

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD - BSC)
COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS:
ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

YOIKSA ANDREA TOLEDO PÉREZ

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de
Magíster en Gestión Documental y Administración de Archivos**

Tutor: Luis Fernando Sierra

Profesional en Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística.

Especialista en Sistemas de Información y Gerencia de Documentos y

Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DOCUMENTAL Y ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS**

BOGOTÁ D.C.

2016

Nota de aceptación

*A Dios, a mi familia,
amigos y compañeros
que contribuyeron para
hacer realidad este sueño.*

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	1
Introducción	3
Capítulo I. Descripción del Problema de Investigación.....	6
1.1. Planteamiento del Problema y Justificación.....	6
1.2. Objetivos.	8
1.2.1. Objetivo General.	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Antecedentes de Investigación y Contexto Teórico.....	9
Capítulo II. Metodología del Estudio.....	21
2.1. Diseño de Investigación.....	21
2.2. Población y Muestra.....	23
2.3. Categorías y Subcategorías de Análisis.	24
2.4. Técnica de Análisis de Información.....	26
Capítulo III. Resultados.	28
3.1. Categorización y Análisis de la Información.....	28
3.1.1. Categoría 1. Estrategia.....	28
3.1.2. Categoría 2. Perspectivas del CMI.....	32
3.1.3. Categoría 3. Indicadores de Gestión.	34
Capítulo IV. Discusión y Conclusiones.....	41
4.1. Discusión.....	41
4.2. Conclusiones desde lo Metodológico.	44

4.3. Conclusiones desde lo Teórico.	44
4.4. Conclusiones desde los Resultados.....	46
4.4.1. Categoría 1. Estrategia.	46
4.4.2. Categoría 2. Perspectivas del CMI.....	47
4.4.3. Categoría 3. Indicadores de Gestión.	47
Referencias.....	49
Anexos	53
Anexo 1. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana.	53
Anexo 2. Información General - Universidad de La Sabana.	55
Anexo 3. Información General - Unidad de Gestión Documental Unisabana.....	58

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis.....	25
Tabla 2. Misión y visión de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.....	29
Tabla 3. Matriz DOFA - Unidad de Gestión Documental Universidad de La Sabana.....	30
Tabla 4. Análisis DOFA - Unidad de Gestión Documental Universidad de La Sabana.....	31
Tabla 5. Valores en los que se sustenta la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.....	32
Tabla 6. Objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	34
Tabla 7. Factores críticos de éxito.....	34
Tabla 8. Indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral.....	35
Tabla 9. Metas de los indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral.....	40
Tabla 10. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana (parte 1).....	53
Tabla 11. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana (parte 2).....	54

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Creación de valor por medio de la estrategia.	36
Figura 2. Mapa estratégico de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.....	38
Figura 3. Componentes del Cuadro de Mando Integral.....	39

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana.....	53
Anexo 2. Información General - Universidad de La Sabana.....	55
Anexo 3. Información General - Unidad de Gestión Documental Unisabana.....	58

Resumen

Al considerar las exigencias del mundo actual, donde la información y el capital organizacional juegan un papel importante para brindar servicios eficientes y eficaces, esta investigación surgió como respuesta a la necesidad de diseñar un sistema de control de gestión que permitiera medir las variables que inciden en la proyección y el sostenimiento organizacional; y promoviera la generación de información de calidad para el direccionamiento de esfuerzos hacia una adecuada toma de decisiones y la optimización de recursos.

Inscrito en este marco, el tema a abordar es el Cuadro de Mando Integral - CMI como herramienta para la administración de Archivos en la Universidad de La Sabana, proponiendo en este contexto, analizar sus características para utilizar este método en la administración de los archivos institucionales como un sistema eficaz de control de gestión estratégica. La manera de abordarlo consistió en definir actividades críticas para identificar y cuantificar las variables de valor para la administración de los archivos, proponiendo un modelo de dirección estratégica con objetivos propios de la gestión de información como activo intangible de la institución que promueve mejoras en los servicios, reduce niveles de incertidumbre para la toma de decisiones y aporta a la formación de nuevo conocimiento.

La pregunta que orientó la investigación fue ¿cuál es el CMI propuesto para la administración de archivos de la Universidad de La Sabana? Cuestionamiento formulado partiendo de la idea que el CMI es una herramienta que permite diseñar un esquema de trabajo para describir, implementar y administrar la estrategia en todos los niveles jerárquicos de la institución,

generando una visión del desempeño organizacional a través de la integración de indicadores de evaluación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La presente investigación es cualitativa, siendo además un estudio de tipo descriptivo caracterizado por mostrar de manera puntual comportamientos característicos de los participantes frente a determinadas situaciones. El diseño metodológico se estructuró en tres fases; a) la consulta, análisis e interpretación de la bibliografía existente sobre el tema de estudio; b) la definición de las categorías de análisis; y c) la construcción del mapa estratégico de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.

Es preciso señalar, que los resultados obtenidos a partir de las entrevistas con el personal involucrado en las actividades operativas de Gestión Documental fueron la base para el diseño del CMI, logrando de esta manera describir y analizar las actividades que se adelantan en función de las necesidades institucionales y los requerimientos que exige el manejo de la herramienta propuesta.

Conviene anotar que con la implementación del CMI se busca transformar la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana en un área donde se decide lo que es importante, prioriza y de este modo aporta al mejoramiento continuo, desarrollo organizacional, proyección social y sostenibilidad, a partir de la administración estratégica de sus archivos.

Palabras clave: Gestión estratégica, administración de archivos, gestión documental, cuadro de mando integral, indicadores de gestión y mapa estratégico.

Introducción

Vivimos en una sociedad de constante cambio donde la ventaja competitiva, la información y el capital organizacional, juegan un papel importante para brindar servicios eficientes y eficaces. En virtud de lo anterior, el tema seleccionado surge frente a la necesidad de diseñar un sistema de control para la administración estratégica de los archivos en la Universidad de La Sabana, a partir de la definición de objetivos y la medición de variables que inciden en la proyección y el sostenimiento institucional, obteniendo así información relevante y de calidad para direccionar los esfuerzos organizacionales hacia una adecuada toma de decisiones y la optimización de recursos.

Por tanto, la aplicación de los principios del CMI en la administración de los archivos de la Universidad, permite mejoras en sus servicios para satisfacer las necesidades institucionales y gestionar adecuadamente su información, reconociéndola como un activo intangible de gran valor que permite no solo reducir niveles de incertidumbre para la toma de decisiones, sino que además aporta a la formación de nuevo conocimiento.

Cabe subrayar, que el CMI abarca tanto los enfoques tradicionales sustentados en activos tangibles, como la concepción basada en activos intangibles¹, considerando para la administración de los archivos: a) la definición de objetivos estratégicos a largo plazo; b) la determinación de indicadores para la perspectiva del cliente con el fin de conocer y valorar su

NOTAS:

La citación del documento se realizará con base en la sexta edición de las normas APA (siguiendo el modelo del Centro de escritura Javeriano).

A lo largo del texto se utilizarán las comillas (“”), para delimitar frases textuales citadas y el signo «», para enunciar las frases no textuales citadas.

¹ Activo intangible es un recurso inmaterial e identificable que a pesar de no poder controlarse ni medirse, genera valor para las organizaciones (Espinosa, 2012).

percepción de los archivos y la gestión documental; c) el análisis de los procesos de la Unidad de Gestión Documental para optimizar los aspectos en que se debe sobresalir; d) el reconocimiento al valor agregado que pueden brindar los archivos desde el punto de vista financiero; y e) la mejora continua y creación de valor a través del aprendizaje (capacitación y sensibilización).

Así pues, la manera de abordar el tema propuesto consistirá en analizar la administración de los archivos desde las cuatro perspectivas planteadas en el CMI (cliente, proceso interno, finanzas y aprendizaje), con el fin de medir el desempeño de los objetivos estratégicos formulados y determinar las actividades críticas a través de las cuales se logrará identificar y cuantificar las variables de valor para dicha administración.

A la luz de lo anterior, el presente documento se enmarca en la línea de investigación de Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones, en la medida en que lo que se busca a través del CMI es administrar los archivos de la Universidad de La Sabana de manera estratégica, permitiendo a la institución su desarrollo y sostenibilidad, además de atender las exigencias del mundo actual y garantizar la prestación de servicios académicos de óptima calidad. Así mismo, «esta línea de investigación sostiene que las organizaciones deben reconocer la importancia de su entorno por el impacto que genera la interacción con los stakeholders² en el desarrollo de sus actividades y los resultados obtenidos», de manera que «al orientar sus esfuerzos para incrementar niveles de competitividad, el desarrollo sostenible se convierte en un componente esencial dentro de la relación empresa-sociedad» (Universidad de la Salle, 2014, p. 89, 91).

En otro sentido, es pertinente anotar que actualmente la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana realiza control de gestión únicamente a través de la medición de

² De acuerdo con lo expuesto por Granda y Camisón (2008), (citado por la Universidad de la Salle, 2014), «los stakeholders incluyen accionistas, clientes, empleados, sindicatos, directivos, proveedores, subcontratistas, administraciones públicas, inversores e instituciones financieras, medios de comunicación, ONG activas, entre otras» (p. 91).

producción diaria en las actividades de digitalización (alistamiento, escaneo e indexación), y archivo (folios archivados, expedientes aperturados y atención de consultas y préstamos documentales), lo que sin duda aporta datos de la operación pero no permite un adecuado control de la gestión, ni evidencia aquellos aspectos de los archivos que generan valor para la institución.

La afirmación precedente explica la razón por la cual a través del CMI se consigue plantear un sistema de control para la administración adecuada de los archivos y la medición de resultados a nivel estratégico, como punto inicial para reconocer el valor de la información que respalda criterios de decisión en una efectiva gestión organizacional, sin limitarse a una simple cuantificación de variaciones en los niveles de producción de las actividades adelantadas en un periodo de tiempo determinado.

De esta manera se busca que a partir del CMI propuesto, la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana deje de percibirse como una unidad netamente operativa y logre posicionarse como una aliada estratégica de la institución para analizar y afrontar los cambios propios de la dinámica que caracteriza la época actual, donde el conocimiento y los activos de información se han convertido en recursos estratégicos para la gestión organizacional. Por lo que lograr este cometido permitirá contribuir a la solución de una de las problemáticas que actualmente afecta el posicionamiento de las Unidades encargadas de la Administración de los Archivos en las organizaciones.

Capítulo I. Descripción del Problema de Investigación.

1.1. Planteamiento del Problema y Justificación.

El estudio del CMI como herramienta para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana obliga a cuestionarse sobre ¿cuál es el CMI propuesto para lograr dicho fin?, por lo que el propósito de las siguientes páginas pretende dar respuesta a esta pregunta de investigación, donde uno de los elementos a recalcar es que al investigar sobre las necesidades y expectativas de los usuarios frente a los servicios de archivo en la Universidad de La Sabana, se obtiene información relacionada con temas que demandan atención para catalogarse como determinantes en el CMI, situación que hace posible que éste logre ser utilizado no solo como una herramienta de gestión, sino además como un sistema de comunicación, información y formación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que una de las contribuciones de la presente investigación radica en la aplicación de un enfoque estratégico a la administración de los archivos de una Institución de Educación Superior - IES, abarcando aspectos relacionados con la función de la Unidad encargada de la Gestión Documental, la planeación estratégica, el control de gestión y el uso del CMI (Yarce, Lopera y Pacheco, 2002, p. 10). De modo que, a partir del diseño del CMI se podrá proponer un modelo que permita describir e implementar la estrategia para administrar los archivos de la Universidad de La Sabana, generando una visión del desempeño organizacional a través de la integración de indicadores que generen soluciones puntuales desde la perspectiva del cliente, proceso interno, financiero y de aprendizaje continuo, además de algunos beneficios que se verán reflejados en:

- La cuantificación de los resultados que se esperan alcanzar a largo plazo.
- Mayor captación de estudiantes sobre los servicios que presta la Universidad mediante información oportuna, completa, accesible y actualizada.
- Satisfacción de las necesidades complementarias académicas y administrativas.
- Eficacia y efectividad en la recepción de información para agilizar los trámites y procesos institucionales.
- Transmisión del conocimiento en lo que respecta al know-how institucional.

No obstante, la obtención de dichos beneficios dependerá de que el CMI responda a un ejercicio dinámico que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, involucrando herramientas de comprensión (como los mapas estratégicos) y de medición (como los indicadores de gestión). Interesa recalcar que es en la consecución de estos propósitos donde radica el principal aporte de la investigación, ya que aún no se han aplicado conceptos de la administración de empresas a la administración de archivos, representando en este sentido una contribución al campo disciplinar.

Sin embargo, tomando en consideración la diversidad existente en el país en relación con las IES, sus programas y gobernabilidad, y reconociendo el aporte de la educación superior en Colombia a través de su búsqueda por «promover el conocimiento y expandir áreas de creación y goce de la cultura», la presente investigación se enfoca en un estudio de caso a través del cual se busca evidenciar la importancia de los archivos por la información contenida en ellos y la generación de valor que la unidad encargada de su administración brinda a la Universidad de La Sabana, al garantizar la sucesión de conocimientos, tradiciones y buenas prácticas para la formación de nuevas generaciones, el cumplimiento del compromiso social, la proyección y el sostenimiento institucional (Colombia. Presidencia de la República, 1980, párr. 3).

A la luz de los planteamientos expuestos, es pertinente señalar que en última instancia se pretende determinar si, a través de una administración estratégica de los archivos de la Universidad de La Sabana, las perspectivas a analizar en el CMI obtendrán los niveles de medición esperados en los indicadores propuestos para evaluar la satisfacción del cliente, verificar la pertinencia de los procesos internos, medir el aporte financiero y apreciar la importancia del aprendizaje continuo, con el fin de lograr el posicionamiento de la Unidad de Gestión Documental, mostrando su transversalidad, aporte y significación.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

Crear un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la administración de los Archivos de la Universidad de La Sabana.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Precisar la posición actual de la Unidad de Gestión Documental en la Universidad de La Sabana y establecer su visión.
- Definir las perspectivas sobre las cuales se creará el CMI y formular los objetivos estratégicos a alcanzar.
- Identificar los factores críticos de éxito para desarrollar los indicadores de gestión e identificar sus relaciones causa-efecto.
- Establecer el CMI y formular metas para cada uno de los indicadores definidos.

