Gestión estratégica: Diseño e implementación del cuadro de mando integral - CMI - para unidades de archivo. Caso de aplicación: Oficina de Administración Documental (OAD) - Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia

Marlén Torres Bohórquez[1]

Paola Cortes Fula[2]

Jairo Rafael Jiménez Pedrozo[3]

Recibido: 18/07/2016 · Aprobado: 01/09/2016

RESUMEN. Este artículo describe el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral – CMI, como herramienta de control estratégico que busca mejorar la gestión que se realiza en unidades dedicadas al manejo de información, específicamente en archivos, teniendo en consideración elementos como la calidad, la estrategia, y el servicio en los que están inmersas dentro de su entorno. Por lo anterior, la aplicación de este diseño se lleva a cabo en la Oficina de Administración Documental (OAD) de la Universidad de los Andes, dado la cercanía con la información y el conocimiento propio de estos elementos. La primera parte comprende los fundamentos teóricos, definiendo un conjunto de conceptos técnicos y aspectos generales en los que se basa el trabajo para su resultado, la segunda parte justifica la metodología empleada para realizar el CMI, los resultados y el análisis de su implementación, finaliza con las conclusiones que inciden directamente en la generación de valor, por su implementación, a los procesos y servicios con los que la OAD cuenta, siendo fuente para su constante evolución.

PALABRAS CLAVE. Cuadro de Mando Integral – CMI, Planeación Estratégica, Indicadores, Costos, Archivo Institucional, Oficina de Administración Documental – OAD.

1 Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Piloto de Colombia, Colombia. Profesional en Sistemas de Información y Documentación, Universidad de la Salle, Colombia. Coordinadora de Procesos Documentales, Oficina de Administración Documental - OAD, Universidad de los Andes. Colombia. mtorresb@uniandes.edu.co

2 Estudiante VIII Semestre Ingeniería Industrial, Universidad de América, Colombia, Practicante Ingeniera Industrial, Oficina de Administración Documental - OAD, Universidad de los Andes. Colombia. 2016-1.

3 Estudiante VIII Semestre Ingeniería Industrial, Universidad de América, Practicante Ingeniera Industrial, Colombia, Oficina de Administración Documental - OAD, Universidad de los Andes. Colombia. 2016-1.

ABSTRACT. The following article describes the design and implementation of the Balanced Scorecard as a tool of strategic control that looks for the improvement of the management realized in Units dedicated to information handling, in archive specifically, having in count factors such as quality, strategy, and service in it, within its environment is involved. Therefore, the application of this design is developed in the Oficina de Administración Documental – OAD of the Universidad de los Andes, due to the nearness to the information and the own knowledge of these elements. The first part of this article will have a theory framework defining a set of technical concepts and general definitions, the second part justifies the methodology used to develop the results and the respective analysis of its implementation, and finally, the article ends with the conclusions affecting directly to an added value of the processes and services that the OAD counts, being a source of a constant evolution.

KEYWORDS. Balanced Scorecard – BSC, Strategic Planning, Indicators, Costs, Institutional Archive, Oficina de Administración Documental – OAD.

INTRODUCCIÓN

Durante los años 2007 y 2008, el entonces llamado Archivo Institucional de la Universidad de los Andes, realiza un diagnóstico general de los servicios que estaban en funcionamiento, dando como resultado la necesidad de modernizar su enfoque para mejorar la efectividad y cobertura. Gracias a este resultado y pensando en reformular la estrategia, se genera una reingeniería del área y es en abril del 2009 cuando el Comité Directivo de la Universidad, aprueba el cambio de nombre a Oficina de Administración Documental (OAD), dando un giro a su organización, con el propósito de administrar la documentación producida por la Universidad de los Andes, con especial énfasis en la prestación de servicios que permitan realizar gestión, recuperación y acceso por parte de la comunidad Uniandina, de tal forma que esta sea un apoyo a la investigación histórica y la constitución de la memoria institucional.

