y testimonio de los acontecimientos de la historia.

El patrimonio documental comprende el conjunto de documentos, fondos o colecciones con valor histórico, estético, cultural, bibliológico y científico de una localidad, país, región o del mundo. Es un bien público de la sociedad que transmite parte de la memoria histórica del ser humano con fines de consulta, investigación o recreación cultural (Martínez, Flores y Cruzmaytorena, 2012, p. 5).

Las cualidades materiales, intelectuales, gráficas, simbólicas, históricas y sociales que se encuentran contenidas en tales materiales les permiten ser considerados patrimonio bibliográfico y documental (Palma, 2013, p. 32). Desde el área bibliotecológica, se consideran socialmente valiosas las manifestaciones del arte, la historia, la cultura, el folclor y la ciencia, entre otras plasmadas en diversos formatos documentales para su almacenamiento, preservación y difusión.

El patrimonio documental abarca a "todo documento de carácter singular, único o valioso, del presente o del pasado porque patrimonio puede ser también lo que estamos creando". Ante lo cual introducen la importancia de la preservación de los

documentos digitales a razón de que serán los materiales audiovisuales y digitales como los fondos patrimoniales del futuro (Fernández, 2009, p. 1).

Es importante destacar que, tradicionalmente, han existido dos instituciones encargadas del resguardo y conservación del patrimonio documental y bibliográfico de un país: las bibliotecas y los archivos nacionales.

De los inéditos se ocupan los archivos nacionales; y de las publicaciones, las bibliotecas nacionales, aunque cada vez se observa una tendencia a ocurrir que ambas funciones se encuentren reunidas en una sola institución, o que las bibliotecas nacionales posean una sección de importantes archivos inéditos; o también que los archivos nacionales posean una biblioteca de publicaciones nacionales.

1.2 Patrimonio documental. Marco jurídico internacional y nacional

Una de las características intrínsecas que presenta la categoría patrimonio documental es la de preservarse y socializarse, por lo que necesita de un marco regulatorio que la ampare y proteja con tales fines. Interesa a esta investigación exponer a nivel internacional y nacional dicho marco regulatorio que da amparo al patrimonio documental. Los estados, ante la toma de conciencia respecto a los bienes patrimoniales, han implantado un conjunto de leyes para su cuidado y dispuesto de organismos que velen por su cumplimiento. Estas leyes y regulaciones se establecen con el objetivo de acrecentarlos y transmitirlos a las generaciones futuras (Llull, 2005, p. 201).

1.2.1. Marco jurídico internacional

En 1954, a raíz de los sucesos de la segunda Guerra Mundial, donde se perdió una parte importante del patrimonio cultural de la humanidad, se realiza el primer acuerdo internacional, centrado exclusivamente en la protección del patrimonio cultural: la Convención de La Haya (UNESCO, 1954). En este acuerdo se definen los “manuscritos, libros y otros objetos de interés histórico, artístico o arqueológico, así como las colecciones científicas y las colecciones importantes de libros, de archivos o

de reproducciones de los bienes antes definidos”, como parte del concepto de bien cultural.

En 1970, se adopta la Convención de la UNESCO sobre las Medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia ilícita de propiedad de bienes culturales (UNESCO, 1970). En esta convención se declaran como parte de los bienes culturales a piezas documentales como “manuscritos raros e incunables, libros, documentos y publicaciones antiguos de interés especial (histórico, artístico, científico, literario, etc.), sueltos o en colecciones”; entre otras.

En 1978, en la Recomendación sobre la protección de los bienes culturales muebles, vuelve a aludirse a los documentos como parte de esta categoría de bienes en el acápite de las definiciones (UNESCO, 1978).

Las acciones jurídicas internacionales anteriores, han contemplado el patrimonio documental, pero no es hasta la década de los años '90s del siglo XX, con el programa Memoria del Mundo, que se señala una marcada preocupación por su sobrevivencia, explicitada en acciones internacionales de gran alcance.

A los efectos de este programa, se considera que un documento consta de dos componentes: el contenido informativo y el soporte en el que se consigna; soporte y contenido pueden presentar una gran variedad y ser igualmente importantes como parte de la memoria. El lamentable estado de conservación del patrimonio documental y el difícil acceso al mismo fueron algunos de los motivos que dieron lugar a este programa; el cual poco ha podido hacer ante las guerras de los tres primeros lustros de este siglo XXI, como las de Afganistán, Irak, Libia y Siria en las cuales la cultura documentaria ha sido víctima, sin contar las agresiones de grupos terroristas para los cuales la cultura documentaria es un “objetivo bélico” o un “daño colateral”.

1.2.2. Marco legal y jurídico cubano con respecto a la protección del patrimonio documental de la nación

La historia sobre legislación bibliotecaria en Cuba no es especialmente pródiga, a diferencia de la archivística, donde ya, desde el siglo XVI, se encuentran, en documentos de la colonia, aspectos que apuntan a una mirada con respecto a la conservación de los documentos, con un enfoque de custodia.

1.2.3. Evolución y desarrollo en los diferentes períodos

La legislación bibliotecaria se pudiera resumir en: reales órdenes, relacionadas con la propiedad intelectual en la colonia; órdenes militares, en la intervención; y algunos decretos en la República, y proyectos de leyes que nunca vieron la luz, con respecto a políticas y declaraciones relacionadas con el Patrimonio documental cubano, las disposiciones más relevantes la mayoría de los decretos están relacionados con el depósito legal (Pérez, 2010).

En fechas antes del período de 1959, no se encuentra documentación que señalara una disposición del gobierno en cuanto a establecer políticas ni un marco legal que regularan explícitamente el tratamiento del patrimonio documental.

Por su parte, Llaverías (1949) realiza un recorrido por la historia de los archivos de Cuba, donde destaca aspectos relacionados con los antecedentes legislativos en materia de archivo. Principalmente estos se relacionaban con la conservación y preservación de los documentos en custodia que atesoraban.

Se puede afirmar que la legislación archivística cubana —avanzada para la época— corrió mejor suerte en el siglo XVI, cuando se dictaron ordenanzas y decretos dispuestos por la colonia.

En el período de la primera ocupación Militar norteamericana (1898 a 1902), se dicta un decreto que dispone la clasificación y conservación de los documentos de archivos. Ya en la etapa republicana o neocolonial (1902-1958) se dicta una serie de decretos-leyes y leyes que regulan el tratamiento de los documentos de archivos, establece procedimientos y políticas a seguir por parte de los gobiernos territoriales, y entidades y personas en el uso de estos documentos.

Es en el período revolucionario —a partir de 1959—, cuando la legislación cubana realmente se preocupa y ocupa por salvaguardar el patrimonio cultural. La primera Constitución Socialista de la República de Cuba, adoptada por referéndum popular en 1976, otorga al Estado la responsabilidad máxima de:

(...) vigilancia del patrimonio cultural y la riqueza histórica y artística de la nación: (...) el Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico (Art. 39).

Con el surgimiento de la Defensa Civil, esta se sustenta jurídicamente en el Decreto-Ley 170 sobre el Sistema de Medidas de la Defensa Civil, el cual define en su artículo 10, que “la preservación del patrimonio cultural de la nación y de la humanidad, en casos de desastres naturales u otros tipos de catástrofes, y durante las situaciones excepcionales, es responsabilidad de los órganos competentes encargados de su conservación y protección” (Decreto-Ley 170, Art. 10).

Además, la Ley No. 1 de 1977 implementa la protección al Patrimonio cultural. Su artículo 1 incluye las piezas arqueológicas prehistóricas, al mismo nivel que documentos históricos, literarios, artísticos, científicos y culturales. A esta ley se le puede señalar que no precisa qué se considera Patrimonio cultural cubano ni establece medios idóneos de protección a los mismos. Esa carencia la vino a suplir el Decreto 118 de 1983 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante su Reglamento para la ejecución de la Ley de Protección al Patrimonio Cultural de la Nación.

No es hasta 1983 que se firma el Decreto 118, el que, en su artículo 1, precisa qué integra el patrimonio cultural y es ahí donde el patrimonio documental se define dentro del patrimonio cultural cubano, aunque no con este término, pues establece que forma parte de él, pero no se crea una categoría de patrimonio documental o bibliográfico especial dentro del amplio concepto de patrimonio cultural; aunque se relacionan objetos documentales dentro del concepto de patrimonio cultural de la nación cubana, no se define el concepto de patrimonio documental.

La legislación cubana reconoce el patrimonio documental y su importancia, y establece las instancias con autoridad para tutelar, salvaguardar y aplicar la obligatoriedad del cumplimiento de proteger y conservar el patrimonio cultural y documental en general, y precisa las definiciones y el accionar, de acuerdo con sus peculiaridades.

No es hasta el siglo XXI que en Cuba se define el patrimonio documental como un concepto explícitamente representado, por el Decreto-Ley de Archivos y el Decreto-Ley de Bibliotecas, donde se nombra y define por vez primera el concepto de patrimonio documental de la Nación Cubana.

1.2.4. Decreto-Ley de Archivos

Desde inicio del período revolucionario, la legislación archivística ocupa la vanguardia y se aprueba la Ley No. 714 de 1960, con el fin de facilitar el desenvolvimiento, desarrollo e incremento futuro del Archivo Nacional. Este decreto, en su artículo 1, establece las normas y principios que rigen la actividad archivística en el territorio nacional; crea el Sistema Nacional de Archivos, y define las funciones y atribuciones de las instituciones que lo integran; instituye el Fondo Estatal de Archivos y su Registro de Documentos; facultándose al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) para proponer, dirigir y controlar la política en materia de archivos, así como para coordinar la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Archivos, del Fondo Estatal de Archivos y del Registro correspondiente por lo que se responsabilizará con la ejecución de lo que se dispone en este Decreto-ley. Por primera vez, en esta legislación nacional, se declaran los conceptos de documento, y documento de valor histórico. Su artículo 26 dispone la creación del Fondo Estatal de Archivos de la República de Cuba (FEA), en el que se registrarán los documentos de valor histórico o permanente, independientemente de que su conservación esté a cargo de personas naturales o jurídicas; y el artículo 27 dispone que los documentos a que se refiere el artículo anterior se declaren, por tanto, de utilidad pública e interés social y, por su propia condición, serán conservados permanentemente, con

independencia del lugar en que se encuentren y la persona natural o jurídica que los posea.

El hecho que se declare que los documentos de utilidad pública o interés social deben ser conservados permanentemente, implícitamente es una declaración de lo que constituirá Patrimonio documental de la nación cubana.

Es en el Decreto-Ley No. 265/2009 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba donde se implementa legalmente el concepto de patrimonio documental de la Nación Cubana. Este establece las disposiciones generales para la protección del patrimonio documental de la Nación, así como las normas y principios que rigen la Gestión Documental en el territorio nacional.

En esta nueva legislación se declara el concepto de documento con una concepción a tenor de nuestros tiempos, se incluye el de patrimonio y patrimonio documental cubano. Esta ley carece de una categoría local para los bienes documentales patrimoniales

1.2.5. Decreto-Ley de bibliotecas

El 22 de junio de 2010, se publica el Decreto-ley No 271 de las Bibliotecas de la República de Cuba, constituyendo un momento cumbre para la bibliotecología cubana, porque establece un marco legislativo que define conceptos propios para una mejor organización de la actividad bibliotecaria de la nación, en aras de fortalecer el papel que juegan las bibliotecas en la sociedad. Este Decreto-ley define que su objetivo es instituir los principios y bases fundamentales que rigen la actividad bibliotecaria del Estado cubano, fortaleciendo el papel que juegan las bibliotecas en el cumplimiento de la educación, la historia, la cultura y las ciencias en todas sus manifestaciones, así como regular las funciones de la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí; asimismo, en su artículo 3, define conceptos tales como: documento, fondo bibliográfico, documentos y colecciones, patrimonio bibliográfico de la Nación cubana, fondo bibliográfico, patrimonio bibliográfico y patrimonio documental de la Nación cubana.

El Decreto-Ley de Archivos clasifica el patrimonio documental por su valor económico, político, social, científico técnico, legal, cultural e histórico, e incluye, además, el patrimonio bibliográfico, pero no lo categoriza.

Por su parte, el Decreto-Ley de Bibliotecas sí declara la categoría de patrimonio bibliográfico propio, y reglamenta la protección del patrimonio documental bibliográfico de la nación, donde marca el carácter local o territorial del bien que debe ser conservado por su valor y ser “de particular interés del territorio, centro de estudio, campo concreto del conocimiento o de una actividad determinada”, que se regirán por los principios de conservación, principio que es válido también para las bibliotecas de entidades estatales a todos los niveles; políticas, de masas y sociales, así como de fundaciones y asociaciones legalmente reconocidas.

Finalmente, en relación con el Patrimonio Cultural de la Nación (Decreto-ley de Bibliotecas) se establecen disposiciones especiales para su protección en caso de desastres en coordinación con las consejos de Defensa a sus niveles; habilita al Director de la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí para la emisión de reglamentos —que deben ser aprobados por el Ministerio de Cultura—, para la conservación del Patrimonio Bibliográfico de la Nación a todos los niveles; la calificación de su personal, que es el que establece los procedimientos para informar a los sistemas y funcionamiento de bibliotecas. Posibles lagunas legales para la protección, conservación y difusión del Patrimonio Documental, se salvaron con la implementación del Decreto-ley No. 265/2009 “Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba”; y el Decreto-Ley No 271 "De las Bibliotecas de la República de Cuba". Estas dos legislaciones vigentes, a pesar de ausencias o alcances, representan un avance del desarrollo de este fenómeno que a nivel mundial preocupa y responsabiliza a las naciones.

1.3 Recomendaciones internacionales para el cuidado y conservación, del Patrimonio documental

A nivel internacional, la UNESCO es abanderada en hacer recomendaciones para que se adopten medidas, principios y normas en función de la salvaguarda de sus bienes culturales. La UNESCO busca consolidar acciones conjuntas, en función de las particularidades de cada país, con el fin que estos establezcan políticas nacionales adecuadas a la naturaleza y alcance del bien que se desea proteger; fijar las medidas más convenientes para lograr ese objetivo, otorgar mandatos y establecer modalidades de control para asegurar su aplicación. Estas normas deben ser respetadas por los gobiernos de manera mutua, tanto en tiempos de paz como de guerra. De aquí nace el programa Memoria del Mundo, el Control Bibliográfico Universal (CBU), adoptado por la UNESCO y por la IFLA (International Federation of Library Association) y el CBU que se apoya en el Control Bibliográfico Nacional (CBN) con una importante labor orientada a desarrollar el establecimiento de recomendaciones y directrices, en cuanto a la preservación del patrimonio cultural y natural del mundo. Con el consenso de países que conforman dicha organización, se realizan convenciones mundiales, con una mayor fuerza desde la segunda mitad del siglo XX.

El programa Memoria del Mundo, creado en 1992 por la UNESCO con el propósito de incrementar la conciencia y la protección del patrimonio documental mundial y lograr su accesibilidad universal y permanente; llamando al rescate del patrimonio documental, con la estrecha participación de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) y el Consejo Internacional de Archivos (CIA), el programa define como patrimonio documental aquellos elementos que sean movibles, consistentes en signos, sonido o imágenes, conservables, reproducibles y trasladables, fruto de un proceso de documentación deliberado. La definición de este programa integra los valores materiales e intelectuales del documento, contempla al receptor en tanto tiene en cuenta la relevancia que este le otorga.

Este programa declara que el patrimonio documental mundial pertenece a todo el mundo, que debería ser plenamente preservado y protegido para todos y todas; y con el debido respeto de los hábitos y prácticas culturales, debería ser accesible para todos y todas de manera permanente y sin obstáculos. La misión del Programa

Memoria del Mundo es incrementar la conciencia y la protección del patrimonio documental mundial y lograr su accesibilidad universal y permanente.

Desde el año 2005, Cuba se inserta en el programa Memoria del Mundo, inscribiendo colecciones que pasan a formar parte del registro de documentos declarados memoria del mundo. Está inscrito el Fondo José Martí Pérez, patrimonio documental propuesto por Cuba y recomendado para su inclusión en el Registro de la Memoria del Mundo en 2005; negativos originales del Noticiero ICAIC Latinoamericano, patrimonio documental propuesto por Cuba y recomendado para su inclusión en el Registro de la Memoria del Mundo en 2009; y La Colección Documental “Vida y Obra de Ernesto Che Guevara: desde los manuscritos originales de la adolescencia y la juventud hasta el Diario de Campaña en Bolivia.” Patrimonio documental propuesto por Bolivia y Cuba y recomendado para su inclusión en el Registro de la Memoria del Mundo en 2013.

Otras destacadas organizaciones no gubernamentales han dictado recomendaciones específicas para preservar el patrimonio documental y bibliográfico de las distintas naciones. Entre ellas: Control Bibliográfico Universal (CBU), adoptado por la UNESCO y por la International Federation of Library Association (IFLA) en 1974, con miras a la creación de un sistema mundial de control e intercambio de información bibliográfica.

El CBU se apoya en el Control Bibliográfico Nacional (CBN) que establece condiciones de control y supervisión en las naciones, sobre la base de tres componentes:

- (1) Depósito legal;
- (2) Agencia bibliográfica nacional; y
- (3) Bibliografía nacional.

Estos tres elementos conforman un sistema que funciona de modo dialéctico e interrelacionado en tanto uno tributa al otro; siendo depósito legal la ley que obliga a los editores de cualquier tipo de publicaciones a depositar ejemplares en una entidad nacional encargada de su registro y resguardo. Constituye un mecanismo para lograr reunir los materiales.

En Cuba este depósito legal corresponde al Decreto 265 sobre el “Depósito Legal en la Biblioteca Nacional José Martí” (BNCJM). Esta legislación tiene entre sus principales objetivos, completar la Bibliografía Nacional, formar las colecciones requeridas por la BNCJM y las bibliotecas públicas; atesorar el patrimonio actual impreso, elaborar las estadísticas de la producción bibliográfica nacional, establecer las funciones y competencia de todos los implicados en esta obligación.

La Agencia Bibliográfica Nacional (ABN) es el organismo con funciones de registro y resguardo del patrimonio documental del país —generalmente esta tarea es asumida por las Bibliotecas Nacionales— y constituye el elemento marco de las otras dos condiciones.

La Bibliografía Nacional es el repertorio bibliográfico que compila las referencias de todos los ítems de las colecciones nacionales de publicaciones. En el Congreso Internacional sobre Bibliografías Nacionales, celebrado en París en 1978, se definió esta como el “conjunto de registros bibliográficos completos y autorizados de la edición nacional”, entendiendo por edición nacional la producción editorial del país; y por autorizados, aquellos documentos redactados por la entidad responsable de la elaboración del repertorio nacional, en general: la Biblioteca Nacional de cada país.

El mencionado Congreso Internacional sobre Bibliografías Nacionales emitió, en 1977, una serie de recomendaciones al respecto de los tres componentes (depósito legal, agencia bibliográfica nacional y la bibliografía nacional), las que fueron actualizadas en 1998. Tanto las recomendaciones dadas por la UNESCO y su programa Memoria del Mundo, como el CBN y la CBU, se apoyan como principal componente en la legislación que ampara y sustenta al patrimonio bibliográfico y documental. El aparato legal es visto como mecanismo que establece pautas para reunir los documentos en una institución encargada de protegerlos y de generar fuentes de información sobre su descripción y localización.

1.4 Políticas públicas. Políticas públicas culturales

Si realizamos un recorrido por diferentes autores y momentos en que se comienza a encontrar en la literatura especializada una mayor representatividad del tema de políticas públicas tenemos los autores más recurrentes del siglo XX quienes definen como políticas públicas:

(Dye, 1995). “Es el análisis objetivo y científico de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto sobre los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados.”

Ruthman, en Alvira, 1991) “La evaluación de programas conlleva el empleo de métodos científicos para medir la ejecución y resultado de programas para ser utilizados en la toma de decisiones.”

(Patton, 1987). “Consiste en la recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir incertidumbres, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de qué se está haciendo con el programa y a quién está afectando.”

(Epstein y Tripodi, 1977). “La evaluación es el proceso por el cual se analiza la eficacia y eficiencia de un programa. Esto implica la recogida, análisis e interpretación de la información sobre el logro de los objetivos del programa en relación con las previsiones.”

Dunn (1994) La evaluación como un “policy-analytic procedure used to produce information about the value or worth of past and/or future courses of action”. Lo interesante de esta definición es que establece, de manera explícita, el carácter valorativo, en el sentido de valores éticos de la evaluación.

(Rossi y Freeman, 1993) “Es la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social.”

Weiss (1998) Considera la evaluación como “*the systematic assessment of the operation and/or the outcomes of a program or policy, compared to a set of explicit or implicit standards, as a mean of contributing to the improvement of the program or policy.*”

Ya en aportaciones más recientes en la literatura especializada del siglo XXI, con una evolución del término más hacia la administración pública, el término política pública es entendido como una acción implementada a través de planes y proyectos a favor de la sociedad y no como orientación política (Roth, 2006, p. 6).

Una política pública es "un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática" (Velásquez, 2009, p. 156).

Se entiende por políticas públicas un conjunto de instrumentos a través de los cuales el Estado, luego de identificar una necesidad (económica, política, ambiental, social, cultural, entre otras), implementa un conjunto de medidas reparadoras, construidas con la participación de los grupos afectados por los diversos problemas (Arroyave, 2011, p. 96).

El término abarca los instrumentos y medidas que utiliza el estado para ejecutar acciones en virtud de satisfacer una necesidad identificada a nivel social de determinada índole. Además Kraft y Furlong (2004, c.p. Olavarría, 2007, p. 16) apuntan que una política pública es “un curso de acción (o inacción) que el Estado toma en respuesta a problemas sociales.”

Estos referentes de orden conceptual, nos permiten identificar inicialmente, los ejes esenciales de toda definición que se intente, a saber:

- Construcción y toma de decisiones públicas.

- Transformación o cambio de las situaciones problemáticas o de desajuste social.
- Priorización de la agenda generada a partir del diálogo con la ciudadanía y la lectura analítica de las realidades sociales, políticas y económicas.
- Reconocimiento de los procesos de participación y movilización social.

Resumiendo, podemos afirmar que el término políticas públicas es visto desde las ciencias sociales con una marcada incidencia en las ciencias políticas y la administración. En sentido general, las definiciones se centran en dos elementos: el primero, relacionado con la determinación de los principales actores de las políticas; y el segundo, nos revela que, como políticas públicas, se deben tomar en cuenta acciones concretas y elementos aparentemente insignificantes, tales como los simbólicos. Las que integran ambos elementos y consideran que una política pública no es solamente una acción concreta, puede ser una acción simbólica o un no-programa, refiriéndose a un conjunto de decisiones, cuyo objeto es la distribución de determinados bienes o recursos que pueden afectar o privilegiar a determinados individuos y grupos.

1.4.1. Las políticas públicas sociales culturales

En las actuales sociedades, las administraciones están viviendo un cambio de cultura administrativa: la necesidad creciente de los poderes públicos de responder a las demandas de la ciudadanía respecto a la transparencia y los resultados de la acción pública; se presenta como un hecho y no una opción.

La literatura recoge una amplia tipología de políticas públicas con diversas clasificaciones que se le otorgan en función de criterios como son el alcance y la jurisdicción. Dentro de esta amplia tipología se encuentran las políticas sociales. Estas han sido definidas como las que intentan lograr un mejoramiento en la calidad de vida de un grupo social, mediante la materialización de los derechos sociales, económicos, culturales y otros, a través de la redistribución, la inclusión social y la generación de oportunidades (Vargas, 1999, p. 66, c.p. Velázquez, 2009, p. 186).

Dentro de esta categoría se incluyen las políticas culturales, las cuales optan por su diferenciación entre las políticas sociales (Arboleda, 2008, p. 71, c.p. Arroyave, 2010, p. 100). En correspondencia, la política es el espacio donde se tratan de resolver los conflictos sociales; luego, la cultura como fenómeno social no es ajena a este espacio de resolución (Ben, 2014, p. 1).

En materia cultural, una política de este tipo se enfoca en el área cultural y, por ende, afecta a la sociedad. Una política cultural sería entendida como el conjunto de medios movilizados y de acciones orientadas a la consecución de fines determinados, por las instancias de la comunidad —personas, grupos e instituciones— que, por su posición dominante, tienen una capacidad de intervención en la vida cultural de la misma (Beneyto, 1981, c.p. Ben, 2014, p. 3).

En la formulación de la misma intervendrían las máximas autoridades o entidades supremas en materia cultural. Por lo tanto, la política cultural consiste en “una acción de gobierno basada en el análisis de la realidad y en un programa que pretende obtener unos objetivos de cambio y mejora” (Ochoa, 2003, c.p. Antoine, 2011, p. 17).

Ben (2014, p. 35) presenta un grupo de elementos que integran a las políticas culturales y, por tanto, facilitan su identificación. En primer lugar menciona la existencia de agentes decisores encargados de su diseño, promoción e implementación. Luego, es necesaria la definición de contenidos que las caracterizan como tales, y objetivos a lograr con la intervención. Estos últimos se llevan a cabo mediante estrategias, que pueden estar relacionadas con otras políticas o no. Para la consecución de tales objetivos, los decisores asignan recursos humanos, económicos y financieros, entre otros.

Con relación al tipo de política pública, las políticas culturales tienen un impacto en la forma en que la ciudad se configura para dar respuesta a aspectos relacionados con programas de conservación y difusión del patrimonio documental local; y viceversa, en zona de patrimonio de la humanidad; así como posibles nuevos usos que pueden darse a dicho patrimonio documental que, a menudo, son usos culturales. El objetivo implícito en las políticas culturales de las entidades públicas locales, en relación con el ámbito del desarrollo urbano, tendrá que ver con fomentar la interrelación entre

cultura y ciudad, para lograr un desarrollo urbano local sostenible y una habitabilidad equilibrada y, en consecuencia, prioritariamente, centrar el enfoque en dos aspectos claves o necesidades de información, siempre desde la perspectiva de las entidades públicas locales: el grado de conciencia, que desde las políticas culturales se expresa sobre estas relaciones entre cultura y desarrollo urbano; y las formas bajo las que las políticas culturales locales intervienen o tienen en cuenta este ámbito.

1.4.2. Política de conservación del Patrimonio Documental

Como hemos referido, el patrimonio documental está fuertemente vinculado a las legislaciones, pues estas últimas le brindan protección desde el punto de vista jurídico ante posibles daños (Palma, 2012, p. 37). Además de la necesidad de un amparo legislativo y regulatorio, una parte importante en la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental es la implementación de políticas dirigidas a la salvaguarda del mismo, lo cual requiere una base jurídica y administrativa. Sin embargo las políticas varían en intensidad y efectividad siendo proporcionales al nivel de desarrollo de su contexto. Por tanto, es de suma importancia que la estrategia de conservación del patrimonio implementada sea vinculada a las políticas generales de desarrollo del país (Zulueta y Jaramillo, 2003, p. 30).

La política de preservación y difusión del patrimonio documental dentro del grupo de políticas públicas, corresponde a las políticas sociales culturales. Particularmente las políticas vinculadas con el patrimonio requieren de especial atención, pues son encaminadas al manejo de bienes insustituibles por su alto valor histórico y cultural. El uso social de los bienes patrimoniales requiere una adecuada gestión, equilibrada con la conservación y difusión pues a mayor difusión, la conservación se torna riesgosa (Hernández, s.f., p. 2). Con el paso del tiempo y las condiciones naturales a los cuales se hallen expuestos los bienes patrimoniales, constituyen factores fundamentales a la hora de definir estrategias encaminadas a su conservación. Dichas estrategias deben ser resultado de un proceso de toma de decisiones llevado a cabo por las entidades responsables. Su ejecución ha de efectuarse por un sistema de gestión sostenido en

información confiable y veraz, permitiendo así la distribución de recursos y procesos de toma de decisiones transparentes y exitosas.

En el contexto cubano no existe un aparato único o centralizado, responsabilizado con la organización y coordinación de estrategias para la salvaguarda del Patrimonio Documental Nacional.

La Biblioteca Nacional de Cuba José Martí, en la figura de su Director, por disposiciones del propio Decreto-ley No 271 de las Bibliotecas de la República de Cuba, es el encargado de redactar los reglamentos correspondientes para la conservación del Patrimonio Bibliográfico Nacional.

En cumplimiento de estas disposiciones legales, por parte del Sistema de Bibliotecas Públicas de Cuba (SBP), rectorado como órgano de relación por la Biblioteca Nacional de Cuba, se han desarrollado directrices para una política de Desarrollo de Colecciones.

Sin embargo, a los efectos de una Política Nacional, encaminada a la conservación y preservación del patrimonio bibliográfico y documental en Cuba, se sigue notando la ausencia de políticas y planes de integración nacional, a fin de unificar criterios y llevarlos a la práctica, así como la interacción activa y sistemática de los sistemas y redes de instituciones responsables de la preservación del patrimonio documental, coordinadas desde las instituciones de alcance nacional, intención que podría ser parte de la política nacional de información.

1.5 El análisis de las Políticas Públicas: los modelos

El análisis de las políticas públicas como campo específico de estudio de las ciencias sociales surge en EEUU, en gran medida a partir del trabajo de W. Wilson a fines del siglo XIX, y su posterior desarrollo a partir de 1930 en ese país y en Francia (Ballart, 1992).

Ballart (1992) distingue las tendencias teóricas dominantes de la ciencia política o de la administración, agrupándolas en cuatro campos:

- (1) teoría de la organización;
- (2) teoría de la decisión;
- (3) análisis de las políticas públicas;
- (4) teoría de la elección racional

Estas teorías tienen una influencia directa en Europa, donde se distinguen principalmente dos corrientes: la corriente institucional, para la que el objeto de la ciencia de la administración se limite exclusivamente a la administración pública, siguiendo una concepción jurídico-política y, por tanto, otorgando gran importancia al derecho administrativo; y, por otra parte, la corriente organizacional, con gran influencia de Max Weber acerca de la sociología de las organizaciones, que incluye todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Se trata de una rama de la investigación social en rápido crecimiento y, por este motivo, en la literatura se evidencian conceptualizaciones diferentes de esta actividad (Browne y Wildavsky, 1983, c.p. Pressman y Wildavsky, 1998). Los autores sistematizan los diferentes tipos de evaluación de políticas públicas e identifican, en cuanto al momento de realización de la actividad, la evaluación retrospectiva, prospectiva y continua. La primera de ellas se realiza luego de la implementación; la prospectiva, antes; y la continúa, durante el proceso.

En términos generales, podemos distinguir tres grandes modelos teóricos de análisis: el primero de ellos, de corte funcionalista, considera que el Estado conforma una ventanilla encargada de atender todas las demandas sociales. Las políticas públicas constituyen respuestas a estas demandas y son analizadas en una perspectiva de optimización de las decisiones colectivas, de racionalidad de los comportamientos de los burócratas. En este modelo ubicamos al enfoque de la racionalidad absoluta, de la racionalidad limitada y a la Escuela del Public Choice (Downs, 1975).

El segundo: otro modelo que se desarrolla sobre el principio de que el Estado se encuentra monopolizado por una determinada clase social, tal como lo conciben los enfoques marxistas y neo marxistas de los años setentas del siglo XX (Castells y Godard, 1974; Habermas, 1978), o por grupos específicos, según la sociología de las élites y de las organizaciones. Por lo tanto, el Estado tiene un margen de autonomía

limitado respecto a los intereses de una clase o de un grupo y las políticas públicas constituyen el reflejo de los intereses de los grupos dominantes.

Y el tercer y último modelo, el enfoque que se centra en la distribución del poder y en las interacciones entre actores a través de la representación y de la organización de intereses sectoriales o categoriales según el enfoque neo corporativista (Jobert y Muller, 1987), o se interesa en la organización institucional que enmarca estas interacciones, tal como lo propone el modelo neo institucionalista (March y Olsen, 1984).

Adicionalmente, algunos modelos llamados taxonómicos se dedican a clasificar las políticas públicas y a presentar esquemas secuenciales del ciclo de vida de las mismas. Encontramos estudios que se centran en tipologías, las cuales se remiten a la elaboración de políticas públicas (Lowi, 1964, 1972) y a sus consecuencias.

Es importante señalar que numerosos análisis de políticas públicas recurren al modelo sistémico. El mundo político forma un subsistema con estructuras, actores y reglas. Frente a las presiones, solicitudes y estímulos, este sistema reacciona con una respuesta: la política pública. El sistema tiene sus propias características o inputs/outputs, que generan soluciones en forma de entradas/salidas. El modelo sistémico presenta un marco interpretativo bastante sugerente para el analista.

1.5.1. El ciclo de la política pública: Etapas de planificación, implementación, evaluación

Las políticas públicas atraviesan una serie de etapas o momentos identificables que se desarrollan como un proceso lineal (Arroyave, 2010, p. 102):

- Identificación: en esta etapa se hace consiente la diferencia entre la realidad y el estado deseable de la situación desfavorable.
- Investigación: en este momento se analiza la factibilidad y o viabilidad de los objetivos a cumplir por la política, conjuntamente con lo anterior se tienen en

cuenta los recursos y presupuestos disponibles para la implantación de la misma.

- **Formulación:** la formulación de la política siempre es concebida luego de una previa identificación de un foco de acción, es decir, de una situación que afecta negativamente el bienestar de la sociedad. Puede realizarse conjuntamente con los grupos sociales afectados demandantes de la actuación del gobierno.
- **Implementación:** al incluirse en la agenda pública, se le asignan recursos para su implementación y normalización.
- **Programa y proyecto:** a este punto se definen los parámetros y los objetivos comunes para la política. Las comunidades y las autoridades llegan a un acuerdo en la definición de los objetivos de la política.
- **Seguimiento y evaluación:** esta etapa denota la puesta en acción de la política por medio de programas, proyectos y planes. Simultáneamente se realizan evaluaciones al inicio, es decir, durante la identificación y posteriormente en la culminación de los proyectos o programas valorando su impacto.

El esquema de decisión y ejecución de una política pública se compone de distintas fases, que han de constituir un ciclo o proceso. Este inicia con la identificación de un problema, sobre el que se formula una solución, estableciendo los objetivos, los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para llevarla a cabo; el paso siguiente es su puesta en práctica o implementación y, por último, se procede a la evaluación de los efectos producidos.

1.6 Evaluación de Políticas públicas. Enfoques y componentes

Puede afirmarse la existencia de una política pública siempre y cuando las instituciones estatales asuman la tarea de alcanzar objetivos formulados y deseados, mediante la implementación de programas, planes y proyectos para la modificación del estado problemático (Roth, 2007, p. 27, c.p. Arroyave, 2010, p. 96).

Las políticas públicas se componen de una acción orientada a un objetivo público, un grupo de orientaciones a desarrollar por un colectivo, que a su vez debe disponer de instrumentos, mecanismos y definiciones institucionales para su implementación. También pueden añadirse un conjunto de decisiones interrelacionadas y requieren instrumentos, definiciones institucionales, organizaciones y recursos para ser implementadas. Las mismas son expresadas a través de leyes, decretos, actos administrativos y similares, e implementadas a través de los organismos públicos vinculados con el aparato administrativo del Estado. Así, el rol de las agencias públicas es gestionar las políticas públicas. A su vez, los organismos públicos deben subordinarse a un conjunto de normas que los rigen y que conforman el contexto institucional en que esos organismos se inscriben (Olavarría, 2007, p. 44).

En sentido amplio, evaluar es emitir un juicio crítico sobre una situación determinada, pero la amplia utilización de este término y la dificultad de delimitar su objeto de análisis, han provocado el disenso sobre la definición y sobre los elementos que conforman la evaluación.

La evaluación viene a ser una disciplina que comienza a dar sus primeros pasos en Estados Unidos en los años 30s del s. XX. Después de la segunda mitad del s. XX es que se consolida como área de investigación, mediante publicaciones y foros debate sobre el tema, ya en la década del '80 comienza la aplicación sistemática y generalizada.

Esta evolución, en el tiempo, respondió a una serie de factores en el orden económico, político y social que impulsaron el desarrollo de la evaluación de las políticas públicas, estos fueron fundamentalmente:

- El cambio ideológico, político y social ocurrido durante el siglo XX.
- La expansión de programas de bienestar social.
- El perfeccionamiento de las técnicas de investigación social.
- Propuesta de reforma de las administraciones públicas

Este siglo se ha caracterizado por un importante auge de la disciplina, debido a la preocupación, cada vez mayor, tanto de los gobiernos como de la sociedad en

general, por el papel del sector público en el desarrollo social. La utilización y control de los recursos públicos, cada vez mayores, se hace imprescindible en una sociedad moderna y democrática.

En sentido amplio, la evaluación de políticas públicas como objetivo final, tiende a producir información útil para la toma de decisiones.

La concepción actual de la evaluación aboga por una visión integral, donde la evaluación se realiza en todas las etapas del proceso; es decir, desde el diseño, analizando la pertinencia y coherencia de los problemas, hasta el análisis de la eficacia y eficiencia, pasando por el seguimiento y gestión del programa.

Hay varias definiciones de evaluación de políticas públicas, particularmente, muchas de ellas ponen énfasis en la valoración a posteriori de los resultados de la política o programa como veremos más adelante.

Tratando de resumir una tipología de políticas públicas, podemos destacar diferentes clasificaciones: según quien evalúe, su función, el contenido y la perspectiva temporal.

Muchas han sido las entidades personales y jurídicas que han dedicado su quehacer al tema de la evaluación de políticas públicas. En este respecto la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad perteneciente al gobierno español aborda los tipos de procesos evaluativos que pueden desarrollarse en los programas, planes y proyectos de intervención estatal. Según la Agencia (2010, p. 88), la evaluación puede realizarse en función de la perspectiva temporal:

La evaluación ex ante se realiza en los momentos antes de la implementación de la política. Su objeto consiste en cuestionar el ajuste de la intervención a las necesidades que causaron su formulación. También se analizan sus posibilidades de éxito.

La evaluación intermedia tiene lugar entre el inicio del análisis de las políticas públicas y el final de la implementación. Ofrece información perteneciente a la eficacia de la intervención, la pertinencia de los objetivos considerados, y la calidad del sistema de gestión y el seguimiento de la política o programa.

La evaluación ex post es efectuada al terminar la intervención. Permite emitir criterios relativos su éxito, eficacia, eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos. Por otra parte, en la literatura se encuentra otra caracterización genérica de cuatro tipos de evaluación, según el agente evaluador, la función de la evaluación, la perspectiva temporal de la evaluación y el contenido de la política o el programa a evaluar.