1.3. Antecedentes de Investigación y Contexto Teórico.

En la actualidad, el contexto organizacional se ha visto directamente afectado por los continuos cambios que la globalización, la era de la información y el conocimiento han provocado, siendo necesaria la adaptación a estas transformaciones a través del ajuste a los enfoques tradicionales de la administración, la reestructuración de procesos y procedimientos, y el direccionamiento de esfuerzos a variables antes no consideradas, como por ejemplo, el estudio de los activos intangibles. No obstante, al hacer un recorrido en torno a la administración de archivos en Colombia, se evidencia la no claridad en su concepto teórico, limitándolo al uso continuo y errado del significado de gestión documental.

Para el caso puntual de las IES, en algunos de los encuentros Iberoamericanos de Universidades adelantados en los últimos años, ha sobresalido la dificultad que afrontan las dependencias encargadas de la gestión de documentos en lo que respecta a la falta de reconocimiento de su valor, aporte y transversalidad en las instituciones, sin lograr aún considerar la noción de la administración de archivos como un todo que permitirá posicionar estratégicamente las unidades encargadas de esta gestión, logrando con ello aportar a la toma de decisiones y a la sostenibilidad organizacional.

Es así como, al indagar sobre investigaciones adelantadas entorno al tema de estudio, Castaño, Montoya y Duque (2006), formulan un CMI para la gestión del conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira a partir de indicadores que miden los «resultados de la gestión, la valoración del capital intelectual (know-how) y el trabajo cooperativo, identificándolos como elementos claves que facilitan la generación, compartición y acceso al conocimiento generado». Todo ello lo hacen partiendo del análisis de la «misión y visión de la Facultad, así como de los lineamientos, normatividad y tendencias de las

IES, para formular un tablero de mando integral, donde se definen y establecen modos de medición y frecuencia de los indicadores para las perspectivas de desarrollo humano, procesos, financiera y social» (p. 153, 154, 157).

Algo semejante presenta Lara (2004), quien frente al estudio del CMI y la gestión de información, plantea que la estrategia en las organizaciones debe redefinirse para atender las exigencias de las nuevas tecnologías de la información y responder así a las «particularidades de la época, donde la información logra posicionarse como un nuevo recurso económico, estratégico y metodológico que trae consigo un crecimiento exponencial de conocimiento y se convierte en la base de la innovación para garantizar el éxito organizacional», haciendo que la gestión de información se conciba como un capital de trabajo clave en el CMI (p. 33, 39).

Por su parte, Mendel, García, Gómez y Pentón (2011), proponen el CMI y los sistemas de información como herramientas estratégicas para la gestión medioambiental corporativa, mostrando cómo a través del «CMI se logra una gestión acertada a partir de una adecuada toma de decisiones donde el sistema de información medioambiental cobra vital importancia como base para dicha gestión». De este estudio es preciso resaltar su convicción de que el CMI no solo promoverá la correcta toma de decisiones, sino que además proporcionará a los “directivos un conjunto coherente de indicadores de actuación que resultan de la traducción de la estrategia, y que miden el progreso de la empresa, permitiendo visualizar la capacidad y habilidad para crear y mantener una ventaja competitiva” a partir del objetivo propuesto, de manera que el CMI logra complementarse con nuevos sistemas y tecnologías para utilizar de manera eficiente la información, contar con evidencias de la actuación administrativa y ofrecer productos y/o servicios de calidad (p. 1, 7).

Desde otro ángulo, Morales (2012) analiza la gestión estratégica y la automatización de las unidades de información en la Universidad de Costa Rica, exponiendo una “guía estratégica para priorizar qué funciones deben ser automatizadas”, tomando en consideración los adelantos tecnológicos, la necesidad de eficiencia y eficacia en los servicios ofrecidos y la limitación de recursos que le son asignados. En concreto, propone el CMI como herramienta administrativa para la consecución de una gestión estratégica a partir de tres fases: la primera para analizar la «estrategia de la unidad de información a partir de su misión y visión, además de definir los indicadores que facilitarán el cumplimiento de los objetivos propuestos. La segunda, para definir el CMI y sus perspectivas, exponiendo la importancia de la propuesta de valor ofrecida. Y la tercera, para evaluar la relación causa-efecto entre las perspectivas a estudiar con el fin de establecer los niveles de automatización que puedan darse para la unidad de información» (p. 1, 2).

En la misma perspectiva, Casate (2007) en su artículo titulado “La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento” estudia el CMI como herramienta para la gestión, aludiendo que las organizaciones en la «era de la información requieren adaptarse a los cambios propios de esta dinámica para lograr un direccionamiento estratégico que contemple aspectos propios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual». Este texto es relevante porque presenta un análisis de resultados del proceso de diseño e implementación de la herramienta en una unidad organizativa subordinada al Instituto de Documentación e Información Científica y Tecnológica de Cuba, evaluando su impacto en la mejora del proceso de gestión estratégica a través de la medición de los indicadores definidos en el CMI. Lo que se quiere subrayar al respecto es que el autor deja en claro cómo éste se «constituye en un elemento dinamizador para otros componentes y sistemas de la organización» (s.p.).

En otra dirección, Gazzera y Vargas Martínez (2009), señalan que “existe un conjunto de activos intangibles que deben ser gerenciados, no solo para mantener, sino especialmente para fortalecer la competitividad de las empresas”, por lo que fundamentadas en esta idea, logran plasmar en su artículo titulado “El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos”, «una distinción entre los modelos básicos utilizados para medir los activos intangibles de una empresa y con ello obtener información acerca del capital intelectual que se posee; y los modelos relacionados, como el CMI, que no son de medición y gestión del capital intelectual, sino herramientas de dirección estratégica que consideran aspectos intangibles de las organizaciones y la creación de valor basada en el conocimiento». La importancia de este texto radica en que las autoras muestran el valor que adquiere el conocimiento y el capital intelectual para las organizaciones con el fin de «potencializar las capacidades de sus recursos intangibles y así crear ventajas competitivas que le permitan posicionarse estratégicamente» (p. 9, 12, 13, 24).

Vale la pena señalar que en la consulta a las bases de datos EBSCO, Sistema de Bibliotecas de la Universidad Austral de Chile (UACH), Scopus e Intellectum, especializadas en el campo de las Ciencias Sociales y Administrativas, se evidencia un gran número de investigaciones donde el CMI es utilizado en diversos tipos de empresas como un método de control que permite medir resultados en el aspecto netamente financiero; tales pesquisas logran controlar la gestión de manera estratégica para crear organizaciones encaminadas a la mejora continua, el aprendizaje, la proyección y la sostenibilidad. Sin embargo, los estudios más representativos relacionados con su implementación, no han incursionado en la gestión de documentos o la administración de archivos propiamente dicha, razón por la cual, frente a estos vacíos y reconociendo los beneficios de la herramienta, la presente investigación propone el uso del CMI como herramienta para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana, con el fin de plantear un nuevo

modelo de liderazgo y compromiso sostenible durante el proceso de implantación de la estrategia definida para el manejo adecuado de la información como activo intangible institucional, encaminado a brindar aportes en temas relacionados con la gestión del conocimiento como valor agregado a la misión institucional.

Por su parte, el contexto teórico en que se fundamenta la presente investigación establece cuatro ejes básicos sobre los cuales surgirán algunas pautas para la creación del CMI más adecuado para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana, por lo que es necesario analizar la teoría relacionada con Educación Superior, CMI, Gestión Documental y Administración de Archivos.

En primer lugar, considerando que la educación en Colombia es definida por el Ministerio de Educación como un “proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”, la Ley 30 de 1992, precisa que la Educación Superior no sólo es un “servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado”, sino que además es un «proceso permanente que se realiza posterior a la educación media o secundaria y posibilita el desarrollo de potencialidades de manera integral, para brindar formación académica o profesional» (Colombia. Presidencia de la República, 1980, párr. 1; Colombia. Congreso, 1992, párr. 2).

En este sentido, Yarce, Lopera y Pacheco (2002), enumeran algunas características con las que opera la Educación Superior en Colombia, enfatizando respecto al tipo de instituciones que ofrecen el servicio, su inspección, vigilancia y esquema organizativo. De ahí que las Universidades surgen como un tipo de IES que acredita su “desempeño con criterio de universalidad en: investigación científica o tecnológica, formación académica en profesiones o disciplinas, y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y

nacional”, lo que evidencia su importancia debido al aporte que brinda a la sociedad desde el punto de vista cultural, de desarrollo y sostenibilidad (p. 40).

Igualmente, teniendo en cuenta que la Ley 30 de 1992 reconoce “autonomía a las IES para actuar de manera libre y responsable, organizarse internamente y ofrecer programas de formación superior bajo los más altos estándares de calidad”, dichos autores resaltan la necesidad que existe de «contar con bibliotecas y centros de documentación como elementos de apoyo para el trabajo y la calidad educativa», de manera que se disponga de servicios para los usuarios, recursos y medios que faciliten el acceso a la información (Yarce *et al.*, 2002, p. 65, 66, 87).

En este mismo contexto, aparecen diversos aspectos a tomar en consideración, como por ejemplo, la influencia de nuevas tecnologías de información y comunicación en las IES; que no solo ampliarán la posibilidad de ofrecer servicios en línea, sino que además promoverán programas virtuales, brindarán la posibilidad de abrirse al conocimiento global por medio de la internacionalización y la cooperación interinstitucional, lo que les exigirá contar con información clara y precisa para atender oportunamente los requerimientos de los usuarios (Yarce *et al.*, 2002, p. 125, 139).

De igual manera, los «lineamientos para la acreditación tanto de los programas académicos, como de la institución insisten en la necesidad de contar con recursos de apoyo académico», que contemplan aspectos relacionados con los sistemas de información para evidenciar si la institución «cuenta con sistemas eficientes e integrados que respalden su quehacer y apoyen la toma de decisiones», evaluando en esta característica, tanto la “disponibilidad, confiabilidad, acceso, articulación y pertinencia de la información necesaria para la planeación de la gestión institucional”, como la “consolidación y análisis de la información y mecanismos adecuados para su difusión y uso en la toma de decisiones” (Consejo Nacional de Acreditación, 2014, p. 47).

En lo que concierne a los procesos de comunicación, en dicho contexto también se resalta la importancia de contar con un “sistema eficiente de consulta, registro y archivo de la información académica de los estudiantes y los profesores” y de “instrumentos archivísticos que faciliten la adecuada organización, consulta, disposición y preservación de la información académica y administrativa en todo su ciclo vital” (Consejo Nacional de Acreditación, 2014, p. 51).

Un segundo eje temático a mencionar, es el relacionado con la teoría del CMI. Según Kaplan y Norton (1996), el CMI es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, proporcionando una mirada global a la prestación de servicios y formulando un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los directivos acostumbran evaluar el funcionamiento de una empresa (p. 26, 37).

Mientras que como herramienta administrativa, permite saber cuándo una organización y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos, ayudando con ello a expresar los planes e iniciativas necesarias para dar cumplimiento a la estrategia fijada y guiar el desempeño actual optimizando el desempeño futuro. Por tanto, para la implementación de un CMI como sistema de gestión, es necesario no sólo definir objetivos claros y alcanzables a largo plazo que brinden a la organización mayor proyección y posicionamiento frente a sus clientes y competidores, sino además precisar la estrategia que permitirá materializar el logro de lo propuesto, por lo que se requerirá de su socialización al interior de la organización, a través de capacitaciones y divulgación en medios publicitarios internos para unir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes inicialmente formulados (Niven, 2003, p. 65).

Kaplan y Norton (como se citó en Niven, 2008), señalan que “el rendimiento en la medición de los sistemas utilizados por la mayoría de empresas eran incapaces de proporcionar la información necesaria para competir en la nueva economía del conocimiento”, lo cual evidenció

una necesidad latente de incursionar en el uso de nuevos modelos que permitieran reconocer la importancia frente al manejo de la información en las organizaciones. Cabe señalar que dicho autor asegura que el CMI es una “herramienta dinámica que puede verse desde tres diferentes puntos de vista: como herramienta de comunicación, sistema de medición y sistema de gestión estratégica”, lo que permite a las organizaciones definir actividades puntuales encaminadas al cumplimiento de objetivos que contribuirán de manera estratégica al fortalecimiento, proyección y competitividad institucional, más allá de una simple medición, a través de indicadores de gestión que garanticen un adecuado control y seguimiento a lo inicialmente definido (pág. X-Prefacio, 1).

Así mismo, la era de la información exige a las empresas adaptarse a cambios frecuentes y contar con personal capacitado para afrontar nuevos retos que demandan procesos integrados en la transformación de la misión institucional. Un componente fundamental en esa dirección es la alineación de esfuerzos para el cumplimiento de las estrategias propuestas, entendidas en función de las cuatro perspectivas a tratar en el CMI:

- 1) La financiera, útil “para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables”;
- 2) La del cliente, orientada a identificar “los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y la unidad de negocio en estos segmentos seleccionados”;
- 3) La de los procesos internos, fructífera para lograr identificar las actividades de “mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros”;
- 4) La de formación y crecimiento, también llamada de aprendizaje y crecimiento, que “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan y Norton, 1996, p. 39, 40, 42).

Una vez se formula la estrategia adecuada y se tienen los objetivos claros para cada una de estas perspectivas, los autores recomiendan -como base para la elaboración del CMI-, identificar líneas de acción y posteriormente elaborar un mapa estratégico que permita detallar la relación causa-efecto entre cada una de ellas mediante la determinación de indicadores que garanticen la exactitud en el cumplimiento de las metas fijadas. Kaplan y Norton (1996) afirman, dentro de este contexto, que “el cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo”, proceso que demandará una adecuada planeación para garantizar la identificación y formulación de planes de acción que permitan a las empresas anticiparse a posibles cambios futuros (p. 284).