Para este propósito, la OAD implementa un enfoque basado en procesos, recopilando los principales aspectos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad- SGC, y con el objetivo de medir y costear los servicios y procesos para efectos de evaluación de los cambios realizados, rendición de cuentas a la administración central, y dimensionamiento de los resultados alcanzados. En los años 2012 y 2013 se inician los primeros esfuerzos y es hasta el 2015 cuando se consolida este trabajo a través de una herramienta denominada Cuadro de Mando Integral – CMI, proporcionando resultados consolidados que permiten medir la gestión y el desarrollo que la Unidad ha teniendo durante este proceso.

El objetivo de esta iniciativa es implementar un Cuadro de mando Integral – CMI, para la Oficina de Administración Documental en la Universidad de los Andes, generando un precedente en la aplicación de herramientas de medición de tipo cualitativas y cuantitativas por parte de archivos universitarios, así como un referente para otros interesados en implementar sistemas de control para el análisis de sus procesos y validación de sus resultados por medio de indicadores de gestión y esquemas de costeo, asociados directamente a los procesos que realizan, de tal forma que puedan revisar en tiempo real las posibles variaciones, y así ayudar en su control y mejoramiento continuo.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Desde 1990 comienza el auge de hablar de Cuadro de Mando Integral- CMI, término en inglés denominado (Balanced Scorecard). Robert S. Kaplan junto con David P. Norton, son unos de los primeros autores en trabajar el tema, quienes en 1992 escriben sobre la medida del rendimiento de las organizaciones en un artículo que para la revista Harvard "The Balanced Scorecard"[4] traducido como: Cuadro de Mando Integral, en él se muestra,

4 Kaplan, R.S; Norton, D.P.: "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". Harvard Business Review 1992; 70 (1): 71.

un conjunto de indicadores que abarcaban todos los parámetros que se pueden medir para obtener el éxito de una empresa, este no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte impacto hacia la consecución de los objetivos.

Estos autores afirman que el CMI "es un instrumento de gestión que ayuda a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización, es decir, es un marco que contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la organización a poner sus factores claves de éxito en ejecución, los cuales se definen en la visión estratégica de la compañía" según Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992)[5].

Así Kaplan y Norton crean e introducen aspectos no financieros en los que se tiene en cuenta a los clientes, los procesos, el aprendizaje y el crecimiento para establecer una mejor medición, formulando un concepto en conjunto que ayuda a las organizaciones a ser competitivas capaces de mantenerse en el tiempo. Estas perspectivas se deben ver reflejadas en la implementación del CMI.

En la siguiente tabla se muestra estos medidores de forma sintética para un mejor desarrollo dentro del artículo.

MEDIDORES DEL FUNCIONAMIENTO PRESENTE Y FUTURO	PERSPECTIVA
Financiera	Se une con los objetivos de cada proceso/unidad, sirviendo para generar objetivos transversales e indicadores, teniendo como fundamento las demás perspectivas.
Clientes	Visualiza los segmentos de clientes y mercado en los que la organización compite, evaluando las necesidades de los clientes/usuarios a través de la medición de su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad generando procesos de marketing, productos y servicios.
Procesos internos	Se realizan a través de la cadena de valor, integrando las necesidades de los usuarios a través de la generación de innovación y servicio.
Aprendizaje y crecimiento	Generada para lograr resultados de las anteriores perspectivas, a través de personal motivando sus intereses hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, midiendo sus capacidades, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional

Tabla 1: Medidores del Funcionamiento. Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2000. Cuadro de Mando Integral - CMI.

5 Ibid 14 p.71

También en Francia y España empiezan a implementar esta herramienta a través de un conjunto de indicadores que analizaban el rendimiento de la gestión empresarial. Otro autor muy reconocido que escribe sobre el tema es Peter Drucker, quien asegura que "medir los resultados de una empresa para el buen resultado de su gestión no es nada fácil, pues se conforman con los datos contables que se generan y su información no va más allá" (…). "No se puede gestionar lo que no se mide". Según Druker (1992).

En la actualidad, medir la gestión de una organización a través de la implementación de indicadores y costos ha venido tomando auge por los sistemas de gestión de calidad; potencializando y fortaleciendo su aplicación y uso.

Para medir existen diferentes métodos y herramientas, la más conocida es a través de indicadores, aunque no son los únicos, unido a ellos se pueden implementar matrices de diagnóstico que ayudan a una organización a medir.