Otro enfoque aporta Weiss (1998) que divide las funciones de la evaluación en dos áreas: el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

En la primera, la evaluación contribuye a la reestructuración de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo sus objetivos, es decir, la evaluación permite una mejor toma de decisiones en cuanto a la planificación de programas y la asignación de presupuesto. “The expectation has been programs that yield good results will be expanded; those that make poor showings will be abandoned or drastically modified” (Weiss, 1998, p. 10).

En cuanto al aprendizaje organizacional, la evaluación suministra retroalimentación al personal que implementa el programa, proveyendo información sobre lo que están haciendo, cómo están respondiendo los beneficiarios y qué variables externas están incidiendo en el programa. Por otro lado, los gerentes del programa pueden aprovechar la evaluación para resaltar al personal las metas del mismo. Además, la evaluación permite la generación de conocimiento para entender mejor las intervenciones sociales, aunque pocas evaluaciones se hacen con este fin. También la evaluación sirve para la rendición de cuentas, es decir, para que el público se entere de lo que están logrando los organismos públicos con los fondos que manejan. Finalmente, la evaluación permite registrar la historia del programa para que otros puedan adquirir lecciones del mismo.

Otra tipología de evaluación es a partir de modelos teóricos en los que se inscriben, o según el enfoque y procedimiento que siguen.

Bustelo (2004) distingue entre evaluación por objetivos, modelos experimentales y cuasi-experimentales; modelos centrados en el cliente, modelos centrados en el

consumidor, enfoques centrados en la utilización y enfoques participativos, cada uno de ellos con propuestas teóricas y metodológicas concretas.

Cualquiera que sea el tipo de evaluación que se decida hacer, esta siempre tendrá que responder a unas preguntas claves que corresponden a las necesidades de información que sobre determinada política o programa tengan sus responsables o beneficiarios, de modo que puedan tomarse decisiones. Para ello, la evaluación debe definir una serie de criterios o puntos críticos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre la acción.

En el proceso de evaluación es importante considerar quiénes son sus destinatarios, qué información necesitan y cuándo, cómo y para qué se utilizarán los resultados, y qué fuentes de información y con qué recursos se cuenta para llevar a cabo la evaluación. Las respuestas a estas interrogantes determinarán el tipo de evaluación más apropiado.

1.7 Enfoque integral de evaluación

Como hemos visto, la realización de la evaluación puede realizarse a través de diversos enfoques o paradigmas. No olvidemos que toda acción pública pretende incidir en la sociedad actuando sobre las necesidades y problemas detectados con objeto de provocar un impacto o cambio de esa realidad. Para ello se define y articula un conjunto de objetivos y se pone en marcha una serie de instrumentos. El propósito de la evaluación es analizar las distintas etapas, desde que decide intervenir hasta que se manifiestan los impactos, comprobando la validez, tanto interna como externa, de las hipótesis causales de la intervención.

En el caso de la presente investigación, se ha seleccionado el enfoque integral de evaluación. El mismo, como su nombre indica, evoca el análisis de todas las etapas de las intervenciones realizadas en el sector público. En este caso particular, sería el análisis de todas las etapas de la implementación de la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

La necesidad de implementar procesos evaluativos a todo lo largo y ancho de la implementación de la intervención, viene dada por las propias funciones y características de la evaluación de políticas públicas; con esto, son analizados elementos como la pertinencia y coherencia de los problemas, los objetivos e instrumentos propuestos por las autoridades, la aplicación del programa y sus resultados.

La aplicación del enfoque de evaluación integral cuenta con un ciclo de tres etapas a realizar de manera consecutiva.

1.7.1. Etapa 1: La evaluación conceptual o de diseño

Esta evaluación conceptual o de diseño de un programa, tiene como objetivo la revisión de los elementos que justifican su necesidad. Se parte del supuesto de la existencia de un estudio de necesidades, objetivos y estrategias de intervención, y se analizan las relaciones entre estos elementos.

Cualquier tipo de intervención pública debe partir de un análisis riguroso de la realidad: problemas y necesidades, causas y consecuencias de las mismas. Solo si se identifican correctamente estos elementos será posible proponer objetivos y medidas que contribuyen a lograrlos.

Esta identificación y elaboración del diagnóstico se puede hacer desde las posiciones más “autárquicas”, en donde solo actúa el equipo de planificación, hasta aquellas más cercanas a la “planificación estratégica”, donde se da mayor importancia al consenso, entre las políticas, agentes sociales, gestores y afectados en general.

1.7.2. Etapa 2: Evaluación del sistema de gestión

Ningún programa, por muy bueno que sea su diagnóstico, ni las estrategias de actuación, puede lograr los efectos esperados con un nivel de eficacia y eficiencia óptimas, si para su desarrollo no cuenta con un sistema de gestión adecuado y con un correcto sistema de seguimiento.

Es importante la evaluación del sistema de gestión de programas para conocer:

- quién hace qué y cómo.
- Qué procedimientos se han institucionalizado para la puesta en marcha de las actuaciones.
- Si el programa se está ejecutando de acuerdo con su diseño.
- Verificar los progresos en la ejecución del programa.

1.7.3. Etapa 3: Evaluación del sistema de seguimiento

El principal objetivo del sistema de seguimiento es la verificación periódica de lo que se está realizando. Frente a la evaluación, cuyo objetivo es emitir un juicio crítico acerca de la validez de la intervención, el seguimiento informa aisladamente de cada uno de los elementos del programa. En resumen, que el seguimiento, informa; la evaluación, concluye.

La evaluación del seguimiento nos permite:

- Obtener aquella información necesaria para evaluar la eficacia, eficiencia e impactos de un programa.
- Describir la evolución de las actividades del programa.
- Identificar los puntos críticos —lo que permite detectar los problemas.
- Alertar a los responsables sobre los posibles riesgos al implantar el programa.

Un buen sistema de seguimiento ayuda a la toma de decisiones sobre las acciones correctivas a emprender y facilita a la organización del cumplimiento de sus objetivos.

Los elementos a evaluar en un sistema de seguimiento son:

- Ámbitos y niveles del sistema de seguimiento.
- Responsabilidad y periodicidad.
- Instrumentos.
- Indicadores.
- Otros indicadores del seguimiento.

El seguimiento debe contemplar además:

- La participación de la población objetivo.
- La gestión del programa.
- El cumplimiento de la normativa legal.
- La evolución del contexto socio-económico donde se desarrolla la intervención.
- La ejecución del programa, sus resultados directos y sus costes.
- Desvíos o atrasos respecto a los plazos previstos.
- Escenarios futuros.

El seguimiento se puede realizar de forma cualitativa o cuantitativa mediante la formulación de indicadores, descriptores e informes periódicos y otros instrumentos. Los usados con mayor frecuencia son los indicadores y los informes.

Conclusiones parciales

- Dentro del patrimonio cultural se encuentra la categoría patrimonio documental. El compromiso y responsabilidad de las naciones hacia la salvaguarda del Patrimonio como memoria de identidad de las naciones, cobra un mayor auge en el siglo XX, esto se manifiesta en el desarrollo de un marco legal a nivel internacional, que ampara esta categoría.
- Después de la segunda mitad del siglo XX, se han dictado recomendaciones para la salvaguarda del patrimonio documental por un grupo de organismos internacionales, en particular la UNESCO, en trabajo mancomunado con la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) y el Consejo Internacional de Archivos (CIA). De estas intenciones internacionales surgió el Programa Memoria del Mundo, quedando asentada una estrategia a nivel internacional para la protección y tutela del patrimonio documental de la humanidad.
- La tutela jurídica del patrimonio documental de la nación cubana como categoría particular, se concreta en el siglo XXI. Las lagunas existentes en cuanto a leyes que protegieran la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la nación se zanjaron en el siglo XXI con la implementación del Decreto-Ley de archivos y Bibliotecas. Estas dos legislaciones vigentes, a pesar de ausencias o alcances, representan un avance del desarrollo de este fenómeno que, a nivel mundial, preocupa y responsabiliza a las naciones.
- A pesar del desarrollo alcanzado por esta categoría en el siglo XXI se sigue notando la ausencia de políticas y planes de integración nacional, a fin de unificar criterios y llevarlos a la práctica, así como la interacción activa y sistemática de los sistemas y redes de instituciones responsables de la preservación del patrimonio documental.
- Este siglo se ha caracterizado por un cambio en la administración de su cultura administrativa, con una marcada necesidad de los poderes públicos, en

responder a las demandas de la ciudadanía respecto a la transparencia y los resultados de la acción pública.

- El término de políticas públicas es visto en aportaciones reciente con una evolución más hacia la administración pública, entendido como una acción implementada a través de planes y proyectos a favor de la sociedad y no como orientación política.
- Dentro de la tipología de políticas públicas se incluyen las políticas culturales, definidas como un espacio en que se tratan de resolver los conflictos sociales; la cultura como fenómeno social, no es ajena a este espacio de resolución. Una política cultural sería entendida como el conjunto de medios y acciones; movilizados aquellos, y orientadas estas, por las instancias de la comunidad — personas, grupos e instituciones— que, por su posición dominante, tienen una capacidad de intervención en la vida cultural de la misma, para la consecución de fines determinados;
- La política de preservación y difusión del patrimonio documental dentro del grupo de políticas públicas, corresponde a las políticas sociales culturales. Particularmente las políticas vinculadas con el patrimonio requieren de especial atención, pues son encaminadas al manejo de bienes insustituibles por su alto valor histórico y cultural. El uso social de los bienes patrimoniales requiere una adecuada gestión equilibrada con la conservación y difusión, pues a mayor difusión, la conservación se torna riesgosa.
- El esquema de decisión y ejecución de una política pública se compone de distintas fases, que han de constituir un ciclo o proceso. Este se inicia con la identificación de un problema, sobre el que se formula una solución, estableciendo los objetivos, los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para llevarla a cabo; el paso siguiente es su puesta en práctica o implementación y, por último, se procede a la evaluación de los efectos producidos.
- En el caso de la presente investigación se ha seleccionado el enfoque integral de evaluación. El mismo, como su nombre indica, evoca el análisis de todas las

etapas de las intervenciones realizadas en el sector público. En este caso particular, sería el análisis de todas las etapas de la implementación de la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

CAPÍTULO 2. Metodología de evaluación integral de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental

En el diseño y construcción de una metodología para evaluar la implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, es importante tener presente el objeto de intervención, específicamente en este caso, el patrimonio documental. Éste está asociado a la percepción del paso del tiempo y de la necesidad de retenerlo materialmente a través de documentos que fijan y registran acontecimientos del pasado y el presente, que necesitan ser recordados por la significación social que disponen; por tanto, resulta una construcción socio-cultural.

Las estrategias, en cuanto a intervención, estarán justificadas, precisamente en estas construcciones socioculturales en las que se sustentan, porque construyen y se reconstruyen la memoria colectiva y, con ella, la identidad cultural, razón de ser de la intervención a través con un programa o política pública.

Se asevera que el patrimonio cultural y el patrimonio documental, como parte de éste, son una síntesis simbólica de referentes de identidades, y un acto de legitimación como tal, y que es, constitutivamente, objeto de invención o de activación selectiva y reflexiva, a cargo de agentes como el poder político y la sociedad civil, con objeto de mostrar y ensalzar una imagen de nosotros –de la identidad de una comunidad–, que somos un fenómeno vivo, en permanente cambio y construcción. En definitiva, fruto de la inventiva de las sociedades y de los grupos que las constituyen: de la identidad, de la memoria, y del saber de los mismos (Peralta & Anico, 2006).

2.1. Metodologías y manuales para la evaluación de políticas públicas

Con las consideraciones antes mencionadas, se realizó una búsqueda documental con el propósito de identificar metodologías que aportaran información para la evaluación de la implementación de la política de conservación y difusión del patrimonio documental, se revisaron varias instituciones encargadas de la evaluación

de políticas públicas, así como guías metodológicas elaboradas por estos organismos para la evaluación de Políticas Públicas, específicamente políticas culturales por el interés y especificidad del objeto de estudio.

En investigaciones que precedieron esta propuesta, se pudieron verificar algunos de los países más productivos que sostienen un desarrollo continuo de políticas y programas, así como se analizaron seminarios y eventos para compartir experiencias, análisis de las mejores prácticas, implementación de estrategias para el tratamiento del patrimonio documental, estos fueron Estados Unidos, España y Canadá; siendo las propuestas españolas las que prevalecieron por ser, a criterio de la autora, las más cercanas, y motivos de referentes que a continuación se describe.

- La Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) del Ministerio de Hacienda, y
- Administraciones Públicas del gobierno de España.

Estas agencias, en su realización y uso, con el objetivo de contribuir a la extensión de la práctica de evaluación, elabora guías metodológicas, resultantes de la consideración de las prácticas habituales de organismos de referencia en evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios, que incluyen experiencias y conocimientos acumulados en el tiempo de funcionamiento de esta organización y su interrelación con la comunidad evaluadora nacional e internacional.

2.1.1. Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. La Metodología de evaluación de la cooperación española.

Siguiendo los criterios establecidos en esa metodología, cuyos resultados y enseñanzas han sido integrados en los procesos de planificación y decisión de los propios proyectos e instrumentos revisados por parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), principal organismo ejecutor de esta política. Esta propuesta metodológica normalizada, establece los planes de evaluación de la cooperación española, y consta de dos partes diferenciadas y de una serie de

soportes documentales, que sirven como herramientas para simplificar la administración del sistema.

Una primera parte (Sección A), se centra en aspectos metodológicos de la evaluación ex post, identificándola como una fase integral del ciclo de proyecto, definiendo sus características principales en función de las clasificaciones más habituales en la literatura académica sobre este tema; analiza la preparación y el diseño de las evaluaciones, revisando algunas de las herramientas más utilizadas para la recopilación y el análisis de la información. Finalmente, se presenta una tipología de actividades de cooperación que permite establecer distintos enfoques de evaluación para las diferentes intervenciones que se realizan en la ayuda para el desarrollo.

La segunda parte (Sección B), hace referencia a los aspectos institucionales y de gestión claves para la ayuda e integrar la evaluación dentro de las rutinas habituales de la administración española. Se identifican los actores principales en la estructura institucional de la cooperación, haciendo especial referencia a la AECI, y se señalan las necesidades concretas de información de cada uno de ellos, necesidades que la evaluación debe satisfacer.

Del análisis surge una propuesta concreta de sistema de evaluación, que considera los aspectos estudiados y la experiencia internacional en este campo.

2.1.2. La Guía para la Evaluación de Programas y Políticas públicas del Gobierno de Canarias.

La Guía para la Evaluación de Programas y Políticas públicas del Gobierno de Canarias fue creada a raíz de la Línea 4 de Estrategia para la modernización y mejora de los Servicios Públicos de la Comunidad Autónoma de Canarias: Evaluación de programas y políticas públicas. Es una herramienta diseñada con el objetivo de estandarizar la aplicación de los procedimientos de evaluación a los organismos públicos (2013: 3). Ofrece un conjunto de recursos, criterios, instrumentos y técnicas para facilitar la selección y evaluación de intervenciones públicas. De esta manera, encamina las labores que se derivan del proceso evaluativo de políticas, planes,

medidas o actuaciones. La Guía está centrada en la evaluación de implementación, resultados e impacto de intervenciones públicas. También aborda la elaboración de informes de resultados en sus y las formas de difusión (2013: 5).

2.1.3. Guía para la Evaluación de Programas y Políticas Públicas de Discapacidad

Este trabajo nace de la voluntad de la Fundación ONCE y del Comité Español de representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). El texto se deriva de las directrices contenidas en la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de las Naciones Unidas del 2007 y enfoca la evaluación en ese contexto. El contenido ofrece conceptos, herramientas y prácticas de evaluación (Calero et al, 2013: 17). Aborda las perspectivas de evaluación ex ante, intermedia; y ex post (Calero et at, 2013: 18).

2.1.4. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)

Guía para la evaluación de las políticas culturales locales. Esta guía presenta un sistema de indicadores para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la Cultura.

Esta guía, con la anuencia del Ministerio de Cultura de España, constituye un sistema de indicadores que evalúa la dimensión y el contenido de los hábitos y consumos que son consecuencia de las políticas culturales locales.

Este es un proyecto a nivel internacional, que se enmarca en el contexto de la Agenda 21 de la cultura. (2) De los numerosos principios, compromisos y recomendaciones que contiene la Agenda, el Sistema de Indicadores recoge una selección de los aspectos más relevantes. Es una herramienta para obtener información sobre las

⁽²⁾ La *Agenda*, que tiene entre sus objetivos responder a los retos del desarrollo cultural del siglo XXI, propone en su artículo 25 “promover la implementación de formas de evaluación del impacto cultural para considerar, con carácter preceptivo, las iniciativas públicas o privadas que impliquen cambios significativos en la vida cultural de las ciudades”. Fuente: http://www.agenda21culture.net/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=58&lang=es

prácticas de los municipios, su evaluación y también como orientación para nuevos planes que favorezcan el desarrollo económico, social y urbano. Asimismo, el sistema de indicadores propuesto atenderá otros factores transversales, relacionados con la diversidad, la participación y el papel de la memoria y la innovación en la construcción de la identidad local. Esta guía presenta aquellos ámbitos temáticos que condensan el espíritu de la misma y los aspectos más relevantes a que ha de atender la política cultural local: cultura y desarrollo local (económico, social y urbano); la transversalidad de las políticas culturales locales; cultura y participación ciudadana; la accesibilidad de la oferta cultural, y el papel de las iniciativas relacionadas con la memoria y la innovación en la construcción de la identidad local.

***2.1.5. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Sevilla.
Guía para la evaluación de políticas públicas (IDR)***

Esta propuesta de Guía metodológica sistematiza diversos modelos de evaluación, presentando conceptos clave y las herramientas de análisis que permiten disponer de un esquema metodológico, amplio y flexible, para ser adaptado a la evaluación de planes y programas de intervención pública.

Esta guía metodológica sigue el enfoque de evaluación global propuesto por Rossi y Freeman (1993), que agrupa los distintos tipos de actividades a los que debe responder una evaluación, el análisis de la conceptualización, el diseño y la ejecución de un programa, así como la valoración de su utilidad.

En principio, como ya hemos visto anteriormente, hay que tener en cuenta, quiénes son sus destinatarios, qué información necesitan y cuándo la necesitan; cómo y para qué utilizarán los resultados, qué fuentes de información y con qué recursos se cuenta para llevar a cabo la evaluación; finalmente, decidir qué tipo de evaluación se llevará a cabo.

En la búsqueda y análisis de las diferentes propuestas, interesó particularmente la propuesta de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y del Instituto de Desarrollo Regional (IDR) por su alcance y contenido.

La guía metodológica propuesta por el Instituto de Desarrollo Regional (IDR) para la evaluación de las políticas públicas ofrece una base conceptual suficientemente válida y acorde al objetivo de una evaluación de políticas públicas culturales con enfoque integral. Su contenido aborda detalladamente la metodología de evaluación, tiene en cuenta los actores responsables de la ejecución y de la gestión de sus actuaciones; con un enfoque integral, propone una metodología que va desde el diseño hasta la implementación de la política pública. Tiene la intención de proveer diversos modelos de evaluación a la comunidad evaluadora. También es posible encontrar los conceptos, los criterios y herramientas fundamentales válidos a la hora de desarrollar una evaluación para los programas, planes y proyectos derivados de la ejecución de una política (IDR, s.f.: 15). Se aborda claramente el ciclo de políticas públicas desde el diseño hasta la evaluación de los resultados obtenidos y sus impactos.

Por su parte, la FEMP expone un grupo de indicadores pensados para su aplicación a políticas específicamente en materia cultural, aborda los diferentes aspectos relacionados con el patrimonio y su interacción con la sociedad; es una propuesta validada.

2.2. Marco referencial. La Oficina del historiador de la Ciudad OHCH. La política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH

Por la novedad de la investigación, en cuanto a pocas intervenciones de implementación de políticas públicas en relación al patrimonio documental, resultó apropiado validar la propuesta en un caso de estudio que tuviera características posibles de repetirse en otros contextos y escenarios, para lo cual se eligió la Oficina del historiador de la Ciudad de la Habana, entidad que ha liderado el proceso de recuperación de la zona más antigua de la ciudad desde 1981, a través de un modelo de gestión integral implementado. Este modelo ejemplifica la posibilidad de utilizar el patrimonio como factor de desarrollo, como laboratorio donde se gesta el porvenir de una comunidad, con gran apoyo por parte de la UNESCO desde sus inicios.

Los documentos legales que protegen y apoyan el trabajo de la OHCH para accionar en el Centro histórico y su sistema de fortificaciones, tuvo sus antecedentes en documentos legales que los protegen entre los que se encuentran: la Ley No. 1 de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley de la Protección al Patrimonio Cultural, del 4 de agosto de 1977; Ley No. 2 de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, del 4 de agosto de 1977; y la Resolución No. 3 de la Comisión Nacional de Monumentos que declara al Centro Histórico de la antigua Villa de San Cristóbal de La Habana Vieja, como Monumento Nacional, de fecha 10 de octubre de 1978.

En 1993 se pone en vigor del Decreto-Ley 143/93, donde se crean las bases para una rehabilitación autofinanciada, con una organización institucional que dé respuestas a la nueva dinámica inversionista, siendo esta entidad una de las pioneras en esta forma de dirección. Se estableció un régimen administrativo especial que facultaba a la Oficina para conocer, decidir y controlar cuestiones relativas a la vivienda, bienes de propiedad estatal, uso del suelo, proceso inversionista, y otros aspectos necesarios.

Las prerrogativas que se le reconocen a la Oficina del Historiador a partir de la proclamación del Decreto-Ley N° 143 de octubre de 1993, permiten la implementación de políticas públicas. Estas se relacionan con:

- Subordinación directa al Consejo de Estado del país.
- Personalidad jurídica.
- Capacidad de aplicación de política fiscal especial para la contribución a la rehabilitación.
- Creación de un sistema empresarial propio para la explotación del turismo, y el sector terciario en general.
- Creación de la Oficina del Plan Maestro –un equipo interdisciplinario, responsable de la planificación y gestión integral del desarrollo del Centro Histórico.
- Ampliación de su estructura para garantizar toda la secuencia del proceso.

Su objeto social consiste en la restauración integral del Centro Histórico en todas sus vertientes, a partir del diseño y ejecución de un proyecto sostenible que se nutre de la explotación de las capacidades económicas que brotan en su entorno cultural, turístico, comercial e inmobiliario, con bases para una rehabilitación autofinanciada.

Las líneas de actuación de la organización giran en torno a la preservación y difusión de memoria material y espiritual de la capital de la República, fomentar fuentes propias de financiamiento, destinadas a la restauración y preservación de la zona priorizada; instrumentar los métodos de apoyo financiero al trabajo de restauración, el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, concertar contratos con entidades nacionales y extranjeras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y otras personas naturales o jurídicas debidamente acreditadas para cumplir estos fines.

Para resumir las características que permiten ser un caso de estudio pertinente, tenemos:

- La intervención pública de la organización en la localidad habanera, demuestra la imbricación de un enfoque integral de Desarrollo Humano Local en función de la salvaguarda del patrimonio material e inmaterial de la capital (interesa a esta investigación específicamente el patrimonio documental).
- Este enfoque se sustenta en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades económicas, culturales, históricas e institucionales que ofrece, en este caso el Centro Histórico.
- Dar cumplimiento al objetivo del mejoramiento del estilo de vida de la comunidad, en este caso la habanera.

Dentro del grupo de estrategias e intervenciones asociadas al Desarrollo Humano Local, se identifican la implementación de políticas de conservación, preservación y difusión del patrimonio, permitiendo la utilización del patrimonio como factor de desarrollo de la comunidad.

El modelo de gestión aplicado a las instituciones principales de la OHCH se agrupa en cuatro grandes grupos:

Dentro del gran complejo multifuncional de la Oficina del Historiador de la Ciudad (OHCH), la Dirección de Patrimonio Cultural tiene la misión de contribuir al conocimiento de la historia y la cultura cubanas, mediante la preservación de los símbolos y expresiones materiales y espirituales de la nacionalidad. Intenta, además, recuperar y preservar la memoria histórico-cultural de la ciudad y especialmente de su Centro Histórico. Esta entidad es la garante de la proyección socio cultural, uno de los pilares fundamentales e importantes del proceso de gestión integral que sustenta la OHCH, (3) dedicada enteramente a la adquisición y tratamiento de los bienes patrimoniales. En relación con la presente investigación, es la entidad a cargo de la implementación de la política pública de conservación y difusión del patrimonio documental.

Sus líneas de actuación son:

- la recuperación, divulgación, preservación y el conocimiento de la memoria histórico-cultural de la Ciudad de La Habana mediante la investigación histórica, patrimonial y arqueológica.
- planear, dirigir y ejecutar las labores que propician el desarrollo de la vida espiritual y cultural de los ciudadanos.

A su mando se subordina un conjunto de entidades, compuesto por direcciones y una editorial (Ediciones Boloña), las direcciones son: Economía y recursos humanos, Conservación y restauración, Abastecimientos y servicios; Gestión cultural y la Dirección de Bienes patrimoniales.

⁽³⁾ Documento de trabajo de la Dirección de Patrimonio Cultural Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana.

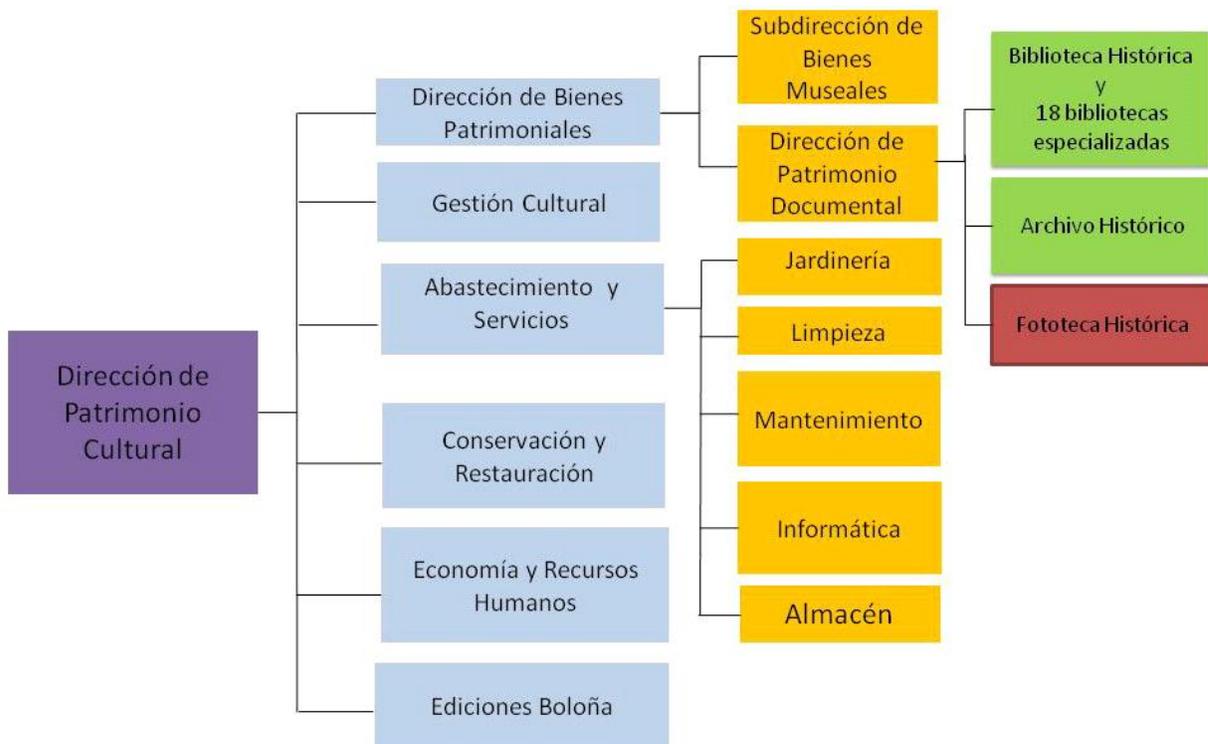


Figura 2. Organigrama de la Dirección de Patrimonio Cultural (Fuente: Biblioteca Histórica)

2.2.2 Componentes de la política de conservación y preservación del patrimonio documental de la OHCH

Cuando hablamos de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se deben identificar componentes que la conforman, relacionados con:

- Legislaciones que dan tutela o amparan en el orden legal y jurídico al patrimonio documental y los actores que interviene en la política o programa público.
- Conjunto de entidades con objeto social definido hacia la salvaguarda y difusión del patrimonio documental, declarados en sistemas de información, archivos, bibliotecas, centros multiculturales.
- Un sistema de gestión que soporte la política pública y entidades garantes de la intervención.

En el caso de estudio se identificaron los principales componentes de la política de conservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH ⁽⁴⁾:

- En el marco legal, un decreto ley que le ofrece prerrogativas particulares a la entidad en su accionar en el territorio local, nacional y en el exterior, y los decretos leyes y regulaciones que amparan el patrimonio documental, así como las metodologías, procedimientos y manuales establecidos para el trabajo con el documento.
- Las instituciones y su objeto social (misión) declarados con responsabilidad hacia el patrimonio documental y la localidad habanera.
- El sistema de gestión institucional y las acciones de cooperación internacional como apoyo al programa.

La suma de estos componentes se sustenta en la política de conservación y difusión que se encamina, por una parte, a la salvaguarda del patrimonio documental; y, por otra, a la socialización del mismo.

El caso de estudio presentado como propuesta a validar la metodología descrita se expondrá en los capítulos siguientes de manera específica a cada momento o etapa de evaluación identificada dentro de la intervención de la política pública.

2.3. Propuesta metodológica de evaluación de la política de conservación y difusión del patrimonio documental

La necesidad de conocer los resultados y efectos de la intervención pública en los diferentes componentes identificados, hace necesario diseñar una herramienta de evaluación. Esta herramienta estará condicionada por variables macro que se irán abordando en el proceso de evaluación integral desde la concepción y diseño de la política pública hasta su implementación.

⁽⁴⁾ Las políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental. Necesidad de evaluación del impacto: el caso de la Oficina del Historiador de La Habana. Lobelle (2012).

La propuesta presentada sigue un enfoque que se centra en la distribución del poder y las interacciones entre actores a través de un enfoque de desarrollo de centros históricos, que contempla vías para su sustentabilidad, a partir de concebir las zonas de alto valor patrimonial, como un sistema de relaciones, cuyas partes o subsistemas requieren revitalización y/o adecuación a criterios que condicionan la necesidad de lograr un desarrollo integral y, por tanto, otorgar igual nivel de prioridad en lo relativo al medio social, económico y cultural mediante un planeamiento participativo.

El objetivo con esta propuesta metodológica será obtener elementos de análisis y diagnóstico que permitan evaluar qué acciones o intervenciones deben eliminarse cuales deben mejorarse o continuar su intervención, en relación con los objetivos propuestos y los efectos esperados en la conservación preservación y difusión del patrimonio documental.

El tipo de evaluación a realizar debe estar en consonancia con el tipo de investigación propuesta; es por eso que se escoge un enfoque integral de evaluación, donde los diferentes momentos de evaluación de la intervención, no son excluyentes sino que se complementan en las distintas etapas unos a otros.

Para una mejor comprensión de la metodología propuesta, con vistas a orientar el proceso de evaluación y sus diferentes momentos, se elaboró un resumen de diferentes tipologías de evaluación según varios criterios, para lo cual se realizó un análisis documental. Con la información obtenida, se confeccionó la tabla que a continuación se presenta contextualizada con el tipo de intervención que se desarrolla en la metodología descrita. Es importante señalar que las diferentes tipologías a continuación descritas se complementan, ya que no existe una única y sola metodología válida para evaluar todas las intervenciones o programas públicos.

La tabla que sigue constituye un resumen de los principales tipos de evaluación a partir del análisis realizado en:

- (a) Guía de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los servicios (2010);
- (b) Guía de políticas públicas de la Federación Española de Municipios y Provincias (2009), (FEMP ed.), España;

- (c) Guía práctica de Evaluación de la implementación, del Instituto de Desarrollo regional (IDR);
- (d) Guía del Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas; y el Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra. 2010

Tabla 1. Resumen de los principales tipos de evaluación a partir del análisis del análisis de guías

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR
Quién realiza la evaluación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental (agente evaluador)	Según el equipo evaluador, la precedencia de la persona que evalúa	Interna	Realizada por el propio personal encargado de la gestión del patrimonio documental.	Los especialistas-evaluadores deben tener el conocimiento necesario y un alto grado de implicación y compromiso.
		Externa	Personal externo con conocimiento especializado, evaluadores de entidades rectoras nacionales.	Poco compromiso con la organización, desconocimiento de las características de la entidad.
		Mixta	Realizada por personal de la entidad que coordina y gestiona el patrimonio documental y la intervención, asesorado y asistido por un equipo externo quien puede dirigir el proceso y/o desarrollar el trabajo de evaluación.	Hay que tener bien definido los tiempos y lo que se quiere evaluar para que no haya discordancia entre las partes evaluadoras.
Perspectiva temporal	Según el momento de la intervención que se evalúa	<i>Ex ante</i>	Momentos antes de ejecutar la política o programa de intervención	Este tipo de evaluación es muy provechosa cuando se aplica desde la concepción del programa, pues se cuestiona el ajuste de la intervención a las necesidades que causaron su

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR
				formulación. También se analizan sus posibilidades de éxito.
		Intermedia	Se realiza en el momento de la intervención entre el inicio del análisis de las políticas públicas y el final de la implementación.	La información que se recopila y ofrece este momento es en relación con la perteneciente a los niveles de eficacia de la intervención y la pertinencia de los objetivos considerados y la calidad del sistema de gestión y seguimiento de la política o programa.
		<i>Ex post</i>	Se realiza una vez finalizado el programa.	Permite emitir criterios relativos al éxito, eficacia, eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos.
Temática y objetivo	Según los niveles de planificación	Estratégica	Tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación, en relación con las estrategias de intervención.	Depende del objeto a evaluar.
		Operativa	Se centra más hacia la gestión de procesos y resultados de la propia intervención.	Depende del objeto a evaluar en la intervención, relacionado con las estrategias y toma de decisiones
Contenido	En dependencia de las etapas de evaluación que se propone	Conceptual o de diseño	Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa.	La población que accede y utiliza el patrimonio documental, población objeto y los recursos disponibles
		Sistema de gestión	Valora la forma en que se ponen en práctica los objetivos	Los diferentes actores que ejecutan la intervención cualquiera

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR
			inmediatos y gestionan las intervenciones en términos de tiempo y recursos.	que sea su nivel de toma de decisiones
		Implementación	Valora hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación	La cobertura de la intervención, los factores que intervienen en la misma, los resultados medibles a corto y mediano plazo, los resultados para comparar impactos
Función	Según el propósito	Formativa o de proceso	Realiza una valoración progresiva del funcionamiento y desarrollo de una intervención, con el fin de darla a conocer a sus responsables para poder introducir modificaciones	Requiere conocimiento detallado de las medidas políticas a aplicar para anticipar problemas y examinar el logro de los objetivos.
		Sumativa o recapitulativa	Se realiza al final de una intervención o de una fase, para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos, con el objetivo de proporcionar información necesaria para realizar una valoración global de los resultados o impactos.	Requiere que haya transcurrido un período de tiempo suficiente desde la adopción de la política o programa, de forma que su organización y actividades hayan alcanzado una cierta estabilidad.

Con el análisis de los criterios de evaluación y tipología presentada en la tabla anterior, desde un punto de vista metodológico, se debe tener en cuenta que:

- El grado de desarrollo de una intervención va a condicionar el tipo de evaluación. No se puede afrontar de la misma forma la evaluación de una

intervención nueva o reciente que la de una establecida desde hace tiempo, la evaluación deberá ser diseñada en función de las características particulares de las intervenciones.

- No existe un procedimiento único o estandarizado para obtener información, este deberá recurrir a diversas herramientas que el equipo que llevará a cabo la evaluación seleccionará en función de la intervención y de la evaluación.

Teniendo en cuenta lo declarado en el párrafo anterior, los criterios de análisis identificados para presentar la metodológica en el caso particular de las intervenciones de políticas públicas relacionadas al patrimonio documental, están dado por:

- El tipo de política pública que resulta la política de conservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH, y su relación con otros programas de intervención del Centro Histórico; y
- La estructura organizacional donde se enmarca esta política pública y los diferentes actores que intervienen en la misma.

La propuesta recoge dos niveles de intervención del gobierno local de la Habana Vieja en la personalidad jurídica de la OHCH, para contribuir a desarrollar los objetivos sociales desde las políticas culturales, donde la política de conservación y preservación del patrimonio documental se imbrica.

- Nivel estratégico: se refleja en la presencia de inquietudes y objetivos de tipo social en la definición de políticas –programas– acciones culturales, relacionados con la estrategia de salvaguarda y difusión del patrimonio documental dentro de las líneas estrategias de las entidades garantes de esta intervención.
- Nivel instrumental: aportando herramientas de corte cultural a otras políticas cuyo objeto principal es el desarrollo social, donde la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental jugará su rol particular.

Se identificaron a nivel estratégico teniendo en cuenta el enfoque integral de gestión y manejo del Centro Histórico los aspectos más relevantes a que ha de atender la política cultural local (FEMP, 2009), y se relacionaron y contextualizados a la política

de conservación y difusión del patrimonio documental. Respondiendo esta selección a temáticas fundamentales como:

1. La cultura como factor de desarrollo económico, social y territorial
2. La transversalidad de las políticas culturales locales,
3. Acceso a la cultura
4. Participación ciudadana;
5. Papel de la memoria e innovación en la creación de la identidad local

Estos aspectos se desarrollaron en un sistema de variables y necesidades de información a tratar en el esquema metodológico de evaluación del programa de conservación y difusión del Patrimonio Documental del Centro Histórico de la Habana, sin soslayar en ninguna de sus etapas de evaluación, la propuesta de gestión y manejo de centros históricos implementados en la OHCH.

2.3.1. Criterios aplicables a la evaluación de implementación de políticas públicas

Una vez definida el grado de intervención o etapa que se desea evaluar es necesario tener presentes criterios aplicables a la evaluación de implementación de políticas públicas en relación al patrimonio documental, para establecer juicios de valor. Los criterios que a continuación se presentan responden a las diferentes etapas a desarrollar, e identificados en la principales guías metodológicas referidas en el acápite 2.3. En relación a la evaluación conceptual o de diseño se utilizarán los criterios de racionalidad y coherencia y etapa de evaluación de la implementación se utilizarán los criterios de eficacia, eficiencia y equidad.