Ahora bien, para entender apropiadamente el CMI es importante tener en cuenta el concepto de planificación estratégica, que, según el autor Porter (como se citó en Kaplan y Norton, 2001), representa un enfoque único que implica una serie de acciones diferenciales, cuya base son “las actividades en las que la organización decide destacar”. La importancia de esta idea radica en que el concepto, así entendido, se relaciona directamente con la sostenibilidad organizacional, puesto que tradicionalmente el enfoque de las organizaciones se ha basado únicamente en el mejoramiento de la eficacia operativa que aporta a la reducción de costos y a la obtención de una mayor rentabilidad (p. 86).

En este sentido, es primordial establecer objetivos medibles e indicadores que faciliten un control y seguimiento periódico con miras a la consecución de la misión y visión de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana, trayendo consigo el diseño de la estrategia y la proyección de planes de acción ajustados a la realidad para responder a las necesidades institucionales y a las metas trazadas, de manera que se garantice una gestión estratégica de los archivos en la institución.

En consecuencia, la “manera uniforme y coherente de describir la estrategia” es a través del mapa estratégico, donde se logra exponer la interrelación entre los procesos internos que producen y entregan la propuesta de valor a la organización, y los activos intangibles que crean una ventaja competitiva sustentable, de manera que su resultado permite describir cómo a través de los archivos se podrán impulsar mejoras en la gestión institucional, brindar valor a los clientes y alinear esfuerzos para la consecución de objetivos de manera estratégica (Kaplan y Norton, 2004, p. 38, 43, 86, 401).

Finalmente, el tercer eje temático a considerar dentro del marco teórico, es el concerniente a la administración de archivos. En relación con este punto es pertinente aclarar que dicha teoría ha sido imprecisa a nivel nacional llegando a confundirse con lo relacionado a gestión documental y/o gestión de archivos, por lo que para abordar este apartado se trae a colación algunos estudios realizados por Heredia Herrera (2008) en donde se logran clarificar y diferenciar los conceptos de gestión de documentos y administración de archivos, que, como se mencionó anteriormente, son entendidos como equivalentes a pesar de que los archivos se refieren a las “instituciones o custodios específicos de los documentos de archivo”, mientras que el documento de archivo es el contenido mismo de éstos; diferenciación que hace necesario en el siglo XXI, el surgimiento de un nuevo paradigma en la teoría archivística que permita afrontar los retos que exige una verdadera administración de archivos, a partir de su reconocimiento y alcance (p. 44).

Es así como, Heredia Herrera (2008) se refiere a la e-administración y la e-gestión documental, frente a lo cual y centrándonos en lo concerniente a esta última, nos indica que la regulación de actividades administrativas exigirán un profundo análisis de los procedimientos de la gestión documental para simplificar trámites y generar mayor eficiencia y eficacia, a partir de lo cual el ciclo vital de los documentos debe fijarse de acuerdo al uso y utilidad de los mismos.

Desde otra perspectiva, al tomar en consideración teorías de la administración propiamente dicha, se entiende que administrar es el “proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas”. En conformidad con esta definición, es posible concebir una parte de la administración de archivos como la «planificación de información desde la creación misma de los procedimientos de producción, trámite y conservación de los registros de información, dados a partir de una corresponsabilidad con decisiones de carácter multidisciplinar que traiga consigo mayor compromiso y responsabilidad organizacional; todo ello teniendo en cuenta su transversalidad, la influencia en los demás sistemas de gestión y la importancia en el buen manejo de los recursos intangibles para las organizaciones» (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 11; Heredia, 2008, p. 49).

Importa resaltar, a la luz de estos planteamientos, que al hablar de administración de archivos en Colombia es necesario replantear teorías que a través del tiempo han sido utilizadas sin considerar las necesidades que la realidad exige y que, de acuerdo con las pretensiones del mundo actual, son urgentes de resolver en las organizaciones. Esto ha generado que al hablar de administración de archivos en nuestro país se haya dejado de lado una adecuada planeación como punto de partida para la definición de procesos y lineamientos archivísticos que simplifiquen trámites y traigan consigo mayor eficiencia y eficacia administrativa.

La exposición anterior permite concluir que la alineación de los objetivos propuestos en el abordaje de la implementación del CMI, será la clave en la creación de valor para la administración de los archivos en la Universidad de La Sabana, a través del diseño de un mapa estratégico que brinde un «marco visual de la integración de los procesos involucrados, teniendo en cuenta la relevancia, el valor y el aporte que ha cobrado en los últimos tiempos el tema del

capital intelectual y la gestión del conocimiento». La implementación de un modelo de medición basado en indicadores podrá, por consiguiente, promover una gestión que transforme la percepción que se tiene actualmente de las áreas encargadas del archivo en las organizaciones, como responsables de su administración y no simplemente de la operatividad de éstas áreas (Castaño, Montoya y Duque, 2006, p. 158).

Cabe aclarar además que actualmente las organizaciones comparten un conjunto de vinculaciones y recursos encaminados a la obtención de un fin común, por lo que las exigencias del mundo actual obligan a contar con una perspectiva global de negocio donde cada una de las unidades genere valor al cumplimiento de la misión institucional. Interesa hacer hincapié en esto para tratar de concretar una herramienta como el CMI para la administración de los archivos, sin obviar el fuerte condicionamiento del entorno dinámico que afecta directamente la ejecución de los objetivos propuestos.

Es justamente dentro de este marco donde se genera el punto de partida para el desarrollo de la presente investigación, cuyo propósito central es definir una estrategia a partir de la cual se delinee indicadores de gestión apropiados para medir la eficacia, efectividad y generación de valor de la administración de archivos en la Universidad de La Sabana, desde la perspectiva del cliente, del proceso interno, financiera y de aprendizaje, con el fin de diseñar un CMI que refleje el aporte que la Unidad de Gestión Documental puede brindar de manera transversal a cada una de las Unidades Académicas y Administrativas para la optimización de los recursos, la oportuna gestión y la eficiencia en los servicios prestados, además de su aporte a nivel estratégico para la toma de decisiones.

Capítulo II. Metodología del Estudio.

2.1. Diseño de Investigación.

La investigación propuesta es una investigación cualitativa, ya que en concordancia con lo expuesto por Watson-Gegeo (1982), (como se citó en Serrano, 1994), busca describir detalladamente “situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables” y que permitirán indagar respecto de las necesidades existentes en materia de administración de archivos de la Universidad de La Sabana (p. 46).

Por otra parte, de acuerdo con el planteamiento de Marshall y Rossman (como se citó en Vasilachis de Gialdino, 2006), al «adentrarse en el quehacer diario de las actividades de gestión documental en las Unidades Académicas y Administrativas, se intentará descubrir la perspectiva de los usuarios frente a los servicios ofrecidos, el acompañamiento y las necesidades latentes en la materia, con el fin de interpretar su experiencia y con ello proponer mejoras en los procesos para crear valor» (p. 46).

En este sentido, el estudio que se realizará es de tipo descriptivo, buscando determinar y estructurar un CMI para la administración de los archivos en la Universidad de La Sabana a partir del estudio de sus componentes, objetivos, perspectivas e indicadores de medición, con el fin de posicionar la Unidad de Gestión Documental en un nivel estratégico, logrando integrar la gestión de información, de procesos, de personas, de innovación y del capital intelectual, para dar paso a la gestión del conocimiento. Según lo expuesto por Sampieri, Collado y Baptista Lucio (1998), quienes toman como base teórica a Danke (1986), el estudio descriptivo «analiza la manifestación de determinado fenómeno, midiendo y evaluando los aspectos que le son

propios, e identificando algunas propiedades relevantes de las personas, grupos y/o comunidades que lo dotan de sentido, para finalmente describir los resultados obtenidos» (p. 57, 73; Skyrme, 1997, párr. 1).

Interesa recalcar que el presente estudio cualitativo - descriptivo se caracteriza porque su contenido se constituye dentro de un marco de referencia teórico, que parte de una técnica de revisión documental para analizar el uso del CMI como herramienta para la administración estratégica de los archivos en la Universidad de La Sabana, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la técnica de recolección de datos que permitirá recopilar información a partir de entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado en los procesos de Gestión Documental.

El método del estudio de caso, según lo expuesto por Pérez López (1973), (como se citó en Serrano, 1994), “no es más que la descripción de una situación real en la que se plantea o puede plantearse un cierto problema..., lo que implica también una decisión” (p. 50).

Lo que caracteriza al estudio de caso, por ende, es que a través de él, según Mucchielli (1970), se busca “el modo de estudiar el problema, percibir los hechos, comprender las situaciones, encontrar soluciones válidas y aceptables”. La traducción de estas palabras al tema que nos ocupa significa que a partir de la información recopilada con los usuarios, se conseguirá describir y analizar las actividades que se adelantan actualmente en la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana en función de las necesidades institucionales y los requerimientos que exige el manejo del CMI, con el fin de determinar indicadores para cada una de las perspectivas a considerar y posteriormente, materializar el alcance de los objetivos propuestos de manera estratégica (p. 81, 82).

Lo anterior además supone en concordancia con lo señalado por Anguera (1987), (como se citó en Serrano, 1994), que será necesario realizar un “examen intensivo y en profundidad a diversos aspectos de un mismo fenómeno” con el fin de lograr “comprender el significado de una experiencia” (p. 80, 81).

2.2. Población y Muestra.

La población objeto de estudio es el personal administrativo de las unidades académicas y administrativas, involucrado en los procesos y/o actividades operativas de gestión documental (alistamiento de documentos para proceso de digitalización documental y/o para transferencias documentales primarias), que se llevan a cabo actualmente en la Universidad de La Sabana.

Mientras que la muestra se basa en un criterio de selección no probabilística cuya selección se realizará mediante un muestreo intencional, donde “los elementos son seleccionados de acuerdo con la opinión o juicio que se tiene sobre la población”; de manera que los empleados elegidos para entrevistar, cuentan con un nivel similar de conocimiento y experiencia en el tema de archivos. Teniendo en cuenta esta premisa, la muestra para la presente investigación estará conformada por aquellos empleados encargados de las actividades de gestión documental en cada una de las unidades, así como algunos de sus directivos (Martínez Bencardino, 2007, p. 15).

Por lo anterior y luego de un estudio preliminar de la institución, se ha determinado que el personal encargado actualmente a este tipo de actividades en cada una de las unidades académicas y/o administrativas son secretarías, auxiliares y algunos coordinadores, quienes cuentan además con un nivel similar de conocimiento en lo que respecta a la Gestión Documental, mientras que los directivos expresan sus necesidades en la materia y la percepción que tienen del área desde un punto de vista estratégico. Importa subrayar, que gracias al

establecimiento de dicho criterio de selección, se podrán evaluar aspectos propios de la gestión documental, de la prestación de los servicios de archivo y de la apreciación del área.

Con base en lo anterior, la determinación del tamaño de la muestra se da teniendo en cuenta que tan solo veintidós (22) unidades pertenecientes a cuatro (4) direcciones, adelantan actualmente procesos y/o actividades propias de gestión documental en la Universidad de La Sabana, con el apoyo de veintitrés (23) empleados, quienes se encargan del alistamiento de los documentos para proceso de digitalización documental y/o transferencias documentales primarias, por lo que se entrevistarán doce (12) empleados encargados de las actividades operativas del proceso y dos (2) directivos de estas mismas unidades, lo que corresponde al 55% de la población objeto de estudio.

2.3. Categorías y Subcategorías de Análisis.

Para establecer el abordaje metodológico de la investigación, es necesario definir las categorías de análisis, determinando no sólo los aspectos a examinar para identificar las posturas del personal involucrado en las actividades de gestión documental, sino también precisando la población objeto de estudio, la muestra a la cual se aplicarán las entrevistas, y el guión de la misma.

Por tanto, a partir de la identificación de aquellos aspectos que identifican la realidad de la Unidad de Gestión Documental en la Universidad de La Sabana, se definirán las variables que tendrán mayor influencia para lograr su posicionamiento a nivel estratégico (Rivas Suazo, párr. 2).

De esta manera a continuación se definen las categorías y subcategorías de análisis, de acuerdo con los objetivos propuestos en la presente investigación.

Ámbito Temático	Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías
Cuadro de Mando Integral.	Los archivos de la Universidad de La Sabana son tratados de manera netamente operativa, por lo que se propone el diseño de un sistema de control para su administración y la medición de resultados a nivel estratégico, de manera que la Unidad de Gestión Documental logre posicionarse como una aliada estratégica de la institución para analizar y afrontar los cambios propios de la dinámica que caracteriza la época actual, donde el conocimiento y los activos de información se han convertido en recursos estratégicos para la gestión organizacional, todo ello con su aporte para la adecuada toma de decisiones y la optimización de recursos, considerando variables que inciden en la proyección y el sostenimiento institucional.	¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral más adecuado para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana?	Crear un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la administración de los Archivos de la Universidad de La Sabana.	<p>Precisar la posición actual de la Unidad de Gestión Documental en la Universidad de La Sabana y establecer su visión.</p> <p>Elegir las perspectivas sobre las cuales se creará el CMI y formular los objetivos estratégicos a alcanzar.</p> <p>Identificar los factores críticos de éxito para desarrollar los indicadores de gestión e identificar sus relaciones causa-efecto.</p> <p>Establecer el CMI y formular metas para cada uno de los indicadores definidos.</p>	<p>Estrategia.</p> <p>Perspectivas del CMI.</p>	<p>Misión y visión.</p> <p>Análisis DOFA.</p> <p>Valores.</p> <p>Perspectiva del cliente interno y externo.</p> <p>Perspectiva del proceso interno.</p> <p>Perspectiva financiera.</p> <p>Perspectiva de aprendizaje continuo.</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Factores críticos de éxito.</p> <p>Mapa estratégico.</p>

Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis.

2.4. Técnica de Análisis de Información.

La búsqueda, recopilación, análisis e interpretación del acervo bibliográfico existente sobre el CMI, se hizo a partir de una revisión exhaustiva que permitió delimitar el marco teórico de la investigación, como punto de partida para la definición de los objetivos estratégicos a alcanzar y en respuesta a la atención de las necesidades institucionales que se evidencien con ocasión de los resultados obtenidos en las entrevistas a adelantar.