Entre las más conocidas y aplicadas están:

SIGLAS	NOMBRE	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
DOFA	Matriz: Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas: El análisis	Herramienta que se utiliza para el diagnóstico y análisis para la generación de estrategias a través de la identificación de factores internos y externos de una organización.	Genera estrategias de • Crecimiento • Supervivencia • Salida En el mercado competitivo
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos: Análisis de Fortalezas y Debilidades.	Herramienta que se utiliza para analizar las fortalezas y debilidades que existen en todas las áreas de una organización.	Califica, interrelaciona e integra las principales debilidades y fortalezas para la organización a nivel interno
MEFE	(Matriz de Evaluación de Factores Externos): Análisis de Oportunidades y Amenazas.	Herramienta que se utiliza para la evaluación de los factores externos, permitiendo evaluar la información de tipo económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, jurídico, tecnológico y entorno competitivo de una organización.	Evalúa el entorno macroeconómico de la organización y el ambiente externo
MPC	La Matriz del Perfil Competitivo	Herramienta que se utiliza para identificar los principales competidores de una organización, así como sus fuerzas y debilidades con respecto a la posición estratégica de la empresa.	Identificar los factores críticos de éxito de las empresas y sus competidores

Tabla 2: Matriz de diagnóstico organizacional según David, Fred. Fuente: David, Fred. 2013. Conceptos de Administración Estratégica.

A través de estas matrices se pueden realizar mediciones de resultados de gestión, realizar comparativos, y generar toma de decisiones ayudando a la sostenibilidad de una organización.

CASO DE APLICACIÓN:
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. BOGOTÁ, COLOMBIA.

De acuerdo con los autores antes mencionados, implementar herramientas de medición es inevitable para estar a la vanguardia de una sociedad que cada día es más competitiva, con nuevos retos para ser sostenible dentro de ella.

Al implementar el CMI en la Oficina de Administración Documental, aparecen grandes retos, pues no cabe duda que hay que romper paradigmas en los que están inmersas las Unidades de Información, es por eso que la OAD siendo pionera en esta implementación, propone una herramienta que sirve para la toma de decisiones, recogiendo un conjunto de indicadores y costos que proporcionan información relevante a la dirección, sobre la ejecución de los procesos/ funciones, así como los responsables, y por ende una visión clara de los productos y servicios que se gestan.

Con este Cuadro de Mando Integral la OAD pretende:

- Presentar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad.
- Unir las estrategias y los objetivos.
- Realizar mejoramiento continuo.
- Analizar la información bajo diferentes escenarios.
- Establecer fortalezas y mejoras de los procesos analizados.
- Determinar posibles riesgos para mitigarlos.

De acuerdo a estas premisas, el CMI se articula con la misión, visión y objetivos de la Unidad, materializando y cuantificado lo que en ellas se estipula, dando un significado concreto con la implementación de costos e indicadores, como punto de partida para el mejoramiento continuo, a través del seguimiento a los procesos de calidad que sigue la Unidad; todo ello toma relevancia adicional cuando los estándares para ser reconocido como competidor son cada día más exigentes, así mismo, a nivel interno permite a la Unidad estar alineada a las políticas de la Universidad, dispuestas en el Programa de Desarrollo Integral- PDI.

METODOLOGÍA

El Cuadro de Mando Integral - CMI de la Oficina de Administración Documental – OAD, se construye de manera estructurada, visto desde dos perspectivas, una estructura de costos directamente articulada al presupuesto dispuesto por la Universidad para el funcionamiento de la Unidad, y su distribución entre los productos y servicios que la Unidad tiene para su comunidad; por otra parte los indicadores como medidas de gestión y cumplimiento de los procesos en la Unidad. Lo anterior responde a la necesidad de tener un Sistema Integral Interno – SII, efectivo que sirva de apoyo a un sistema de toma de decisiones óptimo.