Tabla 2. Criterios de evaluación susceptibles a utilizar en las etapas de evaluación de la implementación

CRITERIO		DEFINICIÓN	PREGUNTAS FRECUENTES PARA EL EVALUADOR O EQUIPO EVALUADOR	QUÉ EVALUAMOS
Racionalidad	Relevancia	Evaluación del diagnóstico plasmado en el programa	¿En qué medida la intervención realizada está en correspondencia con las necesidades y prioridades del centro histórico? ¿Están adecuadamente definidos los problemas? ¿Otorgan prioridad según la prioridad de satisfacción de las necesidades identificadas?	Las relaciones entre las necesidades y/o problemas detectados y su población objeto ya que estos son los aspectos que justifican y dan origen a la intervención
	Pertinencia	Evaluación de la calidad y definición de los objetivos	¿Los objetivos planteados dan repuesta a las necesidades de la población beneficiaria? ¿Se identifica claramente el resultado que pretende alcanzar cada objetivo de la política? ¿Son realistas y alcanzables? ¿Son claros y concretos? ¿Son alcanzables y medibles?	El diseño y diagnóstico previo de la política pública. Dificultades: falta de consenso y falta de concreción.
Coherencia	Interna	Analiza la consistencia lógica entre los distintos elementos que forman parte de una intervención pública	¿Se puede decir que las actividades y los resultados permiten alcanzar los objetivos de manera lógica? ¿Existen contradicciones entre los distintos niveles de objetivos? ¿Existen duplicidades entre las actividades previstas en relación a	Diseño y diagnóstico previo de la intervención pública.

CRITERIO		DEFINICIÓN	PREGUNTAS FRECUENTES PARA EL EVALUADOR O EQUIPO EVALUADOR	QUÉ EVALUAMOS
	Externa	Permite valorar el grado de correspondencia que existe entre una intervención pública y otras que se estén ejecutando de forma simultánea en un mismo territorio.	<p>la consecución de los objetivos de la intervención pública?</p> <p>¿Se puede decir que no existe superposición entre la intervención pública evaluada y otras intervenciones aplicadas en el mismo territorio?</p> <p>¿Los objetivos planteados en la intervención coinciden con los expresados en otras intervenciones del territorio?</p>	Se trata de contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la intervención objeto de evaluación y otras intervenciones.
Eficacia		Determinar el grado en que una intervención pública alcanza o espera que alcance sus resultados operativos e intermedios, en un período determinado, sin entrar a valorar los costes.	<p>¿Hasta qué punto llegan los beneficios de la intervención pública a las personas destinatarias?</p> <p>¿Existen barreras que impiden a la población objetivo acceder u obtener los beneficios de la intervención?</p>	Diseño centrado en la implementación y resultados. Se tiene en cuenta el sistema de gestión como soporte a la política pública
Eficiencia		Relacionar los costes y los beneficios generados por los resultados operacionales e intermedios de una intervención pública.	<p>¿La relación <i>inputs-outputs</i> previstos se está ajustando a lo planteado en la intervención?</p> <p>¿En el caso de que se produzcan desviaciones se deben a la falta de aplicación de procedimientos racionales de gestión</p>	Implementación y resultados. Dificultades: no disponer de los datos de referencia sobre la asignación de los recursos, para identificar una utilización eficiente de los recursos

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS FRECUENTES PARA EL EVALUADOR O EQUIPO EVALUADOR	QUÉ EVALUAMOS
		financiera y de equipo o por un error en las previsiones? ¿Se están utilizando los recursos para alcanzar los objetivos de la manera más económica posible?	financieros, humanos y materiales utilizados
Equidad	Valorar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de la intervención entre la población es consistente con algún criterio estándar defendible y coherente con la teoría de la intervención evaluada. Distribuir los efectos y esfuerzos entre diferentes grupos en la sociedad.	¿El desarrollo de la intervención está respondiendo a algún estándar defendible de distribución? ¿Se está propiciando el acceso al patrimonio documental de manera equitativa a los diferentes grupos que componen la población objetivo? ¿Acceden las personas dentro de a población objeto con capacidades diferentes al patrimonio documental?	Diseño, implementación, resultados e impacto.

2.3.2. Pasos para la evaluación de la implementación de políticas públicas de conservación, restauración y difusión del patrimonio documental

Se definen dos momentos en la evaluación de implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental: **la formulación** y **la implementación**, estos dos criterios son susceptibles a aplicarse en cualquiera de las tres etapas de evaluación integral propuestas en el diseño metodológico.

La **formulación** es una fase donde se analiza la situación y la posibilidad de evaluar

la intervención. En este momento se constituye un equipo evaluador de procedencia en función de quienes serán los evaluadores. Se define entonces el tipo de evaluación interna, externa o mixta, como se refleja en la tabla (1).

- Constitución del equipo evaluador, en función de la intervención a evaluar (Tres etapas descritas)
- Conocimiento general del momento de la intervención que se evaluará,
- Estrategias y metodología de evaluación en dependencia de la etapa que se evalúa. Las estrategias reflejadas en objetivos y tareas que deben evaluarse en esta etapa, tendrán en cuenta qué información se obtendrá de esta evaluación; qué métodos y técnicas de recopilación y recogida de datos se utilizarán; cómo se hará (pasos) la evaluación; y qué herramientas cualitativas y cuantitativas se establecen en el cronograma de evaluación.
- Redacción del informe de evaluación y presentación de los resultados en cuanto a la formulación

Esta etapa permite elaborar el plan de la evaluación de la política y el programa con una consecución de pasos, objetivos y tareas a cumplir, expresados en un cronograma, y documentados en un informe que posibilite establecer una planificación de tiempos, responsables de cada tarea, coordinación de métodos y técnicas de recopilación de información.

Si bien en la fase anterior se hace una planificación de lo que debe ser objeto de evaluación, de acuerdo con el motivo que la entidad haya identificado, y en el momento que se encuentre la intervención; la fase de evaluación de la **implementación** se complementa con la anterior descrita ya, porque es en este momento cuando se analiza y valora si la intervención pública está consiguiendo los resultados esperados. Si los distintos componentes o partes de la propia intervención que actúan en su ejecución son adecuados en relación con los resultados esperados, se debe verificar si cubre adecuadamente las necesidades que provocaron la intervención, para valorar el funcionamiento y la organización interna. Esta etapa permite conocer qué está sucediendo en la intervención de lo programado, y rediseñar estrategias alternativas en caso de ser necesario.

Los principales pasos a ejecutar en la fase de evaluación de la implementación son:

- Diseño de la estrategia de evaluación.
- Recogida de información.
- Análisis de datos.
- Elaboración del informe y socialización de resultados.

A continuación se expone un gráfico con los dos momentos de la evaluación para las tres etapas de evaluación de la implementación de políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental, y los momentos identificados en la evaluación: la formulación y la implementación.

Con relación al momento de formulación de la evaluación, se declaran sus respectivas tareas y, con la implementación, se ilustran los pasos a seguir y las tareas que se relacionan con cada uno de ellos. Se presenta la secuencia de paso de manera general, en capítulos subsiguientes será donde se presenta las particularidades de cada etapa que se evalúa y se expone las dimensiones, sistema de necesidades e indicadores estadísticas aplicables a cada etapa.

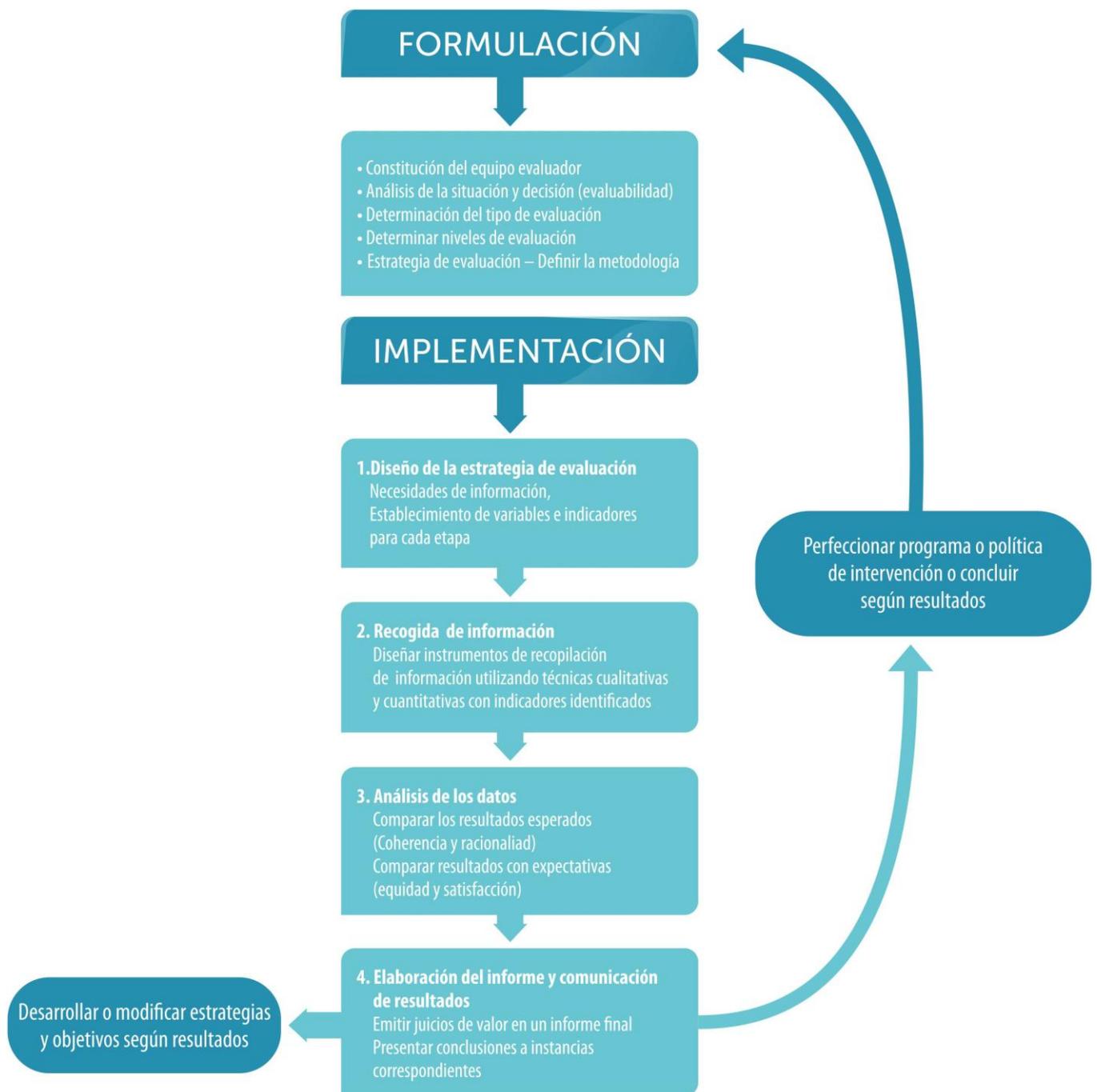


Figura 3. Relación de pasos y tareas en el proceso de evaluación de la propuesta metodológica

2.3.3. Desarrollo de la propuesta metodológica

En la propuesta se desarrollaran las tres etapas de manera particular, con el fin de dejar establecida una propuesta metodológica de evaluación de una política de conservación y difusión del patrimonio documental, susceptible de ser utilizada desde su alcance y con la metodología descrita en cada etapa de manera particular y/o integral para los tres momentos descritos. Así queda organizada una propuesta metodológica susceptible de aplicarse desde cada etapa particular definida o en su totalidad.

El esquema de evaluación presentado (formulación e implementación) es utilizado en las tres etapas propuestas, solo varía en las particularidades de criterios evaluadores, en relación a la etapa específica que se evalúa.

El siguiente gráfico muestra la secuencia de etapas antes mencionadas, y declaradas con un enfoque integral de evaluación de política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.



Figura 4. Secuencia de etapas para la evaluación de una política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental

2.3.4. Evaluación de la implementación

2.3.4.1. Paso 1: Diseño de la estrategia de evaluación

En esta fase se identifican los componentes o dimensiones claves de la intervención pública, las interrelaciones entre ellos, donde se determina qué evaluar. Se analiza el diseño de la intervención pública y sus componentes. En esta fase se realiza un análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades previstas. Se comprueban las actividades y procesos para determinar que los recursos son suficientes para conseguir los objetivos de la intervención. Se identifica lo que se espera que produzcan directamente las actividades. En este paso debe quedar definido cómo evaluar, qué información se desea obtener y cuándo; las variables e indicadores deben tener operatividad y ser medidos en el paso siguiente. Para intervenciones públicas que no están diseñadas, se deberá seguir esta lógica en su diseño.

2.3.4.2. Paso 2: Recogida de información

En esta fase se procede a la recogida empírica de información sobre los tres elementos claves que constituyen la intervención pública: el objeto de intervención, la población objeto de intervención, los recursos y los mecanismos que soportan la gestión de dicha intervención. La información que se recopila debe facilitar las respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué recursos se utilizan para desarrollar los procesos y obtener los resultados?; ¿qué procesos se han puesto en marcha para conseguir los objetivos de la intervención pública?; ¿cuáles son los resultados esperados con la realización de dichos procesos?

Dentro de las diferentes fuentes que se levantarán, deberán estar aquellas que documenten los recursos económicos y materiales empleados-tangibles, y valorar si son suficientes y están disponibles, así como si contribuyen a la consecución de los objetivos.

También analizar los recursos humanos, en función del desarrollo de la intervención, personal especializado y calificado, número, motivación o implicación en la consecución de los objetivos de la intervención.

Además, identificar los recursos que apoyan la intervención y que se relacionan con recursos tecnológicos, así como valores tales como la reputación de la organización o la cultura organizativa de la misma.

Entre las técnicas de recopilación de información disponibles para sistematizar la medición de los criterios que se declararon en la tabla anterior, se encuentran los siguientes, que se agruparán por su carácter cualitativo o cuantitativo. Estas técnicas se utilizarán en función de la etapa de evaluación y los criterios específicos a evaluar en cada etapa.

Tabla 3. Técnicas cualitativas y cuantitativas para la recopilación de información

Técnicas cuantitativas	Consulta a bases de datos y/o registros estadísticos	Consultas a los sistemas de información dispuestos para la gestión de la intervención, tales como bases de datos con estadísticas de cantidad de usuarios, servicios prestados, inventario de colecciones patrimoniales, etc.
	Fuentes estadísticas	Estadísticas variadas, presupuesto económico, plantilla de recursos humanos, etc. Estadísticas nacionales e internacionales, normas ISO
	Encuestas	La encuesta más utilizado en este tipo de evaluación es la llevada a cabo mediante la administración de un cuestionario a una muestra representativa de personas, lo que permite la categorización de opiniones tanto de los usuarios beneficiarios, como de población en general.
Técnicas cualitativas	Análisis Documental	Revisión de la literatura o bibliográfica, tales como documentos oficiales, informes de investigación, evaluaciones generales y auditorías realizadas, controles por área, artículos, libros, estudios específicos en el área de interés, incluyendo evaluaciones pasadas.
	Observación natural	Los datos observacionales describen el escenario de una intervención, las actividades que tienen lugar en el escenario, quienes participan en las actividades y el significado de esas actividades para esas personas.
	Entrevistas	Se obtiene información mediante una

	personales y/o a grupos focales:	conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Se desarrollan a través de técnicas específicas como pueden ser los grupos focales o las entrevistas en profundidad.
--	----------------------------------	---

2.3.4.3. Paso 3: Análisis de datos obtenidos

Después de obtener los datos de cada una de las variables definidas en el diseño de la estrategia, el equipo evaluador debe hacer un balance de la información identificada en las técnicas antes descritas. A partir de la descripción y análisis de los datos obtenidos, se podrán tener resultados medibles de la cobertura de la intervención pública y de las instituciones y otros actores que intervienen en la misma. Observar la relación entre el perfil de los usuarios: objetivo poblacional previsto conforme a la teoría de la intervención y la realmente atendida, así como la proporción en que dicha población está accediendo a los servicios previstos en la intervención.

Esto último relacionado con los recursos aportados, permitirá valorar la eficiencia operativa de la intervención pública; si el funcionamiento y la organización interna de la intervención pública son adecuados, esto supone evaluar los procesos claves, tanto de la producción como de la prestación de los servicios, valorando su adecuación a los inicialmente previstos.

2.3.4.4. Paso 4: Elaboración del informe y socialización de resultados

Finalmente se deberá redactar un informe de evaluación que recoja los aspectos identificados en el proceso de evaluación, emitiendo juicios de valor, cambios de estrategias de intervención o rediseño de la misma en consecuencia a lo diagnosticado.

En este sentido existen diferentes tipos de informe. Estos siguen un criterio en dependencia del destinatario final, o el momento de la evaluación que se documenta a

través del informe. En este sentido, los más comunes son los informes ejecutivos, los informes preliminares y el informe final.

El informe ejecutivo, se presenta a los niveles de decisión (decidores): se exponen de manera explícita los resultados de la evaluación. No será muy extenso –no menos de tres y no más de doce páginas–, en consonancia con el destinatario que va dirigido. Por su parte los informes preliminares son informes que se van produciendo a lo largo del proceso de intervención, según se vaya cumpliendo con los momentos de la evaluación y dan cuenta de aspectos metodológicos del diseño de la evaluación, relacionados con problemas encontrados en la implementación, así como las soluciones posibles y los resultados preliminares. El informe final o de evaluación se realiza concluida la fase de análisis de la información recopilada, y debe redactarse con un lenguaje que motive, con descripción de los procedimientos y resultados de manera precisa. Este informe final debe tener calidad en la medida que refleje una fundamentación metodológica y defina claramente los métodos y técnicas utilizados, el sustento teórico, y la seriedad en las conclusiones, además debe poseer una utilidad real, debe ser conciso, de manera que refleje los resultados relevantes del estudio, un lenguaje claro, finalmente debe incluir una valoración de los resultados a través de un juicio del evaluador o equipo evaluador

La propuesta de estructura de estos informes seguirá el mismo esquema presentado desde la metodología de la investigación: introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones.

- **Introducción:** En la introducción se presenta el propósito de la evaluación acerca de la intervención, donde se declara la necesidad por la que se ha realizado la evaluación. Los usuarios de la evaluación, así como los actores y el equipo evaluador, deben declarar si existen o existieron limitaciones para su realización, y los aspectos generales introductorios.
- **Desarrollo del informe**
 - A) Contenido de la evaluación: Se presenta la descripción del objeto de evaluación, se declaran metas y objetivos de la misma, y criterios que se utilizaron para su diseño y realización. Se puede ilustrar el plan de evaluación y

procedimientos empleados. Se describen los métodos y técnicas empleados, y el tipo de investigación; se desarrolla el plan de recogida de información con las técnicas y herramientas empleadas, así como el análisis y resumen de los datos recogidos.

B) Presentación de los resultados de la evaluación: Se presenta un resumen de los datos recogidos y analizados con su respectiva interpretación.

- **Conclusiones y recomendaciones:** Se presentan las conclusiones y recomendaciones con los criterios resultantes del proceso de análisis e interpretación de la información. Podría ser importante declarar las limitaciones y logros encontrados para tener en cuenta en futuras acciones y su evaluación. Con relación a las recomendaciones es importante que sean el resultado de la interpretación del equipo evaluador y los profesionales que trabajan directamente en la intervención, quien colegiarán las mismas, para que tengan mejor aceptación en la comunidad evaluada.
- **Referencias bibliográficas, y apéndices o anexos:** Es importante reflejar la bibliografía publicada, y las fuentes de trabajo no publicadas, utilizadas como evidencias o fuentes de información que sustentan el proceso evaluativo. Se deben anexar aquellas técnicas empleadas, la operatividad y tabulación de las mismas, y otra información adicional que signifique un aporte relevante al informe.

Como último paso, concluido el informe de evaluación, es de suma importancia difundir y presentar los resultados a los implicados. Estas prácticas en las organizaciones crean una cultura de compromiso y de evaluación como proceso de mejoramiento continuo entre la comunidad de profesionales. Una buena planificación del proceso de evaluación comienza cuando se presenta a los implicados en el proceso evaluador el proyecto o diseño de la evaluación, se puede dar seguimiento con informes parciales y, finalmente, se presentan los resultados finales.

Ya desde el propio diseño de la evaluación, se describe el modo en que socializaran los resultados de la misma. Se pueden utilizar diferentes vías, como reuniones de departamento, consejos de dirección, sesiones donde se inviten a los garantes directo e indirectos en la intervención de la implementación de la política pública, se pueden utilizar plataformas tecnológicas, como medios tecnológicos, o las páginas Web de la organización actuante, o intranet corporativa.

Conclusiones parciales

- Cuando hablamos de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se deben identificar los componentes que la conforman y relacionarlos con las legislaciones que dan tutela o amparan en el orden legal y jurídico, como el patrimonio documental y los actores que intervienen en la política o programa público; el conjunto de entidades con objeto social comprometidos con la salvaguarda y difusión del patrimonio documental, declarados en sistemas de información, archivos bibliotecas, centros multiculturales, a través de un sistema de gestión que soporte la política pública y las entidades garantes de la intervención.
- En el diseño y construcción de una metodología para evaluar la implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, hay que tener presente que las estrategias en cuanto a intervención, estarán justificadas, precisamente en construcciones socioculturales en las que se sustentan, que construyen y reconstruyen la memoria colectiva y, con ella, la identidad cultural, razón de ser de la intervención a través de un programa o política pública. La metodología presentada responde a un enfoque integral de evaluación de tres etapas, que son: evaluación conceptual o de diseño, evaluación del sistema de gestión y evaluación de la implementación.
- En investigaciones que precedieron esta propuesta, se pudo constatar que los países más productivos fueron Estados Unidos, España y Canadá; siendo las propuestas españolas las que prevalecieron por ser, de acuerdo con el criterio de la autora, las más cercanas y motivos de referentes descritos a continuación:

Se identificaron metodologías que aportaban información para la evaluación de la implementación de la política de conservación y difusión del patrimonio documental entre las que se encuentran: (a) la de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los servicios, (b) la Guía de políticas públicas de de la Federación Española de Municipios y provincias (FEMP), (c) La Guía para Evaluación de Políticas Públicas (IDR), (d) la Guía

práctica de Evaluación de la implementación. Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas, y (e) el Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra.

- Por lo poco tratado de la evaluación de la implementación de políticas públicas en relación al patrimonio documental, se hizo pertinente validar la propuesta metodológica a un caso de estudio que tuviera características posibles de repetirse en otros contextos y escenarios nacionales e internacionales, para lo cual se eligió la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana.
- Entre las condiciones que permiten ser un caso de estudio pertinente, tenemos que: la intervención pública de la organización en la localidad habanera, demuestra la imbricación de un enfoque integral de Desarrollo Humano Local. Este enfoque se sustenta en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades económicas, culturales, históricas e institucionales que ofrece, en este caso el Centro Histórico, con el objetivo del mejoramiento del estilo de vida de la comunidad.
- Se propusieron criterios susceptibles de ser evaluados por la metodología, teniendo en cuenta el grado de desarrollo de la intervención, sin soslayar que no existe un procedimiento único o estandarizado para obtener información, este deberá recurrir a diversas herramientas que el equipo que llevará a cabo la evaluación seleccionará en función de la intervención y de la evaluación.
- Se identificaron dos pasos para la evaluación de la implementación de políticas públicas de conservación, restauración y difusión del patrimonio documental, la formulación y la implementación, estos dos criterios son susceptibles de aplicarse en cualquiera de las tres etapas de evaluación integral propuestas en el diseño metodológico.
- Los principales pasos a ejecutar en la fase de evaluación de la implementación son: el diseño de la estrategia de evaluación, recogida de información, análisis de datos, elaboración del informe y socialización de resultados.
- Como consecuencia de la evaluación, se deberá redactar un informe de evaluación que recoja los aspectos identificados en el proceso de evaluación,

emitiendo juicios de valor, cambios de estrategias de intervención o rediseño de la misma, de acuerdo con lo diagnosticado.

Capítulo III. Evaluación conceptual o de diseño de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

3.1 Evaluación conceptual o de diseño

Con el decurso del tiempo y las condiciones naturales a las cuales se encuentren expuestos los bienes patrimoniales documentarios, constituyen factores fundamentales a la hora de definir estrategias encaminadas a su conservación y difusión. Concebir adecuadamente una política o programa de intervención, constituye parte sustancial del éxito de la misma. El objeto de intervención mismo justifica la necesidad de accionar sobre él, cualquiera que sea la población o destinatario de dicha intervención.

La protección y permanencia del patrimonio documental está concebida para su adecuada salvaguardia. En este sentido, estos materiales de propiedad nacional deben valorarse desde dos puntos de vista: el propiamente patrimonial y aquel que explica el devenir histórico cultural de la misma sociedad.

En el caso de estudio desarrollado en la presente investigación, es necesario ponderar la importancia de estos fondos documentales, los más antiguos –y sin duda los más valiosos– que se conservan en Cuba, para transmitir lo que representan para la historia de La Habana, de Cuba y de América.

3.2 Metodología para la evaluación de la etapa conceptual o de diseño de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH

La primera etapa de la metodología para la evaluación la constituye, precisamente, la “Evaluación conceptual o de diseño”; en el caso particular de una política pública de

conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, contempla todas las instituciones que conservan y difunden el patrimonio documental, se incluye el patrimonio bibliográfico de la localidad y acerca de ella; ciudad o nación.

Se tiene en cuenta, además actores (garantes) vinculados con intereses en la preservación del patrimonio documental según sus funciones; así como componentes de la propia política que determinan el diseño del programa.

En esta etapa se revisan los elementos que justifican la política de conservación y difusión del patrimonio documental (IDR, s.f.: 30). El gráfico que a continuación se presenta enumera las diferentes etapas que se irán desarrollando en los capítulos subsiguientes, correspondiendo a este capítulo la etapa enumerada (1)



Figura 5. Etapas de la Evaluación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental: Etapa 1, evaluación conceptual o de diseño.

3.3 Pasos para el desarrollo de la metodología de la etapa conceptual o de diseño

Siguiendo el esquema propuesto en este Capítulo II, se formula la evaluación, determinando para esta etapa los criterios de evaluación susceptibles a utilizar (tablas 1 y 2) y los aspectos relacionados con la planificación de la evaluación: equipo evaluador, responsable y cronograma de evaluación. Se establece un informe que refleje estos aspectos, mediante: cronograma, responsables e implicados en el proceso.

Se sigue un enfoque de planificación estratégica teniendo en cuenta la importancia que da la propuesta metodológica a la relación entre las políticas, actores sociales, gestores del patrimonio documental y afectado en general.

- Nivel estratégico: se refleja en la presencia de inquietudes y objetivos de tipo social en relación con el patrimonio documental, programas de acciones, relacionados con la estrategia de salvaguardia y difusión del patrimonio documental dentro de las líneas estrategias de las entidades garantes de esta intervención.
- Nivel instrumental: aportando herramientas a otras políticas cuyo objeto principal es el desarrollo socio cultural, donde la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental jugará su rol particular.

A continuación se procede a la implementación de la evaluación, en correspondencia con el esquema metodológico para esta segunda fase, donde se desarrollan los pasos descritos en la propuesta metodológica:

- Paso 1. Diseño de la estrategia de evaluación.
- Paso 2. Recogida de información.
- Paso 3. Análisis de datos.
- Paso 4. Elaboración del informe y socialización de resultados.

3.3.1 Diseño de la estrategia de evaluación (Paso 1)

Este paso comprende el diseño de la estrategia de evaluación, con los elementos que justifican la intervención, objetivos y estrategias, y con el marco constitucional y regulatorio justificativo de la política pública, así como los componentes de la política

de conservación y difusión del patrimonio documental y el marco regulatorio que tutela el patrimonio documental para el contexto geográfico identificado.

1. Es importante identificar un grupo de elementos agrupados en variables o características comunes, relacionadas con la población objeto de intervención y con el propio objeto de intervención (patrimonio documental), desde la propuesta en la investigación preservación-conservación y difusión. Los elementos que a continuación se desarrollan están en correspondencia con estos aspectos justificativos de la intervención.
2. Característica geográfica y composición de la población destinataria.
3. Existencia de un estudio de necesidades, problemas y necesidades; causas y consecuencias de las mismas.
4. Características de la colección patrimonial justificativas de la intervención.
5. Objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental.
6. Característica geográfica y composición de la población destinataria de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

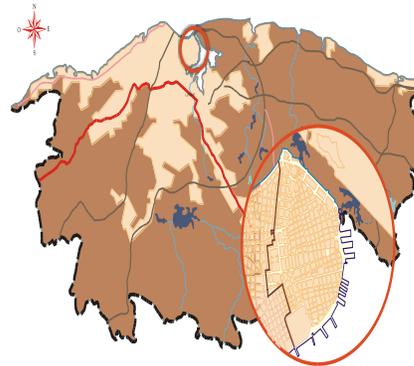
La Habana Vieja es un municipio dentro de la ciudad y provincia de La Habana, capital del país, con un área de 4.37 Km²; de estos, 2.1 Km² corresponden a lo que se reconoce como el Centro Histórico de la Habana.

Con un total de 3 500 edificaciones, de ellas la séptima parte muy valiosa, es decir con grado de protección I ó II, cuenta con 87.771 habitantes, para una densidad de población de 20,084 (hab/Km²).⁽⁵⁾

Esta localidad acoge este proyecto integral que resulta un modelo de la conservación y difusión del patrimonio. Liderado por la OHCH, las acciones del proceso de Desarrollo Humano Local inciden en esta población de manera directa o indirectamente.

⁽⁵⁾ Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas. Habana Vieja, ^(a) **Según resultados del Censo de Población y Viviendas 2012.** Fuente: http://www.one.cu/aed2010/03Ciudad%20Habana/Municipios/04%20La%20Habana%20Vieja/esp/20080618_tabla_cuadro.htm

Incluye al Centro Histórico que abarca 5 de los consejos populares mencionados, con una extensión de 2,14 Km², ocupando prácticamente el 50 % del territorio municipal y la mayor parte de sus sectores residenciales. En él residen 66 752 habitantes, de los cuales 47,5 % son hombres, 52,5 % mujeres y 13 320 son jefas de hogar. Aproximadamente 11 014 personas pertenecen a la tercera edad. El territorio presenta una densidad promedio de 625 habitantes por hectárea, 32 188 hab/Km². El manejo y gestión del mismo está a cargo de la Oficina del Historiador de la Ciudad (OHCH).



Área circulada incluye
al centro histórico

Figura 6. La Habana Vieja, composición de la población destinataria directa

3.3.1.1 Existencia de un estudio de necesidades, problemas y necesidades, causas y consecuencias de las mismas

La concepción de la intervención pública en relación con el patrimonio documental tuvo como punto de partida la investigación sobre “Estudios de gustos y preferencias de la población del centro histórico de la Habana”, y el “Diagnóstico sociocultural del sistema de Bibliotecas públicas de la Habana.”⁽⁶⁾ Su alcance cubre una perspectiva mucho más amplia en lo referido a colecciones patrimoniales; de las que ofreció información relevante, que ha sido antecedente para el diseño e implementación de la política pública. La institución encargada de estos estudios fue la biblioteca pública metropolitana, de carácter provincial, que es el órgano rector del sistema de bibliotecas públicas de la Habana, con subordinación metodológica al Ministerio de Cultura y a la Biblioteca Nacional de Cuba.

⁽⁶⁾ Estudio sobre Gustos y preferencias de los usuarios del Sistema de Bibliotecas Públicas de Ciudad de La Habana/2010. Informe de investigación: Informe del diagnóstico Sistema de Bibliotecas Públicas (Actualización). La Habana. 2013.

Las bases de estos estudios se fundamentan en la necesidad de conocer las preferencias e intereses de los usuarios que asisten a las bibliotecas públicas de la capital, relacionadas con la lectura y las actividades de promoción cultural, así como poder tributar información actualizada al Programa Cultural de la ciudad para el diseño de una estrategia cultural integral de la capital.

El segmento relacionado con el acceso a los fondos de valor patrimonial (en este caso se relaciona a la bibliografía provincial atesorada en la biblioteca en su carácter de depositaria), ⁽⁷⁾ se tomó como base y sustento del estudio de necesidades de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

Las variables identificadas en el estudio fueron:

- Datos generales.
- Nivel de escolaridad.
- Gusto por la lectura (fondo patrimonial).
- Frecuencia de lectura (fondo patrimonial).
- Lugar o espacio preferido para la lectura.
- Géneros literarios preferidos (fondo patrimonial).
- Temáticas preferidas (fondo patrimonial).
- Título o autor de preferencia (si aplica) (fondo patrimonial).
- Actividades culturales preferidas para su disfrute.

En relación con la muestra de población seleccionada, se diseñó una encuesta para ser aplicada al 10% del promedio de usuarios que asisten a servicios de lecturas y actividades de promoción cultural en las bibliotecas durante el primer trimestre del año, para esta selección se tomaron los reportes estadísticos de los primeros tres meses del año 2010, registrados en el modelo 234-06. ⁽⁸⁾

El análisis de los resultados alcanzados, discriminando la información que no era relevante a colecciones no patrimoniales, resultó:

⁽⁷⁾ Referido a las disposiciones del decreto ley 265, depósito legal de la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí.

⁽⁸⁾ Modelo estadístico 234-06. Indicadores fundamentales de la actividad bibliotecaria. Sistema de bibliotecas públicas de Cuba.

- La mayor cantidad de usuarios que asisten a las bibliotecas públicas del sistema, son del sexo femenino, tanto en los niños y adolescentes (57.8%), como en los jóvenes y adultos (57.2%).
- Los grupos de edades más representativas en este estudio son los adolescentes de 10 a 14 años (50.9%), los jóvenes de 18 a 24 (24%), los adultos de 35 a 55 (22.5%)
- El nivel de escolaridad predominante en los niños y adolescentes es la enseñanza primaria (58.7%); y en los jóvenes y adultos la enseñanza pre-universitaria (28.1%) y técnico medio (23.5%) respectivamente.
- En el sector económicamente activo de la población los más representativos son los trabajadores (40.9%) y en el económicamente no activo son los estudiantes (36.6%) y los jubilados (10%).
- El interés por la lectura de documentos patrimoniales (documentos de valor cultural, histórico, bibliografía provincial), es mayoritario en los encuestados, ya que el 92.2% de los niños y adolescentes, así como el 69% de los jóvenes y adultos, preferentemente gustan de leer semanalmente, por estudiar y por placer.
- Los usuarios que gustan de la lectura de esta tipología documental, prefieren hacerlo en primer lugar en la casa y, en segundo, en la biblioteca. Los horarios que prefieren para leer los niños y adolescentes son las tardes (47.2%) y antes de dormir (27.1%), lo que está en correspondencia con sus ratos libres extra clases; en este indicador, coinciden con los jóvenes y adultos, los cuales prefieren la tarde (36.8%) y antes de dormir (25.7%), de acuerdo con sus horarios de estudio o trabajo.
- El gusto y/o interés de los usuarios lectores por realizar la lectura en su casa o en la biblioteca, nos permite inferir dos asuntos a tener en cuenta por los bibliotecarios públicos: primero, aquellos que prefieren la casa, necesitan acceder a la información digital, para poder satisfacer esa necesidad, que no pueden satisfacer en la biblioteca por la presión de horario u de otro tipo de condición no adecuada para ellos; segundo, los que prefieren leer en la biblioteca, amén de la necesidad de estudiar, encuentran en ella el espacio

adecuado para realizar la lectura. Esto confirma la necesidad de las bibliotecas como espacios que contribuyen a incrementar la cultura de la población dentro y fuera de estas instituciones.

- Dentro del fondo bibliográfico patrimonial, la novela (49.58%), el cuento (34.1%) y la poesía (21.5%), son los tres géneros de mayor preferencia por los lectores jóvenes y adultos.

En el caso de los niños y adolescentes, los géneros preferidos son: en primer lugar, el cuento (36.2%); en segundo, la novela (34%); y en tercero, la poesía (19.7%).

En cuanto a los temas generales, las preferencias se van por la literatura. Los jóvenes y adultos se inclinan por la literatura, así como por la historia y las ciencias sociales.

- Las actividades de difusión y promoción no responden a las necesidades y expectativas de los niños, jóvenes y adolescentes, por no estar estas relacionadas al desarrollo de las TICs.
- Los adultos prefieren las actividades de presentación y venta de libros, exposiciones de libros, presentación y venta de CD y multimedia, peñas literarias y exposiciones de artes plásticas.

Después de evaluar el estudio de necesidades, se identificó la información aplicable a la intervención, teniendo en cuenta las acciones puntuales y particulares con respecto al patrimonio documental. Este estudio proporciona información y datos desde la difusión y acceso. Se obtuvieron resultados con respecto a segmentos de población y necesidades de dichos segmentos.

Por su parte, el estudio de necesidades carece de elementos que justifiquen la intervención desde la perspectiva de conservación y preservación, por lo que se realizó un diagnóstico de la colección patrimonial.

3.3.1.2 Características de la colección patrimonial justificativas de la intervención

Se describen las colecciones patrimoniales, teniendo en cuenta las variables siguientes:

- a) Elementos históricos de las colecciones patrimoniales objeto de intervención.
- b) Composición de la colección patrimonial objeto de intervención desde la perspectiva de valor patrimonial y valor económico.
- c) Entidades y tipología de entidades que atesoran la colección patrimonial.
- d) Servicios de información que brindan estas instituciones.
- e) Ubicación geográfica de los fondos.
- f) Difusión/Accesibilidad al Patrimonio Documental.
- g) Objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental.
- h) Elementos históricos de las colecciones patrimoniales objeto de intervención.

La fundación de la OHCH está indisolublemente ligada a la creación de la Biblioteca y el Archivo históricos en el año 1938. Ambas instituciones fueron, desde sus inicios, las responsables de compilar, preservar, organizar y difundir la memoria histórica de La Habana, a través de documentos originales (grabados, actas, cartas, etc.), en el caso del Archivo; y de documentos publicados (libros, revistas, folletos, artículos, etc.), en el caso de la Biblioteca.