La categorización inicial se realizó con base en la revisión documental, de manera que posterior a la aplicación de la prueba piloto se evaluaron las desviaciones presentadas para recategorizar y así lograr establecer las categorías de análisis³ finales para la investigación; logrando así identificar situaciones y requerimientos del personal involucrado en las actividades de gestión documental desde el nivel operativo y estratégico, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, para lo cual se entablaron las comunicaciones pertinentes, para establecer la viabilidad de su aplicación y explicar que a pesar de contar con un guion, se podrían aclarar, complementar o ampliar las ideas que se requirieran.

Cabe aclarar entonces, que las entrevistas semiestructuradas son una técnica que consiste en desarrollar una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, donde el investigador plantea interrogantes con el fin de lograr comprender las situaciones y necesidades que sobresalen en el desarrollo de las actividades propias de la gestión documental en cada una de las unidades académicas y administrativas a analizar en la presente investigación.

Las entrevistas se aplicarán, en concreto, a las personas encargadas de adelantar las actividades propias de gestión documental de siete (7) unidades académicas y cinco (5) unidades administrativas, además de los directores de una (1) unidad académica y una (1) administrativa,

³ Las categorías de análisis buscan analizar diversos aspectos de la investigación de manera que logren definirse aquellas “centrales, de primero, segundo, tercero y cuarto orden”, según la profundización a la cual se quiera llegar en el estudio abordado (Salazar y Marín, 2008, p. 164).

teniendo en cuenta que actualmente tan sólo doce (12) unidades académicas y diez (10) administrativas, ejecutan actividades de gestión documental a nivel institucional. Y luego de su realización se compilará la información obtenida en una matriz de datos para analizar e interpretar los resultados obtenidos, con el fin de lograr identificar los aspectos críticos a tratar en el CMI y formular diversos planteamientos analíticos que servirán como base para las conclusiones finales de la investigación.

La propuesta del CMI como herramienta para la Administración de Archivos se formula, en síntesis, por medio de la descripción y el análisis de las necesidades y/o falencias institucionales en la materia, determinando los componentes y perspectivas a analizar en dicha herramienta.

Capítulo III. Resultados.

3.1. Categorización y Análisis de la Información.

A partir del problema de investigación planteado, surge el cuestionamiento de ¿cuál es el CMI propuesto para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana?, lo que lleva a la definición de objetivos que permitirán la creación de un CMI que permita a la Unidad de Gestión Documental contar con una herramienta administrativa a través de la cual pueda evidenciarse el aporte a nivel estratégico y financiero para la institución.

Por tanto, una vez precisados los objetivos, se definieron unas categorías y subcategorías de análisis a través de las cuales se logró contrastar los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas con el contexto teórico expuesto, de manera que para la triangulación de la información se tuvo en cuenta, los ejemplos y justificaciones que fueron reiterativos, así como la información específica que fue suministrada en cada una de las entrevistas.

3.1.1. Categoría 1. Estrategia.

En lo que respecta a la estrategia, a partir de la percepción y proyección de la Unidad de Gestión Documental se reconoce no solo la impresión de los usuarios, sino además donde se encuentra la Unidad y hacia dónde se dirige, con el fin de precisar su misión y visión, desde la comprensión de quiénes somos, que se busca y por qué se hace, además de la proyección de lo que se quiere lograr o dónde se quiere estar en el futuro de acuerdo con las capacidades y oportunidades con que se cuenta.

De manera que la misión de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana refleja su propósito principal y sirve de guía para orientar los esfuerzos hacia su cumplimiento, mientras que la visión es la proyección que se espera y que por tanto actuara como conducto entre la misión y los valores de la unidad.

MISION
La Unidad de Gestión Documental se encarga de plantear, implementar y controlar las actividades propias de la gestión documental, con el fin de orientar la política archivística en la Universidad de La Sabana, garantizando el fácil acceso a la información, la protección del acervo documental y la preservación de la memoria institucional.

VISION
Ser una aliada estratégica para apoyar la gestión académica y administrativa de la Universidad de La Sabana, garantizando la disponibilidad de información a través de un modelo de gestión orientado al trabajo cooperativo, que permita, a partir de la administración de los archivos, generar valor a la institución.

Tabla 2. Misión y visión de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.

Es importante recalcar que el CMI es una herramienta que “define nuestra misión, valores, visión y estrategia en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas del sistema”, de tal forma que son éstos quienes deben guiar el modelo propuesto para enfocar las actividades al cumplimiento de la estrategia, de manera que para garantizar una adecuada administración de los archivos en la Universidad de La Sabana y mostrar su aporte a nivel estratégico, es necesario medir cada actividad en términos de la estrategia planteada, para lograr analizar y evidenciar desde cada perspectiva, el aporte que brindan los activos intangibles a la institución (Niven, 2000, p. 111).

Es así como teniendo en cuenta que el CMI apoya la medición eficaz del trabajo y la implementación de la estrategia, se debe orientar su elaboración al cumplimiento de la misión y visión definida, de manera que al analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes, de acuerdo con la percepción de los empleados y el conocimiento que se tiene de la

Unidad, se logran reconocer los aspectos internos y externos que consiguen favorecer o limitar su funcionamiento y proyección a nivel estratégico.

MATRIZ DOFA																														
A S P E C T O S I N T E R N O S	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">FORTALEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AP</td> <td>La Unidad de Gestión Documental adelanta capacitaciones de actualización en conceptos propios de la materia. Procedimiento perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad. Mejoras y ajustes al proceso de la Unidad de Gestión Documental.</td> </tr> <tr> <td>AA</td> <td>Se cuenta con un inventario del material custodiado en Casa Archivo. Existen controles internos que permiten el mejoramiento continuo de la Unidad.</td> </tr> <tr> <td>AC</td> <td>Adecuadas unidades de conservación para la preservación de los documentos independiente de su soporte.</td> </tr> <tr> <td>AI</td> <td>Espacio físico con estantería adecuada para la custodia del archivo central y del archivo de gestión centralizado en Casa Archivo.</td> </tr> <tr> <td>AT</td> <td>Existencia de aplicativo para la digitalización de los documentos pertenecientes a los archivos de gestión que han sido centralizados.</td> </tr> <tr> <td>AF</td> <td>Presupuesto propio para la Unidad.</td> </tr> </tbody> </table>	FORTALEZAS		AP	La Unidad de Gestión Documental adelanta capacitaciones de actualización en conceptos propios de la materia. Procedimiento perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad. Mejoras y ajustes al proceso de la Unidad de Gestión Documental.	AA	Se cuenta con un inventario del material custodiado en Casa Archivo. Existen controles internos que permiten el mejoramiento continuo de la Unidad.	AC	Adecuadas unidades de conservación para la preservación de los documentos independiente de su soporte.	AI	Espacio físico con estantería adecuada para la custodia del archivo central y del archivo de gestión centralizado en Casa Archivo.	AT	Existencia de aplicativo para la digitalización de los documentos pertenecientes a los archivos de gestión que han sido centralizados.	AF	Presupuesto propio para la Unidad.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Estructura de la unidad conformada por personal de un outsourcing, de nivel netamente operativo, con poco conocimiento en la materia. Procesos desactualizados que cubren parte de las actividades requeridas para una adecuada gestión de documentos, independiente de su soporte. Tiempos de digitalización no acorde a las necesidades de los usuarios. Formatos utilizados para la solicitud de servicios de archivo, no facilitan la gestión de los usuarios.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No se tienen expedientes completos y no cuentan con hojas de control. Se cuenta con archivos de gestión centralizado y descentralizado.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Difícil recuperación de información por borrado o no legibilidad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Espacio insuficiente para el volumen de archivo físico existente.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Estructura documental inadecuada en el aplicativo y criterios de acceso a información no definidos.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No aporte de ahorro a la institución.</td> </tr> </tbody> </table>	DEBILIDADES			Estructura de la unidad conformada por personal de un outsourcing, de nivel netamente operativo, con poco conocimiento en la materia. Procesos desactualizados que cubren parte de las actividades requeridas para una adecuada gestión de documentos, independiente de su soporte. Tiempos de digitalización no acorde a las necesidades de los usuarios. Formatos utilizados para la solicitud de servicios de archivo, no facilitan la gestión de los usuarios.		No se tienen expedientes completos y no cuentan con hojas de control. Se cuenta con archivos de gestión centralizado y descentralizado.		Difícil recuperación de información por borrado o no legibilidad.		Espacio insuficiente para el volumen de archivo físico existente.		Estructura documental inadecuada en el aplicativo y criterios de acceso a información no definidos.		No aporte de ahorro a la institución.
	FORTALEZAS																													
	AP	La Unidad de Gestión Documental adelanta capacitaciones de actualización en conceptos propios de la materia. Procedimiento perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad. Mejoras y ajustes al proceso de la Unidad de Gestión Documental.																												
	AA	Se cuenta con un inventario del material custodiado en Casa Archivo. Existen controles internos que permiten el mejoramiento continuo de la Unidad.																												
	AC	Adecuadas unidades de conservación para la preservación de los documentos independiente de su soporte.																												
	AI	Espacio físico con estantería adecuada para la custodia del archivo central y del archivo de gestión centralizado en Casa Archivo.																												
	AT	Existencia de aplicativo para la digitalización de los documentos pertenecientes a los archivos de gestión que han sido centralizados.																												
AF	Presupuesto propio para la Unidad.																													
DEBILIDADES																														
	Estructura de la unidad conformada por personal de un outsourcing, de nivel netamente operativo, con poco conocimiento en la materia. Procesos desactualizados que cubren parte de las actividades requeridas para una adecuada gestión de documentos, independiente de su soporte. Tiempos de digitalización no acorde a las necesidades de los usuarios. Formatos utilizados para la solicitud de servicios de archivo, no facilitan la gestión de los usuarios.																													
	No se tienen expedientes completos y no cuentan con hojas de control. Se cuenta con archivos de gestión centralizado y descentralizado.																													
	Difícil recuperación de información por borrado o no legibilidad.																													
	Espacio insuficiente para el volumen de archivo físico existente.																													
	Estructura documental inadecuada en el aplicativo y criterios de acceso a información no definidos.																													
	No aporte de ahorro a la institución.																													
A S P E C T O S E X T E R N O S	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">OPORTUNIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AP</td> <td>Universidad acreditada. Horarios de atención que permiten recibir las solicitudes de los usuarios conforme a sus necesidades. Campañas para la normalización de insumos de archivo.</td> </tr> <tr> <td>AA</td> <td>Respaldo de la normatividad vigente en la materia. Existencia del Comité de Gestión Documental.</td> </tr> <tr> <td>AC</td> <td>Adelanto de actividades para la recuperación y restauración de documentos.</td> </tr> <tr> <td>AI</td> <td>Optimización de espacios con estantería rodante.</td> </tr> <tr> <td>AT</td> <td>Implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el manejo, optimización, normalización y control de los documentos electrónicos de archivo desde su producción y hasta su disposición final.</td> </tr> <tr> <td>AF</td> <td>Generación de ahorros significativos a través de la normalización y uso adecuado de insumos de archivo, promoción de la consulta documental en línea, uso racional del papel y optimización de tiempo para la gestión propia de las unidades.</td> </tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES		AP	Universidad acreditada. Horarios de atención que permiten recibir las solicitudes de los usuarios conforme a sus necesidades. Campañas para la normalización de insumos de archivo.	AA	Respaldo de la normatividad vigente en la materia. Existencia del Comité de Gestión Documental.	AC	Adelanto de actividades para la recuperación y restauración de documentos.	AI	Optimización de espacios con estantería rodante.	AT	Implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el manejo, optimización, normalización y control de los documentos electrónicos de archivo desde su producción y hasta su disposición final.	AF	Generación de ahorros significativos a través de la normalización y uso adecuado de insumos de archivo, promoción de la consulta documental en línea, uso racional del papel y optimización de tiempo para la gestión propia de las unidades.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>No existe conocimiento ni claridad respecto a la importancia y necesidad de la administración de archivos en la institución. No se tienen políticas definidas. No implementación de herramientas archivísticas. Alta rotación del personal encargado de las actividades propias del archivo y desconocimiento de las actividades para la gestión de documentos. No responsabilidad del productor documental frente a la gestión de su información.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Atención a solicitudes de información de entidades externas, en tiempo no oportuno. No existe unificación de criterios archivísticos para la gestión de documentos en las unidades. No se cuenta con inventarios documentales en los archivos de gestión de las oficinas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>No se cuenta con un Sistema Integrado de Conservación que abarque los aspectos propios del entorno y lo concerniente a la preservación digital. Riesgos ambientales por los altos niveles de humedad existentes en Chía. Uso de diversas unidades de conservación.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Falta de espacio adecuado para los archivos de gestión en las oficinas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Uso de sistemas sin criterios de organización documental. Obsolescencia tecnológica.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Desperdicio y mal uso de insumos de archivo. Alto nivel de duplicidad documental.</td> </tr> </tbody> </table>	AMENAZAS			No existe conocimiento ni claridad respecto a la importancia y necesidad de la administración de archivos en la institución. No se tienen políticas definidas. No implementación de herramientas archivísticas. Alta rotación del personal encargado de las actividades propias del archivo y desconocimiento de las actividades para la gestión de documentos. No responsabilidad del productor documental frente a la gestión de su información.		Atención a solicitudes de información de entidades externas, en tiempo no oportuno. No existe unificación de criterios archivísticos para la gestión de documentos en las unidades. No se cuenta con inventarios documentales en los archivos de gestión de las oficinas.		No se cuenta con un Sistema Integrado de Conservación que abarque los aspectos propios del entorno y lo concerniente a la preservación digital. Riesgos ambientales por los altos niveles de humedad existentes en Chía. Uso de diversas unidades de conservación.		Falta de espacio adecuado para los archivos de gestión en las oficinas.		Uso de sistemas sin criterios de organización documental. Obsolescencia tecnológica.		Desperdicio y mal uso de insumos de archivo. Alto nivel de duplicidad documental.
	OPORTUNIDADES																													
	AP	Universidad acreditada. Horarios de atención que permiten recibir las solicitudes de los usuarios conforme a sus necesidades. Campañas para la normalización de insumos de archivo.																												
	AA	Respaldo de la normatividad vigente en la materia. Existencia del Comité de Gestión Documental.																												
	AC	Adelanto de actividades para la recuperación y restauración de documentos.																												
	AI	Optimización de espacios con estantería rodante.																												
	AT	Implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el manejo, optimización, normalización y control de los documentos electrónicos de archivo desde su producción y hasta su disposición final.																												
AF	Generación de ahorros significativos a través de la normalización y uso adecuado de insumos de archivo, promoción de la consulta documental en línea, uso racional del papel y optimización de tiempo para la gestión propia de las unidades.																													
AMENAZAS																														
	No existe conocimiento ni claridad respecto a la importancia y necesidad de la administración de archivos en la institución. No se tienen políticas definidas. No implementación de herramientas archivísticas. Alta rotación del personal encargado de las actividades propias del archivo y desconocimiento de las actividades para la gestión de documentos. No responsabilidad del productor documental frente a la gestión de su información.																													
	Atención a solicitudes de información de entidades externas, en tiempo no oportuno. No existe unificación de criterios archivísticos para la gestión de documentos en las unidades. No se cuenta con inventarios documentales en los archivos de gestión de las oficinas.																													
	No se cuenta con un Sistema Integrado de Conservación que abarque los aspectos propios del entorno y lo concerniente a la preservación digital. Riesgos ambientales por los altos niveles de humedad existentes en Chía. Uso de diversas unidades de conservación.																													
	Falta de espacio adecuado para los archivos de gestión en las oficinas.																													
	Uso de sistemas sin criterios de organización documental. Obsolescencia tecnológica.																													
	Desperdicio y mal uso de insumos de archivo. Alto nivel de duplicidad documental.																													
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES</td> <td>AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA</td> </tr> <tr> <td>AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS</td> <td>AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS</td> </tr> <tr> <td>AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN</td> <td>AF ASPECTOS FINANCIEROS</td> </tr> </tbody> </table>		AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES	AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA	AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS	AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS	AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN	AF ASPECTOS FINANCIEROS																							
AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES	AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA																													
AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS	AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS																													
AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN	AF ASPECTOS FINANCIEROS																													