Para una explicación adecuada a continuación se relaciona cada uno de sus componentes:

INDICADORES

Aplicar indicadores, nace de la necesidad de medir, controlar y mejorar el estado de los procesos misionales de la Oficina de Administración Documental, con el objetivo de llevar un registro histórico, apoyando un sistema de toma de decisiones mucho más dinámico y efectivo, reflejando las fortalezas, dando mayor importancia a las oportunidades, disminuyendo las debilidades y reaccionando rápidamente contra las amenazas.

Los indicadores de gestión, fueron construidos teniendo en cuenta la tipología (modelo de clasificación) y procesos con los que cuenta la OAD para su posterior implementación y análisis.

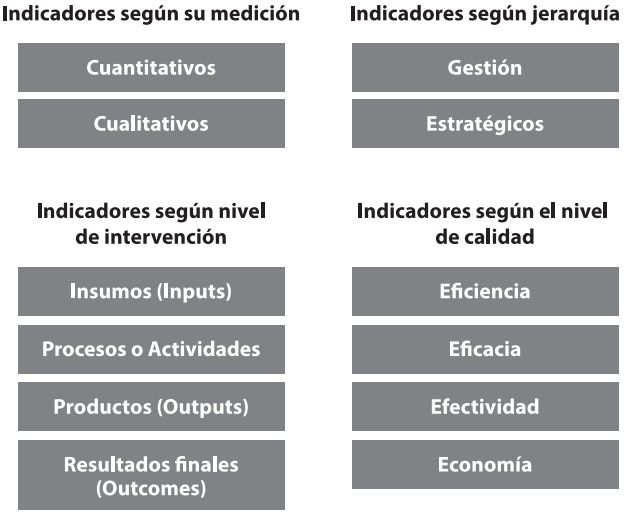

Ilustración 1: Tipología Indicadores. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD.

Acorde con las tipologías ya mencionadas, se clasifican según sus características:

- **Según su medición:**

  - **Cualitativos:** indicadores que representan resultados singulares y descriptivos sobre las variables medidas (Procesos, insumos, entre otros). En la OAD, los indicadores cualitativos se sub-clasifican en dos: los categóricos (adecuado, inadecuado, bueno, moderado, malo, entre otros) y los binarios (si o no).

  - **Cuantitativos:** son aquellos indicadores que reflejan un resultado numérico del análisis realizado; son los indicadores más utilizados, pues sirven de apoyo para la estipulación y cumplimiento de metas en la Oficina.

- **Según su jerarquía:** indicadores que sirven para la medición y control del funcionamiento interno y la interrelación entre los insumos y los procesos.

- **Según su nivel de intervención:** indicadores de intervención a los procesos, generados para medir la ejecución en un ciclo de mejora.

- **Según el nivel de calidad:** indicadores de eficiencia y eficacia, determinando las posibles falencias en la ejecución de los procesos, optimizando el desarrollo de una Unidad.

Ilustración 1: Clasificación por nivel de calidad. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD.

Para el desarrollo de una gestión efectiva, es necesario centrarse en que los procesos deben tener un alto nivel de eficiencia y eficacia. Es por ello que específicamente, la Unidad será:

- **Eficiente:** aprovechando de forma adecuada todos los recursos con los que cuenta para cumplir sus objetivos y lo será aún más cuando cumpla los mismos objetivos con la utilización de menos recursos.

- **Eficaz:** empleando menos tiempo, realizando servicios de calidad.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión diseñados en la OAD, se desarrollan teniendo en cuenta dos objetivos fundamentales:

- **Primer objetivo:** diseñar indicadores que generan valor agregado, estos pretenden alcanzar como meta el 70% o más para ser productivos[6]. La importancia de tener este tipo de indicadores, es que cada vez que la Oficina mejore, la meta también aumentará para el siguiente periodo de análisis.

- **Segundo objetivo:** diseñar indicadores para evitar restar o destruir valor, estos pretenden mantener un nivel de máximo el 30% o estar por debajo de este número para mantener la productividad . Éste indicador es fundamental para la Oficina, pues no basta sólo con aprovechar los resultados favorables.

Instructivo de funcionamiento

Para el registro periódico de los indicadores, se diseñó un formato denominado **"hoja de vida de los indicadores"** en el que se ingresan los datos en Microsoft Excel y se realizan los cálculos pertinentes para la obtención de los resultados.