En ambos casos anteriores, además del valor intrínseco que pueden tener cualesquiera de las tipologías documentales mencionadas, a una buena parte de estos documentos, se le suma el valor de la pertenencia a personalidades ilustres de la historia de Cuba: sus firmas, sus exlibris, sus anotaciones, etc. Durante muchos años, la fotografía formó parte de los documentos conservados en el Archivo pero, con el transcurso del tiempo, esta tipología fue valorizándose, sobre todo con la rehabilitación y restauración de La Habana Vieja, especialmente como prueba fidedigna de un estado de cosas particular en el tiempo. Esto fue motivando el incremento de distintos tipos de fotografías, que no solo daban fe de momentos específicos, fundamentalmente de La Habana, sino también de unas técnicas y soportes que requerían un alto grado de especialización para su conservación y gestión. Bajo estas condiciones, surge la Fototeca Histórica en la década del 80 del siglo XX.

Entre las principales instituciones que contribuyen, junto con las Direcciones de la Oficina del Historiador, a elevar el nivel cultural de la población, se encuentra la Biblioteca Pública Provincial Rubén Martínez Villena, que está subordinada directamente a la subdirección de patrimonio documental. Constituye un Centro de Información que facilita a sus usuarios toda clase de conocimientos e información. Brinda servicios a toda la población, sin discriminación de edad, sexo, nivel educativo, profesión y/o condición social. Sus objetivos están encaminados a satisfacer las necesidades de formación e información en el campo educativo, recreativo, cultural, profesional y al empleo del tiempo libre.

A pesar de la diversidad, la misión común de estas bibliotecas es tutelar el patrimonio bibliográfico que conserva el Centro Histórico de La Habana. Como parte de la política de tutela de esta subdirección, un lugar especial lo ocupa la gestión de la difusión del fondo bibliográfico que conservan estas entidades; y, para ello, cuenta con la biblioteca pública “Rubén Martínez Villena”, de alcance provincial.

Al interior de la estructura de la Oficina del Historiador, tiene lugar un conjunto de direcciones especializadas, encargadas de coordinar las labores de rehabilitación y conservación que se ponen en práctica en el Centro Histórico. La existencia de estas especialidades y su estrecha interrelación, permiten que el flujo de información entre ellas sea amplio y constante, para lograr así una efectiva retroalimentación que posibilita concretar logros palpables en función de la rehabilitación y conservación del Centro Histórico. Tal es el caso de la Dirección de Patrimonio Cultural, como muestra el organigrama (Figura 2) de la dirección de patrimonio cultural, que cuenta con varias subdirecciones destinadas, en primer lugar, a coordinar el trabajo de las diversas áreas que ella contempla; y, en segundo lugar, a garantizar la accesibilidad al patrimonio cultural, que gestiona por parte del pueblo cubano.

Entre las principales instituciones que contribuyen a elevar el nivel cultural de la población, se encuentra la Subdirección de Bibliotecas, formada por 21 bibliotecas con perfiles públicos variados (de ellas, 19 son especializadas, una universitaria y una pública).

La biblioteca histórica cubana y americana “Francisco González del Valle”, es una de las bibliotecas especializadas que componen la Subdirección de Bibliotecas de la Dirección de Patrimonio Cultural, y constituye, junto al Archivo Histórico, parte del núcleo fundador de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La génesis de esta biblioteca explica, en parte, por qué los fondos que atesora tienen un valor patrimonial, al estar formada por bibliotecas privadas de importantes intelectuales cubanos de finales del siglo XIX y principios del XX. La política de desarrollo de colecciones también ha garantizado el rescate de importantes documentos de valor patrimonial.

3.3.1.3 Composición de la colección patrimonial: objeto de intervención desde su valor patrimonial en relación con la tipología documental, contenido, forma y su valor económico

- Valor patrimonial

Colección Rara y Valiosa: En la colección de libros raros y valiosos se ubican documentos antiguos o con características que los categorizan como raros o valiosos, y se excluyen de ella documentos manuscritos que se encuentran ubicados en el Archivo Histórico. Hablamos, por tanto, de libros impresos con forma de códices. Algunas de las características de los libros que se ubican en la Colección Rara son:

- Antigüedad
 - a) Autógrafos de personalidades relevantes para la historia cubana o universal.
 - b) Pertenencia anterior a alguna figura cimera.
 - c) Tirada tan corta o con unas peculiaridades de difusión de las que queden pocos ejemplares, etc.

Integran este fondo, además, encuadernaciones valiosas, con aditamentos de plata u oro, con tapas incrustadas en metales y piedras, así como documentos dedicados por figuras de la talla de Máximo Gómez, Fernando Ortiz, Alejo Carpentier, Dulce María Loynaz, entre otras. Igualmente, forman parte de la Colección Rara y Valiosa, libros

que pertenecieron a la biblioteca privada de Emilio Roig de Leuchsenring y a otras destacadas personalidades de la cultura.

Por los límites temporales de esta colección, se incluyen en ella gran cantidad de publicaciones españolas relacionadas con Cuba y sin las cuales sería imposible entender la historia de Cuba y de España antes del siglo XX.

El procesamiento técnico de esta colección se realiza por manos expertas que facilitan que todo este caudal de información y valor llegue a los usuarios, teniendo como prioridad la conservación y la difusión de todo este patrimonio bibliográfico.

Colección Facticia: Una colección de excepcional valor es la Colección Facticia, nacida en la Oficina del Historiador. Roig de Leuchsenring, junto con sus colaboradores, recopilaba la información que luego organizaba en tomos temáticos. Esta colección tiene un alto interés cultural por los temas que trata, la manera en que se organizan, la confluencia de distintos tipos de fuentes documentales en sus páginas, el hecho de tener anotaciones, entre otros elementos.

- Valor económico

La colección de las asciende a 420 445 documentos con un valor de 8 253 993. 27 cuc⁽⁹⁾ distribuido como sigue:

Tabla 4. Valor económico de las colecciones. Fuente inventario de colecciones patrimoniales del Sub- centro Patrimonio documental. OHCH

ÁREA	FONDO O COLECCIÓN	CANTIDAD DE DOCUMENTOS	VALOR (En CUC)
Biblioteca Histórica	Colección Rara	5767,00	900 000,74
	Colección Cubana	7122,00	400 501,46
	Colección General	5400,00	221 110,58
	Colección Referencia	2247,00	71 916,03
	Colección Hemeroteca	10359,00	88 649,46

⁽⁹⁾ Cuba posee dos monedas: el CUP (Cuban Peso) y el CUC (Cuban Convertible = 25.00 CUP).

ÁREA	FONDO O COLECCIÓN	CANTIDAD DE DOCUMENTOS	VALOR (En CUC)
	Colección Audiovisual	32,00	212,00
	Colección Facticia	1369,00	200 000,00
	Colección de Literatura Gris	1,00	80,00
	Colección Digital	1066,00	3 900,00
	Total	33363	1 886 370,27
Fototeca Histórica	Fotos Sueltas	143440,00	4 303 200,00
	Negativos	5421,00	162 630,00
	Diapositivas	3423,00	51345,00
	Fotos en Estuche	256,00	38 400,00
	Documentos especiales (otros formatos)	1287,00	38 610,00
	Álbumes	29440,00	20 720,00
	Fondo Ferrocarril	1800,00	1 800,00
	Fondo Biblioteca Pedagógica	701,00	701,00
	Fondo MICONS	43078,00	43 078,00
	Colección de cámaras y dispositivos	176,00	10 000,00
	Total	229022	4670484,00
Archivo Histórico	Colección Ejército Español	584,00	10 000,00
	Colección Ejército Libertador	1607,00	30 000,00
	Colección Emigración Revolucionaria	322,00	8 000,00
	Colección Esclavitud	251,00	10 000,00
	Colección Guerra Hispano-Cubano-Americana e Intervención	103,00	10 000,00

ÁREA	FONDO O COLECCIÓN	CANTIDAD DE DOCUMENTOS	VALOR (En CUC)
	Colección Personalidades de las Guerras de Independencia	4338,00	10 000,00
	Colección Prensa	1697,00	2000,00
	Colección Acueductos	107,00	1 000,00
	Colección Bonos, Billetes y Acciones	1618,00	5 000,00
	Colección Caricaturas y Dibujos	341,00	2 000,00
	Colección Documentos Legales	1265,00	8 000,00
	Colección Documentos Reales	634,00	10 000,00
	Colección Documentos Religiosos	822,00	1 000,00
	Colección Faros de Cuba	25,00	100,00
	Colección Ferrocarriles	317,00	1 000,00
	Colección Fotografía	33,00	100,00
	Colección Grabados e Imágenes	1466,00	60 000,00
	Colección Marcas y Patentes	19437,00	50 000,00
	Colección Masonería	520,00	1 000,00
	Colección Música	138,00	500,00
	Colección Planos y Mapas	1521,00	10 000,00
	Colección Postales	20716,00	40 000,00
	Colección Sellos, Sobres y Timbres	33660,00	60 000,00
	Colección Teatro	576,00	1 000,00
	Colección Títulos y Nombramientos	425,00	10 000,00
	Colección Familias Ilustres Cubanas	1254,00	10 000,00
	Colección Intelectuales	687,00	1 000,00
	Colección Víctor Hugo	119,00	119,00

ÁREA	FONDO O COLECCIÓN	CANTIDAD DE DOCUMENTOS	VALOR (En CUC)
	Colección Universidad de La Habana	990,00	3 000,00
	Colección Julio Lobo	700,00	9 000,00
	Fondo Juan Andrés Cué y Badá	3754,00	50 000,00
	Fondo Familia Núñez de Villavicencio	1500,00	1 500,00
	Fondo Familia Terry	662,00	2 000,00
	Fondo Familia Ximeno	1800,00	2 000,00
	Fondo José Luciano Franco	1188,00	2 000,00
	Fondo Graziella Garballosa	633,00	2 900,00
	Fondo Máximo Gómez Báez	718,00	25 000,00
	Fondo José Miguel Gómez	1552,00	3 000,00
	Fondo Dulce María Loynaz	236,00	3 000,00
	Fondo Rubén Martínez Villena	318,00	9 000,00
	Fondo José Aníbal Maestre Tizón	450,00	600,00
	Fondo Antonio Núñez Jiménez	500,00	1 000,00
	Fondo Juan Emilio Núñez	5939,00	820,00
	Fondo Armando Posse Valhuerdis	2293,00	3 000,00
	Fondo Félix Ramos Duarte	800,00	5 000,00
	Fondo Alejandro Rodríguez Velasco	684,00	1 000,00
	Fondo Emilio Roig de Leuchsenring	14042,00	20 000,00
	Fondo Manuel Antonio Sanguily Garrite	1837,00	5 000,00
	Fondo Alberto Saumell Soto	4000,00	4 000,00
	Fondo Ricardo Soler Sendra	485,00	500,00

ÁREA	FONDO O COLECCIÓN	CANTIDAD DE DOCUMENTOS	VALOR (En CUC)
	Fondo Vicente Lombardo Toledano	80,00	100,00
	Fondo Abraham Marcus Matterin	385,00	500,00
	Fondo Jules Segebien	166,00	200,00
	Fondo Moses Taylor	4000,00	4 000,00
	Fondo Padre Camilo Torres	464,00	2 000,00
	Fondo Aduana de La Habana	116,00	2 000,00
	Fondo Asociación Vasco Navarra de Beneficencia	1535,00	2 000,00
	Fondo Cementerio General de Espada	35,00	8 000,00
	Fondo Escuela de Pintura y Escultura de San Alejandro	421,00	1 000,00
	Fondo Gobierno de La Ciudad de La Habana	40967,00	1 000 000,00
	Fondo Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana	6680,00	20 000,00
	Fondo Registro de Emigrantes de la Secretaría de Estado y Gobernación	203,00	1 000,00
	Fondo Manuel Mercado	200,00	8 000,00
	Fondo Prensa Libre	1200,00	1 100,00
	Fondo Carlos Manuel de Céspedes	500,00	50 000,00
	Fondo Felipe Poey	1700,00	80 000,00
	Fondo Pedro Morales	501,00	10 000,00
	Fondo Pérez Meza	210,00	2 100,00
	Total	199027	

3.3.1.4 Entidades y tipología de entidades que atesoran y difunden el patrimonio documental: garantes directos y garantes indirectos de la política pública

- Garantes directos

La biblioteca pública provincial “Rubén Martínez Villena” es hoy la referencia obligada. Esta Institución, por contar con un público más amplio desempeñará un papel de mediadora y de puente entre el patrimonio atesorado y la población general, con la concepción fundacional de toda biblioteca pública como “lugar ideal para todos los encuentros posibles

La Biblioteca Universitaria, destinada a la comunidad de estudiantes, investigadores y profesores relacionados con la gestión del patrimonio, actúa como importante foco difusor de la temática patrimonial.

Las restantes 19 bibliotecas especializadas de la Subdirección de Bibliotecas, complementan el trabajo de enriquecimiento cultural que acomete la Oficina del Historiador al conservar y difundir lo relativo a la historia y cultura del mundo a través de la diversidad de sus temáticas.

El Archivo Histórico, que atesora entre sus fondos la documentación más antigua de todo el país, de interés nacional e internacional, su temática temporal va desde 1550 a 1898.

La Fototeca Histórica posee en sus fondos, aproximadamente 120 000 ejemplares, que ilustran todos los procesos fotográficos desde sus orígenes hasta la actualidad: daguerrotipo, ambrotipo, ferrotipo, las fotos en albúmina, las platinotipias, las carbonotipias y las fotos en plata sobre gelatina. También conserva un fondo valioso de negativos de vidrio, negativos en base de nitrato, acetato, poliéster, además de un fondo de diapositivas en vidrio y soporte plástico.

- Garantes indirectos

Es importante destacar el sistema de medios de comunicación que ha creado la OHCH y que persigue, entre otros tantos objetivos, la comunicación y la transmisión

del conocimiento vinculado a las aristas patrimoniales; de estos se identifican los relacionados directamente con el patrimonio documental:

La Dirección de Ediciones: es el grupo responsabilizado con la reproducción de los trabajos realizados por la OHCH, para lo que debe elaborar diversos productos informativos, tanto en los soportes tradicionales como en los informáticos. Se ampara en el sello editorial Arcos, donde se editan las principales investigaciones y proyectos relacionados con el proceso de gestión integral del Centro Histórico de la Habana. Se realizan, además de las publicaciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad, programas culturales de las diferentes casas museo; se imprime el Boletín del Gabinete de Arqueología, además del Programa Cultural de toda la OHCH y su versión digital, así como la página web de la Dirección de Patrimonio Cultural, (<http://www.ohch.cu/> y <http://www.habananuestra.cu/>).

Emisora de radio Habana Radio: emisora de la cultura y del patrimonio. Legítimamente, es la voz del patrimonio habanero; Habana Radio, da a conocer la obra de restauración del Centro Histórico, al mismo tiempo, es una emisora de la cultura, en la cual se subraya, como elemento fundamental de su discurso, el enaltecer y educar en la conservación del patrimonio. Tiene alcance nacional; en su programación tiene el espacio la Academia de la Lengua, la Academia de Historia, el Consejo Nacional de Patrimonio, la Dirección de Patrimonio Cultural, así como los más destacados intelectuales y artistas del país, quienes emplean este medio para dar a conocer sus ideas o establecer debates.

La Dirección de Programas Culturales. Este es el encargado de la elaboración del programa sociocultural de la Oficina del Historiador. Es la entidad rectora dentro de la Dirección de Patrimonio Cultural, de programas importantes con diferentes grupos etarios, haciendo hincapié en aquellos grupos llamados vulnerables o de riesgo de exclusión, como son los niños, adolescentes y jóvenes, y el adulto mayor.

Cooperación Internacional: es la entidad que se subordina directamente a la entidad líder OHCH, encargada de gestionar el apoyo de la cooperación internacional desde el punto de vista técnico y financiero, como complemento a las acciones y los recursos propios generados en el territorio, que luego se reinvierten a favor de su

desarrollo. A través del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL/Cuba), garantiza una aplicación y gestión cada vez más eficiente de los recursos de la cooperación: impulsar la cooperación multilateral y la cooperación descentralizada.

3.3.1.5. Servicios de información que brindan estas instituciones que atesoran patrimonio documental

En la actualidad, los servicios que prestan todas estas instituciones de información son los tradicionales, debido a la carencia del equipamiento idóneo para este fin, a pesar de que se ha trabajado en la homogenización del trabajo metodológico.

Para la salvaguardia y difusión del patrimonio documental, es necesario contar con la infraestructura técnica que permita la automatización y digitalización del mismo a través de un sistema de gestión de la información. Dicho sistema integraría e interconectaría a todas estas instituciones a modo de una red de bibliotecas que, a través de catálogos en línea, permitiría el acceso a la información que ellos contienen a una mayor cantidad de usuarios.

Actualmente el fondo documental de la Oficina del Historiador sobrepasa los 420 mil 445⁽¹⁰⁾ documentos, que están convenientemente trabajados, teniendo muy en cuenta los principios que rigen la actividad científica documentaria: de procedencia y orden original, cumpliendo con el propósito de difusión cultural que anima todas las actividades de la Oficina.

3.3.1.6. Ubicación geográfica de los fondos patrimoniales

Las áreas de Biblioteca, Archivo y Fototeca históricos se encuentran ubicados en un mismo edificio: Edificio Santo Domingo, y abarcan las secciones de los pisos entresuelo, segundo y tercero, que dan a la calle Obispo. Los depósitos de Archivo y Biblioteca, así como el fondo de negativos de poliéster de la Fototeca, están ubicados en el entresuelo y las áreas de cuarentena. Las oficinas y salas de consulta están en

⁽¹⁰⁾ Informe inventario de los fondos patrimoniales del sub-centro patrimonio documental. Dirección de Patrimonio cultural. OHCH. Última actualización: enero, 2015.

el piso segundo y en el tercero, al igual que otra parte de los fondos. En el caso del Archivo, el fondo de mapas, planos y grabados se encuentra íntegramente en el segundo piso y en el de la Fototeca, la mayor parte de sus colecciones ocupa la mencionada sección de la tercera planta. Las condiciones constructivas del Edificio así como los reiterados problemas con la temperatura y la humedad lo convierten en principal riesgo de las colecciones documentales.

- Difusión / Accesibilidad al Patrimonio Documental

La Red de Bibliotecas del Centro Histórico de La Habana, están fortalecidas con las capacidades y tecnologías necesarias para llevar a cabo la labor de difusión de manera eficiente; y apoyan la conservación de los fondos y colecciones que poseen. Ellas serán responsables de la clasificación, indización y catalogación, para que la información pueda ser accesible a través de un catálogo en línea. De este modo, se salvan las colecciones como bienes culturales de la nación cubana y se difunde la información que contienen. Por otra parte, en este contexto, en pro de la promoción del desarrollo a través de capacitación técnica, especialistas del Sistema de Biblioteca y Archivos de la Oficina del Historiador se nutren de los saberes del Patrimonio Documental en España a través del intercambio de recursos y experiencias. Las herramientas formativas y de capacitación constituyen un instrumento esencial para fortalecer las capacidades institucionales en pro del desarrollo.

3.3.1.7. Objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental

Para contribuir al proceso de salvaguardia del patrimonio documental de la nación, la OHCH ha seguido la política de promover la cultura como vértebra del desarrollo local, mediante su amplia red de bibliotecas y archivo especializado, gabinetes de restauración de bienes, arqueología y laboratorios. Tal propósito es coherente con la nueva política económica trazada por la dirección del país que, dentro de los lineamientos económicos del VI Congreso del Partido, ha priorizado acciones encaminadas al fomento de la cultura nacional. En particular véase el lineamiento N°

163 que plantea: “Continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.”

Misión y visión de la subdirección de bibliotecas especializadas, biblioteca, fototeca y archivo históricos¹¹:

- MISIÓN: Organizar y preservar la información y la documentación que se encuentra en las tres áreas, para hacerla accesible y útil a la comunidad interna (OHC) y externa (nacional e internacional).
- VISIÓN: Constituir el sistema de información documental de la Oficina del Historiador, que sea líder en la preservación, accesibilidad y difusión del patrimonio del que es depositaria, y del que ha creado mediante el uso de las más modernas TICs.

Haciendo un análisis de las particularidades declaradas para cada entidad que atesora el patrimonio documental, y que se recogen en los procedimientos desarrollados por el Manual de procedimiento del Sub-centro Patrimonio documental, podemos resumir que las entidades antes referidas, comparten los siguientes objetivos desde su tipología de colecciones que atesora, con la mirada de salvaguardia y difusión:

- Desarrollar trabajos investigativos con los fondos y colecciones.
- Garantizar las condiciones de preservación y conservación de la documentación.
- Procesar adecuadamente los fondos y colecciones.
- Aplicar normas y procedimientos para regular los procesos de trabajo.
- Fortalecer la colaboración con los centros que poseen imágenes de la OHCH.
- Difundir la información documental atesorada, con la confección de catálogos y multimedias.

¹¹ Dirección de Patrimonio Cultural, OHCH. (2014) Manual de procedimiento del Sub-Centro Patrimonio Documental. Misión y Visión de la entidad entidades de información.

- Consolidar la formación de un equipo de trabajo y el desarrollo del personal técnico.
- Continuar la estrategia de informatización y digitalización a partir de un mayor uso de la tecnología informática instalada.
- Continuar el trabajo preventivo en materia de defensa y seguridad, y protección contra desastres, ilegalidades, delito y/o hechos de corrupción y en defensa del medio ambiente.
- Elevar la eficiencia económica y el uso racional de los recursos.

En sentido general, comparten los siguientes servicios:

- Sala de lectura (acceso a los instrumentos de descripción realizados, así como a obras de referencia generales y especializadas en fotografía).
- Búsquedas en soporte digital.
- Digitalización de imágenes.
- Derecho de reproducción de documentos.
- Referencias a otros Centros de Información.

Por otro lado sus acciones para cumplir con su objeto social son:

- Adquisición y completamiento del patrimonio documental desde la mirada de contenido y forma (política de desarrollo de colecciones).
- Conservación física e implementación de políticas de conservación (política de preservación).
- Procedimientos para el análisis y representación de la información (política de indización y política de procesamiento).
- Visualización de la información a través de servicios y productos (política de servicios y política de participación local y comunitaria).
- Digitalización de colecciones con enfoque de preservación del fondo (política de digitalización).
- Introducción de las TICs, como apoyo a los diferentes procesos principales.

3.3.2 Recogida de información que aporta los datos para la evaluación conceptual o de diseño de la intervención propuesta (Paso 2)

Después de haber expuesto criterios relacionados con características y componentes de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, reflejados en fuentes documentales de trabajo interno de las entidades responsables de la implementación y la gestión. Se procede a la recogida de información sobre los elementos clave que constituyen la intervención pública: el objeto de intervención, los recursos y mecanismos que soportan dicha intervención.

La información que se recopila debe facilitar la evaluación conceptual o de diseño, teniendo una fotografía del estado de los componentes que integran la política pública. Para esta etapa se evalúan los criterios particulares declarados en la tabla.

Tabla 5. Contextualización de la tabla (2) a los criterios específicos de la etapa de evaluación conceptual o de diseño.

CRITERIO DE EVALUACIÓN		DEFINICIÓN	ASPECTOS A TENER EN CUENTA	FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS
Racionalidad	Relevancia	Evaluación del diagnóstico plasmado en el programa	Necesidades de población objeto. Objetivos declarados en la política pública en relación a la satisfacción de las demandas de acceso, uso del objeto de intervención	Estudio de gustos y preferencias Diagnóstico socio cultural que se realiza anualmente.
	Pertinencia	Evaluación de la calidad y definición de los objetivos	Correspondencia de los objetivos de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental con las líneas estratégicas de la entidad garante directa de la política	Documento de trabajo correspondiente a declaración de estrategias, objetivos metas de la entidad, de la Dirección de patrimonio cultural y entidades subordinadas
Coherencia	Interna	Analiza la consistencia	Correspondencia entre acciones, y resultados	Fuentes resultado de técnicas de diseño y

CRITERIO DE EVALUACIÓN		DEFINICIÓN	ASPECTOS A TENER EN CUENTA	FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS
		lógica entre los distintos elementos que forman parte de una intervención pública	en relación con objetivos identificados Correspondencia y equilibrio entre los distintos niveles de objetivo, y las acciones por una parte dirigidas a la conservación preservación, por otra a la difusión	diagnóstico previo de la intervención pública.
	Externa	Permite valorar el grado de correspondencia que existe entre una intervención pública y otras asociadas.	Programas y relación entre los programas asociados a la política de conservación y difusión del patrimonio documental. Objetivos de la política en correspondencia con los objetivos expresados en otras intervenciones del territorio	Fuentes resultados de técnicas que permitan contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la intervención objeto de evaluación y otras intervenciones.

Las técnicas de recogida de información generales que se adaptan al proceso de evaluación, disponibles para sistematizar la medición de los criterios que se declararon en la tabla (2), se agrupan por su carácter cualitativo o cuantitativo, y se utilizarán en función del criterio a medir. Estas fuentes de información descritas, corresponden a la documentación de carácter interno de la OHCH y a las entidades subordinadas, así como a las normativas y regulaciones, leyes y decretos leyes nacionales.

Tabla 6. Técnicas cualitativas y cuantitativas básicas para la recopilación de información y herramientas empleadas.

Técnicas cuantitativas	Consulta a bases de datos y/o registros estadísticos	Consultas a los sistemas de información dispuestos para la gestión de la intervención, tales como bases de datos con estadísticas de cantidad de usuarios, servicios prestados, inventario de colecciones patrimoniales, etc.
	Fuentes estadísticas	Estadísticas variadas, modelo de recogida de información para biblioteca, presupuesto económico, plantilla de recursos humanos, etc. Estadísticas nacionales.
	Encuestas	La encuesta más utilizado en este tipo de evaluación es la llevada a cabo mediante la administración de un cuestionario a una muestra representativa de personas, lo que permite la categorización de opiniones tanto de los usuarios beneficiarios, como de población en general, aplicadas en los estudios de gustos y preferencia y el diagnóstico sociocultural.
Técnicas cualitativas	Análisis Documental	Revisión de la literatura documentos oficiales de trabajo interno, informes de investigación, evaluaciones generales y auditorías realizadas, controles por área, artículos, legislación vigente, marco normativo y regulatorio.
Herramientas	Matriz DAFO	El análisis DAFO consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles, competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia de intervención. En este caso se utiliza como diagnóstico para evaluar la relevancia y después contrastar con los objetivos propuestos (pertinencia)

En este acápite se declaran los componentes de la política con sus respectivas fuentes de diagnóstico que proporcionan información en relación con las acciones de

una intervención de autoridad pública (OHCH), desde las competencias legales y constitucionales y estrategias de intervención que tenga esta autoridad:

- A. Referente de la condición o problemática que la política que pretende transformar,
- B. Marco jurídico-legal en relación con la protección, salvaguardia y difusión del patrimonio documental.
- C. Diseño normativo institucional que ampara la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

El levantamiento de la información aportará datos para el análisis en relación con la evaluación de la etapa.

A. Referentes o problemáticas que la política pública pretende transformar están dados por los objetivos y alcance de la misma, relacionado con:

- la conservación
- la preservación
- la difusión y acceso al patrimonio documental

La tabla que a continuación se presenta refleja estos aspectos, con su definición, políticas asociadas y acciones, que se desarrollan y competen a cada aspecto. Cabe destacar que cada política identificada contiene, manuales de procedimiento, metodologías, planes, normativas, regulaciones, según sea el caso.

Tabla 7. Definición conceptual de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental

COBERTURA TEMÁTICA DE LA POLÍTICA PÚBLICA	DEFINICIÓN	POLÍTICAS ASOCIADAS
Preservación del patrimonio documental	Conjunto de acciones (procesos), encaminados a proteger y mantener adecuadamente las colecciones patrimoniales, que atesoran archivos, bibliotecas, fototecas, museos. Incluye acciones relacionadas con la prevención	Política de preservación

	de desastres de origen natural o humano y de seguridad	
Conservación del patrimonio documental	Conjunto de estrategias y operaciones interdisciplinarias que tienen por objeto evitar el deterioro del patrimonio documental, facilitar su tratamiento documental, organización y representación como conocimiento contenido en fuente documental, garantizando su salvaguardia y acceso. La conservación incluye las acciones de preservación.	-Política de desarrollo de colecciones -Política de procesamiento -Política de indización -Política de digitalización
Difusión del patrimonio documental	Conjunto de acciones que permite poner a disposición de los ciudadanos y ciudadanas las colecciones patrimoniales. Incluye acciones de promoción y acceso.	-Política de servicios -Política de participación local y comunitaria

B. Marco jurídico-legal en relación con la protección, salvaguardia y difusión del patrimonio documental de la OHCH

Se realizó una búsqueda documental con vistas a analizar los diferentes períodos históricos desde la época colonial hasta el siglo XXI, y el comportamiento en la legislación de la época hacia el tratamiento del patrimonio documental, resultados presentados en el capítulo I.

Para la confección de la tabla que a continuación se presenta, se abordó el S. XX y el presente siglo, donde se concreta una tutela jurídica particular para la categoría patrimonio documental. Se enuncian en el resumen los datos pertinentes que amparan legalmente al patrimonio documental, específicamente aquel que forma parte del objeto de estudio. (Lobelle, G. 20015)

Tabla 8. Marco jurídico-legal que tutela al patrimonio documental Oficina del Historiador de la Ciudad del la Habana. OHCH

Marco jurídico legal que tutela al patrimonio.	Alcance y contenido en relación con el patrimonio documental.
La Constitución de la República de Cuba, 1976 (enmendada en 1992 y 2003).	Otorga al Estado la responsabilidad máxima de la “vigilancia del patrimonio cultural y la riqueza histórica y artística de la nación: [...] el Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico.
La Ley No.1 de 1977, de protección al Patrimonio cultural, en su Artículo 1, Patrimonio cultural cubano.	Define como su objeto: “la determinación de los bienes que, por su especial relevancia en relación con la arqueología, prehistoria, la historia, la literatura, la educación, el arte, la ciencia y la cultura en general, integran el patrimonio cultural de la nación, y establece medios idóneos de protección de los mismos.”
Decreto 118 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 1983. Reglamento para la ejecución de la Ley de Protección al Patrimonio cultural en su artículo 1.	Se precisa qué integra el patrimonio cultural. El patrimonio documental se define dentro del patrimonio cultural cubano.
Ley No.2 de los Monumentos Nacionales y Locales (1977).	Se entiende por Monumento Local toda construcción, sitio u objeto que, no reuniendo las condiciones necesarias para ser declarado Monumento nacional, merezca ser conservado por su interés cultural, histórico o social, para una localidad determinada y que, como tal, sea declarado por la Comisión Nacional de Monumentos.
Decreto-ley No. 265/2009 “Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba.”	Se implementa legalmente el concepto de patrimonio documental de la Nación Cubana. Este establece, en su artículo 1, las disposiciones generales para la protección del patrimonio documental de la Nación, así como las normas y principios que rigen la Gestión Documental en el territorio nacional. En esta nueva legislación se declara el concepto de documento con una concepción a tenor a nuestros tiempos, se incluye el de patrimonio y patrimonio documental cubano.
Decreto-Ley No 271 "De las Bibliotecas de la República de	Contiene un marco legislativo que define conceptos propios y organiza la actividad bibliotecaria de la nación, en su artículo 3, se recoge que a los efectos del decreto- ley que se entiende por documento, patrimonio bibliográfico de la

Cuba."	Nación Cubana, fondo bibliográfico, patrimonio bibliográfico propio, patrimonio documental de la Nación cubana.
Decreto-ley 170 sobre el Sistema de Medidas de la Defensa Civil.	Se define en su artículo 10 que la preservación del patrimonio cultural de la nación y de la humanidad, en casos de desastres naturales u otros tipos de catástrofes, y durante las situaciones excepcionales, es responsabilidad de los órganos competentes encargados de su conservación y protección. Durante las situaciones excepcionales, es responsabilidad de los órganos nacionales de la defensa civil.

C. Diseño normativo institucional que ampara la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

Los documentos legales que protegen y apoyan el trabajo de la OHCH para accionar, en el Centro histórico y su sistema de entidades, tuvieron sus antecedentes en documentos legales que los protegen, como se describe en la tabla siguiente.

Tabla 9. Marco normativo institucional de la Oficina del Historiador de la Ciudad del la Habana. OHCH

MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL	DEFINICIÓN Y ALCANCE
Lineamientos de la política económica de Cuba.	Radica en garantizar el acceso a la cultura y la historia (Lineamiento 140) ⁽¹²⁾ y continuar la conservación del patrimonio cultural, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario (Lineamiento 163).
Decreto-Ley N° 143 de octubre de 1993,	Se crean las bases para una rehabilitación autofinanciada, con una organización institucional que dé respuestas a la nueva dinámica inversionista. Se estableció un régimen administrativo especial que facultaba a la Oficina para conocer, decidir y controlar cuestiones relativas a la vivienda, bienes de propiedad estatal, uso del suelo, proceso inversionista, y otros aspectos necesarios.

⁽¹²⁾ 140. Continuar preservando las conquistas de la Revolución, tales como el acceso a la atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la tranquilidad ciudadana, la seguridad social y la protección mediante la asistencia social a las personas que lo necesiten.

163. Continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.

Ley No. 1 de la Asamblea Nacional del Poder Popular y la Resolución No. 3 de la Comisión Nacional de Monumentos	Declara al Centro Histórico de la antigua Villa de San Cristóbal de La Habana Vieja, como Monumento Nacional, de fecha 10 de octubre de 1978.
Ley de los Monumentos Nacionales y Locales del 4 de agosto de 1977;	Declara al Centro Histórico de la antigua villa de San Cristóbal de La Habana (Vieja), como Monumento Nacional, de fecha 10 de octubre de 1978.

3.3.3 Análisis de datos obtenidos. Valoración de los diferentes criterios de evaluación (Paso 3)

Con los datos identificados en el estudio de necesidades (información referida a la población objeto de intervención) y la información resultante de las características de la colección patrimonial, se obtiene una matriz DAFO, como técnica de ponderación de resultados relacionando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las cuales la política de conservación preservación y difusión del patrimonio documental deberá incidir y transformar en su implementación.

A continuación se expone el análisis de los resultados obtenidos en cuanto a la etapa de evaluación conceptual o de diseño; como se ha mencionado, se utilizaron los criterios de evaluación propuestos en la metodología: racionalidad y coherencia de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

- Resultados de la aplicación de los criterios de racionalidad (relevancia–pertinencia)
- Resultados de la aplicación de los criterios de Coherencia (interna- externa).

3.3.3.1. Relevancia de la intervención

Técnica empleada: **matriz DAFO**, para el análisis del diagnóstico de la situación que justifica la intervención.

Tabla 10. Elementos para una matriz DAFO

Debilidades	<p>D1. Grado moderado de deterioro en algunas colecciones, por la naturaleza de las colecciones y sus condiciones de almacenamiento, principalmente, archivo histórico y fototeca. Presencia de usos incompatibles en algunas entidades.</p> <p>D 2. Deterioro por uso y manipulación del material documental.</p> <p>D3. Desbalance en la formación de personal especializado que gestiona el patrimonio documental.</p> <p>D4. Insuficiente infraestructura tecnológica para el manejo, digitalización y gestión del patrimonio documental.</p>
Fortalezas	<p>F1. Existencia de una cultura organizacional en función de la salvaguardia y protección del patrimonio documental.</p> <p>F2. Existencia de programas socioculturales con alcance de difusión del patrimonio documental.</p> <p>F3. Existencia de organizaciones garantes de la difusión, a través de medios de comunicación del patrimonio documental.</p> <p>F4. Existencia de una estructura organizativa institucionalizada de la OHCH con representación particular del patrimonio documental.</p> <p>F5. Existencia de una dinámica económica estatal que permite, en buena medida, el financiamiento del proceso de gestión de las colecciones patrimonio documental.</p> <p>F6. Reconocimiento de los valores en relación con el patrimonio documental que posee el Centro Histórico por parte de la población local y de la ciudadanía en general.</p> <p>F7. Existencia de un tejido de organizaciones garantes de la conservación, preservación del patrimonio documental.</p> <p>F8. Existencia de una estructura institucional y un marco regulatorio que amparan la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH</p> <p>F9. Protagonismo de organismos locales y nacionales responsables de la salvaguardia y difusión del patrimonio documental de la OHCH en relación con entidades afines.</p> <p>F10. Articulación de instrumentos de planeamiento, gestión y control, para los procesos y procedimientos en relación con el patrimonio documental.</p>
Amenazas	<p>A1. Riesgo de reconocerle al Centro Histórico únicamente sus valores turísticos y soslayar los culturales por parte de las autoridades rectoras.</p> <p>A 2. Existencia de una economía dual.</p> <p>A3. Incompatibilidad entre ciertos planes sectoriales centralizados y determinadas especificidades locales.</p> <p>A4. Bajo nivel de cultura urbana en relación con la salvaguardia y difusión del patrimonio documental.</p> <p>A5. Poco reconocimiento por los decisores del papel y la utilidad de la gestión del patrimonio documental y de la importancia que debe tener como formador de la memoria y la identidad local.</p> <p>A6. Déficit de recursos y tecnologías suficientes para rehabilitar el fondo patrimonial documental y las redes de acceso.</p>
Oportunidades	<p>O1. Protagonismo histórico, cultural del Centro Histórico y sus sistemas de redes de información en relación con la salvaguardia y difusión de su patrimonio documental. Los documentos son transmisores de hechos históricos, datos administrativos, etc.</p>

	<p>O2. Difusión de los contenidos y, al mismo tiempo, conservación de los originales con las nuevas técnicas de reproducción, como la microfilmación y la digitalización; y difusión del patrimonio documental a través del uso de las nuevas tecnologías de información-comunicación (TICs)</p> <p>O3. Proyectos asociados de cooperación con una alta representatividad hacia la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.</p> <p>O4 Criterio político del más alto nivel de gobierno para apoyar una mayor autoridad de la OHCH en la zona, mediante un fuero legal especial que permita su actuación territorial.</p> <p>O5. Existencia de leyes nacionales que complementan y precisan aún más la gestión de la salvaguardia y difusión del patrimonio documental.</p> <p>O6. Incremento y organización de la cooperación internacional.</p>
--	--

Fortaleza F 10	Oportunidades O5
Debilidades D4	Amenazas A6

El balance de fortalezas que poseen las instituciones garantes directas de la política pública de intervención en relación con el patrimonio documental, está por encima de las debilidades identificadas; no siendo así las amenazas del entorno, que resultaron, en cierto grado, superiores a las oportunidades. El análisis de estos resultados, se debe contrastar con la calidad en la definición de los objetivos de la política (pertinencia).