Tabla 3. Matriz DOFA - Unidad de Gestión Documental Universidad de La Sabana.

ANÁLISIS DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES						
O P O R T U N I D A D E S	ESTRATÉGIAS (FO)		ESTRATÉGIAS (DO)						
	AP	Contribuir a la prestación de servicios de alta calidad. Actualización de los procedimientos de la Unidad de Gestión Documental.	Adelanto de capacitaciones para garantizar una adecuada gestión documental. Mejora en los tiempos de digitalización de los documentos. Simplificación de formatos y procesos para la solicitud de los servicios de archivo. Establecer estrategias para el uso adecuado de la información independiente del medio o soporte en que se encuentre.						
	AA	Actualización y control permanente al inventario documental. Identificación de oportunidades de mejora.	Normalización de políticas y lineamientos a través del Comité de Gestión Documental.						
	AC	Establecimiento y normalización de unidades de conservación para la preservación de los documentos.	Adelantar actividades de reprografía en tiempo oportuno para evitar la pérdida de información.						
	AI	Custodia de los archivos de manera organizada de acuerdo con la etapa del ciclo vital en que se encuentren, en los espacios definidos para tal fin.	Aplicación de las tablas de retención documental para custodiar los archivos vigentes.						
	AT	Optimización del aplicativo utilizado para la digitalización de los documentos.	Ajuste a la estructura documental fijada en el aplicativo utilizado para la digitalización. Definición de políticas de acceso a la información.						
A M E N A Z A S	AF	Medición de los ahorros generados a partir de las mejores prácticas implementadas en la gestión documental a nivel institucional.	Normalización de insumos de archivo. Incentivar la consulta documental en línea. Acompañamiento y seguimiento a los responsables del manejo de los archivos para atender sus requerimientos en tiempo oportuno.						
	ESTRATÉGIAS (FA)		ESTRATÉGIAS (DA)						
	AP	Fomentar una cultura archivística que evidencie la importancia de una adecuada administración de archivos en la institución. Definir políticas de obligatorio cumplimiento para normalizar la gestión de los documentos. Implementar herramientas archivísticas que apoyen el adecuado manejo, preservación y seguridad de la información. Atender las necesidades de capacitación del personal encargado de las actividades propias del archivo. Fijar responsabilidades para los diferentes niveles jerárquicos, en lo que respecta a la gestión de información.	Definición de una estructura interna que permita atender las necesidades institucionales en materia de archivos. Adelanto de capacitaciones de actualización para el personal operativo encargado de la gestión de documentos. Actualización de los procesos de la Unidad de Gestión Documental, para cubrir las necesidades institucionales en lo que respecta a la administración de archivos.						
	AA	Contar con un archivo organizado que garantice la atención de solicitudes de información de manera oportuna. Unificar criterios archivísticos para la gestión de los documentos en las unidades. Levantamiento de inventarios documentales para los archivos de gestión de las oficinas.	Completar expedientes de series vitales para garantizar la atención de solicitudes de información en tiempo no oportuno.						
	AC	Definición del Sistema Integrado de Conservación que incluya aspectos propios de la preservación digital. Controlar los niveles de temperatura y humedad relativa para adoptar medidas preventivas cuando las condiciones medio ambientales lo exijan. Establecer el uso de insumos de archivo adecuados para contribuir a la conservación de los documentos.	Fotocopiar documentos elaborados en papel químico y/o fax al momento de su recepción, evitando la pérdida de información. Utilizar unidades de conservación adecuadas para cada tipo de soporte.						
	AI	Definición de los archivos de gestión que deben centralizarse en Casa Archivo por falta de espacio en las unidades, para su adecuada gestión y conservación.	Evaluar los espacios disponibles para la custodia de los archivos de gestión en las oficinas y lograr así determinar su manejo. Y la capacidad de Casa Archivo para el almacenamiento del archivo de gestión centralizado, central e histórico con el fin de plantear opciones de tercerización para su custodia.						
AT	Definición de políticas para normalizar la producción de documentos en ambientes electrónicos. Adelantar actividades oportunas de migración de información, evitando con ello la pérdida de información por obsolescencia tecnológica.	Búsqueda de sistemas para la gestión de documentos electrónicos de archivo que se ajusten a las necesidades institucionales y logren cubrir no solo la digitalización del material físico, sino además la gestión de la información que es producida en medio electrónico.							
AF	Control en la distribución de insumos de archivo para garantizar su uso adecuado. Identificación de la generación de duplicidad documental en las unidades para atender las necesidades de información y promover la consulta en línea.	Controlar el uso adecuado de insumos de archivo. Hacer seguimiento a la generación de duplicidad documental por parte de las unidades con el fin de erradicar dicha práctica.							
<table border="1"> <tr> <td>AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES</td> <td>AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA</td> </tr> <tr> <td>AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS</td> <td>AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS</td> </tr> <tr> <td>AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN</td> <td>AF ASPECTOS FINANCIEROS</td> </tr> </table>		AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES	AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA	AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS	AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS	AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN	AF ASPECTOS FINANCIEROS		
AP ASPECTOS PROCEDIMENTALES	AI ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA								
AA ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS	AT ASPECTOS TECNOLÓGICOS								
AC ASPECTOS DE CONSERVACIÓN	AF ASPECTOS FINANCIEROS								

Tabla 4. Análisis DOFA - Unidad de Gestión Documental Universidad de La Sabana.

Por otra parte, de acuerdo con lo expuesto por Niven (2000), los valores son “los principios intemporales que guían a una empresa”, por lo que teniendo en cuenta que los procesos de la gestión de documentos son adelantados por personas, son ellas quienes deben alinear sus esfuerzos a la consecución de los objetivos propuestos, logrando reflejar dichos valores (p. 112).

VALORES
Trabajo bien hecho.
Excelencia en la prestación de servicios.
Innovación orientada a la mejora continua de procesos, productos y servicios.
Responsabilidad social, económica y medioambiental.
Generación de valor y calidad.
Respeto, trabajo en equipo, dedicación y comunicación.
Atención, coherencia y precisión.

Tabla 5. Valores en los que se sustenta la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.

Por lo anterior y en directa concordancia con la visión de la Unidad de Gestión Documental, la estrategia planteada busca reflejar el aporte que la administración de archivos puede brindar de manera transversal a cada una de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana para la optimización de los recursos, la oportuna gestión y la eficiencia en los servicios prestados, además de apoyar la toma de decisiones, logrando convertirse en una aliada estratégica para la institución.

3.1.2. Categoría 2. Perspectivas del CMI.

La identificación de los objetivos estratégicos a alcanzar en cada una de las perspectivas del CMI, de acuerdo con las necesidades evidenciadas, permitirán a la Unidad de Gestión Documental garantizar la prestación de servicios adecuados que se ajusten a los procesos actuales con miras a la optimización de tiempo y recursos, lo que a su vez reflejara aportes

significativos de ahorro, desde el punto de vista financiero; todo ello acompañado de un proceso de aprendizaje y retroalimentación que permita el mejoramiento continuo.

Ahora bien, la estrategia a alcanzar se desglosa a través de los objetivos definidos para cada una de las perspectivas a tratar, de manera que en el CMI se logran combinar diversas actividades en las que se tiene influencia para generar valor.

Por tanto, para la elección de las perspectivas del CMI se busca captar la mayoría de aspectos relevantes y las partes interesadas que contribuirán a la implementación de la estrategia, por lo que para el estudio de caso de la Universidad de La Sabana se manejará las perspectivas descritas a continuación:

- Perspectiva del Cliente, que busca definir la el valor agregado que la Unidad de Gestión Documental ofrece a sus usuarios, además de los beneficios que brinda la administración de archivos a la gestión académica y administrativa de la institución.
- Perspectiva del Proceso Interno, que se relaciona directamente con la propuesta de valor que se espera brindar a los usuarios y permite ofrecer procesos de innovación, de operación y de servicio.
- Perspectiva Financiera, que busca responder a las expectativas de la alta dirección en lo que respecta a la creación de valor de manera cuantificable a partir de la administración de un activo intangible, la información.
- Perspectiva de Aprendizaje, que es el impulso de las demás perspectivas y logra reflejar las competencias, habilidades y conocimientos en materia archivística que los involucrados llegan a poseer no solo para adelantar las actividades operativas requeridas, sino además para gestionar el cambio y crear una nueva cultura a nivel institucional.

En esta misma dirección, se precisan los siguientes objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas a tratar en el CMI:

PERSPECTIVA DEL CMI	OBJETIVO ESTRATEGICO
DEL CLIENTE	Prestar servicios de archivo oportunos que permitan atender las necesidades de los usuarios y faciliten el acceso a la información.
DEL PROCESO INTERNO	Gestionar mejoras innovadoras que faciliten las actividades de archivo en la institución y garanticen la disponibilidad de información.
FINANCIERA	Generar ahorros significativos en el rubro de papelería y optimizar tiempos para la gestión propia de cada unidad.
DE APRENDIZAJE	Fomentar una cultura archivística a partir del conocimiento, acompañamiento y mejora continua del proceso.

Tabla 6. Objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.1.3. Categoría 3. Indicadores de Gestión.

La definición de indicadores de gestión que permitan el análisis de cada una de las perspectivas a tratar en el CMI, permitirán medir el aporte que la Unidad de Gestión Documental puede brindar a la Universidad de La Sabana a nivel estratégico, consiguiendo traducir la estrategia definida.

Por tanto, los factores críticos de éxito a considerar son aquellos elementos internos y/o externos que permitirán la implementación de la estrategia, teniendo en cuenta que estos logran evidenciar las preferencias dadas respecto a las variables definidas para el presente estudio de caso. De forma que los factores a considerar son:

PERSPECTIVAS DEL CMI	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES DE ÉXITO	CRÍTICOS
Cliente	Prestación de servicios oportunos.	Prestación de servicios oportunos.	X
Proceso Interno	Gestionar mejoras innovadoras.	Definición de políticas y unificación de criterios.	X
		Fijar responsabilidades.	
		Actualización y normalización de procedimientos.	X
		Identificación de oportunidades de mejora.	X
Financiera	Generar ahorros significativos.	Definición de la estructura interna de la Unidad.	
		Implementación de herramientas archivísticas.	X
		Normalización de insumos de archivo.	X
Aprendizaje	Fomentar una cultura archivística.	Uso de nuevas tecnologías.	X
		Capacitación, acompañamiento y seguimiento permanente.	X

Tabla 7. Factores críticos de éxito.