La hoja de vida de los indicadores se descompone en:

6 SÁNCHEZ VANEGAS, Alexander; LAGUNA SOTAQUIRA, Julian Camilo. Guía para el diseño y aplicación de indicadores, Oficina de Administración Documental – OAD, Universidad de los Andes. Bogotá: 2013. 14 p.

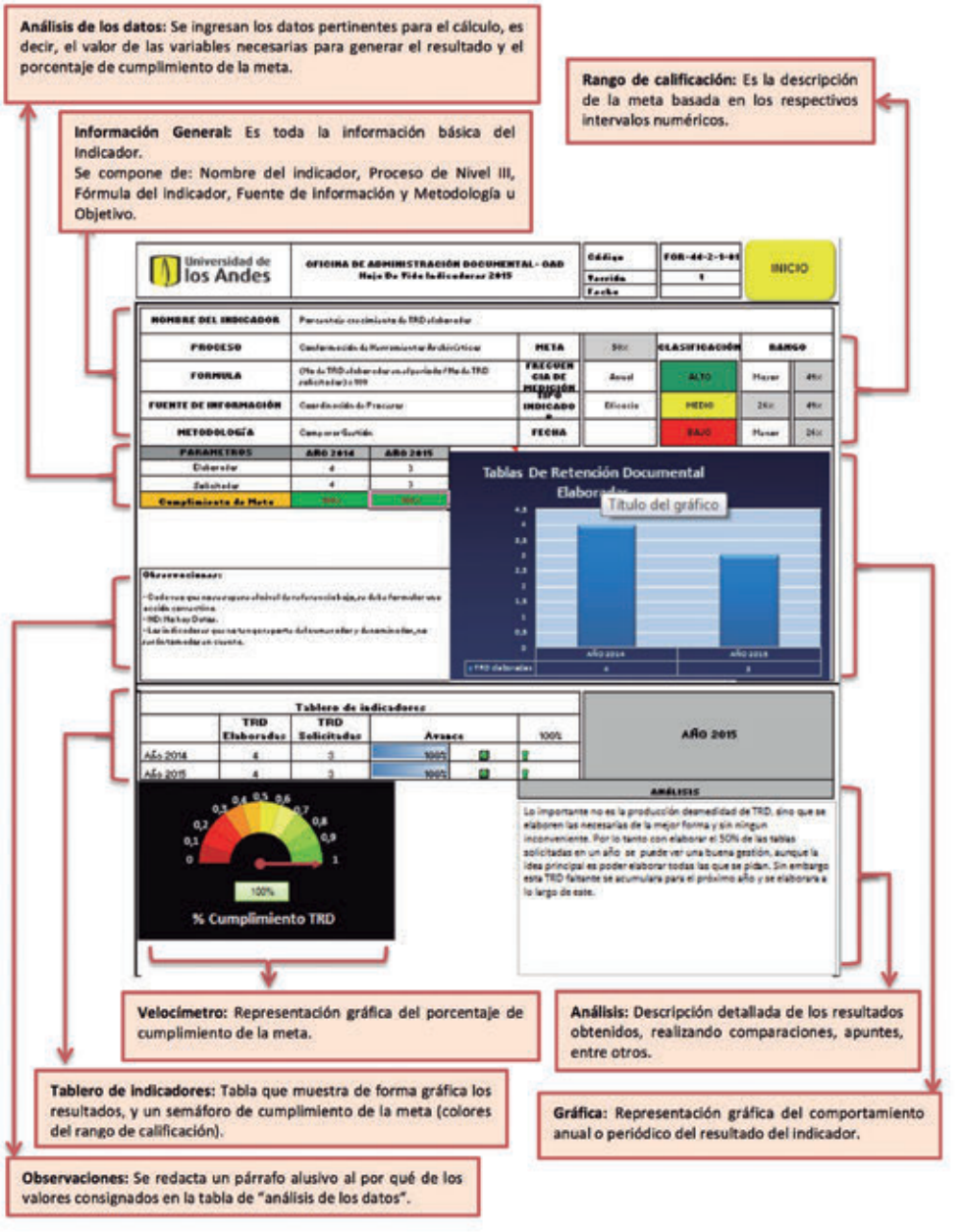

Ilustración 3: Explicación de la Hoja de vida de los indicadores OAD. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Es el segundo componente de la estructura del CMI, se diseña a partir de la necesidad de contar con una herramienta que refleje resultados cuantitativos asociados a los costos de cada servicio prestado por la Oficina, además de mostrar los datos acompañados de unidades de medición específicas.