3.3.3.2. Pertinencia de los objetivos propuestos para la intervención en relación con el análisis DAFO

Tabla 11. Objetivos de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.

Finalidad de la Política Pública	Objetivo superior	Salvaguardar y difundir la identidad y memoria local a partir de la investigación, gestión promoción y desarrollo del patrimonio documental constituyendo referente local y nacional.
	Objetivo general de la Política Pública	Implementar una intervención en la localidad del centro histórico orientada a la preservación, conservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH.
	Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los procesos organización, representación e intervención de las diferentes colecciones patrimoniales. 2. Gestionar las acciones de preservación y conservación de la documentación. 3. Gestionar programas encaminados al acceso la información documental del centro histórico de la Habana. 4. Crear una conciencia local del cuidado y protección de la memoria local atesorada en las colecciones patrimoniales partir de un mayor uso de las tecnologías de información comunicación.

Con vistas a evaluar la pertinencia de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se relacionaron los objetivos específicos de la política y la articulación con los objetivos identificados por la entidad garante para cumplir con la implementación de la intervención.

Tabla 12. Relación entre objetivos generales y específicos de la política pública con los objetivos estratégicos del sistema de información que gestiona el patrimonio documental de la OHCH

Objetivo de la política pública	Objetivos asociados a la red de entidades de información que atesoran el patrimonio documental en la OHCH
Objetivo General: Implementar una intervención en la localidad del centro histórico orientada a la preservación,	Objetivos generales asociados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y poner en práctica estrategias de preservación y conservación del patrimonio documental de la OHC. 2. Elaborar y poner en práctica políticas de difusión del

conservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH.	patrimonio documental de la OHC que aprovechen las potencialidades de las TICs. 3. Brindar servicios de calidad aprovechando las posibilidades que ofrecen las TICs (automatización, digitalización, las técnicas virtuales).
Objetivo Específico: 1. Gestionar los procesos organización, representación e intervención de las diferentes colecciones patrimoniales.	Objetivos Específicos Asociados: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar las condiciones de preservación y conservación de la documentación. • Procesar adecuadamente los fondos y colecciones. • Aplicar normas y procedimientos para regular los procesos de trabajo. • Elevar la eficiencia económica y el uso racional de los recursos.
2. Gestionar las acciones de preservación y conservación de la documentación en las entidades relacionadas directamente al patrimonio documental y las asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar el trabajo preventivo en materia de defensa y seguridad y protección contra desastres, ilegalidades, delito y/o hechos de corrupción y en defensa del medio ambiente. • Fortalecer la colaboración con los centros que poseen imágenes de la OHCH.
3. Gestionar programas encaminados al acceso la información documental del centro histórico de la Habana.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar la estrategia de informatización y digitalización a partir de un mayor uso de la tecnología informática instalada. • Difundir la información documental atesorada, con la confección de catálogos y multimedias.
4. Crear una conciencia local e institucional del cuidado y protección de la memoria local atesorada en las colecciones patrimoniales partir de un mayor uso de las tecnologías de información comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar trabajos investigativos con los fondos y colecciones y socializar resultados. • Consolidar la formación de un equipo de trabajo y el desarrollo del personal técnico.

Se puede concluir que, en la evaluación de la racionalidad, existe relevancia y pertinencia en tanto son congruentes los objetivos identificados en la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, y la articulación de los objetivos generales y específicos de la entidad garante de esta intervención.

3.3.3.3. Resultados de la aplicación de los criterios de coherencia (interna – externa)

Coherencia interna: análisis de la consistencia lógica y articulación de las estrategias objetivos y acciones. Jerarquización de objetivos definidos en la intervención y las estrategias diseñadas para su ejecución.

- **Objetivo general:** Implementar una intervención en la localidad del centro histórico orientada a la preservación y la conservación, y facilitar el acceso al patrimonio documental de la nación que se atesora en el Centro Histórico de La Habana.

- **Objetivos específicos:**
 - OE 1- Ampliar la difusión al público de los fondos documentales patrimoniales de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana a través de su gestión y manejo

- **Resultados:**
 - En relación con el OE 1:**
 - R1.1 Creada la Red de Bibliotecas y archivos que atesora el patrimonio documental de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.
 - R1.2 Difundidas las nuevas vías de acceder al patrimonio documental que se han creado con el proyecto (catálogo en línea y fondos digitalizados).

- **Actividades:**
 - En función del R1.1 (Red de Bibliotecas y Archivos):**
 - A1. Dotación de equipamiento informático a las 19 bibliotecas especializadas, a la biblioteca histórica, la biblioteca pública, el archivo y la fototeca de la Oficina del Historiador.

- A2. Acondicionamiento de la infraestructura necesaria para instalar el equipamiento previsto.
- A3. Homogeneización del trabajo metodológico de las 19 bibliotecas especializadas, la biblioteca histórica, la biblioteca pública, el archivo y la fototeca.
- A4. Misión de intercambio técnico (Cuba-España) de tres especialistas del Sistema de Bibliotecas y Archivos de La Oficina del Historiador para capacitarse.
- A5. Estudio de sistemas automatizados de gestión de información existentes.
- A6. Desarrollo y validación de un sistema automatizado de gestión de información afín a las necesidades de la Oficina del Historiador.
- A7. Implementación del sistema de gestión de la información en las 19 bibliotecas especializadas y archivos.
- A8. Conexión de las 21 bibliotecas, el archivo y la fototeca de la Oficina a través de la red informática de la Oficina del Historiador.
- A9. Implementación de un curso de formación en el manejo del sistema de gestión de la información seleccionado.
- A10. Procesamiento analítico sintético de la información (catalogación, clasificación e indización) de los fondos documentales que poseen las 21 bibliotecas y los archivos
- A11. Automatización de los fondos documentales a través del sistema de gestión de la información implementado.
- A12. Puesta en funcionamiento del catálogo en línea de acceso al público.

En función del R1.2 (Difusión del catálogo en línea y de los fondos digitalizados)

- B1. Publicación del catálogo en la red.
- B2. Publicación del catálogo en internet para poder consultarlo desde cualquier lugar
- B3. Incorporar en los burós de información de las bibliotecas, volantes que expliquen el nuevo servicio de catálogo en línea y modos de acceder a los fondos documentales ya digitalizados.

B4. Insertar en la estrategia de promoción cultural de la Oficina del Historiador (boletines culturales, revistas, sitios Web) segmentos que describan los nuevos servicios de catálogo en línea y modos de acceder a los fondos documentales ya digitalizados.

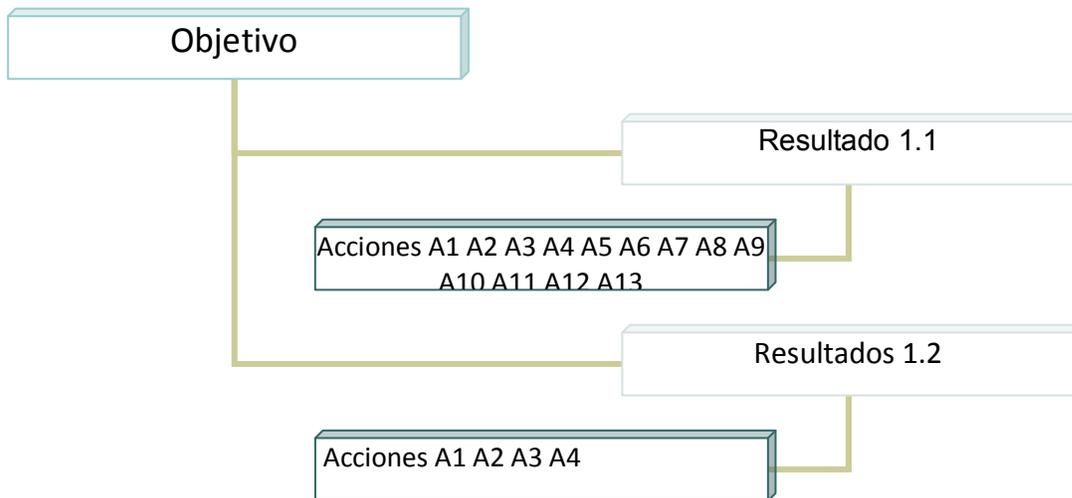


Figura 7. Relación objetivo-acciones- resultados.

3.3.3.4. Resultados esperados con la diseño de la política pública en relación con la implementación de la misma.

A continuación se resumen los objetivos de la política pública respecto a las dos dimensiones: acceso y difusión.

Tabla 13. Relación de objetivos y resultados esperados

Objetivos	Resultados esperados	Fuentes de verificación
<p>Objetivo general: Facilitar el acceso al patrimonio documental de la nación que se atesora en el Centro Histórico de La Habana.</p>	<p>A los 18 meses de diseñada la intervención crece el número de usuarios que consultan los fondos documentales en relación con el año anterior. A los 18 meses de iniciado el programa ha disminuido en un 60% el acceso a los fondos documentales originales. A los 18 meses de iniciado el programa se ha logrado la preservación del 90 % de los fondos documentales. 4. A los 18 meses de iniciado el programa al menos el 90% de la información documental de las 21 bibliotecas, archivos y fototeca están almacenadas tanto físico como digital en condiciones óptimas.</p>	<p>Estadísticas comparativas de consultas a los fondos documentales. Imagen gráfica de los locales para el almacenamiento físico con condiciones medioambientales óptimas. 3. Imagen gráfica de los locales con el equipamiento instalado para el almacenamiento digital.</p>
<p>Objetivo Específico: Ampliar la difusión al público de los fondos documentales que poseen las 21 bibliotecas y archivos de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.</p>	<p>1. A los 18 meses de iniciado el programa las 36 personas que trabajan en las 21 bibliotecas, archivo y fototeca de la Oficina del Historiador acceden a la Red para gestionar la información documental que le soliciten. 2. A los 18 meses de iniciado el programa al menos el 50% de los usuarios que solicitan descripción de los fondos documentales que posee la Oficina del Historiador pueden acceder al catálogo en línea a través de las computadoras instaladas.</p>	<p>1. Imagen gráfica de los locales con el equipamiento instalado. Acceso a Catálogo en línea donde tributan las 21 bibliotecas, archivo y fototeca.</p>

Tabla 14. Relación dimensión/ objetivos y resultados esperados

Dimensión	Resultados esperados	Fuentes de verificación
<p>R1.1 Creada la Red de Bibliotecas y archivos que atesora el patrimonio documental de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición del 100% del equipamiento previsto a los 6 meses de iniciado el proyecto. 2. Instalación del 100% del equipamiento informático adquirido a los 8 meses de iniciado el proyecto. 3. Conectadas las 21 bibliotecas y archivos en la red informática de la Oficina, a los 9 meses de ejecución del proyecto. 4. Cumplimiento al menos de un 80% de la validación de un sistema de gestión de la información a los 12 meses de ejecución del proyecto. 5. Más del 50 % de los especialistas se capacitan en el curso previsto. 6. Al menos 1 especialista por biblioteca y archivo se encarga de la coordinación y asegura el manejo y la gestión del nuevo equipamiento y sus aplicaciones. 7. Introducidos al menos el 70% de los fondos documentales en el sistema de gestión de la información. 8. Al menos 5 personas al día acceden al catálogo en línea. 	<p>Ofertas, comité de compras, facturas. Imagen gráfica del local con el equipamiento instalado. Relación de especialistas que participan en los cursos de formación. Relación de especialistas responsables de operar el sistema de gestión de la información en las bibliotecas y archivos. Hoja de trabajo bibliográfica. Visibilidad de Catálogo en línea.</p>
<p>R1.2 Difundidas las nuevas vías de acceder al patrimonio documental que se han creado con el proyecto (catálogo en línea y fondos digitalizados).</p>	<p>Entregados al menos el 80% de los volantes impresos. Insertados al menos tres segmentos que describan los nuevos servicios de catálogo en línea y modos de acceder a los fondos documentales ya digitalizados en espacios de promoción cultural de la Oficina del Historiador.</p>	<p>Segmento informativo en el Boletín de la Biblioteca Rubén Martínez Villena. Segmento informativo en los diferentes sitios Web de la Oficina como: Dirección de Patrimonio Cultural, Biblioteca Rubén Martínez Villena. Volante impreso.</p>

Como criterios de evaluación en relación a la Coherencia externa, se identifican los aspectos siguientes: garantes indirectos de la política de conservación y difusión, programa de tratamiento y gestión del patrimonio documental, asociado a la política

pública, o que forma parte de la política de conservación y difusión del patrimonio documental, y posibilita la articulación de los objetivos propuestos en la política.

La sostenibilidad y aportes locales se apoyan en los garantes que se relacionan a continuación

- **Dirección de cooperación:** Garantiza la sostenibilidad mediante la eficiencia y eficacia del modelo de gestión de la Oficina del Historiador, que brinda su apoyo a esta iniciativa y cuenta con capacidad para recaudar fondos a través de la cooperación bilateral. Los principales actores de cooperación en esta modalidad han sido: la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y el Principado de Mónaco.
- **Dirección económica y de Recursos humanos:** Para este proyecto, como aporte local, se dispondrá de la capacidad organizativa de la Oficina y de la disponibilidad de puestos de trabajo existentes en todas las instituciones que involucra la intervención, la cual también aportará el salario del personal que tendrá a su cargo la puesta en marcha de esta iniciativa, se cuenta con los espacios necesarios para la implementación de las actividades.
- **Dirección de informática y comunicaciones:** Garantiza la sostenibilidad desde la inter-conectividad, el Centro Histórico, ubicado en un entorno complejo desde el punto de vista socio demográfico y cultural, se encuentra enfrascado en el empeño de hacer accesible el patrimonio documental que atesora haciendo uso de la tecnología moderna. La creación de conocimientos y el uso de herramientas colaborativas a disposición de todos, son herramientas para el logro de su objetivo.

Tabla 15. Presupuesto aporte local y externo que garantiza la sostenibilidad de la intervención.¹³

Rubros	Aporte Local	Aporte Externo
	MN	EUROS
Personal	223.920,00	
Equipamiento y Materiales	32.061,00	129.709,00
Biblioteca Rubén Martínez Villena	920,00	3.586,00
Biblioteca Histórica	11.842,00	47.381,00
Fototeca	2.014,25	8.070,00
Archivo	10.606,25	42.438,00
Bibliotecas Especializadas	6.678,50	28.234,00
Instalación de Red	3.771,75	15.087,00
Mobiliario	106,00	384,00
Misión de Capacitación		19.290,00
Insumos y materiales para el monitoreo y control	353,07	2.130,00
Flete		3.000,00
Seguro		500,00
Gastos Bancarios		300,00
Subtotal	260.211,82	170.400,00

La racionalidad y la coherencia son dos criterios de evaluación que deben representarse de manera vinculada en cualquier intervención, si se pretende concebir la misma de manera adecuada en relación al problema, causas y objetivos por la que se propone. Estos elementos determinan los elementos que justifican las necesidades y estrategias de la política pública.

3.3.4. Elaboración del informe de evaluación (Paso 4)

¹³ Proyecto de cooperación "Acceso al patrimonio documental de la nación que se atesora en el Centro Histórico de La Habana" Sub- centro Patrimonio documental. Ficha técnica de aportes internos y locales.

En este paso se documentan los resultados de la evaluación conceptual o de diseño de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental. Se sigue el procedimiento propuesto en el esquema metodológico en el Capítulo II, para el paso 4. Los resultados reflejados en el informe de esta etapa estarán caracterizados por una visión analítica de la justificación de la intervención, análisis de la propuesta formulada, así como los componentes y elementos justificativos de las necesidades de la población tratada, del objeto de intervención y entidad garante, estrategias y accionar que permiten articular e implementar la política pública.

Conclusiones parciales

- Concebir con una planificación adecuada una política o programa de intervención, constituye parte sustancial del éxito de la misma. El objeto de intervención mismo, justifica la necesidad de accionar sobre él, cualquiera que sea la población o destinatario de dicha intervención.
- La primera etapa concebida en la propuesta de evaluación integral de esta investigación, corresponde a la evaluación conceptual o de diseño, en este caso de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental; contempla todas las instituciones que conservan y difunden el patrimonio documental, se incluye el patrimonio bibliográfico de/ y sobre la localidad, ciudad o nación. Se tienen en cuenta, además, actores como garantes directos e indirectos, vinculados con intereses en la preservación/difusión del patrimonio documental, según sus funciones; así como componentes de la propia política que determinan el diseño del programa.
- El enfoque de planificación estratégica es el que prevalece en el análisis, teniendo en cuenta la importancia que da la propuesta metodológica a la relación entre las políticas, actores sociales, gestores del patrimonio documental, y afectados en general.
- El diagnóstico de los elementos que justifican la política de conservación y difusión del patrimonio documental, sigue el esquema metodológico declarado en el Capítulo II, para lo cual se desarrolla la fase de formulación de la propuesta de evaluación y la implementación de la evaluación.
- En los pasos de la fase de implementación, se analizan los componentes de la política pública. En un primer paso en el diseño de la estrategia de evaluación, se identifican y describen características comunes, relacionadas con la población objeto de intervención, el objeto de intervención mismo (patrimonio documental), desde la propuesta en la investigación preservación-conservación y difusión, desarrollados en: Característica geográfica y composición de la población

destinataria, existencia de un estudio de necesidades, problemas y necesidades, causas y consecuencias de las mismas; características de la colección patrimonial justificativas de la intervención, objetivos y estrategias de los garantes directos; de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental.

- Dentro de la red de intuiciones del centro histórico se describen las colecciones patrimoniales que atesora teniendo en cuenta los criterios: elementos históricos de las colecciones patrimoniales objeto de intervención, composición de la colección patrimonial objeto de intervención desde la perspectiva de valor patrimonial y valor económico, entidades y tipología de entidades que atesoran la colección patrimonial, servicios de información que brindan estas instituciones, ubicación geográfica de los fondos, difusión y accesibilidad al patrimonio documental y, por último, los objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguardia, preservación y difusión del patrimonio documental.
- El segundo paso del esquema metodológico que corresponde a la recogida de información, aporta los datos para la evaluación conceptual o de diseño de la intervención propuesta. La información que se recopila ofrece una fotografía del diseño conceptual de la política. Se evalúan los criterios particulares declarados para esta etapa de racionalidad y coherencia
- Las técnicas y herramientas de recogida de información se agrupan por su carácter cualitativo o cuantitativo, para ser utilizadas en función del criterio a medir. Estas fuentes de información descritas, corresponden a documentación de carácter interno de la OHCH y entidades subordinadas, así como normativas y regulaciones, leyes y decretos leyes de la legislación cubana.
- Las fuentes de información identificadas y analizadas, proporcionan datos en relación con las acciones y estrategias de intervención por parte de la autoridad pública (OHCH), desde las competencias legales y constitucionales que le son conferidas. Estos datos, unidos al estudio de necesidades (información referida a la población objeto de intervención) y la información resultante de las características de la colección patrimonial, se trabajan en una matriz DAFO, como técnica de ponderación de resultados, relacionando fortalezas, debilidades,

amenazas y oportunidades en las cuales la política de conservación preservación y difusión del patrimonio documental, deberá incidir y transformar en su implementación.

- En el análisis de los resultados obtenidos, en cuanto a la etapa de evaluación conceptual o de diseño, en relación con la racionalidad y coherencia de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se puede concluir que, en la evaluación de la racionalidad, existe relevancia y pertinencia en tanto son congruentes los objetivos identificados en la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, y la articulación de los objetivos generales y específicos de la entidad garante de esta intervención; así como la coherencia reflejada en una adecuada articulación de los objetivos de intervención, en relación con los problemas identificados. Se identifican sinergias con garantes indirectos al programa que desarrollan acciones complementarias a la política de preservación, conservación y difusión del patrimonio documental, así como resultados esperados en la implementación de la intervención.

Capítulo IV. El sistema de gestión como soporte de la política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental

Si bien en la etapa de evaluación conceptual o de diseño, se identifican todos los elementos que justifican, conforman, intervienen directa o indirectamente, y componen la política pública de preservación, conservación y difusión del patrimonio documental, es en la evaluación del sistema de gestión donde se ofrecen los mecanismos para gestionar los procesos y recursos que posibilitan una adecuada implementación de la intervención.



Figura 8. Etapas de la evaluación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental: Etapa 2, “evaluación del sistema de gestión

Como segunda etapa a evaluar en la investigación que se presenta, está la “evaluación del sistema de gestión”, siguiendo el enfoque integral de evaluación en correspondencia con la metodología propuesta. Como ya hemos referido, las etapas se relacionan unas a otras, por lo que la información obtenida en la evaluación de cualquiera de las etapas, resulta una información pertinente y relevante que debe ser tenida en cuenta a la hora de evaluar la siguiente.

4.1 Metodología para la evaluación del sistema de gestión de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental de la OHCH

La etapa de la metodología referida a la evaluación del sistema de gestión de la política pública, contempla el diagnóstico de los diferentes actores, recursos, procesos relacionados, mecanismos puestos en marcha por los administradores y responsables para la ejecución de la intervención. Es importante aclarar que resulta imposible separar la gestión organizacional del propio proceso de gestión de la política pública, teniendo en cuenta que uno es contenido del otro.

4.1.1. Características del sistema de gestión de la política pública de conservación y difusión del patrimonio documental

La primera fase que se define en el diseño metodológico (Capítulo II) para la evaluación, lo constituye la planificación; para la etapa de evaluación del sistema de gestión, es importante identificar las características de dicho sistema en función del objeto estudio.

Un sistema de gestión debe cumplir, de forma cíclica, procesos básicos de planificación, organización, dirección y control de acciones para la toma de decisiones en el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas postpuestas por una entidad.

La entidad identificada como garante de la intervención: la subdirección de patrimonio documental de la Dirección de Patrimonio Cultural de la OHCH, es quien lleva la responsabilidad mayor en las acciones del sistema de gestión.

La intervención (objeto de estudio), encaminada a la conservación y difusión del patrimonio documental, es el sistema de gestión, que está compuesto por recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos, estos últimos con diferentes niveles de decisión (estratégicos, tácticos y operativos). En él se establecen procedimientos definidos, especificados en manuales institucionalizados, que se aplican no solo a nivel de la Dirección de Patrimonio Cultural, sino en todos sus subsistemas, donde los recursos humanos toman decisiones, haciendo uso de determinados mecanismos

para la planificación coordinación y control, tanto de los recursos tecnológicos y económicos, como de los proyectos y estrategias para cumplir con el objetivo fundamental de la política: la preservación y difusión del patrimonio documental.

En la tabla (7) del capítulo III, se presenta el diseño conceptual de las políticas, los referentes o el conjunto de problemas que la política pública pretende transformar; se relacionan aspectos encaminados a la preservación-conservación y difusión, con su definición de políticas asociadas y acciones que se desarrollan y que competen a cada aspecto que se vincula a los procesos objeto de gestión.

Los procesos y acciones derivadas de la política de preservación y difusión del patrimonio documental, se sustentan en las siguientes políticas:

- Política de desarrollo de colecciones: Contiene, describe y regula acciones y procedimientos encaminados al completamiento de colecciones patrimoniales; incluye los procesos principales de selección y adquisición por los diferentes conceptos: compra, donación, canje.
- Política de procesamiento: Contiene, describe y regula acciones encaminadas a la organización y representación de la información (ORI) de las diferentes fuentes documentales cualesquiera que sean su soporte o naturaleza de creación. Incluye los lenguajes documentales para la ORI y su normalización.
- Política de digitalización: Contiene, describe y regula acciones encaminadas a la digitalización de las colecciones patrimoniales, establece los principios y normalización de los procesos de digitalización.
- Política de preservación: Contiene, describe y regula acciones encaminadas a la preservación y conservación de documentos que se vinculan a acciones de control interno administrativo, como reglamento para el control de riesgo contra desastres y seguridad institucional.
- Política de servicios: Contiene, describe y regula acciones encaminadas a diseñar el servicio y los productos para satisfacer la demanda de la población. Incluye estudios de necesidades y de público.
- Política de participación local y comunitaria: Contiene, describe y regula acciones encaminadas a la difusión comunitaria, como apoyo a la actividad principal de

difusión del patrimonio documental. Incluye diagnósticos socio-culturales, estudios de gustos y preferencias y el programa cultural de la OHCH.

Estas políticas se asocian a procesos principales (tratamiento y difusión de fuentes con valor patrimonial) para el cumplimiento de los objetivos identificados, los cuales se enuncian a continuación:

- Selección y Adquisición de las colecciones patrimoniales.
- Registro de las colecciones patrimoniales.
- Descripción, catalogación e indización en hojas de trabajo y en sistemas automatizados.
- Publicación en línea de los catálogos (hasta el momento solo está publicado el catálogo de las bibliotecas).
- Digitalización de las colecciones patrimoniales por criterios y grado de valor.
- Almacenamiento de las colecciones patrimoniales.
- Conservación preventiva de las colecciones patrimoniales.
- Restauración de las colecciones patrimoniales.
- Servicio de sala, búsquedas especializadas, préstamo externo, reproducción, entre otros.
- Trabajo de extensión (participación en la programación cultural del Centro Histórico y diseño de programas propios).

Se vinculan a los procesos antes enunciados: una serie de reglamentos, manuales, herramientas de trabajo de los especialistas.

- Manual de la base de datos Filemaker.
- Manual de Servicios Bibliotecarios.
- Manual de Protocolo Técnico.
- Los planes de seguridad y de gestión de riesgos.
- Las Reglas Angloamericanas de Catalogación.
- La Guía General del Archivo Histórico.
- Código de Ética y Seguridad de la Información.
- Código de Ética Bibliotecaria.
- Resolución 60/ 2011 del Control Interno.

- Normas Cubanas para la descripción archivística.
- Norma ISAD (G).
- Procedimientos de la Dirección de Patrimonio Cultural de la OHC.
- Procedimientos del Subdirección y específicos.

4.1.1.1 Componentes del sistema de gestión relacionados con planificación, organización, dirección y control

A. Actores y mecanismos de coordinación de estrategias.

B. Normativas de procedimientos establecidos.

C. Actividades de control de la gestión y control del desarrollo de proyectos.

D. Normativas de procedimientos establecidos para la ejecución de los procesos declarados.

Para la normalización de los procedimientos de los procesos que intervienen en la gestión de la intervención, existen manuales y procedimientos utilizados. El manual de procedimiento de la entidad, expone el “Reglamento Especial para las Bibliotecas Especializadas y Archivos”, identificando todas las entidades que lo conforman y describiendo la realización ordenada de todos sus procesos. Se exponen también normas para su funcionamiento, y para los deberes y obligaciones de sus especialistas. Además, presenta los modelos a utilizar en cada trámite que implican las vías de obtención de documentos y expone los criterios para su selección.

En el caso particular del Archivo Histórico también hace uso del Manual de Procedimientos para el tratamiento documental del Archivo Nacional de Cuba. En este se describen todos los procesos y tareas relacionadas con la labor del archivero.

La Biblioteca Provincial pública se apoya fundamentalmente en el Manual de Servicios Bibliotecarios y en el Manual de Procesos técnicos para el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas del país.

A. Actores y mecanismos de coordinación de procesos y funciones a nivel estratégico y operativo

Los actores directos que desarrollan la política pública comparten funciones y roles entre las diferentes áreas. Para la comunicación e instrumentación de las decisiones a nivel de subdirección de patrimonio documental, se realizan reuniones, además de las reuniones técnicas.

La toma de decisiones en cada área de la subdirección compete a cada una de ellas y a sus respectivos especialistas principales. En junta mensual de la subdirección, se reúnen los especialistas principales con la dirección, donde se colegian y transmiten las decisiones relacionadas con los objetivos de trabajo y los proyectos, y se comunican directrices provenientes de la Dirección de Patrimonio Cultural.

En esa reunión mensual, se recogen los Informes del cumplimiento del plan de trabajo de cada área, y se conforma uno general de la subdirección, que se envía a la Dirección de Patrimonio Cultural. Esta última maneja toda la información relativa al presupuesto para el desarrollo de colecciones y de proyectos, y establece las directrices de los proyectos de Cooperación Internacional y rige el resto de las direcciones que la componen.

Para el control de los procesos y proyectos relacionados a la intervención se realizan:

B. Actividades de control de la gestión y control del desarrollo de proyectos

- ✓ Actividades de control de la gestión y control del desarrollo de proyectos.
- ✓ Auditorías internas mensuales, a partir de una guía de auto control interno⁽¹⁴⁾
- ✓ Auditorias anuales por entidades externas (según planificación anual de la Contraloría de la República de Cuba.
- ✓ Auditorias anuales de la Dirección de Patrimonio Cultural.
- ✓ En el caso de la biblioteca provincial, una visita metodológica de la Biblioteca Nacional y visitas de control de la Dirección Provincial de Cultura.

Control del desarrollo de proyectos:

⁽¹⁴⁾ Guía de control interno. Dirección de Patrimonio Cultural. OHCH

- ✓ Informes de trabajo emitidos a través del especialista e implementado por áreas de trabajo.
- ✓ Consejo de Dirección a nivel de la OHCH, Dirección de Patrimonio Cultural,
- ✓ Juntas directivas a nivel de subdirección de patrimonio cultural.

4.2 Diseño de la evaluación del sistema de gestión de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental (Paso 1)

En la literatura consultada, se recomienda la evaluación del sistema de gestión y el análisis de los elementos que determinan la puesta en marcha del mismo, es decir, los aspectos que condicionan la ejecución de un programa (IDR, s.f.: 63). Estos están referidos a la:

- 1) **Racionalidad de los objetivos y estrategias de gestión diseñados:** En la evaluación conceptual o de diseño, se consideró la racionalidad de los objetivos en relación con su formulación. En esta etapa de evaluación del sistema de gestión, se puede determinar el grado de especificidad que presentan los objetivos a cada nivel. En este caso se propone el análisis del proceso de toma de decisiones a nivel estratégico en todos los niveles de la institución, así como los criterios para la formulación de las estrategias y los proyectos vinculados. También se estudian los mecanismos de coordinación de dichos proyectos y las vías de comunicación utilizadas.
- 2) **La organización interna de la división de tareas y responsabilidades, haciendo especial énfasis en los recursos humanos y materiales:** Marco regulatorio y normativo de la política que se declaró en la etapa de diseño de la misma: en la evaluación del sistema de gestión se diagnóstica su cumplimiento, a través del análisis de la estructura del personal vinculado al trabajo con el patrimonio documental y los niveles de toma de decisiones. En cada nivel se estudia la adecuación del contenido de trabajo y las capacidades, sus métodos de

capacitación y la suficiencia de personal para cumplir, adecuadamente, con la demanda laboral; se analiza la suficiencia de recursos tecnológicos y económicos, para desarrollar adecuadamente los proyectos resultados de la política en cuestión.

- 3) **El sistema administrativo para la difusión y promoción de las actuaciones de los programas y los flujos de información:** En el proceso de gestión, es importante analizar la promoción y difusión de un programa. En esta etapa de evaluación se revisan los medios de difusión de las actividades y proyectos socioculturales; su planificación y gestión desde la entidad que es responsable directamente de la intervención. Se analiza la adecuación de la infraestructura de las edificaciones para recibir al público, así como las vías de retroalimentación y los espacios que poseen las entidades receptoras.
- 4) **Mecanismos y procedimientos para la recogida de información sobre el estado de las realizaciones de las acciones ejecutadas:** Se identifican las necesidades de información, que constituyen la base para la propuesta y definición de indicadores y sus dimensiones.

4.3 Recogida de información que aportan los datos para la evaluación del Sistema de gestión soporte de la política pública (Paso 2)

En este paso de la metodología, se identifican los parámetros a medir, identificados como necesidades de información; en este caso, se tienen en cuenta los objetivos marcados dentro de la evaluación del sistema de gestión de la política de conservación y difusión del patrimonio documental, y que responden a los elementos que determinan la puesta en marcha del mismo.

4.3.1 Necesidades de información con vista al establecimiento de indicadores y dimensiones para su evaluación

La definición de las necesidades de información, conforma una base en la elaboración y elección de ítems a evaluar, relacionada con los programas y proyectos. Las

necesidades de información son pensadas en correspondencia con sus dimensiones, para posteriormente realizar la selección de los aspectos a evaluar.

Se identificaron aspectos a evaluar que responden a información relacionada con el diagnóstico y monitoreo de aspectos de funcionamiento de la intervención, agrupados por el proceso o ciclo de la gestión misma: planificación, organización, dirección y control, para los que se proponen las siguientes dimensiones:

- **Dimensión de recursos humanos.** Resultado esperado: diagnóstico del personal implicado en el sistema de gestión de la política tanto a nivel estratégico como operativo, en cuanto a capacitación suficientemente para el trabajo con el patrimonio documental. Adecuación de funciones y roles delimitados y apoyados por procedimientos institucionalizados.
- **Dimensión de recursos tecnológicos, materiales y económicos.** Resultados esperados: diagnóstico del equipamiento tecnológico adecuado para el funcionamiento del sistema de gestión. Incluye procesos de digitalización, almacenamiento, restauración y difusión de los bienes patrimoniales. Asignación de presupuesto y materiales suficientes para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del sistema de gestión.
- **Dimensión voluntad política en los niveles de dirección.** Resultados esperados: valoración del apoyo a la ejecución del sistema de gestión, por parte del personal estratégico, garante de la gestión del patrimonio documental e incluye los implicados indirectos.
- **Dimensión interés en el proceso.** Resultados esperados: Existencia de interés, por parte de todos los involucrados, en la ejecución del sistema de gestión de la política. Vistas las tareas de gestión de la política pública (gestión, monitoreo y evaluación), en su interrelación con los procedimientos de la administración. Esto permite observar si la aplicación de la política ha afectado a las actitudes y funciones del personal.
- **Dimensión gestión de los procesos.** Resultados esperados: Los ítems identificados para esta variable, facilitan recoger información sobre el desarrollo

de los programas o políticas asociadas. En este caso convergen los recursos humanos, materiales y las vías utilizadas para la difusión de las actividades culturales relacionadas con el patrimonio documental.

Para las dimensiones antes declaradas, se identificaron las necesidades de información presentada en la tabla siguiente.

Tabla 16. Necesidades de información para la evaluación del sistema de gestión.

Dimensión	Necesidades de información
Recursos humanos	<p>Las vías por las cuales fueron capacitados para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Los niveles de la formación profesional, que lo hacen adecuados para cubrir las plazas vacantes.</p> <p>Conocimiento de regulaciones vinculadas al patrimonio documental y los procedimientos que se llevan a cabo en su área laboral.</p> <p>De qué manera interviene en el sistema de gestión de la política pública.</p> <p>La división de tareas y funciones en cada área laboral</p>
Recursos materiales y tecnológicos	<p>Existencia de suficientes recursos, tanto materiales como financieros, para llevar a cabo los proyectos de conservación y difusión del patrimonio documental Disponibilidad y asignación de recursos monetarios.</p> <p>Existencia y utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones para la difusión del patrimonio documental.</p> <p>Vías de obtención de los equipamientos vinculados con el tratamiento del patrimonio documental</p>
Gestión de los procesos identificados	<p>Estructura y criterios utilizados en la toma de decisiones, vinculadas con la gestión de los proyectos relacionados con el patrimonio documental.</p> <p>Presencia de mecanismos de coordinación de las estrategias y realización de proyectos con entidades que componen la Dirección de Patrimonio Cultural.</p> <p>Coordinación de estrategias de difusión de las actividades culturales.</p> <p>Existencia de un sistema de comunicación y retroalimentación de los usuarios de los servicios prestados y actividades.</p> <p>Frecuencia de actividades de control del desarrollo de proyectos de conservación y difusión del patrimonio documental y mecanismos para su realización.</p> <p>Actividades de planificación en el diseño del proyecto de preservación y difusión del patrimonio documental.</p> <p>Cobertura de las acciones de difusión.</p>
Voluntad política en los niveles de dirección	<p>Interés de los directivos para la asignación de recursos necesarios en el desarrollo de la política de preservación y</p>

Dimensión	Necesidades de información
	difusión del patrimonio documental.
Interés por el proceso	Resultados tangibles en las distintas colecciones de patrimonio documental. Tipología y cantidad de centros de información para el tratamiento y difusión del patrimonio documental.

4.3.2 Indicadores y necesidades de información para la evaluación del sistema de gestión de la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental

El sistema de indicadores y sus respectivas dimensiones, se derivan de las necesidades de información anteriormente planteadas. En el enfoque seguido en la etapa de evaluación del sistema de gestión de la política pública, las dimensiones a evaluar responderán a mediciones de diagnóstico y monitoreo. Las mediciones de diagnóstico identifican el problema y encuentran el enfoque específico del mismo, en tanto las mediciones de monitoreo, permite tener conocimiento de los procesos y su comportamiento, que conviene llevar registrado.

Tabla 17. Indicadores y necesidades de información propuestas para cada dimensión.

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
Recursos Humanos	Número de profesionales que gestionan el patrimonio documental en relación con la población objeto de intervención	Número de profesionales: 1 año Q / número de habitantes de la localidad.	Datos del censo nacional de población. Datos de plantilla de trabajadores oficial de la Dirección de Patrimonio Cultural
	Cantidad de profesionales ligados a directa o indirectamente a la gestión del patrimonio documental con relación al total de	Número de profesionales ligados a la conservación, formación, creación, producción/ difusión/comunicación, relacionados con el patrimonio documental en la Dirección de Patrimonio Cultural / total de	Datos de plantilla de trabajadores oficial de la Dirección de Patrimonio Cultural.