Ahora bien, a continuación se detallan los indicadores fijados para cada una de las perspectivas del CMI, conforme a los factores críticos de éxito identificados, así:

PERSPECTIVAS DEL CMI	INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Cliente	Agradecimientos de los usuarios.	Agradecimientos recibidos en el semestre.	Semestral
	Quejas de los usuarios.	Quejas recibidas en el semestre.	Semestral
	Atención de quejas.	(Quejas atendidas vía telefónica/Total de quejas recibidas)*100. (Quejas atendidas de manera presencial/Total de quejas recibidas)*100. (Quejas atendidas a través de la mejora de un proceso/Total de quejas recibidas)*100.	Semestral
	Efectividad en tiempos de respuesta por solicitud.	(Solicitudes atendidas en el tiempo establecido/Total de solicitudes recibidas)*100.	Mensual
Proceso Interno	Nuevos procesos de innovación, servicio u operación.	Cantidad de procesos de innovación, servicio u operación creados.	Anual
	Procesos actualizados.	(Cantidad de procesos actualizados conforme a las nuevas necesidades/Total de procesos existentes)*100.	Anual
	Mejoras continuas.	Cantidad de mejoras implementadas en la Unidad.	Anual
	Cumplimiento en los tiempos fijados para la operación.	(Actividades operativas ejecutadas en el tiempo establecido en los ANS/Total de actividades operativas ejecutadas)*100.	Mensual
	Efectividad en auditorías internas.	(Documentos archivados de manera correcta/Total de documentos auditados en archivo)*100. (Documentos digitalizados de manera correcta/Total de documentos auditados en digitalización)*100.	Mensual
Financiera	Valor por custodia de archivo.	Variación semestral del costo total por custodia de archivo en Casa Archivo, calle 80 y por parte del tercero.	Semestral
	Ahorro % de papelería.	Variación trimestral de consumos de papelería a nivel institucional (insumos de archivo: carpetas, cajas y papel).	Trimestral
Aprendizaje	Usuarios capacitados.	(Cantidad de usuarios capacitados en temas básicos de archivo/Total de usuarios encargados de las actividades de archivo)*100.	Trimestral
	Socialización de actualización de procesos.	(Cantidad de usuarios capacitados en la actualización de procesos/Total de usuarios involucrados en el proceso que fue actualizado)*100.	Trimestral
	Horas de formación.	Cantidad de horas de formación semestral brindadas a los usuarios en materia archivística.	Semestral
	Unidades visitadas para seguimiento.	(Cantidad de unidades visitadas para atender inquietudes y revisar actividades adelantadas/Total de unidades académicas y administrativas)*100.	Bimensual

Tabla 8. Indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral.

En este mismo sentido, es necesario aclarar que el CMI es por tanto, un «sistema de gestión estratégica que controla la actividad y los resultados desde los aspectos a analizar en cada una de las perspectivas, de manera que los objetivos estratégicos fijados se vinculan entre ellos para formar una cadena de valor que vincula a los empleados encargados de las actividades operativas, usuarios y directivos, a los procesos internos de la Unidad, logrando así, ir mas allá de la simple satisfacción de los clientes para llegar a obtener su compromiso e integración, e identificar aquellas actividades en las que la Unidad de Gestión Documental debe sobresalir para generar valor a la institución, de manera que todos aporten a la mejora continua de las actividades propias de la gestión documental, lo que se verá reflejado en óptimos resultados que pueden llegar incluso a ser atractivos desde el punto de vista financiero para la institución. Todo ello acompañado de un entorno que estimule el compromiso de los empleados, porque solo a través de sus esfuerzos se podrán lograr los objetivos propuestos» (Niven, 2000, p. 212, 213).

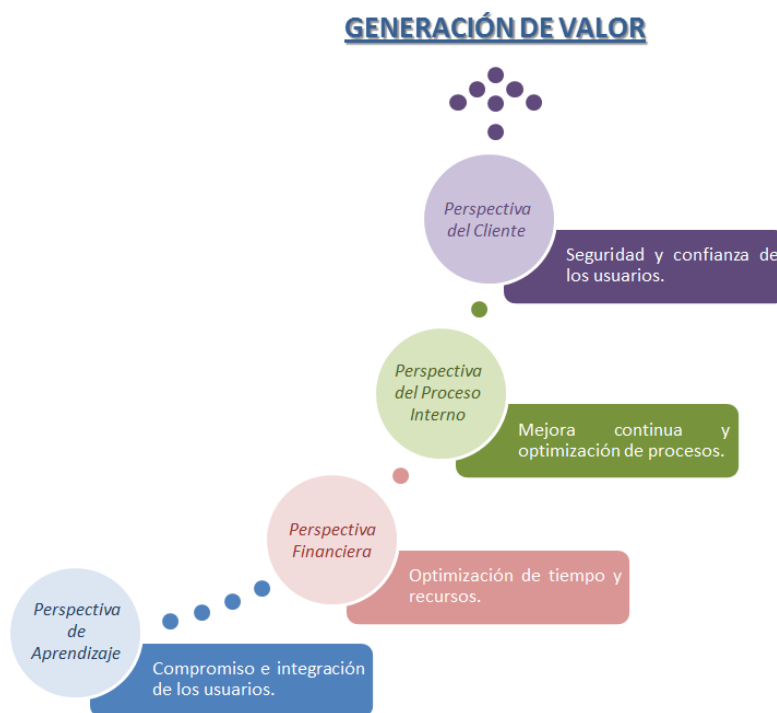


Figura 1. Creación de valor por medio de la estrategia.

Fuente: Niven, 2000, p. 212.

Con base en lo anteriormente expuesto, el mapa estratégico permitirá evidenciar la relación causa - efecto que se da entre cada uno de los indicadores definidos y por ende de las perspectivas a tratar en el CMI, para con ello identificar oportunidades de mejora y garantizar el cumplimiento de la estrategia fijada. De manera que:

- Al prestar servicios de archivo oportunos dados a partir de la gestión de mejoras innovadoras, se logra garantizar la disponibilidad de información.

- La gestión de mejoras innovadoras a partir de la mejora continua del proceso, permitirá facilitar el acceso a la información y por ende atender las necesidades de los usuarios.

- Para facilitar el acceso a la información debe garantizarse su disponibilidad con el fin de atender las necesidades de los usuarios y optimizar los tiempos para la gestión propia de cada unidad.

- A partir de las capacitaciones y el acompañar que se ofrezca a las Unidades en temas archivísticos se facilitarán las actividades de archivo en la institución, lo que conllevará a la optimización de tiempos para la gestión de cada unidad y al fomento de una cultura archivística.

- La promoción de una cultura archivística y la generación de mejoras innovadoras, permitirá normalizar el uso adecuado de insumos de archivo, para lograr ahorros significativos en el rubro de papelería.

- La mejora continua de los procesos de la Unidad de Gestión Documental, garantizarán la optimización de tiempos para la gestión de cada unidad, logrando aportar al fomento de una cultura archivística.

Es así como las relaciones causa - efecto dadas entre los objetivos fijados, son plasmados en el mapa estratégico donde la estrategia es traducida gráficamente, logrando mostrar la interrelación que existe entre las perspectivas a tratar en el CMI.

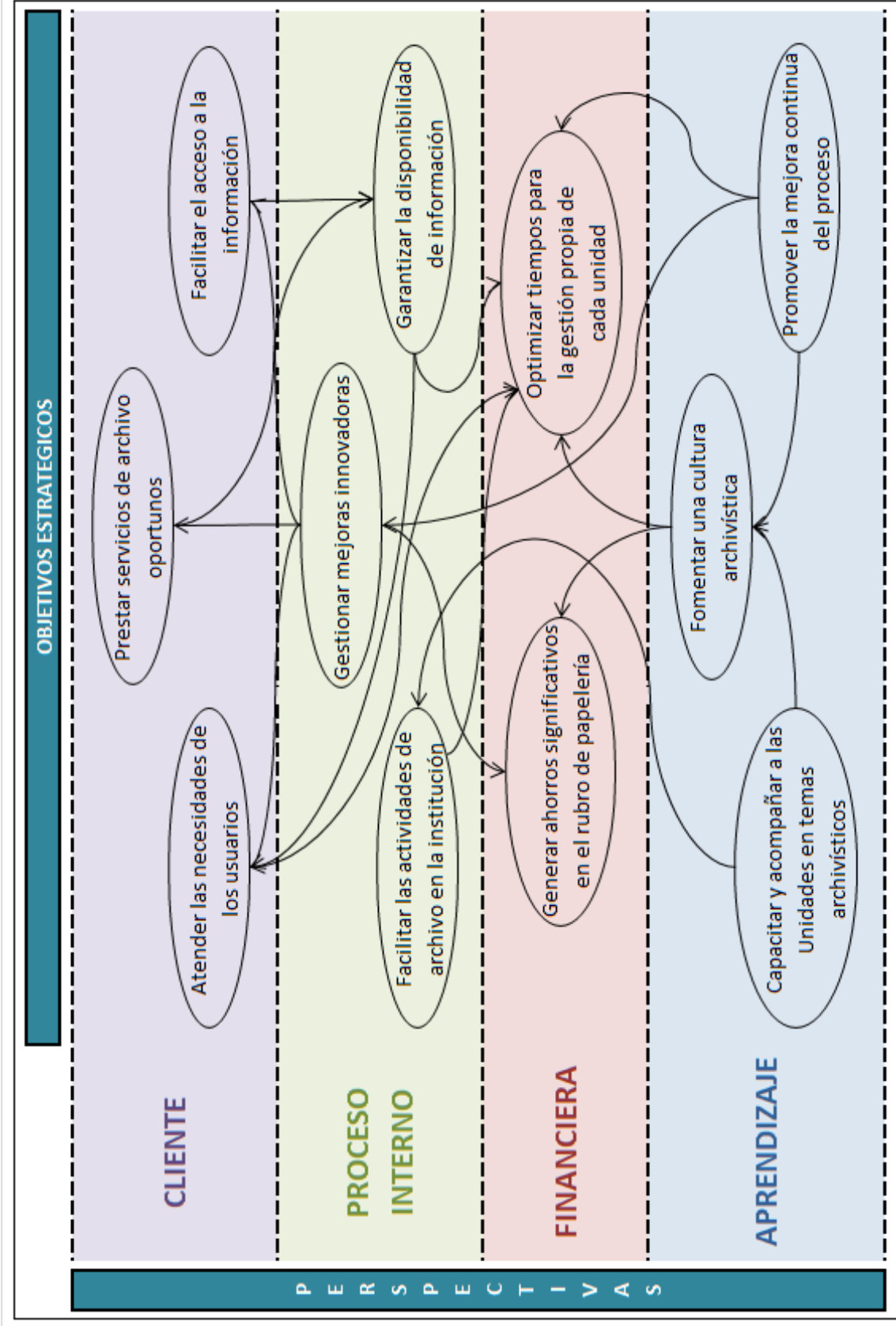


Figura 2. Mapa estratégico de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana.

Autor: Andrea Toledo Pérez.

Por su parte, la definición de las metas para cada uno de los indicadores de gestión definidos en el CMI sugiere mostrar diferentes fuentes y la necesidad de nuevos retos que permitan a la Unidad de Gestión Documental reinventarse de acuerdo con los requerimientos institucionales y las exigencias de la era del conocimiento y de la información en la que vivimos.

En este punto, vale la pena compilar algunos de los aspectos hasta ahora analizados para la definición del CMI que se propondrá para la administración de los archivos de la Universidad de La Sabana, donde a partir de la misión de la Unidad de Gestión Documental, nos apoyaremos en nuestros valores para encaminar los esfuerzos al cumplimiento de la estrategia que se relaciona directamente con la visión de la unidad; de manera que a partir de la medición de los indicadores para cada una de las perspectivas, se evalúe periódicamente su cumplimiento y las mejoras que traiga consigo la implementación de los objetivos propuestos, logrando con ello el posicionamiento de la Unidad en la Universidad de La Sabana, convirtiéndola en una aliada estratégica que aporta a la proyección y el sostenimiento institucional.

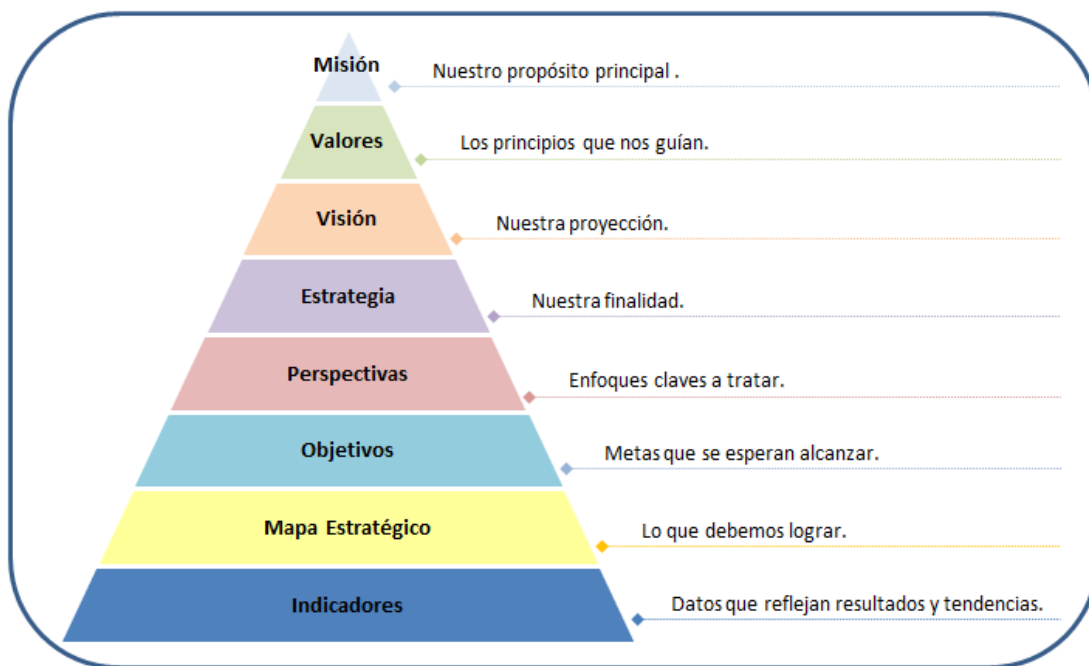


Figura 3. Componentes del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Niven, 2000, p. 148.

En concordancia con lo anterior, precisar metas claras, medibles y alcanzables para cada uno de los indicadores de gestión definidos en las perspectivas del CMI, permitirán encaminar los esfuerzos al cumplimiento de la estrategia propuesta, con el fin de lograr reflejar el aporte que la Unidad de Gestión Documental puede brindar de manera transversal a cada una de las unidades académicas y administrativas, y por ende su aporte a nivel estratégico.