Diseño

Para la materialización de esta estructura, se ha definido su presentación en forma de calculadora de costos, diseñada teniendo en cuenta:

Estudio de tiempos y movimientos:
Necesario para dimensionar los tiempos que cada persona del área destina a un determinado servicio, según su rol y actividad dentro del proceso. El análisis de tiempos, se basó en la metodología de la WestingHouse[7] Herramienta basada en el registro de un Tiempo Cronometrado (TC) y Tiempo Observado (TO) para compararse con Tiempo Normal (TN) de las diferentes actividades que conforman el proceso, para posteriormente, registrar los datos obtenidos en un formato.

El formato contiene casillas para el registro de los suplementos (elegidos por el observador de acuerdo a su experiencia) necesarios para el análisis dentro de las tablas para la calificación en factores como habilidad o destreza, esfuerzo, condiciones y consistencia, con el objetivo de obtener una calificación; tal y como se representa en la siguiente ilustración:

Factor: Habilidad o Destreza			
Factor	identificador	Escala	Calificación
+0.15	A1	Superior	
+0.13	A2	Superior	
+0.11	B1	Excelente	
+0.08	B2	Excelente	0,08
+0.06	C1	Bueno	
+0.03	C2	Bueno	
0.00	D	Promedio	
-0.05	E1	Aceptable	
-0.10	E2	Aceptable	
-0.16	F1	Malo	
-0.22	F2	Malo	

Factor: Esfuerzo			
Factor	identificador	Escala	Calificación
+0.13	A1	Superior	
+0.12	A2	Superior	
+0.10	B1	Excelente	
+0.08	B2	Excelente	
+0.05	C1	Bueno	0,05
+0.02	C2	Bueno	
0.00	D	Promedio	
-0.04	E1	Aceptable	
-0.18	E2	Aceptable	
-0.12	F1	Malo	
-0.17	F2	Malo	

Factor: Condiciones			
Factor	identificador	Escala	Calificación
+0.06	A	Ideal	
+0.04	B	Excelente	
+0.02	C	Bueno	0,02
0.00	D	Promedio	
-0.03	E	Aceptable	
-0.07	F	Malo	

Factor: Consistencia			
Factor	identificador	Escala	Calificación
+0.04	A	Perfecta	
+0.03	B	Excelente	0,03
+0.01	C	Buena	
0.00	D	Promedio	
-0.02	E	Aceptable	
-0.04	F	Mala	

TOTAL	0,18
Calificación	1,18

Ilustración 4: Tablas de calificación de factores Metodología WestingHouse. Fuente: Manual de Uso CMI – OAD, Universidad de los Andes, Colombia.

7 Tomado de: Tabla de evaluación de desempeño Westinghouse Electric Company, como escala de valoración de desempeño dentro de las actividades.

Según la valoración dada por el observador se identifican las características de habilidad o destreza, esfuerzo, condiciones y consistencia, es decir, en habilidad se evalúa la capacidad que tiene el operario frente a la actividad, a mayor valoración, mayor aptitud posee para realizarla, frente a esfuerzo, evalúa la cantidad de trabajo a realizar, se puede identificar por el empeño en realizar la actividad, ligado a condiciones de trabajo o del operario, conforme al esfuerzo las condiciones tratan de igual forma la situación o ambiente del trabajo para realizar la actividad y consistencia evalúa la repetitividad de la actividad.

Tabla de porcentaje de participación:
Se registran los nombres directos de los responsables de desarrollar las actividades y los equipos tecnológicos utilizados para el proceso.

Costos:
Se contemplan los siguientes costos para el análisis:

- Mano de Obra: calculando el costo por hora de cada uno de los participantes o responsables de las actividades ejecutadas.