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
	trabajadores de la de Dirección de patrimonio cultural.	trabajadores de la entidad.	
	Nivel de cualificación del personal que trabaja directamente con patrimonio Documental.	No. de profesionales según formación académico.	Cuestionario aplicado. (Anexo 1)
	Definición y asignación de responsabilidades en subdirección de Patrimonio Documental.	Cantidad de contratos realizados/ la cantidad de plazas vacantes	Cuestionario. (anexo 4) Entrevista, Recursos y Humanos. (anexo 2)
	Adecuación de los métodos de trabajo en la subdirección de Patrimonio Documental.	% de correspondencia entre términos de contratación y contenido de trabajo. Carga laboral.	Cuestionario. (anexo 4) Entrevista, Recursos y Humanos (anexo 3)
Recursos económicos	Total del presupuesto asignado para la gestión del patrimonio documental en relación con el presupuesto total de la Dirección del patrimonio documental.	% de partidas presupuestarias utilizadas en la gestión / el presupuesto total de la entidad.	Informe del presupuesto ejecutado por partidas.
Tecnológicos	Distribución de recursos tecnológicos por entidad.	Cantidad de recursos tecnológicos identificados en inventarios medios básicos.	Informe de Inventario de medios básico, 10% de inventario mensual.
Materiales			

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
	Adecuación de la dotación de medios a las necesidades reales en la subdirección de Patrimonio Documental.	% de automatización de procesos básico de organización y representación de la información documental. Cantidad de medios materiales para el desempeño laboral.	Cuestionario aplicado. (anexo 1) Base de datos de procesamiento de colecciones.
	Conocimiento de los especialistas de la asignación presupuestaria para llevar a cabo las tareas de gestión en la Subdirección de Patrimonio Documental.	Grado de conocimiento de la asignación de presupuesto. Conocimiento / Desconocimiento parcial.	Cuestionario aplicado. (anexo 1)
	Utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la difusión y conservación del patrimonio documental.	Se le asigna cualidad y valor: Inexistente. Incipiente: publicación y actualización de Agenda de actividades en la página Web del gobierno local o en la del área de cultura. Media: envío de información personalizada a usuarios vía correo electrónico, sms, etc. Avanzada: existencia de utilidades interactivas (foros, chats, blogs, etc.), relacionadas con las actividades y servicios culturales.	Cuestionario aplicado. (anexo 1)
Voluntad política en los niveles de dirección.	Establecimiento de prioridades en los planes de desarrollo socio-económico por parte del gobierno local en relación con el patrimonio documental.	Nivel de planificación y prioridad de los programas de conservación y difusión del patrimonio documental. % reflejados en los planes. Se identifican cuando aparece de manera explícita.	Planificación y ordenamiento territorial, fuente documental.

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
	Existencia de un conocimiento por las instancias superiores de la implementación y alcance de la política pública.	Acciones estratégicas directas con relación al patrimonio documental, por parte del primer nivel de decisión en los últimos 2 años, dentro de las acciones de toda la dirección	Entrevista primer nivel de decisión. (anexo 5) Informe de planes estratégicos, objetivos de trabajo.
	Existencia de procedimiento formal definido en la política organizacional que regule y estipule la toma de decisiones en materias de patrimonio documental a nivel de Patrimonio Cultural	Existencia de un procedimiento formal para la toma de decisiones, niveles de cadena de mando, establecido en manual de procedimiento	Entrevista a decidores nivel estratégico (anexo 2) Manual de procedimiento, manual de control interno
	Mecanismos establecidos de comunicación, retroalimentación de la acciones de planificación estratégicas y operativas, (actividades de planificación, organización, control)	Vías de comunicación formales o informales para la coordinación de programas y actuaciones y optimización de los esfuerzos, toma de decisiones operativas y tácticas	Cuestionario aplicado para el nivel operativo (anexo 1) Entrevista aplicada a los niveles estratégicos (anexo 2) (Anexo 5)
Interés en el	Acciones culturales de difusión.	Número de proyectos o iniciativas culturales acumulados en los últimos 3 años en la Subdirección de Patrimonio Documental en relación con la conservación y difusión.	Informe estadístico de la dirección de Patrimonio Cultural, Estadísticas del programa socio-cultural.

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
proceso	Colecciones que han sido tratadas con la implementación de la intervención, de la colección total en los últimos 3 años en la subdirección de Patrimonio Documental.	Por ciento de la colección que ha sido tratada por la política de la colección total, en los últimos 3 años en la subdirección del Patrimonio Documental.	Inventario de las colecciones patrimoniales.
	Centros de gestión y manejo del patrimonio documental en relación con la población local.	Cantidad de museos, centros de documentación, centros de interpretación del patrimonio, etc., ubicados en el ámbito local / número de habitantes de la localidad.	Estadística del centro nacional de estadísticas. Estadísticas de entidades de la dirección de patrimonio cultural.
	Cantidad de Actividades culturales que su objetos sea explícitamente el patrimonio documental su difusión y salvaguarda.	Nº de actividades culturales relacionadas con el patrimonio documental destinadas a cada grupo de público en 1 año en la Subdirección de patrimonio documental.	Informe estadístico de la dirección de Patrimonio Cultural, Estadísticas del programa socio-cultural.
	Representatividad de la subdirección de patrimonio cultural en el programa sociocultural de la dirección de patrimonio cultural.	Contenido del diseño de actividades por grupos etarios encaminados a la salvaguarda y difusión del patrimonio documental en el programa cultural de la Oficina del historiador.	Programa cultural de la Oficina de la OHCH. Programación de Habana Radio, espacios fijos.
Gestión de los procesos	Proyectos presentados en la subdirección de Patrimonio documental.	Cantidad de proyectos presentados por la dirección de patrimonio del total de proyectos.	Informe anual estadístico del programa cultural de la OHCH, programa cultural de la dirección de patrimonio documental.

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
	Capacidad suficiente y adecuada en las infraestructuras existentes a nivel de la Dirección de Patrimonio Cultural para desarrollar acciones de difusión del patrimonio documental accesible a toda la localidad.	Cantidad de espacio, espacios expositivos, bibliotecas, museos, archivos.	Cuestionario aplicado. (anexo 1)
	Satisfacción del público asistente a los servicios y actividades culturales ofertadas en la subdirección de Patrimonio Documental.	Sistema de recogida de datos de con relación los usuarios y públicos de los servicios y actividades culturales ofertados en la subdirección de patrimonio documental.	Estadística y modelos estadísticos de las entidades que atesoran patrimonio documental.
	Mecanismos de retroalimentación de resultados en los esfuerzos de socialización/difusión del patrimonio / memoria que se realizan.	No. de asistentes a las acciones o actividades organizadas, cobertura mediática obtenida, consulta sobre hábitos de la población.	Estadística y modelos estadísticos específicos de las entidades que atesoran patrimonio documental.
	Difusión de los servicios y actividades en la subdirección de patrimonio documental.	Cantidad de medios de difusión utilizados en la subdirección de Patrimonio Documental.	Entrevista aplicada, Programa cultural. (anexo 5)

Dimensión	Definición	Indicadores y necesidades de información	Fuentes de verificación
	Selección de proyectos facilitadores de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental.	Criterios y procedimientos de selección de los proyectos en la subdirección de Patrimonio Documental.	Procedimiento estandarizado. Entrevista a decisores. (Anexo 2 y 5)
	Mecanismos de planificación estratégica para el diseño de servicios de las colecciones patrimoniales.	Vías de planificación de objetivos estratégicos de todos los servicios dentro de las áreas.	Documentación: Manual de procedimiento. Cuestionario.
	Mecanismos formales o informales para la coordinación de programas y actuaciones y optimización de los esfuerzos de los diferentes servicios.	Cantidad de vías por las cuales se coordinan programas y actuaciones y optimización de los esfuerzos de los diferentes servicios.	Cuestionario, entrevista. (Anexo 1, 2, 5)
	Nivel de responsabilidad en la coordinación de programas y actuaciones, y optimización de los esfuerzos de los diferentes servicios.	Cantidad de vías de coordinación de estrategias. Nivel Directivo- estratégico. Nivel Técnico- operacional.	Cuestionario, entrevista. (anexo 1 y 5)

Para la selección de la muestra objeto de evaluación de las dimensiones antes mencionadas, el criterio fundamental será el nivel de implicación o rol en la intervención y ejecución del sistema de gestión como soporte de la política pública.

En el caso particular de validación de la propuesta, la muestra comprendió a 19 especialistas en gestión del patrimonio documental y a 8 directivos del de patrimonio

documental, y otras áreas de la Dirección de Patrimonio Cultural, como Recursos Humanos, capacitación, subdirección económica.

Se desglosó la muestra a nivel operativo y estratégico de aquel personal que, por su rol en las entidades con respecto a la gestión del patrimonio, interviniera en la toma de decisiones a este nivel.

- **Nivel operativo, 19 especialistas en gestión patrimonial:**

- Fototeca: 2
- Archivo: 5
- Biblioteca Histórica: 8
- Biblioteca Especializada de Casa Natal de José Martí. 1
- Biblioteca Pública Rubén Martínez Villena 3

A este grupo se les aplico como herramientas de obtención de información pertinente para la evaluación un cuestionario (anexo 1).

- **Nivel estratégico, 8 directivos:**

- Especialista en conservación del patrimonio documental.
- Especialista principal de la de bibliotecas.
- Especialista principal de la Fototeca Histórica.
- Especialista principal del Archivo Histórico.
- Directora del de Patrimonio documental.
- Directora de la Biblioteca Pública Rubén Martínez Villena.
- Directora del departamento de Recursos Humanos.
- Especialista en capacitación de Recursos Humanos.

Para un total de 27 especialistas.

A este grupo se les aplicó las herramientas cuestionario y entrevista según roles y funciones:

Especialistas principales con nivel de dirección táctico y operativo. (Anexo 2)

Directora del de Patrimonio documental (Anexo 5)

Directora del departamento de Recursos Humanos (Anexo 3)

Especialista en capacitación de Recursos Humanos (Anexo 4)

4.4 Análisis e interpretación de los de los resultados de la evaluación del sistema de gestión. Validación de la propuesta (Paso 3)

Después del diseño de la política pública en el año 2011, se ha podido valorar mejor el funcionamiento del sistema de gestión con los resultados que a continuación se exponen.

4.4.1. Valoración de la dimensión de Recursos humanos

- Definición y asignación de responsabilidades en la subdirección de patrimonio documental.

La fuerza de trabajo: el recurso humano que trabaja directamente con el patrimonio documental, está compuesto por una variedad de niveles de formación, como se muestra en el gráfico. En mayor medida son formados como técnicos medios y licenciados en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Se destaca la superación profesional en programas de postgrado y de doctorado del personal que tiene poder para la toma de decisiones a nivel estratégico.

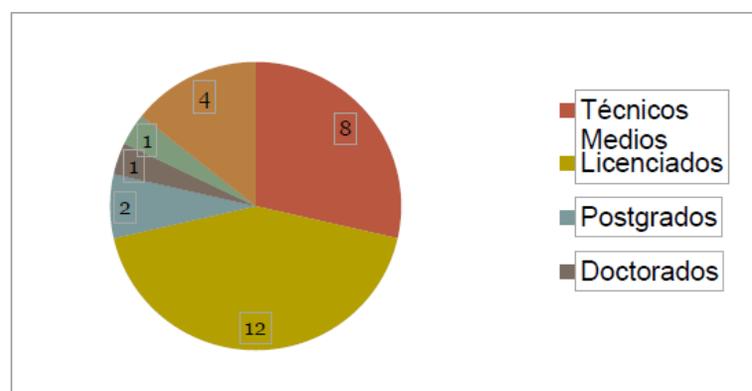


Figura 9. Distribución del nivel ocupacional

Los criterios aplicados a este aspecto revelaron que las funciones laborales se encuentran bien definidas y especificadas; sin embargo, en repetidas ocasiones, los especialistas que laboran en dichas entidades se encuentran a cargo de más de una tarea.

Lo anterior no impide que la demanda laboral sea cumplida, pues, según los resultados de los cuestionarios, más del 60% de la muestra (donde se incluyen los trabajadores de la Biblioteca Histórica y la Biblioteca Pública Rubén Martínez Villena), afirman que los recursos humanos son suficientes.

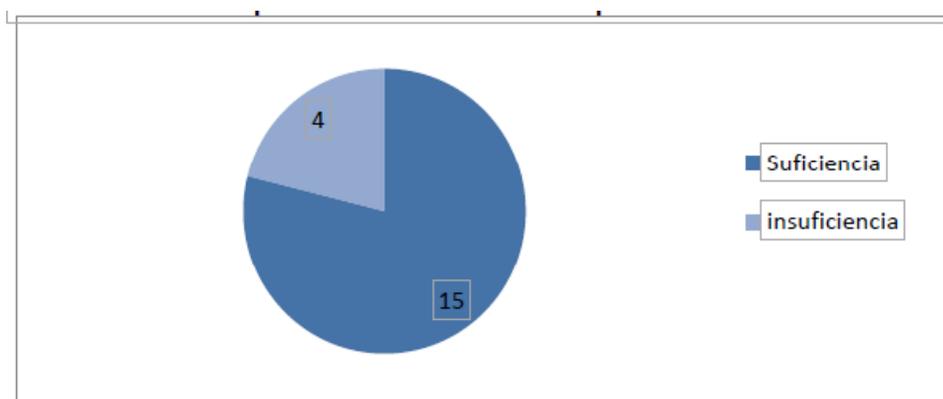


Figura 10. Respuestas a suficiencia de personal

En menor cantidad existe inconformidad con la cantidad de personal, este es el caso de las bibliotecas especializadas y del Archivo, pues el tamaño del fondo es mayor que la cantidad de personal existente y la acumulación de trabajos pendientes, los cambios de actividad y el desarrollo de tareas administrativas, en ocasiones, requieren mucho tiempo.

- Personal de alta calificación en la subdirección de patrimonio documental para desempeñar las funciones asignadas.

El proceso de contratación comienza con el análisis de las necesidades de la institución y su emisión a través de la liberación de convocatorias para cubrir las plazas mediante una bolsa empleadora que tiene la OHCH.

Los criterios para la selección de los recursos humanos son, principalmente, la presencia de los requisitos formales del calificador de cargo, la experiencia suficiente para desempeñar el cargo y cumplir con el contenido de trabajo.

Aunque no existe un estudio de funciones, la entrevista de trabajo, incluso para los estudiantes de práctica, es decisiva en la contratación del personal. No obstante, existe una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo en el calificador de cargo.

- Adecuación de los métodos de trabajo en la subdirección de patrimonio documental

El plan de capacitación se construye en el consejo de dirección a partir de las necesidades que los trabajadores plantean. La Directora y los Especialistas Principales de las áreas colegian las necesidades de capacitación en función de los proyectos. Siempre se tiene en cuenta la evaluación del desempeño laboral para la creación de este plan. Las acciones de capacitación van desde la planificación de conferencias y talleres para los trabajadores hasta la oferta de estudios de doctorados, maestrías, post grados, diplomados, cursos de superación y estudios de educación superior.

Como vías de retroalimentación formales para comprobar la eficacia del mismo se tienen en cuenta:

- Las evaluaciones del desempeño.
- Informes de cumplimiento del plan de capacitación.
- Los resultados de los proyectos de trabajo y de las tareas diarias.
- La revisión de las calificaciones y la implementación de los trabajos finales, al terminar los planes de estudios correspondientes.

El personal posee dominio y conocimientos respecto a los proyectos de conservación y difusión del patrimonio documental, y las normativas correspondientes al desarrollo

de proyectos. Se identifica el sentido de pertenencia y de responsabilidad por la labor que ejercen en sus respectivos centros.

Como resultado de las entrevistas aplicadas en el nivel estratégico, no todos los dirigentes de la Dirección de Patrimonio Cultural poseen una adecuada formación, de lo cual resulta que, en ocasiones, los objetivos de trabajo se ven reducidos.

Igualmente, existe un grado de empirismo en la realización de determinados procesos que, si bien agiliza las soluciones, estas son inmediatas y, posteriormente, conducen al re-trabajo.

A continuación se grafican las principales vías de capacitación:

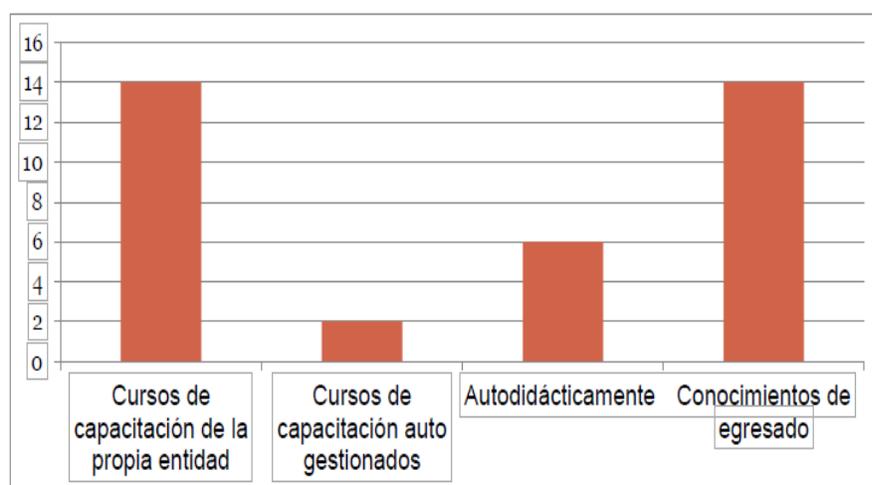


Figura 11. Vías de capacitación del personal.

La OHCH ha demostrado su interés en la capacitación adecuada de sus trabajadores. Con este objetivo se realizan evaluaciones anuales del desempeño en cada área. Luego, en virtud de los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta las necesidades manifestadas por el personal, se elabora un plan de capacitación institucional. También, parte del personal, en menor medida, ha optado por cursos y talleres para aumentar sus conocimientos en relación con el trabajo con el patrimonio documental.

- Número de profesionales ligados a la conservación, prestación, distribución, difusión de bienes o servicios relacionados con el patrimonio documental en la

Dirección de Patrimonio Cultural entre el total de trabajadores que se relacionan directamente con el patrimonio documental.

- 1230 trabajadores en la Dirección de Patrimonio Cultural.
- 196 trabajadores vinculados directamente a la gestión del patrimonio documental
- POR CIENTO: 15,30 % del total.

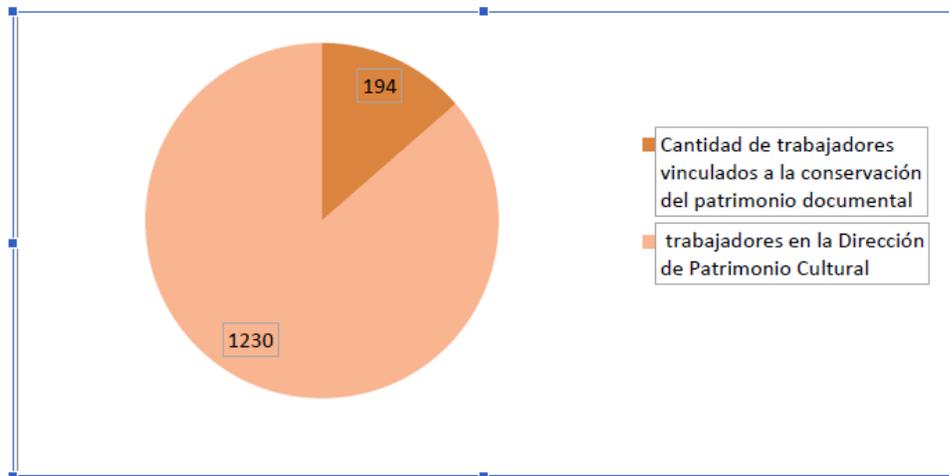


Figura 12. Proporción de personal vinculado al patrimonio documental.

- Número de profesionales vinculados a la conservación de bienes o servicios asociados con el patrimonio documental en la Dirección de Patrimonio Cultural en un año / nº de habitantes del centro histórico.
- 1203 trabajadores vinculados a la conservación del patrimonio documental en el año 2015, para una población de 66,752 habitantes en el Centro Histórico, para un 1,80 %/hab (por debajo del dos por ciento).

4.4.2. Valoración: dimensión de los recursos tecnológicos y financieros

- Adecuación de la dotación de medios a las necesidades reales

70,0 % de la muestra encuentra satisfactoria la infraestructura tecnológica existente en la subdirección de patrimonio documental.

Sin embargo, una parte de la muestra califica la tecnológica en la Biblioteca Pública Rubén Martínez Villena de obsoleta, insuficiencia de materiales de oficina y marbetes en las bibliotecas especializadas, así como ausencia de escáneres, computadoras, impresoras, medios de conservación como cámaras climáticas, materiales de conservación como papel de PH neutro, cajuelas y guantes en la Fototeca Histórica.

Teniendo en cuenta que es la biblioteca Pública la entidad con mayor rol hacia la difusión por la variedad de usuarios que asisten, se evidencia un desbalance en la infraestructura tecnológica en relación con la difusión y respecto a la conservación y preservación.

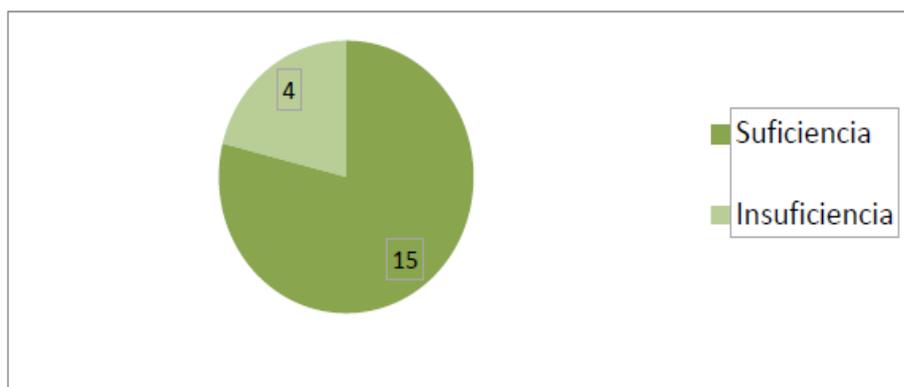


Figura 13. Respuestas a suficiencia de recursos tecnológicos

4.4.3. Valoración: Recursos tecnológicos para la conservación

El personal capacitado y la infraestructura tecnológica ofrecen ciertas comodidades en el ambiente laboral; sin embargo, lo anterior no se traduce de igual forma para el estado de las colecciones.

La ambientación resulta inadecuada, teniendo en cuenta el clima local, que posee características que influyen en el deterioro del fondo y que han afectado a las

colecciones, a causa de los altos grados de humedad y los constantes cambios de temperatura. Como el clima del edificio es centralizado, no se logra controlar dichas condiciones adecuadas, además de su cercanía al mar.

La infraestructura tecnológica para la conservación y restauración del patrimonio documental, es cubierta por los laboratorios de biología y el taller de restauración. No existen problemas con los materiales de procesamiento documental, pero el equipamiento es deficiente para la digitalización. Existen buenas condiciones de almacenamiento por los grandes depósitos de los establecimientos, pero no de conservación. Por otro lado, las jornadas sanitarias se ven afectadas a causa de que existe solo una aspiradora para todo el Subcentro de Patrimonio documental.

A continuación se muestra una tabla de la distribución de los recursos tecnológicos por entidad.

Tabla 18. Distribución de recursos tecnológicos por entidad. Sistemas de recuperación de información.

ENTIDAD	COMPUTADORAS	IMPRESORAS	ESCÁNERES
Biblioteca Histórica	16	4	8 (incluyendo un "copy book" y un "EPSO")
Archivo Histórico	7	3	4
Fototeca Histórica	11	2	1
Bibliotecas especializadas	18	15	15
Biblioteca Pública Provincial	22	6	4

Existen bases de datos en Excel para el registro de documentos en la Fototeca y en el Archivo Histórico. La Fototeca no tiene un sistema de recuperación automático, pero, en el caso del Fondo MICONS, se usa el sistema de base de datos Winisis. En el caso del Archivo Histórico existen bases de datos en Excel para el registro de las vías de adquisición de los documentos. En esta se registran todos los datos de los propietarios, el número de inventario, el año y fecha de entrada, la cantidad de

documentos, el precio, la descripción archivística, ubicación, estado de conservación, las fechas de análisis y de aceptación o no y sus causas, y la fecha de la emisión del acta oficial de aceptación. Estas, de cierta manera, también constituyen una herramienta de control como inventario del fondo.

La Dirección de Patrimonio Cultural de conjunto con la empresa DESOFT, crearon un catálogo digital¹⁵ con 173,233 registros hasta el momento publicados. Posee un registro de todos los bienes patrimoniales, incluidos los documentales. Su actualización es manual una vez al mes y por cada biblioteca especializada, convirtiendo las bases de datos del Filemaker a XML y luego importando al catálogo. Se realizan auditorías periódicas para garantizar la calidad de los datos.

Se puede concluir que no existe un sistema de gestión de procesamiento de información automatizada, solo aplicaciones y bases de datos no relacionales, que no cumplen con los nuevos desafíos tecnológicos.

Se comienza a sentar las bases para implementar un proyecto de automatización para la creación de un sistema de gestión de información digital más completo para toda la subdirección.

- Asignación presupuestaria

En relación con la información acerca del presupuesto, el 47,0 % del personal no lo conoce. Son los directivos, debido a su participación de las reuniones de las juntas y consejos, los que conocen el presupuesto asignado, especialmente para las compras a nivel de áreas, y para la realización de proyectos socioculturales.

¹⁵ Se encuentra disponible en <http://catalogo.patrimonio.ohc.cu>

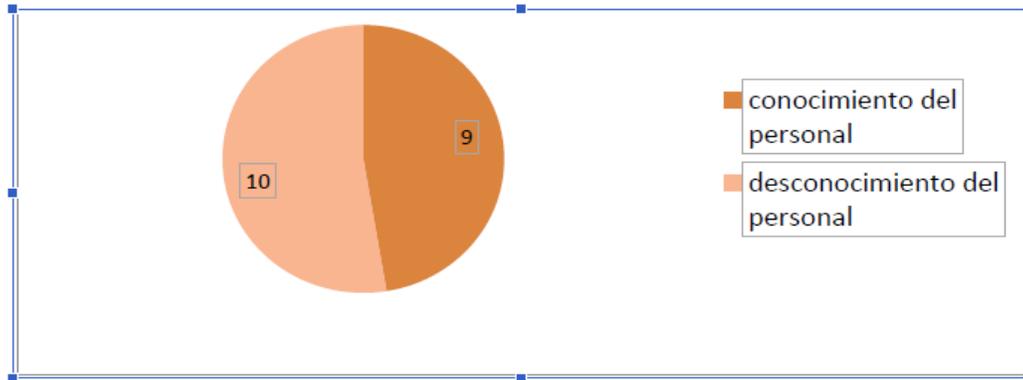


Figura 14. Conocimiento del presupuesto asignado para planificar acciones.

En la Biblioteca Provincial Pública, el directivo afirma que el presupuesto es suficiente, pero la principal desventaja es que en repetidas ocasiones se asigna después del primer trimestre del año. Lo anterior impide la adquisición de recursos relevantes para la colección, al excederse los plazos de tiempo en la asignación presupuestaria solo se adquieren lo obsoleto, lo cual dificulta la promoción de la lectura. En cambio, para la realización de actividades, sí ha tenido algunas restricciones, pero eso no ha limitado su desenvolvimiento.

- Recursos tecnológicos para la conservación

Los proyectos de cooperación internacional conforman la vía fundamental para adquirir los equipamientos necesarios.

Una desventaja es que la tecnología, no puede renovarse, pues estos recursos se adquieren directamente mediante los proyectos de cooperación. A causa de los altos precios de los equipamientos, se cuenta con una sola aspiradora para limpiar los documentos en todo el Sub-centro, lo cual dificulta las jornadas sanitarias y la conservación preventiva, como ya mencionamos.

- Grado de utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la difusión y conservación del patrimonio cultural.

Luego de la aplicación de las herramientas para recopilar información, puede afirmarse que el grado de utilización de las TICs para la difusión de las actividades y la coordinación de estrategias de conservación del patrimonio documental, es avanzado. Pues se disponen tanto de medios de difusión digitales como impresos.

Valoración de la dimensión criterio (voluntad) político

4.4.4. Existencia del criterio o capacidad (voluntad) políticos para la implantación o modificación del sistema de gestión de la organización

Con la implementación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se han logrado algunos cambios favorables a nivel organizacional, sin embargo quedan muchos espacios por abarcar pues a nivel de las instancias superiores de decisión de los gobiernos locales existe mucho desconocimiento.

Cada año se nota una mayor incorporación del patrimonio documental a los proyectos prioritarios. Ha aumentado la toma de conciencia sobre la importancia de la salvaguardia, conservación y difusión del patrimonio documental.

Los trabajadores reconocen la gran responsabilidad que tienen y la necesidad de la digitalización de los fondos. El patrimonio documental es hoy parte de las líneas priorizadas de desarrollo por parte de los políticos, aunque no siempre de manera consciente. Lo anterior se evidencia en los resultados que a continuación se describen.

Desde el surgimiento de la dirección de patrimonio documental (año 2011) como un área particular dentro de la dirección de patrimonio documental, unido a la concepción y diseño de una política pública de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, se han obtenidos los siguientes resultados:

- Estandarización y aplicación de normativas hacia la salvaguardia y difusión del patrimonio documental.
- La creación del de patrimonio documental, la de Bibliotecas y con esto la realización de reuniones metodológicas mensuales, que ha posibilitado un adecuado trabajo a nivel sistémico.

- La creación de catálogo en línea de las bibliotecas.
- Gran avance en la digitalización de las colecciones con las adquisición del escáner *copy book*.
- Creación del taller de digitalización y la implementación de una política de digitalización.
- Creación de bases de datos, mecanismos para el trabajo en red, con acceso a toda la comunidad a través de la biblioteca pública y su página web.
- Cambios en la cultura organizacional, e implicación de los máximo decisores hacia su responsabilidad con relación al patrimonio documental.
- El trabajo se ha homogeneizado en cada una de las áreas relacionadas con el patrimonio documental.
- Unificación de estrategias entre el sistema de entidades que atesoran patrimonio documental en el centro histórico de la Habana.
- Mecanismos para la toma de decisiones relacionadas con el patrimonio documental.

Los procesos de toma de decisiones se realizan a nivel de:

- Consejo de direcciones en la Dirección de Patrimonio Cultural cada 15 días, donde asisten los directivos de primer nivel para la toma de decisiones, esto se articula con las demás instancias.
- En la de patrimonio documental se realizan juntas directivas mensuales.
- El flujo de información escrita es también un mecanismo formal de toma de decisiones, pues los documentos cuentan con modelos institucionalizados, que atestiguan la autenticidad de la fuente.
- Mecanismos para la coordinación de proyectos y programas culturales.

De igual forma, se contemplan mecanismos para la coordinación de los proyectos:

- Su diseño a nivel técnico se realiza mediante reuniones técnicas de trabajo en el Sub-centro de Patrimonio Documental, que luego pasa a la dirección para su aprobación.

- Planificación anual de los programas socioculturales creados por los especialistas de cada área, que se entregan a la oficina de gestión sociocultural de la OHCH. Esta oficina es la encargada de la difusión de los programas a través de una revista mensual titulada Programas Culturales.
- El programa cultural de la Biblioteca Pública se construye en una reunión mensual de programación del grupo especializado para la creación de actividades.

4.4.5. Interés por el proceso

- Actividades socioculturales en el año 2014 (se toma de muestra un año).

Cada año la subdirección elabora un conjunto de actividades, teniendo en cuenta el margen etario de los públicos. Ante esto la entidad los distingue de la siguiente forma:

- Directos: Especialistas en Ciencias Sociales, de la información y la comunicación; historiadores, etnólogos, conservadores, arqueólogos, arquitectos, investigadores, profesores y estudiantes universitarios.
- Indirectos: estudiantes de educación secundaria y preuniversitaria, promotores culturales, niños y niñas, personas de la tercera edad y comunidad en general.
- Conferencia y una Exposición bibliográfica sobre la vida y obra del célebre historiador Emilio Roig de Leuchsenring. Esta estuvo concebida para especialistas en Ciencias Sociales y para el público en general.
- Fiesta del Libro Infantil, actividad literaria llevada a cabo con los bibliotecarios del Sistema de Bibliotecas de la OHC orientada al público infantil.
- Encuentro con personalidades del arte, la investigación y las ciencias relacionadas con la literatura y la bibliotecología titulada “Quién es quién”, que organiza la sección de bibliotecas especializadas de la ASCUBI.
- Proyecto de verano Rutas y Andares, talleres “Los libros hablan de sus dueños” y “Huellas de luz” para jóvenes y la emisión del Boletín del Archivo Histórico de la Oficina del Historiador para investigadores y usuarios reales y potenciales.

- La Fototeca participó en la Ruta Joven de la Fotografía con muestras en la Plaza Vieja, dirigidas por sus especialistas. Exposición de planos y mapas y la proyección de un documental.
- Tanto la Biblioteca como la Fototeca están involucradas en proyectos museográficos de sus colecciones.
- La Biblioteca de conjunto con la Sala del libro del Palacio del Segundo Cabo y la Fototeca, realizaron una muestra fotográfica en el Marqués de Arcos. Esta última a partir de sus colecciones, que dio lugar a la creación de un Taller de Restauración de Fotografía y un espacio para exponer colecciones fotográficas de manera permanente y transitoria para gestionar el patrimonio fotográfico en general.

Por parte de la Biblioteca Pública se organizaron y desarrollaron las siguientes actividades:

- 4 de artes plásticas para niños y niñas,
- 11 relacionadas con la literatura,
- 7 para niños y niñas,
- 1 para los jóvenes.
- 1 proyección de material cinematográfico para toda la población,
- 11 conferencias, de las cuales 2 fueron para niños y niñas, una para jóvenes, una para adultos, 4 para la tercera edad y 3 para toda la población.
- 13 actividades mixtas, de las cuales 10 fueron para niños y niñas, y 3 para toda la población.

Para un total de 48 actividades, es visible que estas se dividen por grupos etarios, en su realización se recoge información sobre la asistencia.

- Parte de la colección tratada en los últimos tres años

Tabla 19. Tratamiento de la colección en el año 2012 -2015.

ENTIDAD	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	DIGITALIZACIÓN	AUTOMATIZACIÓN
Biblioteca Pública	2,002 documentos.	Digitalizados 86 documentos, todos los periódicos Granma desde 1992 hasta el 2000 y el registro de información	
Bibliotecas Especializadas	8,279 documentos.		Se incorporaron 17,140 registros a la base de datos
Fototeca Histórica	19,484 documentos.	25,440 fotos sueltas y 1,702 del Fondo del Ferrocarril, del Fondo MICONS 31,514 imágenes.	
Archivo Histórico	3,465 documentos.	183 documentos.	

- Conservación preventiva y restauración

Durante el 2012, el Archivo Histórico restauró 29 documentos y encuadernó las Actas de la Asamblea Nacional del Poder Popular (Parlamento Cubano) del 2011. En el caso de la Fototeca, las acciones fueron las siguientes:

- Se ensobraron y guardaron en cajuela como medida de preservación, 12,698 imágenes del Fondo de Fotos Sueltas.
- Se les cambio la guarda a 12,968 negativos de vidrio.
- Se ensobraron y guardaron en cajuelas 1,702 imágenes del Fondo Ferrocarril y 605 diapositivas en hojas de guardas especializadas y carpetas.

Tabla 20. Tratamiento de la colección

ENTIDAD	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	DIGITALIZACIÓN	AUTOMATIZACIÓN
Biblioteca Pública	1,684 documentos.	27 documentos.	47,221 registros en el catálogo
Bibliotecas Especializadas	10,205 documentos.	133 documentos.	Fondo Emilio Roig de Leuchsenring y 112 documentos personales. 13,995 documentos.
Fototeca Histórica	53,046 documentos.	24,637 documentos.	
Archivo Histórico	14,534 documentos.	791 documentos.	Se añadió en la base de datos la descripción a nivel de fondo de toda la colección. 479 registros de la Colección de Mapas y Planos.

Tabla 21. Tratamiento de la colección en el año 2014-2015

Procesamiento de Información	Automatización	Digitalización
19548 documentos	Publicación de 173233 registros en el catálogo de las bibliotecas	3687 documentos

- Centros de información y museos vinculados a la conservación y difusión del patrimonio documental, cuenta con:
 - Un grupo de 22 museos adscritos a la dirección de Bienes Museables.

- 18 bibliotecas especializadas, que pertenecen al Subdirección de Patrimonio Documental.
- 3 laboratorios,
- 9 talleres dedicados por entero a la restauración del patrimonio documental,
- 4 gabinetes y
- 1 un grupo de investigaciones socioculturales.

4.4.6. Gestión de los procesos

- Coordinación de estrategias para el desarrollo de proyectos

Los mecanismos que se contemplan en la gestión diaria para la coordinación de las estrategias o planificación de proyectos son:

- Consejo de dirección.
- Flujo de información escrita.
- Comunicación informal.
- Otros: Páginas web, correos electrónicos, juntas directivas, despachos, reuniones metodológicas, reuniones técnicas.

Todos los proyectos se diseñan en la subdirección de patrimonio documental, luego pasan a la aprobación en la Dirección de Patrimonio Cultural. Se documenta toda la información relativa al diseño de los proyectos y se planifican con los recursos materiales que se necesiten, en dependencia del presupuesto y la respuesta de los niveles superiores. Se reúnen por equipos de trabajo y se constituyen equipos multidisciplinarios, con especialistas de conservación, para analizar su viabilidad.

Luego se comprueba el desarrollo y culminación de los proyectos relacionados con el patrimonio documental, a través de las acciones para la ejecución del Control interno, la emisión de Informes parciales o totales en los cuales se exponen los resultados y las etapas de la ejecución. También se ejecutan procesos de monitoreo interno o externo, y supervisiones. Todos estos procesos tienen lugar a nivel directivo.

- Cantidad de proyectos vinculados con el patrimonio documental.

Existe una sola política de digitalización, automatización y de conservación, a largo plazo, de las colecciones con directrices generales para toda la subdirección. Sin embargo, los proyectos varían en dependencia de las colecciones priorizadas en cada área, pues el procesamiento, diagnóstico, restauración y la organización de los fondos son procesos que llevan mucho tiempo.

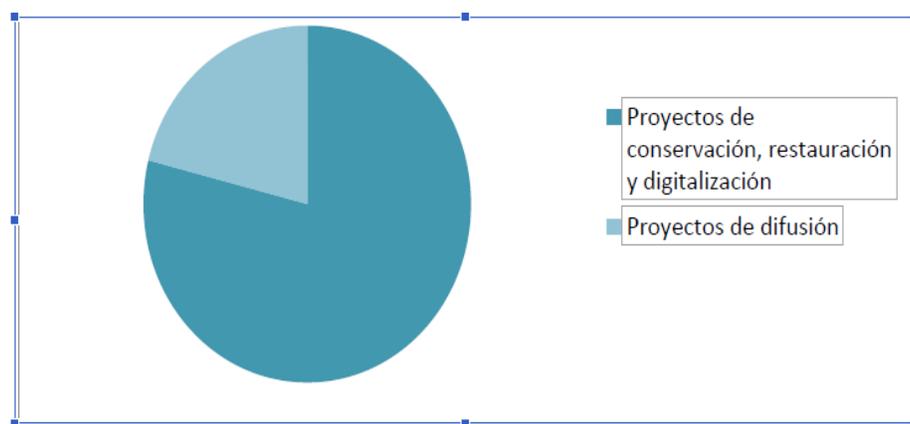


Figura 15. Relación entre proyectos de conservación y difusión relacionados con el patrimonio documental

Hasta el 2015 se tienen 18 proyectos de preservación y difusión de las colecciones de la subdirección de Patrimonio Documental. De estos proyectos la gran parte responde a la conservación y restauración de los bienes que integran el patrimonio documental.