PERSPECTIVAS DEL CMI	INDICADOR DE GESTIÓN	META
Cliente	Agradecimientos de los usuarios.	Lograr recibir más agradecimientos que quejas en el semestre.
	Quejas de los usuarios.	Disminuir semestralmente las quejas de un periodo.
	Atención de quejas.	Subsanar en el menor tiempo posible las quejas de los usuarios.
	Efectividad en tiempos de respuesta por solicitud.	Cumplir en el tiempo establecido las solicitudes recibidas.
Proceso Interno	Nuevos procesos de innovación, servicio u operación.	Crear 1 proceso nuevo de forma anual, de innovación, servicio y operación.
	Procesos actualizados.	Atender las actualizaciones de procesos que se requieran en menos de 5 días hábiles.
	Mejoras continuas.	Implementar mínimo 3 mejoras anuales, a las actividades y procesos que se adelantan en la Unidad.
	Cumplimiento en los tiempos fijados para la operación.	Cumplir en el tiempo fijado en los ANS, las actividades de digitalización y archivo.
	Efectividad en auditorias internas.	Obtener un margen máximo del 5% de error, en los documentos archivados y digitalizados.
Financiera	Valor por custodia de archivo.	Disminuir semestralmente el costo por custodia del archivo, aplicando en los tiempos establecidos las TRD.
	Ahorro % de papelería.	Disminuir trimestralmente el gasto de papelería, normalizando el uso de insumos de archivo.
Aprendizaje	Usuarios capacitados.	Capacitar el 100% de los usuarios encargados de las actividades de archivo en el año.
	Socialización de actualización de procesos.	Capacitar el 100% de los usuarios involucrados en el proceso actualizado, máximo 3 meses después de su ajuste.
	Horas de formación.	Generar espacios de formación eficientes para los usuarios, que permitan en pocas horas brindar los conceptos requeridos en materia archivística.
	Unidades visitadas para seguimiento.	Visitar el 100% de las unidades académicas y administrativas en el año.

Tabla 9. Metas de los indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral.

Capítulo IV. Discusión y Conclusiones.

4.1. Discusión.

La gestión documental en algunas instituciones a nivel nacional, se ha convertido en el concepto que enmarca las actividades operativas de archivo e incluso las funciones propias de quienes lideran estas áreas, dejando de reconocer la función administrativa que se adelanta y el aporte que una buena gestión puede brindar a nivel estratégico en las organizaciones. Impresión que se percibe en el estudio de caso de la Universidad de La Sabana, donde se evidencia que la Unidad de Gestión Documental es percibida como un área en la que se adelantan actividades netamente operativas relacionadas básicamente con la digitalización de documentos, lo que conlleva al no reconocimiento de sus funciones, aportes e intereses.

De manera que, teniendo en cuenta que la medición de la gestión es uno de los intereses organizacionales que permite mostrar resultados y adoptar nuevos modelos para cumplir los objetivos propuestos, el CMI se propone como la herramienta para la administración de Archivos que permitirá medir la gestión, promover la generación de valor y mejorar en sus servicios para satisfacer las necesidades institucionales y gestionar adecuadamente la información, promoviendo el direccionamiento de esfuerzos hacia una adecuada toma de decisiones y la optimización de recursos.

Es así como la revisión del contexto teórico permitió analizar algunas variables sobresalientes en lo que respecta a la Educación Superior en Colombia, la diferenciación entre la gestión documental y la administración de archivos y el CMI. De manera que, tomando en consideración el aporte que la educación brinda a la sociedad desde el punto de vista cultural, de desarrollo y

sostenibilidad, la Universidad de La Sabana debe velar no solo por formar profesionales íntegros, sino además por ofrecer servicios de calidad de manera oportuna, donde las exigencias del entorno afectado por la era de la información y el conocimiento demanda la utilización de la información, como activo intangible que le permitirá desarrollar mejores relaciones con sus clientes, crear productos y servicios innovadores, y motivar a los empleados para contribuir a la mejora de procesos, servicios y tiempos de respuesta, llegando a convertirse en un recurso estratégico para la institución.

Por otra parte, en lo que respecta a la gestión documental y la administración de archivos, en concordancia con lo expuesto por la autora Antonia Heredia, los requerimientos del mundo actual, las necesidades de información, el uso de nuevas tecnologías y la vanguardia en que se encuentran las nuevas generaciones, hacen necesario reevaluar parte de la teoría archivística con el fin de afrontar los retos que demanda una verdadera administración de archivos, reconociendo su alcance e importancia en el aporte que brinda a la sociedad del conocimiento. Razón por la cual la Unidad de Gestión Documental en la Universidad de La Sabana debe planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que le competen sin desconocer la necesidad que tiene de aportar a nivel institucional por una gestión académica y administrativa eficiente y eficaz, por lo que se deben considerar los procesos actuales con el fin de lograr ajustarlos a las necesidades institucionales para simplificar trámites, generar valor y analizar las actividades operativas relacionadas con la gestión de los documentos.

De esta manera, en un primer acercamiento a la teoría del CMI y de acuerdo con lo expuesto por los autores Kaplan y Norton, éste se define como una metodología administrativa que facilita la ejecución de un plan estratégico en una organización, por lo que para diseñar dicha herramienta enfocada a la administración de los archivos de una IES, es necesario resaltar

algunos elementos clave a considerar tales como la medición de la eficacia, efectividad y generación de valor de la administración de archivos en la Universidad de La Sabana desde la perspectiva del cliente, del proceso interno, financiera y de aprendizaje, a través de lo cual se busca reflejar el aporte que la Unidad de Gestión Documental brinda de manera transversal a cada una de las Unidades Académicas y Administrativas para la optimización de recursos, la oportuna gestión, la eficiencia en la prestación de servicios y su aporte a nivel estratégico para la toma de decisiones, todo ello en directa relación con la estrategia fijada.

Por lo que éste tablero de control permitirá obtener mediciones de tipo cuantitativo y cualitativo, fijando nuevos retos para la Gestión Documental y evidenciando nuevas capacidades competitivas de largo plazo para la institución, permitiendo a la Unidad ser reconocida por su aporte a nivel estratégico para la adecuada toma de decisiones, la racionalización del gasto, la prestación de servicios oportunos y la gestión académica y administrativa eficiente.

En relación con lo anterior y en conformidad con parte de lo expuesto por Antonia Heredia, la administración de archivos puede definirse como la planeación, organización, dirección y control de las actividades requeridas para la gestión oportuna de los documentos, a partir de un trabajo en sinergia que promueva decisiones de carácter multidisciplinar para el adecuado manejo de la información. Hecho que conllevará a partir de su control, a la implementación de la gestión del conocimiento, permitiendo a la institución ser más flexible, crear valor, aumentar su competitividad, sobresaltar las contribuciones de los empleados y generar mayor compromiso en todos los niveles, haciendo a toda la comunidad universitaria parte de la estrategia, desarrollando con ello una actitud proactiva ante los cambios, abriendo espacios de participación y aporte.

Es así como el CMI permitirá a la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana, no solo adelantar las actividades operativas requeridas para la gestión adecuada de los

documentos, sino además adelantar su gestión administrativa generando valor a la institución, dejando de ser un área netamente operativa que aportara estratégicamente a todos los niveles de la institución y fomentará una cultura archivística que normalice y simplifique actividades.

Por tanto, la herramienta propuesta conseguirá una nueva manera de atender la gestión de la información, a partir de un correcto direccionamiento, dando un manejo adecuado a los recursos y procesos para orientarlos a la obtención de los resultados que el personal involucrado alcanzará.

4.2. Conclusiones desde lo Metodológico.

- A partir de la investigación cualitativa realizada, se logran evidenciar situaciones y comportamientos que evidencian las necesidades existentes en materia de archivos en la Universidad de La Sabana.

- Reconocer el día a día de las unidades permitió entender sus requerimientos y con ello proponer mejoras, de manera que se facilite la gestión de los documentos, se simplifiquen los procesos y se cree valor.

- La información recopilada a través de las entrevistas semiestructuradas, proporcionaron una visión global de la situación de los procesos relacionados con los archivos, lo que facilitó la definición de indicadores para cada una de las perspectivas a considerar, teniendo en cuenta que a partir de estos se logran los objetivos propuestos.

4.3. Conclusiones desde lo Teórico.

- Facilitar a los usuarios el acceso a la información es uno de los factores críticos de éxito para las Instituciones de Educación Superior, lo que hace necesario garantizar una adecuada

administración de archivos que permita la simplificación de trámites y traiga consigo mayor eficiencia y eficacia en la gestión académica y administrativa.

- El capital intelectual y la gestión del conocimiento son elementos intangibles que generan valor a las Instituciones de Educación Superior, por lo que se requiere de modelos que permitan su medición para gestionarlos de forma adecuada, contribuyendo a su trascendencia y transformación.

- La presente investigación demuestra que el CMI es una herramienta administrativa aplicable a la valoración de activos intangibles.

- El CMI permite medir las actividades propias de la gestión documental en términos de la visión y estrategia fijadas, formulando así un sistema de administración que analiza desde diferentes perspectivas el aporte que puede brindar el buen manejo de un recurso intangible a la institución.

- La alineación de esfuerzos para el cumplimiento de la estrategia, debe entenderse en función de las perspectivas definidas, logrando identificar el aporte económico que se brinda a la institución, los servicios que generan valor y las actividades de mayor impacto para la satisfacción del cliente, así como los aspectos a tratar en capacitaciones.

- Partiendo del hecho que los archivos son reconocidos como las instituciones o custodios específicos de los documentos de archivo, el CMI permite un análisis de los procedimientos de la gestión documental para simplificar trámites y generar mayor eficiencia y eficacia, con el fin de planear, organizar, medir y controlar actividades y recursos para la obtención de las metas establecidas.

4.4. Conclusiones desde los Resultados.

- El CMI permite unificar criterios entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia propuestos.

- El CMI cumple el ciclo PHVA, permitiendo una adecuada planeación de los objetivos a alcanzar, la implementación de los indicadores de gestión en cada una de las perspectivas a tratar, la verificación del cumplimiento de las metas fijadas en cada uno de ellos, el seguimiento a las actividades definidas y el mejoramiento continuo que fijará nuevos retos al proceso, lo que hace que ésta sea una herramienta dinámica que podrá ajustarse a nuevas necesidades.

- A partir de la formulación de indicadores que faciliten control y seguimiento para la consecución de la misión y visión de la Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana, se consigue proyectar planes de acción que respondan a las necesidades institucionales y a las metas trazadas.

4.4.1. Categoría 1. Estrategia.

- La impresión que los usuarios tienen y el reconocimiento de la Unidad de Gestión Documental, permitió reconocer nuestro propósito principal, los principios que nos guían, nuestra finalidad y proyección.

- A partir del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes, se examinan algunos aspectos internos y externos directamente relacionados con la gestión de la Unidad, fijando estrategias que garanticen la obtención de los resultados esperados.

4.4.2. Categoría 2. Perspectivas del CMI.

▪ Las perspectivas elegidas para el estudio de caso de la Universidad de La Sabana, buscan captar la mayoría de aspectos relevantes y las partes interesadas que contribuirán a la implementación de la estrategia fijada, por lo que se decide analizar la perspectiva del cliente, del proceso interno, financiera y de aprendizaje.

▪ Las perspectivas del cliente, del proceso interno y de aprendizaje son de naturaleza intangible que permiten medir de manera cuantificable aspectos que generaran valor y contribuirán a la materialización de la estrategia fijada.

▪ La estrategia definida se desglosa a través de los objetivos de una de las perspectivas a tratar, logrando concertar actividades en las que se tiene influencia para generar valor a la institución.

4.4.3. Categoría 3. Indicadores de Gestión.

▪ Los indicadores de gestión permiten el análisis de cada una de las perspectivas, a partir de la medición del aporte que la Unidad de Gestión Documental puede brindar a la Universidad de La Sabana a nivel estratégico.

▪ Los factores críticos de éxito son fijados teniendo en cuenta los elementos que facilitarán la implementación de la estrategia, logrando evidenciar las preferencias de las variables existentes.

▪ El CMI es un sistema de gestión que controla la actividad y los resultados desde los aspectos a analizar en cada una de las perspectivas, aspectos que se determinan en los indicadores de gestión fijados, por lo que su interrelación generará efectos sobre la implementación de la estrategia definida.

- La implementación del CMI puede constituirse en un elemento dinamizador de los procesos de otras unidades de la Universidad de La Sabana, teniendo en cuenta que el trabajo por procesos integra diferentes actores de la institución para la obtención de fines comunes.

- La definición de metas para cada uno de los indicadores de gestión, expone las diferentes fuentes de información y la necesidad de nuevos retos para permitir a la Unidad de Gestión Documental reinventarse continuamente para atender de manera oportuna nuevas exigencias.

- Establecer metas claras, medibles y alcanzables para cada uno de los indicadores de gestión, conseguirán encaminar esfuerzos al cumplimiento de la estrategia fijada.

Referencias

- Casate, R. (2007). La Dirección Estratégica en la Sociedad del Conocimiento. Parte II: Resultados del Proceso de Diseño del Cuadro de Mando Integral en un Centro de Información de Nivel Provincial. *ACIMED*, 16 (1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000700003&script=sci_arttext
- Castaño, J. C., Montoya, L. A., & Duque, Á. M. L. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia et Technica*, 2 (31), 153-158. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6415/3651>
- Colombia. Congreso. (1992). Ley 30 de 1992, diciembre 28, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Congreso de Colombia. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf
- Colombia. Presidencia de la República. (1980). Decreto 80 de 1980, enero 22, por el cual se organiza el sistema de educación post-secundaria. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-102556_archivo_pdf.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (2014). *Lineamientos para la acreditación institucional*. Sistema Nacional de Acreditación.
- Espinosa, G. E. (2012). *Estándar Internacional de Contabilidad No. 38 - Activos Intangibles*. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/cc434735-61e5-432c-ae3c-ef097132286a/NIC%2B38%2B-%2BINTANGIBLES.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cc434735-61e5-432c-ae3c-ef097132286a>

- Gazzera, M. A., & Vargas Martínez, E. E. (2009). El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos - caso hotelería en Toluca, México. *Gest. tur. (Valdivia)*, 9-26. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/nEspecial/art02.pdf>
- Heredia Herrera, A. (2008). Gestión de documentos y administración de archivos. *Códices*, 4 (2), 43-50.
- Heredia Herrera, A. (2008). La e-administración y la e-gestión documental: aproximación a una realidad. *Boletín de la Anabad*, 58 (3), 89-103.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Lara, L. P. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de la Información*, 35 (2), 33-47.
- Martínez Bencardino, C. (2007). *Estadística básica aplicada*. Ecoe.
- Medel, F., García, L., Gómez, L., & Pentón, R. (2011). Cuadro de mando y sistemas de información: herramientas estratégicas para la gestión medioambiental corporativa. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (146), 1-9. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mggp.htm>.
- Morales, M. F. (2012). Gestión estratégica y la automatización de las unidades de información. *E-Ciencias de la Información*, 2(1), 1-12. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/1216/1279>
- Mucchielli, R. (1970). *El método del caso*. Ibérico Europea de Ediciones.

- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (6a. ed.). John Wiley & Sons.
- Niven, P. (2000). El cuadro de mando integral paso a paso. *Maximizar los resultados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Rivas Suazo, J. (2012, 17 de mayo). *Variable dependiente e independiente*. Recuperado de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/variable-dependiente-e-independiente/>
- Salazar, M. N. A., & Marín, M. E. G. (2008). Como se construye un sistema categorial; la experiencia de la investigación: caracterización y significado de las prácticas académicas en la Universidad de Antioquia, sede central 2007-2008. *Estudios de Derecho*, 161-188.
- Recuperado de <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwign9TT-4DQAhVSgCYKHVo2APIQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Fprevistas%2Findex.php%2Fred%2Farticle%2Fdownload%2F848%2F741&usg=AFQjCNG5nV8uwwJKAHS8iaTDvaerDD9mtw&bvm=bv.136811127,d.eWE>
- Sampieri, H., Collado, R. F. C. y Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México DF McGraw Hill.
- Serrano, G. P. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Métodos. La Muralla.
- Skyrme, D. (1997). Measuring intellectual capital: A plethora of methods. *Management Insight*, (24). Recuperado de <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>

Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (No. 658 658 S7A3 1996 STO 1996). Prentice Hall. Recuperado de

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=concepto+de+administracion&ots=TWjz7Zsg4I&sig=bs3UD2T-2cgl0sYH43boNIJNsJw#v=onepage&q=concepto%20de%20administracion&f=false>

Universidad de La Salle (2014). Líneas institucionales de investigación. *Colección librillos institucionales*, 58.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. *Buenos Aires: Editorial Gedisa*.

Yarce, J., Lopera, C. M., & Pacheco, I. F. (2002). *La educación superior en Colombia*. UNESCO, IESALC.

Anexos

Anexo 1. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL												
ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RANGO DE MEDICIÓN				
								OPTIMO	DEFICIENTE			
Reflejar el aporte que la administración de archivos puede brindar a cada una de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana para la optimización de los recursos, la oportuna gestión y la eficiencia en los servicios prestados, además de apoyar la toma de decisiones, logrando posicionamiento a la Unidad de Gestión Documental en una alianza estratégica para la institución.	Cliente	Prestación de servicios oportunos.	Agradecimientos de usuarios.	Agradecimientos recibidos en el semestre	Números	Lograr recibir más agradecimientos que quejas en el semestre.	Semestral	3	1	0		
			Quejas de los usuarios.	Quejas recibidas en el semestre	Números	Disminuir semestralmente las quejas de un periodo.	Semestral	0	1	3		
		Atención de las necesidades de los usuarios.	Atención oportuna de quejas.	(Quejas atendidas en el tiempo establecido/Total de quejas recibidas)*100	Horas	Subsanar en menos de 1 hora las quejas de los usuarios.	Semestral	1 hora	2 horas	Más de 2 horas		
			Efectividad en tiempos de respuesta por solicitud.	(Solicitudes atendidas en el tiempo establecido/Total de solicitudes recibidas)*100	Porcentaje	Cumplir en el tiempo establecido las solicitudes recibidas.	Mensual	100%	80%	60%		
	Proceso Interno	Gestionar mejoras innovadoras.	Nuevos procesos de innovación, servicio u operación.	Nuevos procesos de innovación, servicio u operación creados.	Cantidad de procesos de innovación, servicio u operación creados	Números	Crear 1 proceso nuevo de forma anual, de innovación, servicio y operación.	Annual	1	-	0	
				Procesos actualizados.	(Cantidad de procesos actualizados conforme a las nuevas necesidades/Total de procesos existentes)*100	Porcentaje	Atender las actualizaciones de procesos que se requieran en menos de 5 días hábiles.	Annual	100%	90%	70%	
		Facilitar actividades de archivo en la institución.	Mejoras continuas.	Mejoras continuas.	Cantidad de mejoras implementadas en la Unidad	Números	Implementar mínimo 3 mejoras anuales, a las actividades y procesos que se adelantan en la Unidad.	Annual	3	2	1	
				Cumplimiento en los tiempos fijados para la operación.	(Actividades operativas ejecutadas en el tiempo establecido en los ANS/total de actividades operativas ejecutadas)*100	Porcentaje	Cumplir en el tiempo fijado en los ANS, las actividades de digitalización y archivo.	Mensual	100%	90%	70%	
		Gestión Documental en una alianza estratégica para la institución.	Garantizar la disponibilidad de información.	Efectividad en auditorías internas.	Documentos archivados de manera correcta/Total de documentos auditados en archivo)*100	(Documentos archivados de manera correcta/Total de documentos auditados en archivo)*100	Porcentaje	Obtener un margen máximo del 5% de error, en los documentos archivados.	Mensual	5%	7%	10%
					Efectividad en auditorías internas.	(Documentos digitalizados de manera correcta/Total de documentos auditados en digitalización)*100	Porcentaje	Obtener un margen máximo del 5% de error, en los documentos digitalizados.	Mensual	5%	7%	10%

Tabla 10. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana (parte 1).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RANGO DE MEDICIÓN		
								OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
Reflejar el aporte que la administración de archivos puede brindar de manera transversal a cada una de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana para la optimización de los recursos, la gestión y la eficiencia en los servicios prestados, además de apoyar la toma de decisiones, logrando posicionar a la Unidad de Gestión Documental en una aliada estratégica para la institución.	Financiera	Generar ahorros significativos.	Valor por custodia de archivo.	Variación semestral del costo total por custodia de archivo en Casa Archivo, calle 80 y por parte del tercero	Porcentaje	Disminuir semestralmente el costo por custodia del archivo, aplicando en los tiempos establecidos las TRD.	Semestral	Disminución del 5% al 10%	Disminución del 2% al 4%	Disminución del 1% o menos
			Ahorro % de papelería.	Variación trimestral de consumos de papelería a nivel institucional (insumos de archivo: carpetas, cajas y papel)	Pesos	Disminuir trimestralmente el gasto de papelería, normalizando el uso de insumos de archivo.	Trimestral	Disminución del 5% al 10%	Disminución del 2% al 4%	Disminución del 1% o menos
	Fomentar una cultura archivística.	Usuarios capacitados.	(Cantidad de usuarios capacitados en temas básicos de archivo/Total de usuarios encargados de las actividades de archivo)*100	(Cantidad de usuarios capacitados en la actualización de procesos/Total de usuarios involucrados en el proceso que fue actualizado)*100	Porcentaje	Capacitar el 100% de los usuarios encargados de las actividades de archivo en el año.	Trimestral	100%	90%	70%
			Socialización de actualización de procesos.	(Cantidad de usuarios capacitados en la actualización de procesos/Total de usuarios involucrados en el proceso que fue actualizado)*100	Porcentaje	Capacitar el 100% de los usuarios involucrados en el proceso actualizado, máximo 3 meses después de su ajuste.	Trimestral	100%	90%	70%
	Aprendizaje	Promover la mejora continua del proceso.	Horas de formación.	Cantidad de horas de formación brindadas a los usuarios en materia archivística	Horas	Generar espacios de formación eficientes para los usuarios, que permitan en pocas horas brindar los conceptos requeridos en materia archivística.	Semestral	150 horas	100 horas	50 horas
			Unidades visitadas para seguimiento.	(Cantidad de unidades visitadas para atender inquietudes y revisar actividades adelantadas/Total de unidades académicas y administrativas)*100	Porcentaje	Visitar el 100% de las unidades académicas y administrativas en el año.	Bimensual	100%	90%	70%

Tabla 11. CMI para la Administración de Archivos de la Universidad de La Sabana (parte 2).

Anexo 2. Información General - Universidad de La Sabana.

Identidad.

La Universidad de La Sabana, en su condición de Universidad, es una comunidad de personas (universitas magistrum et scholarium), vinculadas por el fin participado del crecimiento desinteresado del saber superior, gracias al cual se constituye una comunidad de saberes (universitas scientiarum).

En tanto el conocimiento es un bien, difusivo como todo bien, se impone una comunicación que se traduce en una tarea académica.

Así, mediante la investigación y la docencia, la Universidad se proyecta, con vocación de servicio, en los distintos sectores de la sociedad.

La universalidad, que es una de sus notas esenciales, articula, de conformidad con la unidad de lo real, la necesaria coherencia de los fines que orientan la misión de la Universidad con la singularidad de las personas, la pluralidad de sus posturas ideológicas o científicas y la diversidad de los saberes.

Misión.

La Universidad de La Sabana, Institución Civil de Educación Superior, procura que profesores, alumnos y demás miembros del claustro universitario se comprometan libremente, en unidad de vida, con coherencia de pensamiento, palabra y acción, a buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, en todos los campos del conocimiento, con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo, como contribución al progreso de la sociedad.

Promueve el respeto a la dignidad trascendente de la persona humana y, en un ambiente de libertad responsable, propicia el perfeccionamiento integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, con una atención personalizada y un ejercicio académico creativo, riguroso e interdisciplinario.

Fomenta, además, la realización del trabajo, vivido como servicio y medio para construir una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Se relaciona con todos los sectores de la sociedad, y contribuye con legítimas soluciones a sus múltiples y complejos problemas, mediante un trabajo interdisciplinario, competente y solidario, resultado de la acción articulada de investigación y docencia, que mira al bien común, a la convivencia y cooperación entre los hombres, sin discriminación alguna, y al reconocimiento incondicionado de la vida humana, de la persona y de la familia en la sociedad.

Visión.

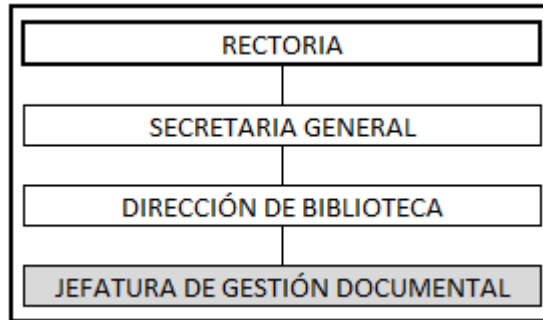
La Universidad proyecta su futuro, teniendo como punto de partida su realidad interna y las fuerzas externas que gravitan en el presente. El futuro que formula, afirma su Misión y expresa sus fines y aspiraciones, a mediano y largo plazo, así como la manera como espera ser reconocida.

Principios.

Los principios que fundamentan de manera permanente y universal la misión de la Universidad, dicen relación a su razón de ser, a su inspiración cristiana y a su identidad jurídica.

Por lo que atañe a la razón de ser de la Universidad, como tal, deriva de ella el principio de la búsqueda, descubrimiento, comunicación y conservación de la verdad, inspirado en la visión cristiana del hombre y del mundo.

Ubicación de la Jefatura de Gestión Documental en el Organigrama Institucional.



(Versión 21.0 - Septiembre de 2016)

Fuente: <http://www.unisabana.edu.co/la-sabana/proyecto-educativo-institucional/pagina-principal/>

Anexo 3. Información General - Unidad de Gestión Documental Unisabana.

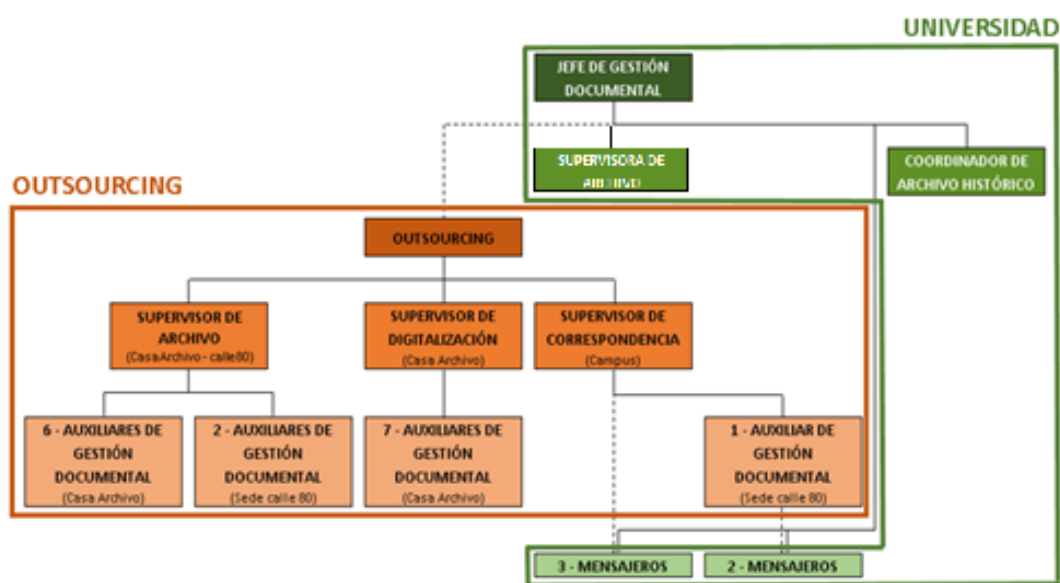
Fondos Documentales.

La Universidad de La Sabana cuenta actualmente con un fondo documental acumulado conformado por 3.000 metros lineales aproximadamente.

Personal.

La Unidad de Gestión Documental de la Universidad de La Sabana adelanta sus actividades con el apoyo de personal contratado por parte de la Universidad y auxiliares contratados a través de un outsourcing, quienes se encargan de realizar las actividades operativas propias de la Unidad.

Estructura Interna.



(Noviembre de 2016)