Por otra parte, los proyectos que responden a la difusión del mismo no son abundantes. Esto se debe a que aún existe parte de la colección que necesita ser inventariada y digitalizada; hasta tanto, la difusión de los documentos a la sociedad será en menor medida.

Como aspectos positivos del desarrollo de proyectos, se pueden mencionar los siguientes:

- Apoyo de la institución y directivos así como el suministro de materiales.

- Se logra la difusión, conservación y salvaguardia del patrimonio documental.
- Permite la integración de conocimientos.
- Motiva el trabajo en equipo.
- Contribuye a la organización del trabajo.
- Existencia de personal especializado, dedicado únicamente a la conservación de los documentos en el Sub-centro de Patrimonio Documental, que participa en el Consejo de Dirección y su criterio de conservación define la ejecución de los proyectos.
- Se le da amplia cobertura, por parte de los directivos, a la conservación de las colecciones. La dirección tiene conciencia de la importancia de la conservación para tomar todas las decisiones, ese criterio es inviolable. Compromiso organizacional visible.
- Para todos los proyectos y actividades se tiene en cuenta el estado de conservación de las colecciones, en función de ese proyecto se ejecutan todos los demás.
- Los proyectos son más consistentes y tienen resultados tangibles.
- La planificación de estrategias se tiene en cuenta en la junta directiva.
- Los resultados son en la comunidad habanera.
- A través de la realización de actividades que puedan enaltecer la cultura cubana, mediante la interacción con el patrimonio bibliográfico, se logra transformar el concepto de cultura presente en la sociedad actual.
- Dirigentes jóvenes, gestores y decisores con sentido de pertenencia; coexistencia de trabajadores experimentados y jóvenes audaces.
- Capacidad creadora de la entidad y sus factores, prestigio de la entidad, estructura organizacional para apoyar los proyectos desde distintas aristas.

Entre los aspectos negativos del desarrollo de proyectos, se encontraron:

- Empirismo, falta de proyección global y de visión holística e integradora que divide artificialmente procesos idénticos sin conciencia de ello.

- Falta de conectividad, que limita la utilización eficaz de la tecnología y, por tanto, el alcance de cualquier proyecto patrimonial.
- Gran cantidad de documentos y poco personal.
- Poco conocimiento sobre los cambios organizacionales a nivel nacional.
- Necesidad de contar con suficiente presupuesto que permita realizar proyectos, desarrollar mejor el trabajo, obtener materiales de trabajo, reparación y adquisición de equipos tecnológicos.
- En ocasiones no es posible cumplir los objetivos planificados.
- Las condiciones ambientales del edificio dañan el estado de conservación de los documentos.
- Las instituciones, como las bibliotecas especializadas, están menos provistas de equipamiento.
- Muchos aspectos de la gestión no dependen del Sub-centro, sino que el equipamiento es de difícil adquisición, y requiere grandes inversiones.
- En ocasiones los directivos toman decisiones que no logran satisfacer la necesidad adecuadamente y, a largo plazo, conllevan a más inversiones.
- Con respecto a la digitalización de las colecciones, muchas veces no se puede ir a la velocidad que se desea por falta de servidores para el resguardo de información digital.
- La restauración de documentos puede demorarse, pues solo hay un taller de restauración para toda la organización.
- Surgen variables que no se pueden controlar.
- El decreto-ley 265 tiene dificultades técnicas que, por ejemplo, dificultan la aplicación de sanciones a editoriales que incumplen con sus compromisos. Ese es un elemento que no garantiza la protección al sistema de bibliotecas.
- Obsolescencia tecnológica para adaptar las colecciones a las necesidades y requerimientos de la sociedad.
- En ocasiones, un nivel cultural no adecuado en algunos usuarios, repercute en la poca frecuencia de asistencia de un mayor número de usuarios a las bibliotecas y centros de información.

Entre los medios de difusión de actividades relacionadas con el patrimonio documental, se pudo identificar:

- Sitios webs Habana Patrimonial y Revista Opus Habana.
- Emisora Habana Radio.
- Notas de prensa.
- Espacios televisivos diversos.
- Boletín Programa Cultural.
- Boletín Gabinete de Arqueología.
- Boletín del Archivo Histórico de la Oficina del Historiador.
- Editorial Boloña: Adjunta a la OHCH, publica libros fruto de investigaciones de la oficina y de otros investigadores o escritores, relacionadas con la habana e historia cubana.
- Invitaciones a través de correos electrónicos.
- Repartición de panfletos con los programas culturales en la calle.
- Sistema de recogida de información de los usuarios.

En particular, la Biblioteca Pública Provincial Rubén Martínez Villena recoge información mensualmente respecto a:

- Los libros que los usuarios solicitan y no están en el fondo (desideratas).
- Los servicios negativos (servicios no satisfechos).
- Las solicitudes que no se atendieron adecuadamente.
- El nivel de satisfacción de usuarios es recogido mediante encuestas y entrevistas.

Se realizó además un estudio de gustos y preferencias que se actualiza cada 2 años, con el propósito de conocer mejor a los usuarios, las razones por las cuales utilizan el centro, con qué frecuencia asisten y qué tipos de materiales consultan. De esta manera se logró conocer cuántos servicios negativos tienen y el lugar de preferencia del centro.

- Capacidad y adecuación de las infraestructuras para desarrollar acciones de difusión del patrimonio.

El teatro de la Biblioteca Provincial Rubén Martínez Villena está capacitado para recibir a 100 personas, sin embargo, cuando el público excede a esa cantidad, las actividades han tenido que ser divididas por la insuficiencia del espacio.

- Criterios para la selección de proyectos de conservación y difusión del patrimonio documental.

El criterio esencial para el diseño y aprobación de proyectos son las condiciones ambientales y riesgos del almacenamiento y la conservación de los documentos según su tipo. Este criterio es emitido por la especialista en conservación de la subdirección de patrimonio documental, quien también participa en el consejo de dirección. Por otro lado, se tienen en cuenta los costos de las acciones a realizar en contraste con el presupuesto asignado.

- Instrumentos para valorar los resultados obtenidos de las acciones de difusión del patrimonio.

El programa cultural de la Biblioteca Provincial, tiene salida en la cartelera del Ministerio de Cultura, en los medios de prensa y en espacios de radio y televisión, para la promoción de la entidad y sus espacios. Ante esto es visible que cuenta con una buena cobertura municipal y nacional.

A nivel institucional se revisa todos los meses la forma en que se reflejan algunas actividades en los medios de difusión, y la efectividad de la divulgación se ve a través de la cantidad de participantes que asisten a las actividades.

La infraestructura y el acceso a las vías de difusión de la Biblioteca Pública son suficientes. Cuentan con un sistema estadístico de asistencia a las acciones o actividades organizadas.

Es visible que los esfuerzos institucionales se enfocan primeramente a la conservación, restauración y digitalización de las colecciones que poseen, pues existe un nivel de prioridad a causa del valor patrimonial de los documentos.

En relación con la difusión, las actividades culturales planificadas, muestran el interés de socializar el patrimonio a todos los grupos etarios, incluso en los consejos de dirección, y la variedad de actividades de control. Esto evidencia que la política ha propiciado la toma de conciencia en todos los niveles.

4.5 Elaboración del informe de evaluación de sistema de gestión (Paso 4)

En la evaluación del sistema de gestión, el informe de evaluación reflejará el diagnóstico de los diferentes componentes que integran el sistema de gestión. Serán documentados: el análisis de los recursos humanos, los materiales, los tecnológicos y los económicos, así como la consecución de los procesos de toma de decisiones a nivel operativo y estratégico, y se presentarán con las características de un informe preliminar.

En la mayoría de las ocasiones, este tipo de evaluación corresponde a un momento intermedio de intervención, donde se necesita conocer, por parte de las entidades garantes y responsables del cumplimiento de la política, cómo se está desarrollando la intervención desde el punto de vista de cumplimientos de objetivos a corto y mediano plazo. Por tanto, los resultados reflejados en el informe se caracterizarán por un análisis con criterios de resultados que evidencien el estado del cumplimiento de la política y posibles cambios o rediseño de estrategias de intervención. Su confección sigue los pasos descritos en el acápite de confección del informe propuesto en la metodología del capítulo II.

Conclusiones parciales

- La evaluación del sistema de gestión, es una etapa en la que se obtiene un diagnóstico de los mecanismos para gestionar los diferentes actores, procesos y recursos que posibilitan una adecuada implementación de la intervención. Para esta etapa, es importante tener en cuenta la información obtenida de la etapa conceptual o de diseño de la política, por resultar información pertinente y relevante a tener en cuenta a la hora de evaluar los procesos y recursos que se ejecutan en el cumplimiento de la propuesta conceptual de intervención.
- En consonancia, con la metodología de evaluación propuesta en la planificación de la evaluación del sistema de gestión, se caracterizan los componentes del sistema de gestión de la entidad identificada como garante de la intervención; la subdirección de patrimonio documental de la Dirección de Patrimonio Cultural de la OHCH, es quien lleva la responsabilidad mayor en las acciones.
- Se identifican los componentes del sistema relacionados con el proceso de gestión: planificación, organización, dirección y control. Estos responden a las categorías relacionadas con: normativas de procedimientos establecidos y actores; y mecanismos de coordinación de estrategias, actividades de control de la gestión y control del desarrollo de proyectos.
- En la fase de implementación de la evaluación, se realiza la propuesta de diseño de evaluación, para lo cual se recomienda el análisis de los elementos que determinan la puesta en marcha del sistema de gestión, es decir: aquellos aspectos que condicionan la ejecución de un programa, referidos a la racionalidad de los objetivos y estrategia de gestión diseñados; la organización interna de la división de tareas y responsabilidades (haciendo especial énfasis en los recursos humanos y materiales); el sistema administrativo para la difusión y promoción de las actuaciones de los programas, y los flujos de información, mecanismos y procedimientos para la recogida de información sobre el estado de las realizaciones de las acciones ejecutadas.
- En el subsiguiente paso de recogida de información, se identifican las necesidades de información que constituyen la base para la propuesta, se le asignan valor a

través de indicadores y necesidades de información y sus dimensiones, se presentan las fuentes de verificación de los mismos.

- En el proceso de análisis e interpretación de los resultados, se realiza la valoración de la información obtenida de las diferentes dimensiones, que proporcionan un diagnóstico de los componentes del sistema de gestión, resultando una visión a mediano plazo del funcionamiento de la política pública hasta el momento de intervención que se evalúa.
- En la validación de la propuesta para esta etapa, se evidencian resultados contrastantes, donde hay una mayor ponderación de los proceso de conservación-preservación en relación con la difusión. Esto es congruente con una mayor asignación de recursos tecnológicos y materiales para estos primeros procesos. La calificación del personal que trabaja directamente con el patrimonio documental, responde en mayor por ciento a niveles técnicos; los mayores niveles de capacitación los presentan los directivos y especialistas principales.
- En la toma de decisiones a nivel estratégico, se evidencian todavía limitaciones en un primer nivel de decisión, en relación con el compromiso con el patrimonio documental, los aspectos relacionados con los recursos económicos aún no se socializan para establecer estrategias más reales. En los niveles estratégicos subsiguientes, dígame subdirección de patrimonio documental y en el nivel operativo, a pesar de algunas dificultades existentes en cuanto a desbalance de asignación de recursos tecnológicos y materiales, se identifica un compromiso y responsabilidad social con el desempeño hacia el bien que atesoran y gestionan. Las acciones de difusión aunque todavía están por debajo de las de conservación-preservación, y presentan coherencia y adecuado diseño.
- Existe una adecuada gestión de programas y proyectos asociados a la conservación y difusión del patrimonio documental por parte de garantes indirectos de la política pública.
- A pesar de resultados moderados de la evaluación en algunos de los componentes del sistema de gestión, en sentido general se evidencia una estrategia coherente hacia los procesos fundamentales del tratamiento y manejo de las colecciones patrimoniales.

Capítulo V. La implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental

Las acciones dispersas por parte de los gobiernos locales, y las naciones hacia la salvaguarda y difusión del patrimonio documental, si bien en ocasiones han resuelto problemas concretos con relación al tratamiento de un fondo o colección patrimonial, no han sido lo suficientemente pertinentes, para desde una mirada integradora ser soluciones perennes y sostenidas en el tiempo.

Con relación al patrimonio documental la tendencia se manifiesta, en su tratamiento desde la preservación y conservación, soslayando su definición medular, la de ser un bien social propiedad de los pueblos. Por tanto acciones encaminadas hacia su difusión resultan de vital importancia, partiendo que es herencia del pasado y el presente para futuras generaciones.

El establecimiento de estrategias o acciones públicas que permitan protegerlo - conservarlo y a la vez ponerlo a disposición de las personas, constituye el principal dilema de las entidades responsables de atesorar estos bienes. La implementación de políticas públicas resulta solución acertada ante el dilema.

Siguiendo la consecución de pasos propuestos en la metodología corresponde la etapa de evaluación de la implementación de políticas públicas en la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, la cual cierra la presente investigación.

5.1 Relación entre las etapas de evaluación de la implementación de la política pública: diseño conceptual, sistema de gestión e implementación

Como se plantea en la propuesta metodológica, la relación entre las tres etapas es una relación intrínseca, los elementos evaluados y diagnosticados en la etapa 1 y 2

son la base y sustento de la implementación, en tanto los datos generados en estas etapas validan la necesidad del programa público, identificándose:

5.1.1. Componentes de la política pública

- Marco normativo institucional que ampara y da respaldo a la entidad líder para la ejecución de la intervención a través de sus entidades garantes directos
- Un marco conceptual, que respalda y tutela en el ámbito nacional e internacional la categoría objeto de intervención: patrimonio documental
- Un sistema de gestión institucional que permite la planeación, ejecución y control de los recursos y los procesos de implementación.

5.1.2. Garantes directos e indirectos. Compromiso y roles identificados en cada uno

- **Garantes directos**

La Biblioteca Pública Provincial “Rubén Martínez Villena”: Esta Institución, por contar con un público más amplio desempeñará un papel de mediadora y de puente entre el patrimonio atesorado y la población general, con la concepción fundacional de toda biblioteca pública como “lugar ideal para todos los encuentros posibles”.

La Biblioteca Universitaria, destinada a la comunidad de estudiantes, investigadores y profesores relacionados con la gestión del patrimonio, actúa como importante foco difusor de la temática patrimonial.

Red de bibliotecas especializadas: 19 bibliotecas especializadas de la Subdirección de Bibliotecas, complementan el trabajo al conservar y difundir lo relativo a la historia y cultura del mundo a través de la diversidad de sus temáticas.

Archivo Histórico y fototeca encargados de la gestión de materiales de esta tipología de instituciones que atesora entre sus fondos la documentación más antigua de la localidad habanera y parte del país, de interés nacional e internacional.

- **Garantes indirectos**

La funciones y alcance de estas entidades son descritas en el capítulo III.

La Dirección de Ediciones: es el grupo responsabilizado con la reproducción de los productos informativos e investigaciones del y sobre el patrimonio.

Emisora de Radio Habana Radio: emisora de la cultura y del patrimonio.

La Dirección de Programas Culturales. Encargado de la elaboración del programa sociocultural de la Oficina del Historiador.

Cooperación Internacional: entidad que gestiona el apoyo de la cooperación internacional desde el punto de vista técnico y financiero, a través del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL/Cuba).

5.1.3. Características de la colección patrimonial justificativas de la intervención

- Elementos históricos de las colecciones patrimoniales objeto de intervención
- Composición de la colección patrimonial objeto de intervención desde la perspectiva de valor patrimonial y valor económico
- Entidades y tipología de entidades que atesoran la colección patrimonial
- Servicios de información que brindan estas instituciones.
- Ubicación geográfica de los fondos
- Difusión / Accesibilidad al Patrimonio Documental.
- Objetivos y estrategias de los garantes directos, de la salvaguarda, preservación y difusión del patrimonio documental

Por otra parte, la pertinencia de la intervención del patrimonio documental, parte del reconocimiento y valor que otorga esta entidad al patrimonio cultural como agente transformador de la localidad habanera, en el orden social, cultural y económico y

donde puede cumplirse el objetivo de la intervención: la apropiación social del patrimonio documental por la comunidad citadina

El gráfico que a continuación se presenta ubica en la consecución de etapas la etapa 3 de evaluación de la implementación. Es importante volver a apuntar, que esta investigación presenta las bases generales y validación de una intervención pública con características específicas hacia el patrimonio documental. En el objetivo de la misma se declara su alcance hasta la etapa de implementación, queremos aclarar que existen etapas subsiguientes de evaluación del seguimiento, las cuales permiten identificar criterios a mediano y largo alcance del funcionamiento de la intervención, de forma tal que se puedan medir sus impacto y sinergias.



Figura 16. Secuencia de etapas para la evaluación de una política pública, etapa de evaluación de la implementación

5.2. Validación de la implementación de la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio en la propuesta metodológica

La metodología que se ha desarrollado a todo lo largo de la investigación sigue dos fases fundamentales y presentes en cada etapa: la planificación de la evaluación y la implementación de la misma. Estas dos fases tiene pasos subsiguientes que

permiten en cada etapa identificada evaluar aquellos aspectos que la identifican; singularidades de cada una.

La fase de planificación de la implementación recoge los datos resultantes de la etapa conceptual o de diseño, una vez identificados aquellos componentes de la política pública con los actores involucrados, y se aplican criterios específicos de evaluación. Se declaran al igual que en las etapas 1 y 2 el equipo evaluador, responsable, cronograma de evaluación, se establece un informe que refleje estos aspectos, mediante cronograma, responsables, e implicados en el proceso. Sin querer ser reiterativo se ha desarrollado para cada etapa de evaluación un mismo esquema a seguir con el fin de dejar asentada la metodología susceptible a ser empleada también de manera particular a cada etapa descrita.

La fase de implementación, tomará en cuenta para el paso subsiguiente de diseño de la evaluación los criterios de racionalidad y coherencia evaluados en la etapa en 1 y 2, y procede de manera particular a esta etapa a analizar los criterios que aplican:

- identificación de resultados y análisis de la eficacia.
- la eficiencia del programa o política.
- equidad de la política

Estos criterios corresponden al análisis de la correspondencia entre objetivos de la política y resultados esperados, donde en la etapa de implementación se analiza si la intervención está cumpliendo con los resultados previstos en los objetivos propuestos para la intervención, además de valorarse si los componentes- procesos identificados están actuando coherentemente de forma tal que dichos objetivos puedan cumplirse.

Si bien en las etapas anteriores se identifican componentes y objetivos de la intervención, justificativos de la política pública, ya en esta etapa que se evalúa, se identifican los mecanismos para satisfacer las necesidades de la población objeto, y el funcionamiento adecuado de la política o programa público. En esta etapa se tienen en cuenta además los procesos y recursos por consiguiente el objetivo principal en esta etapa de evaluación, es conocer si se da una cobertura adecuada a las

necesidades que provocan la intervención pública y valorar su funcionamiento y la organización interna del programa.

Los resultados de esta etapa permiten identificar aspectos con relación a cómo se está desarrollando la intervención y según sea el caso implementar medidas alternativas, proponer instrumentos para alcanzar la cobertura y los objetivos identificados.

Los criterios de evaluación entonces se relacionan particularmente con la población objeto de intervención, y los recursos y procesos gestionados en función de esta, de manera tal que una vez valorados, estos dos aspectos, decidir la continuidad de la intervención.

5.2.1 Criterios aplicables a la evaluación de implementación de políticas públicas

En la etapa conceptual o de diseño se declararon “resultados esperados” con la intervención. En la etapa de implementación estos resultados esperados constituyen premisa para analizar y diagnosticar cuánto se ha cumplido lo propuesto en el diseño para la subetapa de diseño de evaluación.

Por tanto, los criterios de medición están dados de una parte, por la eficacia-eficiencia, (en relación a los procesos y recursos) dentro de los componentes de una intervención y por otra la satisfacción y equidad en relación con la población destinataria, propuestos en la metodología tabla ()

Se toman como referencia los resultados esperados y declarados en el diseño conceptual con un rango de tiempo de 18 meses una vez implementada la intervención, para los criterios de evaluación siguientes:

- Criterio de eficacia: Como resultado se determina el grado que la intervención, alcanza o espera que alcance sus resultados operativos e intermedios, en un período determinado, sin entrar a valorar los costes.

- Eficiencia: se relacionan los costes, con relación a los beneficios, el rango de tiempo descritos y los resultados esperados se respaldan de acciones que generan los resultados operacionales e intermedios de una intervención pública.
- Equidad: se identifica la distribución de los beneficios de la intervención, entre la población, estos serán consistentes con los criterios de inclusión de grupos vulnerables (personas con capacidades diferentes físicos y mentales) y planificación por grupos etáreos en riesgo de exclusión (adulto mayor, adolescentes y jóvenes)

5.3 Recogida de información pertinente para la evaluación de la implementación con vistas a desarrollar los criterios de evaluación

Para poder desarrollar los criterios de evaluación antes mencionados se analiza la relación objetivo general/ resultados esperados / acciones concretas, y objetivos específicos/ resultados esperados / acciones concretas, para lo cual se ha diseñado una tabla relacional con información resultado de las etapas anteriores de evaluación.

Esta relación se establece con vista a ganar en claridad a la hora de declarar las dos dimensiones a evaluar, en consonancia con la cobertura temática de la política: intervención de la colección patrimonial desde acciones de conservación y preservación y dimensión visibilidad y difusión del patrimonio documental en y desde la OHCH.

Los objetivos de la intervención, con los resultados esperados y acciones específicas para cada resultado esperado, responden a estas dos dimensiones, las cuales se presentan en la tabla divididas con el criterio antes expuesto.

Donde (R) resultados esperados, en función del resultado R 1.1 se describen acciones en vista a la creación de una red de bibliotecas y archivos, que sustenten y desarrollen procesos de intervención de la colección patrimonial desde acciones de conservación y preservación y (R) en función de los resultados R 1.2 se describen

acciones en vista a la difusión del catálogo en línea y de los fondos digitalizados que sustente la visibilidad y difusión del patrimonio documental en y desde la OHCH.

Tabla 22. Relaciones objetivos/resultados/acciones identificadas en el diseño de la intervención

Objetivo General	Resultados esperados R 1.1	Acciones asociadas
Facilitar el acceso al patrimonio documental de la nación que se atesora en el Centro Histórico de La Habana.	R1.1 Creada la Red de Bibliotecas y archivos que atesora el patrimonio documental de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.	<p>A1 Dotación de equipamiento informático a las 19 bibliotecas especializadas, a la biblioteca histórica, la biblioteca pública, el archivo y la fototeca de la Oficina del Historiador.</p> <p>A2 Acondicionamiento de la infraestructura necesaria para instalar el equipamiento previsto.</p> <p>A3 Homogeneización del trabajo metodológico de las 19 bibliotecas especializadas, la biblioteca histórica, la biblioteca pública, el archivo y la fototeca.</p> <p>A4 Misión de intercambio técnico (Cuba-España) de 3 especialistas del Sistema de Bibliotecas y Archivos de La Oficina del Historiador para capacitarse.</p> <p>A5 Estudio de sistemas automatizados de gestión de información existentes.</p> <p>A6 Desarrollo y validación de un sistema automatizado de gestión de información afín a las necesidades de la Oficina del Historiador.</p> <p>A7 Implementación del sistema de gestión de la información en las 19 bibliotecas especializadas y archivos.</p> <p>A8 Conexión de las 21 bibliotecas, el archivo y la fototeca de la Oficina a través de la red informática de la Oficina del Historiador.</p> <p>A9 Implementación de un curso de formación en el manejo del sistema de gestión de la información seleccionado.</p> <p>A10 Procesamiento analítico sintético de la información (catalogación, clasificación e indización) de los fondos documentales que poseen las 21 bibliotecas y archivos</p> <p>A11 Automatización de los fondos documentales a través del sistema de gestión de la información implementado.</p>

Objetivo General	Resultados esperados R 1.1	Acciones asociadas
		A12 Puesta en funcionamiento del catálogo en línea de acceso al público.
Facilitar el acceso al patrimonio documental de la nación que se atesora en el Centro Histórico de La Habana.	R 1.2 Difundidas las nuevas vías de acceder al patrimonio documental que se han creado con el proyecto (catálogo en línea y fondos digitalizados).	<p>A1 Publicación del catálogo en la red.</p> <p>A2 Publicación del catálogo en internet para poder consultarlo desde cualquier lugar</p> <p>A3 Incorporar en los buroes de información de las bibliotecas, volantes que expliquen el nuevo servicio de catálogo en línea y modos de acceder a los fondos documentales ya digitalizados.</p> <p>A4 Insertar en la estrategia de promoción cultural de la Oficina del Historiador (boletines culturales, revistas, sitios Web) segmentos que describan los nuevos servicios de catálogo en línea y modos de acceder a los fondos documentales ya digitalizados.</p>

Una vez relacionado los objetivos con los resultados esperados y las acciones propuestas para su consecución, se propone un grupo de indicadores y necesidades de información que responden a las dimensiones antes descritas.

Es de destacar que con los resultados de estas indicadores y necesidades de información se dejan sentadas las bases para la construcción de una batería de indicadores que midan a largo plazo el seguimiento y el impacto de la intervención, en tanto la propuesta metodológica tiene un alcance hasta la implementación por el límite temporal de iniciada la intervención (3 años).

Estos indicadores y necesidades de información responden a documentación interna, informes estadísticos, e instrumentos de medición del trabajo bibliotecario.

Tabla 23. Indicadores y necesidades de información de evaluación de las dimensiones de la cobertura temática de la política

Dimensión	Conceptualización	Necesidad de información e indicadores	Fuentes de verificación ¹⁶
Acceso a colecciones patrimoniales documentales	Se basa en estadísticas de funcionamiento de entidades de información incluye usuarios asistentes a servicio de lectura y actividades culturales, y tratamiento de la colección.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de equipo tecnológico en función de la digitalización, acceso, procesamiento de las colecciones patrimoniales. - % de puntos de red para la interconexión por entidad de patrimonio documental - No. de usuarios que utilizan la colección patrimonial - Número de usuarios que utilizan la colección patrimonial entre el no. total de asistentes - % de registros automatizado en relación al total de documentos procesados - Nº total de colecciones patrimoniales locales en los registros, catalogados o inventariados en otros registros locales que han sido propuestos a instancias del gobierno local en el último año. -Cantidad de colecciones patrimoniales inventariadas 	<p>Plan de seguridad informática, contiene inventario de los equipos tecnológicos por entidad.</p> <p>Idem</p> <p>Modelo estadístico de servicios declarados en el manual de procedimiento de la entidad.</p> <p>Estadística de asistencia total y por salas que atesoran fondo patrimonial</p> <p>Registros procesados identificados en base de datos Fondo documental actualizado en el modelo 23406*</p> <p>Registro nacional recolecciones patrimoniales. Consejo nacional de Patrimonio.</p> <p>Fondo documental inventariado.*</p>

¹⁶ *La mayoría de los datos que se declaran en los indicadores y necesidades de información están contenidos en el Modelo Mod. 234-06. MINISTERIO DE CULTURA de Cuba. Sistema de Información Estadística Complementaria Cultura y Arte. Indicadores fundamentales de la act. Bibliotecarias.

Dimensión	Conceptualización	Necesidad de información e indicadores	Fuentes de verificación ¹⁶
		<p>-Cantidad de accesos al catálogo en línea desde la propia entidad y acceso remotos</p> <p>-Cantidad de usuarios atendidos con relación al personal que gestiona el patrimonio documental.</p>	<p>Record de consulta en catálogo en línea, contador automático.</p> <p>Estadística de asistencia total*/plantilla de trabajadores de la red bibliotecas y archivos</p>
<p>Patrimonio documental visibilidad local y nacional</p>	<p>Se basa en la difusión de las colecciones patrimoniales en el centro histórico de la Habana y el contexto nacional</p> <p>Visibilidad de las acciones de socialización del patrimonio documental en los centros históricos</p>	<p>-Porcentaje de la población que participó al menos una vez en una actividad cultural en los últimos 12 meses. participante/ población de la ciudad total</p> <p>- No. de notas de prensa, participación en programa de radio local,</p> <p>-Nº de entidades, centros de documentación, de interpretación del patrimonio, etc. gestionados o apoyados por el gobierno local.</p> <p>-No de actividades culturales con relación al patrimonio documental presentes en los medios locales de comunicación</p>	<p>Informe estadísticos anual de participantes a actividades de difusión del patrimonio documental/ censo de población actualizado</p> <p>Informe de consolidación de datos estadístico, modelo de recogida de información de difusión.</p> <p>Organigrama organizacional, documentos de trabajo constituyentes.</p> <p>Programación cultural OHCH</p>

5.4. Análisis de los datos resultado, obtenido de los indicadores y necesidades de información para las dimensiones propuestas. Relaciones entre las dimensiones

A continuación se presenta el análisis de estas dos dimensiones en función de los indicadores y necesidades de información declaradas para cada una.

5.4.1. Dimensión: acceso a las colecciones patrimoniales documentales

Los resultados del análisis de los indicadores y necesidades de información, evidencia el sustento y desarrollo de procesos de intervención de la colección patrimonial desde acciones de conservación y preservación.

Respecto a la Infraestructura tecnológica, después de implementada la intervención (período de 2 años aproximadamente) se han adquirido por apoyo de las entidades garantes indirectos (cooperación internacional) un total de 106 equipo para el tratamiento de las colecciones.

Con el proyecto de inter-conectividad se han creado 150 puntos de red, beneficio para el personal que gestiona el patrimonio documental y usuarios que hacen uso de los medios de la entidad y sus propios medios tecnológicos.

Población local que ha hecho uso de las colecciones patrimoniales: un total de **38263** usuarios han utilizado la colección patrimonial de un total de **41190** que han utilizado otras colecciones no patrimoniales.

Teniendo en cuenta que la población diana es de **66 752**, esto representa un 57,3 % cifra aún reservada respecto a su pronóstico futuro.

Con relación a la colección recesada, el procedimiento de inventario implica procesamiento y automatización, siguiendo un ciclo continuo desde la recepción hasta su almacenamiento y uso, el total de documentos que han sido tratados es de 420445.

No están registradas las colecciones patrimoniales locales en los registros, catalogados o inventariados de otros registros locales, específicamente en el caso cubano por Ley No. 1 de Patrimonio corresponde inscribirse en el registro de bienes patrimoniales del Consejo Nacional de Patrimonio. Esto es un problema común de las

entidades que atesoran patrimonio documental y otros, lo cual conlleva a la limitación de acciones nacionales e internacionales.

Los accesos a consulta en base de datos, tomando el promedio mensual es de +- 25000, se cuentan las cifras del contador automático de la página web de la biblioteca pública, teniendo en cuenta que se accede desde la web de la biblioteca pública donde está hospedado el catálogo en línea de la red de patrimonio documental.

Para valorar la relación entre usuarios atendidos y personal que gestiona el patrimonio se toma de muestra el mes de mayor asistencia y el de menor y se promedia entre el total de trabajadores para un total de 195.2 usuarios atendidos por personal vinculados directamente a la gestión del patrimonio documental.

5.4.2. Dimensión: patrimonio documental visibilidad local y nacional

Los resultados del análisis de los indicadores y necesidades de información, evidencian la difusión de las colecciones patrimoniales en el centro histórico de la Habana y el contexto nacional.

El por ciento de la población que participó en actividades de promoción y difusión de las colecciones patrimoniales u otras actividades afines en relación a la población diana es de un 57,3 %, lo cual evidencia que más de la mitad de la población objeto de intervención ha sido beneficiada con el programa sociocultural de las entidades garantes.

Se identifican en la emisora Habana Radio de alcance nacional y Centros históricos del país un total de **78 espacios** fijos, (se toma un año de referencia) se pudo identificar en la prensa local y nacional, 8 notas de prensa y 2 programas de televisión dedicados a la temática donde interviene personal de la red. El promedio de publicaciones en Ediciones Boloña, resultados de investigaciones del sistema con relación a sus colecciones patrimoniales es de 3 libros.

El total de centros de documentación, de interpretación del patrimonio, etc. gestionados o apoyados por el gobierno local, se distribuye de la manera siguiente: 22

museos, 19 bibliotecas especializadas, en la subdirección de Patrimonio Documental, 3 laboratorios, 9 talleres, 4 gabinetes y un grupo de investigaciones socioculturales, para un total de **58 instituciones**.

Las actividades de difusión responden en su mayoría al público joven y niños, 19 para niños y adolescentes. Entre las dirigidas a público adulto se identificaron 9 diseñadas para adultos y 11 mixtas. Se identifican en sus diseños las acciones de promoción-difusión de las colecciones patrimoniales, y menos acciones de alfabetización en su cuidado y salvaguarda.

Una vez medidas estas dos dimensiones antes propuestas, se proponen a partir de indicadores identificados por el Ministerio de Cultura de Cuba (MINCULT), establecer relaciones entre estas dos dimensiones, a través de índices de funcionamiento de entidades de información.

Con el resultado de estas indicadores y necesidades de información se calculan los siguientes índices de funcionamiento utilizados en el sistema de bibliotecas públicas¹⁷ a partir de (Norma ISO 11620) y contextualizados específicamente a las colecciones patrimoniales y su población destinataria, los cuales permiten identificar y establecer relaciones y resultados con relación a las variables que destacan el trabajo realizado por las entidades que atesoran el bien patrimonial garante del programa.

Los índices de circulación y rotación de las colecciones patrimoniales pueden llevar al análisis específico de completamiento de colección, de difusión o de acciones específicas para su preservación, en colecciones específicas.

Los elementos esenciales que se tienen en cuenta para obtener estos índices son:

- Servicios prestados (m): se toma el valor anual
- Población destinatarias total (N): población diana
- Población asistente real (n): usuarios que hacen uso de cualquier prestación en la entidad

¹⁷ Modelo Mod. 234-06. MINISTERIO DE CULTURA de Cuba. Sistema de Información Estadística Complementaria Cultura y Arte. Indicadores fundamentales de la act. Bibliotecarias.

- Población que hace uso del fondo patrimonial (l): usuarios asistente que usan el fondo patrimonial
- Colecciones patrimoniales (f)
- Personal especialista en gestión del patrimonio (B)

Índice de rotación de colecciones colección patrimonial: Esfuerzos fundamentales del sistema reflejados en el nivel de sus colecciones y en la frecuencia de su uso.

$R=m/f$ $R= 92366/420445$, siendo de **0,21 el índice de rotación** de la colección

Índice de circulación: Impacto de los esfuerzos del sistema en el público y el trabajo de promoción de la biblioteca en relación a la colección patrimonial.

$C=m/l$ $92366/38263$, siendo de **2,4 el índice de circulación**

Índice de comunicación: Nivel alcanzado por la orientación al lector para utilizar los fondos de la biblioteca. Los rangos para este índice +1 alto -1 bajo

$a=l/n$ $38263/ 41190$ siendo el **índice de comunicación de 0.92**, resultado aceptable

Índice de captación: Nivel alcanzado en la incorporación de la población destinataria a de la red de bibliotecas y archivos.

$a^*=n/N$ $41190/66 752$ siendo **0.61 el índice de captación**

Índice de productividad: Rendimiento del personal bibliotecario con respecto a cada una de las variables descritas.

$P=f/B, m/B, l/B$

Colecciones patrimoniales/ personal especialista $P= 420 445/196$ $f/B= 2,14$

Servicios prestados/ personal especialista $P= 92366/196$ $m/B= 471, 2$

Usuarios asistente/ personal especialista $P= 38263/196$ $l/B = 195.2$

Haciendo un análisis del resultado de estos índices, se comprueba que el índice de rotación de colecciones patrimoniales es de 0,21, bajo con respecto a lo ideal que es

mayor que +1, esto podría ser el resultado de colecciones que por su grado de deterioro no están accesibles, a pesar de este resultado el índice de circulación es alto, lo cual demuestra que los documentos que están para uso rotan adecuadamente.

El índice de comunicación, con resultado de 0.92 es aceptable, teniendo en cuenta que el ideal es +1, concluyendo que las acciones de orientación al público están en un rango positivo susceptible de mejoras para alcanzar el nivel óptimo. Por otra parte el índice de captación de población diana es de 0.61, resultado que da señales de alarma con relación a las acciones comunitarias, de difusión, relación entidades y comunidad, demostrando que aún se deben incrementar el trabajo en ala población que no asiste a las instituciones.

Con relación al índice de productividad se evidencia que todos los parámetros están altos, demostrando que los especialistas que trabajan con las colecciones patrimoniales presentan un rendimiento óptimo con relación a las variables, servicios prestados, tratamiento de la colección patrimonial y usuarios atendidos.

5.5. Expresión de la implementación reflejada en los criterios de eficiencia, eficacia y equidad de la intervención

La política pública tiene como objetivo meta salvaguardar y difundir la identidad y memoria local a partir de la investigación, gestión, promoción y desarrollo del patrimonio documental constituyendo referente local y nacional, para lo cual se diseñan una serie de objetivos y acciones que se han evaluado desde las dimensiones identificadas, dimensión acceso al colecciones patrimoniales documental y dimensión patrimonio documental visibilidad local y nacional. A las mismas se le han relacionado los objetivos y acciones correspondientes, a las cuales se le han asignado criterios medibles resultados de indicadores y necesidades de información. Con los datos resultantes expuestos en el acápite 5.3, se puede asentar la eficacia de la intervención pública en tanto, los objetivos diseñados responden a la propuesta de intervención.

La política pública cumple con los estándares de eficiencia teniendo en cuenta los aportes locales y externos que sustentan desde la perspectiva económica la intervención. Los garantes indirectos, dígame dirección económica y de recursos humanos, proporcionan los aportes directos de recursos económicos, financieros y personal (esta entidad asume el salario del personal que trabaja en las entidades) teniendo en cuenta que estas entidades por sus características y objeto social entran dentro del grupo de entidades subvencionadas por el gobierno local. Los recursos económicos destinados para la intervención y definidos explícitamente en la evaluación del diseño de gestión, permiten establecer estándares de eficiencia de la intervención.

Por último la equidad es vista dentro de las dimensiones identificadas y la definición de los propios objetivos. Se parte del principio que será la biblioteca pública la encargada de la difusión a través de sus catálogos en línea y páginas web, permitiendo la socialización de esta información a distintos grupo etéreos, personas con capacidades diferentes y grupos en riesgo de exclusión. La biblioteca pública a través de sus acciones trabaja con los grupos antes mencionados. La entidad posee tres condiciones fundamentales, una sala para personas con capacidades diferentes, ciegos y ambliopes, por otra parte constituye la sede del programa “Educa a tu hijo” del municipio Habana Vieja, programa asociado a la intervención para niños de 0 a 5 años que no están aún en edad escolar y no asisten a ningún centro estatal en su enseñanza preescolar, y funciona la sede del proyecto universidad del adulto mayor, donde se estudian diferentes especialidades por grupos de la tercer edad, proyecto cubano de inclusión y atención a personas de la tercera edad, la sede provincial se encuentra en la biblioteca pública. Por lo anterior expuesto se puede concluir que los objetivos y acciones están distribuidas por igual en las distintas categorías poblacionales diana de la intervención.

5.6. Continuidad y réplica de la política pública de conservación, difusión y preservación del patrimonio documental

La gestión y manejo de centros históricos constituyen un reto para las entidades líderes de estos procesos. Asegurar la sostenibilidad del bien patrimonial, en un entorno donde se dan procesos sociales, culturales y económicos diversos por parte de la población que habita estos sitios, es parte esencial de la política pública de conservación, difusión y preservación del patrimonio documental.

La gestión pública debe asumir los retos antes mencionados para lo cual deberá facilitar intervenciones a través de programas y políticas públicas de manera que la comunidad que habita estos sitios sea agente activo de transformación local.

La Oficina del Historiador de la Habana (OHCH) es la entidad líder que lleva el manejo y gestión del centro histórico, otrora Villa San Cristóbal de la Habana. Esta entidad sigue un proceso de revitalización integral del Centro Histórico surgido a raíz de ser declarada *Zona priorizada para la conservación y de alta significación para el turismo*, tiene como principal objetivo promover un desarrollo sostenible del territorio, manteniendo su vocación residencial con los pobladores actuales.

La propuesta de evaluación de implementación de políticas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, surge por la necesidad de asegurar la sostenibilidad de las colecciones patrimoniales de alto valor histórico social y cultural, atesoradas y conservadas en las entidades responsables de este bien, y se subordinan administrativamente a la entidad líder, además de cumplir con el objetivo del bien público.

La metodología presentada y validada en este caso de estudio: la OHCH, primer sitio en Cuba declarado patrimonio de la Humanidad, es susceptible a aplicarse en otros entornos con características y condiciones similares, a esto se le agrega que los modelos de las ciudades patrimoniales de Cuba siguen el modelo de intervención de la Oficina del Historiador de la Habana, siendo esta entidad pionera en la implementación de este enfoque de gestión y manejo de centros históricos.

Se pueden encontrar oficinas del Historiador, surgidas a partir del modelo de gestión integral de la OHCH, en ciudades como Trinidad, Santiago de Cuba, Camagüey y Cienfuegos. No obstante, la metodología de re-intervención válida presentada, ha intentado seguir estándares de desempeño, objeto social y funcionamiento de

entidades como archivos, fototecas, bibliotecas públicas y especializadas, de forma tal que los principios de la metodología puedan aplicarse desde las entidades antes mencionadas en una localidad o ciudad.

5.7. Sistematización de la propuesta metodológica. Cierre de la investigación

Como cierre de la investigación se presenta esta sistematización de la propuesta metodológica, con vista a exponer una imagen gráfica de la metodológica en su conjunto, desde la etapa de concepción de la intervención o programa público hasta su puesta en marcha.

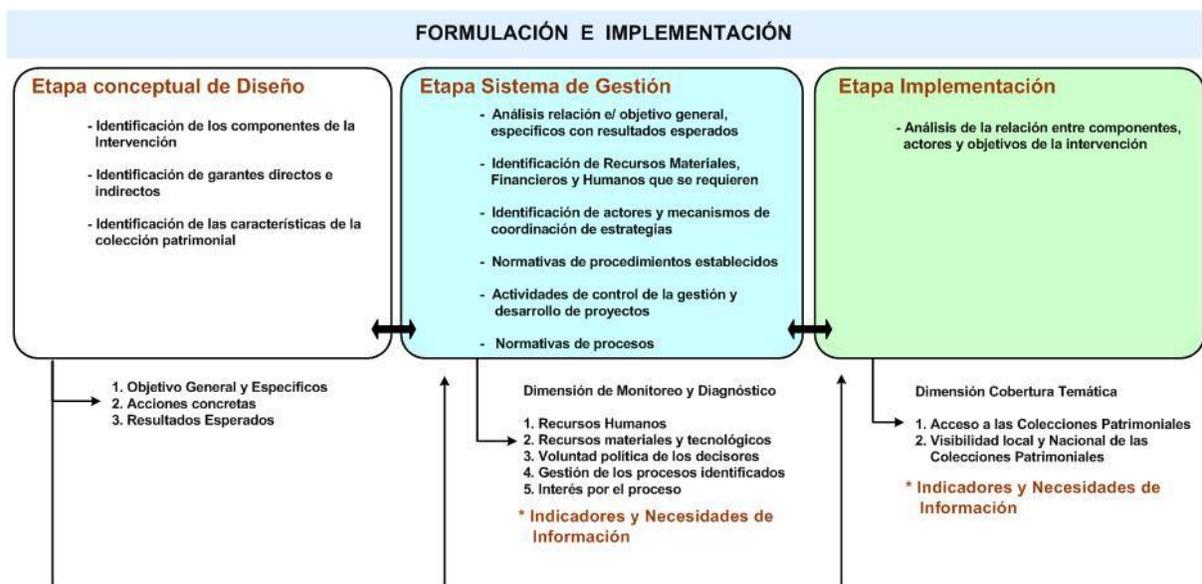


Figura 17. Sistematización de la metodología para la implementación

El gráfico anterior muestra la consecución de pasos de una intervención desde su diseño hasta su implementación. En el capítulo II se presenta la metodología de evaluación de la implementación de políticas públicas para la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, a través de dos fases de evaluación: planificación e implementación, estas fases son comunes a cada etapa identificada.

En la etapa 1 de diseño conceptual de la política, desarrollada en el capítulo III se analizan los componentes del programa, los garantes directos e indirectos de la intervención, así como las características de las colecciones patrimoniales, aspectos representativos de esta etapa, como resultado se declara el objetivo superior, así como los objetos específicos y resultados esperados. Es en el sistema de gestión, capítulo IV, donde se diagnóstica y revisan los objetivos identificados en la etapa 1, los actores y mecanismos de coordinación estratégica, así como las normativas y procedimientos que sustentan la intervención. Para validar esta etapa de evaluación se definen un grupo de indicadores y necesidades de información que responderán a dimensiones de monitoreo y diagnóstico.

Por último se evalúa la etapa 3 de implementación de la intervención, donde se comprueba si los elementos identificados en la etapa conceptual o de diseño cumplen con los resultados declarados. Se identifican para esta etapa dos dimensiones que responde a la cobertura temática de la política, las cuales se definen a partir del objetivo superior y que a través de indicadores y necesidades de información particulares quedan validadas.

A partir del recorrido investigativo de esta propuesta queda identificada una metodología de implementación de políticas públicas para la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, con las particularidades específica de una intervención de este tipo y referentes metodológicos para su aplicación en otros contextos.

Conclusiones parciales

- En este capítulo se valida la propuesta metodológica en la etapa de evaluación de la implementación. En esta etapa se relacionan los elementos evaluados y diagnosticados en la etapa 1 y 2 que constituyen la base y sustento de la implementación, en tanto los datos generados por las mismas validan la necesidad del programa público.
- Se declaran las dimensiones que responden a la cobertura temática de la política pública: intervención de la colección patrimonial desde acciones de conservación y preservación y dimensión visibilidad y difusión del patrimonio documental en y desde la OHCH.
- Para las dimensiones antes declaradas, se aplican un grupo de indicadores y necesidades de información con vistas a identificar criterios de eficiencia, eficacia y equidad que debe cumplir la intervención. Con los resultados de los indicadores y necesidades de información se establecen relaciones a partir de índices de funcionamiento y resultados.
- Se aportan criterios con relación a la continuidad y réplica de la política pública de conservación, difusión y preservación del patrimonio documental, partiendo del caso de estudio Oficina del historiador de la Ciudad de La Habana.
- La implementación de políticas públicas de conservación, restauración y difusión del patrimonio documental, en entornos patrimoniales y centros históricos, resulta alternativa ante los retos de estas localidades, ya que constituye solución para asegurar la sostenibilidad del bien patrimonial, en un entorno donde se dan procesos sociales, culturales y económicos diversos por parte de la población que habita estos sitios.
- Con la evaluación de la implementación se cierra un ciclo de validación de la propuesta metodológica, la cual en este caso de estudio aporta criterios para ser

una propuesta susceptible a aplicarse en otros entornos con características y condiciones similares.

- Finalmente se sistematiza la propuesta metodológica a través de un gráfico donde se describen las etapas de la intervención, identificándose los componentes, las relaciones y aportes, entre las entradas y resultados de una con relación a la otra.
- La metodología aportada y validada ha intentado seguir estándares de desempeño, objeto social y funcionamiento de entidades como archivos, fototecas, bibliotecas públicas y especializadas, de forma tal que los principios desarrollados en la misma puedan aplicarse desde las entidades antes mencionadas en una localidad o ciudad.

CONCLUSIONES GENERALES

El patrimonio documental, es un dominio del conocimiento en vías de desarrollo, esto se manifiesta, en que no es hasta el siglo XX que comienza a tratarse como categoría particular dentro del patrimonio cultural, al amparo de iniciativas internacionales como el programa Memoria del mundo. Por su parte en el contexto cubano, el patrimonio documental de la nación, como categoría particular, se concreta en el siglo XXI, con la implementación del Decreto-Ley de Archivos y Bibliotecas.

La tendencia hacia el tratamiento del patrimonio documental se manifiesta, desde la preservación y conservación, soslayando su definición medular, la de ser un bien social a difundir y socializar. El establecimiento de estrategias o acciones públicas que permitan protegerlo - conservarlo y a la vez ponerlo a disposición de las personas, constituye el principal dilema de las entidades responsables de atesorar estos bienes.

La política de preservación – conservación y difusión del patrimonio documental dentro del grupo de políticas públicas, corresponde a las políticas culturales. Particularmente las políticas vinculadas con el patrimonio requieren de especial atención, pues son encaminadas al manejo de bienes insustituibles por su alto valor histórico y cultural. El uso social de los bienes patrimoniales requiere una adecuada gestión equilibrada con la conservación y difusión, pues a mayor difusión, la conservación se torna riesgosa.

El enfoque de políticas públicas para la conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, constituye solución acertada al problema existente, por lo se consideró necesario elaborar una metodología con el propósito de validar una intervención desde su concepción hasta su puesta en marcha.

El diseño y construcción de la propuesta metodológica de la presente investigación para evaluar la implementación de políticas públicas de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, reconoce las estrategias de intervención, que construyen y reconstruyen la memoria colectiva y, con ella, la identidad cultural, razón de ser de la intervención a través de un programa o política pública.

La metodología presentada responde a un enfoque integral de evaluación de tres etapas: evaluación conceptual o de diseño, evaluación del sistema de gestión y evaluación de la implementación.

La etapa de evaluación conceptual o de diseño, contempla todas las instituciones que conservan y difunden el patrimonio documental, incluye el patrimonio bibliográfico de/ y sobre una localidad, ciudad o nación. Reconoce, además, actores como garantes directos e indirectos, vinculados en la preservación/difusión del patrimonio documental, así como componentes de la propia política que determinan el diseño del programa. En su fase de implementación, se analizan dichos componentes partiendo del diseño de la estrategia de evaluación, la población objeto de intervención y el objeto de intervención mismo (patrimonio documental).

En los resultados obtenidos en esta etapa para los criterios identificados en su evaluación se puede concluir que existe relevancia y pertinencia en tanto son congruentes los objetivos identificados en la política de conservación, preservación y difusión del patrimonio documental, y la articulación de los objetivos generales y específicos de la entidad garante de esta intervención. Por su parte, la coherencia en el diseño de la intervención está reflejada en una adecuada articulación de sus objetivos, en relación con los problemas identificados.

En la etapa de evaluación del sistema de gestión se identificaron los mecanismos para gestionar los diferentes actores, procesos y recursos que posibilitan una adecuada implementación de la intervención. Bajo un enfoque sistémico, en esta etapa es importante tener en cuenta la información obtenida de la etapa conceptual o de diseño de la política, por resultar información pertinente y relevante.

A partir de la relación entre componentes y procesos identificados en esta etapa se declaran cinco dimensiones que responden a recursos humanos, recursos materiales y tecnológicos, voluntad política, interés en el proceso y gestión de los procesos. Con el objetivo de validar estas cinco dimensiones se diseñaron e implementaron un

conjunto de instrumentos que garantizaron la recopilación de información estratégica, táctica y operativa en los diferentes niveles y roles de decisión.

El análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de estos instrumentos permitió obtener un diagnóstico de los componentes del sistema de gestión, resultando una visión a mediano plazo del funcionamiento de la política pública hasta el momento de intervención que se evalúa. A su vez, estos resultados permitieron establecer relaciones para la validación entre la concepción de la intervención y su implementación.

En la etapa de implementación se declaran las dimensiones que responden a la cobertura temática de la política pública: intervención de la colección patrimonial desde acciones de conservación y preservación, y dimensión visibilidad y difusión del patrimonio documental, en consonancia con los resultados esperados declarados en el diseño conceptual de la política. En estas dimensiones se aplican un grupo de indicadores y necesidades de información con vistas a identificar criterios de eficiencia, eficacia y equidad que debe cumplir la intervención.

Partiendo de los presupuestos de gestión y manejo de centros históricos, se validó la propuesta metodológica en el caso de estudio “Oficina del Historiador la Ciudad de la Habana”, resultando la política pública de conservación, preservación, y difusión del patrimonio documental, pertinente y coherente al proyecto de desarrollo humano local, en tanto la población local es beneficiada con un proyecto de rescate de la memoria colectiva y la identidad local.

La metodología aportada y validada ha seguido estándares de desempeño, objeto social y funcionamiento de entidades que tienen entre sus funciones principales la preservación, conservación y difusión del patrimonio documental. La misma, en su diseño e implementación intenta aproximarse a dos cuestiones medulares en relación a este fenómeno, asegurando la sostenibilidad en función no solo de su preservación y conservación, sino también del acceso y uso de este bien social.

RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Presentar los resultados de investigación a las autoridades responsables de la salvaguarda y difusión patrimonio documental de la nación.

Desarrollar las etapas subsiguientes de evaluación de seguimiento e impacto de la política pública de forma que se pueda medir la transformación social de la intervención.

Validar la propuesta metodológica en otros contextos y escenarios vinculados al patrimonio documental con vista a sistematizar sobre los componentes, actores y procesos que intervienen en las Políticas Públicas de preservación, conservación y difusión de este bien social.

Profundizar en el estudio de los fenómenos asociados al patrimonio documental desde su relación intrínseca con las Ciencias de la Información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid: Autor.
- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Reforma y Democracia*, (39).
- Alvira. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. (s.l.): Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Antoine, C. (2011). Control y evaluación de las políticas culturales en Chile. *UNIVERSUM*, 1(26).
- Arroyave Alzate, S. (2010). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos. *FORUM*, (1).
- Atencio, J. y Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG*, 5 (2).
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid, España: Gráficas Baneth S.A.
- Barnard Amozorrutia, A. (2002). *Guía para la organización y control del expediente de archivo*. (s.l.): Archivo General de la Nación.
- Bazán, C. B. y Monsalvo, P. E. (s.f.). *Legislación sobre preservación del patrimonio documental y bibliográfico argentino*. Argentina: Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ben Andrés, L. (2014). Políticas culturales. En L. Ben Andrés, C. V. Zambrano Rodríguez y C. Ojeda Gómez (Eds.). *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*.
- Bornacelly, J., Quintero, N., Cuartas, D., Restrepo, M. C. y Gill, D. (2014). Política pública de biblioteca pública en Medellín: hacia la construcción de una guía de evaluación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 37 (2).
- Bustelo Ruesta, M. (2004). *La evaluación de las políticas de género en España*. Madrid, España: Catarata.

- Calero Martínez, J., Fontcuberta Estrada, X., García Martínez, A., Ballesteros Pena, A. y De Wispelaere, J. (2013). *Guía para la evaluación de programas y políticas públicas de discapacidad* (Vol. 62). Madrid: Cinca S. A.
- Cuba. Decreto-Ley sobre el Sistema de Medidas de la Defensa Civil (170).
- Cuba. Constitución de la República de Cuba. (1976). [Versión electrónica] Recuperado el 26 de mayo de 2012, de <http://www.cuba.cu/gobierno/cuba.htm>
- Cuba. Ley sobre la Protección al Patrimonio Cultural (1). (1977). [Versión electrónica] Recuperado el 23 de diciembre de 2011, de <http://www.cnpc.cult.cu/cnpc/legisl/ley1>
- Cuba. Decreto sobre el Reglamento para la ejecución de la Ley de Protección al Patrimonio Cultural (118). (1983).
- Cuba. Decreto sobre el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional José Martí (265). (1999, Mayo 02).
- Cuba. Ministerio de Justicia. Decreto-Ley del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba (265). (2009). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, [Ordinaria], 1999, 5 Mayo.
- Cuba. Ministerio de Justicia. Decreto-Ley de las Bibliotecas de la República de Cuba (271). (2010). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, [Ordinaria], 2010, 10 Agosto.
- Cuba. Ministerio de Justicia. Decreto-Ley sobre la Oficina del Historiador de La Ciudad de la Habana (283). (2011). (Modificativo del Decreto-Ley No. 143/93). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, [Ordinaria], 2011, 22 Junio.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Lineamiento de la política económica y social del partido y la revolución. En: VI congreso. (2011)
- De Gregorio Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona.
- Downs, A. (1975). *An Economic Theory of Democracy*. New York, EE.UU. : Harper.

- Dunn, W. (1994). *Public policy analysis: An introduction* (2ª ed.). Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Dye, T. R. (1975). *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Epstein y Tripodi. (1997). *Research techniques for program planning, monitoring and evaluation*. New York, EE. UU. : Columbia University Press.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2009). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales: Sistema de indicadores para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura*. España: Autor.
- Feria, L y Reyes, P. D. (s.f.). *Edición digital: la preservación del patrimonio documental en la Universidad de Colima*.
- Fernández de Zamora, R. M. (2009). Conocer, valorar y difundir el patrimonio documental de América Latina y el Caribe. En *Memorias del World Library and Information Congress IFLA general conference and council 75th*. Recuperado el 29 de octubre de 2011, de <http://www.ifla.org/annual-conference/ifla75/index.htm>
- Fernández, N. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC / UNICEF.
- Fernández, R. M. y Alfaro, H. G. (2007). Reflexiones en Torno de la Bibliofilia y el Patrimonio Cultural: El Caso de los Impresos Mexicanos del Siglo XV. *Infodiversidad* (11).
- Fierro, J. (2008). *Políticas públicas regionales: una guía teórico-metodológica*. Santiago de Chile: División de Políticas y Estudios, Programa Región Activa y SUBDERE.
- García Ejarque, L. (2000). Patrimonio documental. En *Diccionario del archivero-bibliotecario. Terminología de la elaboración, tratamiento y utilización de los materiales propios de los centros documentales*. Gijón: Trea.

- Gillis, J. R. (2002). Memoria e Identidad: La historia de una relación. En J. Gillis (Ed.). *Commemorations. The Politics of National Identity*. EE.UU.: Princeton University Press.
- Giménez, G. (2005). Patrimonio e identidad frente a la globalización. *Patrimonio Cultural y Turismo. CUADERNOS*.
- Gobierno de Canarias. (2012). *Guía para la Evaluación de Programas y Políticas Públicas*. Canarias: Autor.
- González Vilorio, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9 (1).
- Guerrero, J. P. (1995). La evaluación de políticas públicas: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados. *Gestión y Política Pública*, 4 (1).
- Haarich, S. N. (s.f.). Diferentes sistemas de evaluación de las políticas públicas en Europa: España, Alemania y los países del Este. *Revista Española de Control Externo*.
- Habermas, J. (1978). *Raison et légitimité. Les problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*. París, Francia: Payot.
- Hayakawa Casas, J. C. (2008). Patrimonio y la Ciudad. *Quivera*, 10, (2), 88-110.
- Hernández Hernández, F. (1996). El patrimonio documental y bibliográfico. *Revista General de Información y Documentación*, 6 (1).
- Instituto de Desarrollo Regional. (s.f.). *Guía para Evaluación de Políticas Públicas*. Sevilla, España: (J. y. M. Osuna, C. Ed.).
- ISAD (G): *Norma Internacional General de Descripción Archivística*. (1999).
- International standard Organization. ISO 11620:2008(E). Information and documentation — Library performance indicators. 2nd ed. Switzerland: ISO, 2008. ISO 11620:2008(E). Information and documentation — Library performance indicators. 2nd ed. Switzerland: ISO, 2008.
- Krebs, M y Schmidt-Hebbel, K. Patrimonio cultural: aspectos económicos y políticas de protección. *Perspectivas*.
- Lobelle, G. (2012). *Las políticas públicas de conservación y difusión del patrimonio documental. Necesidad de evaluación del impacto: el caso de la Oficina del*

- Historiador de La Habana*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Lobelle, G. (2015). El patrimonio documental de la nación cubana: amparo jurídico en la legislación nacional e internacional. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 26 (4): 831-393
- Lowi, T. J. (1964). American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory. *World Politics*, 16(4), 677-715.
- Lowi, T. J. (1972). Four Systems of Policy, Politics and Choice. *Public Administration Review*, 32 (4), 298-310.
- Llaverías Martínez, J. (1949). *Historia de los archivos de Cuba* (2ª ed.). [La Habana](#), Cuba.
- Llull Peñalba, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, individuo y sociedad*, (17). Recuperado el 18 de enero de 2011, de http://revistas.ucm.es/bba/11315598/articulos/ARIS05051_101_77_A.PDF
- Martínez García, S. (2008). Las bibliotecas y archivos ante los desafíos de salvaguardar y conservar las colecciones sonoras patrimoniales, representados en el Centro de Investigación y Desarrollo de la Música Cubana. En *Memorias del Congreso INFO 2008*. La Habana, Cuba.
- March, J.G. y Olsen, J.P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78.
- Martínez Rider, R. M., Flores Ramírez, E. D. y Cruzmaytorena, J. (s.f.). Las políticas de información en el área de patrimonio documental.
- Mendoza García, J. (2009). El transcurrir de la memoria colectiva: La identidad. *Tiempo Apuntes*.
- Meny, I. y Thoening, J. C. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona, España: Ariel.
- Molano, O. L. (2008). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera* (7).

- Monsalve Morales, L. L. (2011). *Gestión del Patrimonio Cultural y Cooperación Internacional* (Vol. 6). Medellín: Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo).
- Moreno, B. (2011). El patrimonio cultural cubano y su conservación. Recuperado de <http://www.ipscuba.net>
- Muller, P. (2002). *Las políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Munera Torres, M. T. (2005). Reflexiones, metodología, propuestas y experiencias sobre información y documentación del patrimonio documental en la universidad. *Scire*, 11 (1).
- Nina Baltazar, E. (2008). Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia. *Papel Político*, 3 (2).
- Olavarría, M. (2007). *Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas*. (Vol. 11. Documentos de Trabajo). Chile.
- Ortegón Quiñones, E. (2008). *Guía sobre diseño y gestión de la política pública*. Bogotá: Organización del Convenio Andrés Bello, Colciencias, Instituto de Estudios Latinoamericanos.
- Ospina Bozzi, S. (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Serviço Público*, 52 (1).
- Palma Peña, J. M. (2011). La socialización del patrimonio bibliográfico y documental de la humanidad desde la perspectiva de los derechos culturales. *Revista General de Información y Documentación*, 21.
- Palma Peña, J. M. (2013). El patrimonio cultural, bibliográfico y documental de la humanidad. Revisiones conceptuales, legislativas e informativas para una educación sobre patrimonio. *Cuicuilco*, 20 (58).
- Patton, M. Q. (1987). *Creative evaluation*. EE. UU.: Sage.
- Pérez Matos, N. E. (2010). El Decreto-Ley No. 271 "De las Bibliotecas de la República de Cuba", una regulación jurídica largamente esperada. *ACIMED*, 21 (3). Recuperado el 26 de febrero de 2012, de <http://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/122/50>

- Ponjuan, G., Mena, M., Villardefrancos, M. C., León, M. y Martí, Y. (2004). *Sistemas de Información: principios y aplicaciones*. La Habana.
- Pressman, J. y Wildavsky A. (1998). *Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramón, M.C. (2014). Patrimonio cubano: preservarlo y difundirlo. *CUBAHORA*. Recuperado de <http://www.cubahora.cu>
- Rossi y Freeman, H. (1993). *Workbook for evaluation: a systematic approach*. EE. UU.: Sage.
- Roth, A (2006). *Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá, Colombia: Aurora.
- Roth Deubel, A. N. (2007). Análisis de las políticas públicas: de la pertinencia de una perspectiva basada en el anarquismo epistemológico. *Perspectivas Teóricas*, (3).
- Roth Deubel, A. N. (2009). La evaluación de políticas públicas en Colombia: una mirada crítica a partir de las prácticas evaluativas oficiales de los programas de la “Red de Apoyo Social”. *Reforma y Democracia* (45).
- Roth Deubel, A. N. (2010). ¿Política, programa o proyecto? *Boletín Política Pública Hoy*, 1 (8).
- Salazar Vargas, C. (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, (9).
- Tono Martínez, J. (2007). *Conceptos y experiencias de la Gestión Cultural*. (s.l.): Secretaría General Técnica.
- UNESCO. (1954). *Convención para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado*. La Haya.
- UNESCO. (1970). *Convención sobre las Medidas que deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la Transferencia de Propiedad Ilícitas de Bienes Culturales*.

- UNESCO. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*.
- UNESCO. (1978). *Recomendación sobre la protección de los Bienes Culturales Muebles*.
- UNESCO. (2002). *Memoria del Mundo, Directrices para la Salvaguarda del Patrimonio Documental*. París: R. Edmondson
- UNESCO. (2003). Proyecto de carta para la preservación del patrimonio digital. En *Memorias de la Conferencia General 32 reunión*. París.
- Vargas Velásquez, A. (1999). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Almudena.
- Velásquez Gavilanes, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos* (20).
- Volio, R. (2006). *Guía Orientativa: Guía de indicadores para la evaluación del impacto de género de las políticas públicas*. España.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zamora Baño, F. (2002). La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro. En *Memorias del Congreso sobre Patrimonio*. Valladolid.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para Recursos Humanos

El presente cuestionario forma parte de la investigación, "Evaluación del sistema de gestión la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La misma es completamente anónima y constituye una herramienta de recopilación de información

Agradecemos su tiempo y colaboración. La total sinceridad serán factores clave en los resultados de la investigación.

Nombre de la entidad en la cual trabaja:

Recursos humanos capacitación

1- Con relación a su nivel ocupacional, marque con una x la respuesta que más se adecue

- Técnico medio en:
- Licenciatura en:
 - Postgrado en: _____mencionar especialidad
 - Doctorados
 - Maestría
 - Otros

2- ¿Los conocimientos adquiridos para el trabajo con el patrimonio documental fueron adquiridos en: ?

- Curso de capacitación de la propia entidad
- Cursos de capacitación auto gestionados

- Autodidácticamente
- Otro

¿Cual?

- 3- ¿Qué rol Ud. desempeña actualmente en su institución? En caso de que desempeñe más de una función especifique cual o cuales
- 4- ¿Conoce la documentación necesaria para realizar su trabajo (manuales, normas y procedimientos)? ¿Cuales?
- 5- ¿Considera Ud. que sus funciones de trabajo están bien definidas y especificadas? En caso negativo argumente.

Si

No

Recursos materiales y tecnológicos

- 6- ¿Considera Ud. que su centro cuenta con suficientes recursos humanos para trabajar? ¿Por qué?

Si

No

- 7- ¿Cuenta Ud. con suficientes recursos tecnológicos y materiales para trabajar? En caso de respuesta negativa mencione cuales necesitaría además.

Si

No

7.1 ¿Conoce cuanto presupuesto se asigna para la ejecución de los proyectos?

Desarrollo de proyectos

8- ¿conoce los proyectos relacionados con la difusión y la salvaguarda del patrimonio documental?

_si _ no

8.1 ¿Se identifica o interviene en su diseño y ejecución de los mismos? ¿De qué forma?

9- ¿Qué aspectos positivos y negativos observa Ud. sobre el desarrollo de los proyectos actuales?

10- ¿considera que ha existido un cambio en la organización con respecto al tratamiento y proyección de trabajo en los aspectos relacionados al patrimonio documental en los últimos cinco años? ¿Cuales?

11-¿Para Ud. qué ventajas posee la implementación de políticas relacionadas con la salvaguarda, conservación y difusión del patrimonio documental?

Anexo 2. Entrevista a nivel de decisión operativa y táctica

Entrevista para decidores. Sub centro Patrimonio documental. Archivo-fototeca-biblioteca.

Se explica que la siguiente entrevista forma parte de la investigación: "Evaluación del sistema de gestión la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La misma constituye una herramienta de recopilación de información

Agradecemos su tiempo y colaboración. La total sinceridad serán factores clave en los resultados de la investigación.

Sistema de preguntas.

Área de la entidad en la cual labora.

Nivel de decisión. Operativo

Estratégico

- ¿Conoce la documentación necesaria para realizar su trabajo (manuales, decretos, leyes y procedimientos)?
 - ¿Cuáles?

- ¿Cómo describiría Ud. su ambiente laboral incluyendo factores como la comodidad, capacidad de los directivos, recursos financieros tecnológicos, etc.?

- ¿Se realizan actividades de controles o auditorias en su centro?

_si _no

- ¿Con qué frecuencia? Especifique en cada caso?

Semanales mensuales anuales otras

cuales _____

- ¿Cuentan con un sistema de gestión documental que facilite la toma de decisiones? ¿En qué consiste su sistema de gestión?

- ¿Se contemplan dentro de la gestión cotidiana los mecanismos formales o informales para la coordinación de las estrategias o planificación de proyectos con respecto al objeto social de la entidad o área que dirige? ¿En qué consisten estos mecanismos?

Consejo de dirección Flujo de información escrita Comunicación informal

Otros ¿Cuáles?

- ¿Para Ud. qué ventajas posee la ejecución de proyectos que tributen a la salvaguarda, conservación y difusión del patrimonio documental?

- ¿A través de qué vías se comprueba el desarrollo y culminación de los proyectos relacionados con el patrimonio documental?

- ¿Qué aspectos positivos y negativos observa Ud. sobre el desarrollo de los proyectos actuales? ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que presenta el diseño e implementación de los mismos?

Aquí preguntar al entrevistado sobre las políticas relacionadas con el patrimonio documental, todas...

Políticas de digitalización, conservación, restauración, especificar proyectos en los últimos cinco años relacionados con el Patrimonio documental.

Recoger criterios o puntos de vista:

Cómo ha ido evolucionando a nivel de Patrimonio cultural, (primer nivel de decisión el compromiso institucional con la salvaguarda del patrimonio documental.

Anexo 3 Entrevista a primer nivel de dirección: Recursos Humanos

Guía de Entrevista al Dpto. Recursos Humanos

Área de la entidad en la cual trabaja:

Rol o función que desempeña:

- 1- ¿En el proceso de aceptación del personal qué aspectos considera la entidad a la hora de elegir al sujeto para la contratación, específicamente aquel que trabajará directamente con el patrimonio documental?
- 2- ¿Podría especificar el número de profesionales ligados a la conservación, difusión y salvaguarda del patrimonio documental?
- 3- ¿Existe un procedimiento establecido para el proceso de contratación del personal?
- 4- ¿Existe un estudio por funciones y capacidad de fuerza laborar instalada, con relación a las funciones y colecciones patrimoniales objeto de acción?
- 5- ¿Existe un plan de capacitación, general o específico con respecto a la superación del personal que trabaja con el patrimonio documental?
- 6- ¿Existe una persona con funciones específicas que ejecute y lleve el plan de capacitación?

7- ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la creación del plan de capacitación de recursos humanos, específicamente la superación relacionada con el patrimonio documental?

Se solicita por partes de las áreas

Se realiza en función de las necesidades de superación del personal

8- ¿Qué vías se utilizan para comprobar si la capacitación del personal es efectiva?

Anexo 4 Cuestionario para Recursos Humanos: Capacitación

El presente cuestionario forma parte de la investigación, "Evaluación del sistema de gestión la política pública de preservación y difusión del patrimonio documental en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La misma es completamente anónima y constituye una herramienta de recopilación de información

Agradecemos su tiempo y colaboración. La total sinceridad serán factores clave en los resultados de la investigación.

Nombre de la entidad en la cual trabaja:

Recursos humanos capacitación

12-Con relación a su nivel ocupacional, marque con una x la respuesta que más se adecue

- Técnico medio en:
- Licenciatura en:
 - Postgrado en: _____mencionar especialidad
 - Doctorados
 - Maestría
 - Otros

13-¿Los conocimientos adquiridos para el trabajo con el patrimonio documental fueron adquiridos en: ?

- Curso de capacitación de la propia entidad
- Cursos de capacitación auto gestionados
- Autodidácticamente

- Otro

¿Cual?

14-¿Qué rol Ud. desempeña actualmente en su institución? En caso de que desempeñe más de una función especifique cual o cuales

15-¿Conoce la documentación necesaria para realizar su trabajo (manuales, normas y procedimientos)? ¿Cuales?

16-¿Considera Ud. que sus funciones de trabajo están bien definidas y especificadas? En caso negativo argumente.

Si

No

Recursos materiales y tecnológicos

17-¿Considera Ud. que su centro cuenta con suficientes recursos humanos para trabajar? ¿Por qué?

Si

No

18-¿Cuenta Ud. con suficientes recursos tecnológicos y materiales para trabajar? En caso de respuesta negativa mencione cuales necesitaría además.

Si

No

7.1 ¿Conoce cuanto presupuesto se asigna para la ejecución de los proyectos?

Desarrollo de proyectos

19-¿conoce los proyectos relacionados con la difusión y la salvaguarda del patrimonio documental?

_si _ no

8.1 ¿Se identifica o interviene en su diseño y ejecución de los mismos? De qué forma?

20-¿Qué aspectos positivos y negativos observa Ud. sobre el desarrollo de los proyectos actuales?

21- ¿considera que ha existido un cambio en la organización con respecto al tratamiento y proyección de trabajo en los aspectos relacionados al patrimonio documental en los últimos cinco años? Cuáles?

22-¿Para Ud. qué ventajas posee la implementación de políticas relacionadas con la salvaguarda, conservación y difusión del patrimonio documental?

Anexo 5. Entrevista Sub centro Patrimonio documental. Primer nivel de decisión

Entrevista para decisores.

Sistema de preguntas. Guía de entrevista

Área de la entidad en la cual labora _____

Nivel de decisión. Operativo

Estratégico

1. ¿Conoce la documentación necesaria para realizar su trabajo (manuales, decretos, leyes y procedimientos)? ¿Cuáles?

2. ¿Cómo describiría Ud. su ambiente laboral incluyendo factores como la comodidad, capacidad de los directivos, recursos financieros tecnológicos, etc.?

3. ¿Se realizan actividades de controles o auditorías en su centro?

_si _no

• ¿Con qué frecuencia? Especifique en cada caso?

_Semanales

_ mensuales

_anuales

_ otras

cuales_____

4- ¿Cuentan con un sistema de gestión documental que facilite la toma de decisiones? ¿En qué consiste su sistema de gestión?

5- ¿Se contemplan dentro de la gestión cotidiana los mecanismos formales o informales para la coordinación de las estrategias o planificación de proyectos con respecto al objeto social de la entidad o área que dirige? ¿En qué consisten estos mecanismos?

___Consejo de dirección ___Flujo de información escrita ___Comunicación informal

___Otros ¿Cuáles?

6- ¿A través de qué vías se comprueba el desarrollo y culminación de los proyectos relacionados con el patrimonio documental?

7- ¿Qué aspectos positivos y negativos observa Ud. sobre el desarrollo de los proyectos actuales? ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que presenta el diseño e implementación de los mismos?

8- ¿Cuáles son las políticas y proyectos creados e implementados en relación con el patrimonio documental?

(Políticas de digitalización, conservación, restauración, especificar proyectos en los últimos cinco años relacionados con el Patrimonio documental.)

Criterios o puntos de vista que desee agregar

9- ¿Cómo ha ido evolucionando a nivel de Patrimonio cultural, (primer nivel de decisión) el compromiso institucional con la salvaguarda del patrimonio documental?.

Capacitación del personal

10- ¿Existe un estudio por funciones y de capacidad del personal en cada área, que apoye la toma de decisiones con relación a la contratación de personal para realizar funciones e interactuar con colecciones patrimoniales?

11- ¿Existe un plan de capacitación, general o específico con respecto a la superación del personal que trabaja con el patrimonio documental?

12- ¿Existe una persona con funciones específicas que ejecute y lleve el plan de capacitación?

13- ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la creación del plan de capacitación de recursos humanos, específicamente la superación relacionada con el patrimonio documental?

Se solicita por partes de las áreas?

Se realiza en función de las necesidades de superación del personal?

14- ¿Qué vías se utilizan para comprobar si la capacitación del personal es efectiva?

15- Existe algún inventario de los recursos tecnológicos?

16 ¿Cómo se ve la implicación de la informática en la gestión diaria? Existe algún sistema de metadatos, sistemas de recuperación de información y bases de datos que

ayuden a organizar, acceder y manipular los documentos resultado de sus actividades?

17- De qué manera o cómo influye la informática en sus tareas y en la gestión diarias?