- Dispositivos electrónicos: se determina el tiempo que permanece en el proceso productivo y el valor actual teniendo en cuenta la depreciación del activo.

- Servicios, papelería, y otros.

Todos los datos de los ítems mencionados, se utilizaron para la construcción de la "Matriz de costos", formato que contempla todos los campos y fórmulas necesarias para poder hallar los costos unitarios de cada uno de los servicios a cuantificar.

Contenido

La calculadora puede cuantificar los valores de los costos de 14 procesos de Nivel III (procesos que detallan los macro procesos y procesos de nivel I y II, como niveles de detalle al cual se llega de los procesos, conforme a la unidad de la organización, en ellos aparecen documentos), distribuidos en las áreas de la siguiente manera:

Procesos Documentales

Proceso	Unidad de medición
Elaboración de directrices (TRD)	Procesos en TRD
Elaboración de Estándares	Procesos en TRD

Tabla 3: Proceso - Unidad de medida (Área: Procesos Documentales). Fuente: Manual de Uso CMI . OAD, Universidad de los Andes, Colombia.

Sistema Integrado de Archivo (SIA)

Proceso	Unidad de medición
Asesoría	Horas
Valoración	Horas
Consulta, Préstamo e investigación	Metros Lineales
Organización	Metros Lineales
Transferencia	Metros Lineales
Disposición y Conservación	Metros Lineales
Descarte	Metros Lineales
Reprografía	Folios de Una Cara o Folios a Doble Cara

Tabla 4: Proceso - Unidad de medida (Área: SIA). Fuente: Manual de Uso CMI – OAD, Universidad de los Andes, Colombia

Servicios Documentales

Proceso	Unidad de medición
Formación de Usuarios (Con solicitud)	Personas
Formación de Usuarios (Sin solicitud)	Personas / Reunión
Atención al Usuario	Personas
Estrategias de Comunicación	Producto

Tabla 5: Proceso - Unidad de medida (Área: Servicios Documentales). Fuente: Manual de Uso CMI – OAD, Universidad de los Andes, Colombia

Instructivo de funcionamiento

Para utilizar la calculadora de costos, la OAD ha dispuesto el uso del Software Excel diseñando un módulo de fácil y rápido acceso denominado –CMI, cuando el usuario oprime el botón "Iniciar" y posterior en la opción "Calculadora", el sistema despliega una ventana con cada una de las áreas de la Oficina, sus respectivas áreas y dentro de cada una de las áreas, los respectivos procesos. Ver ilustración 5.

El funcionamiento de esta herramienta consta de una sencilla intervención por parte del usuario, en el que digitaliza la cantidad a evaluar en la celda en Microsoft Excel, como se muestra a continuación:

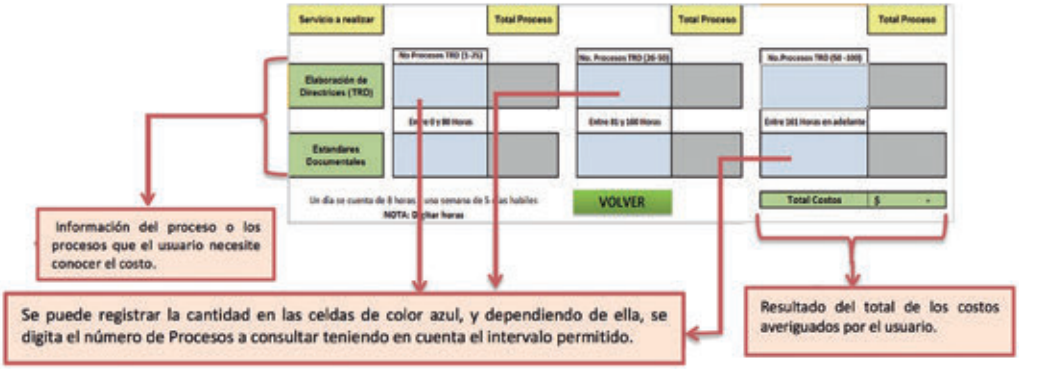

Ilustración 5: Calculadora de Procesos Documentales - OAD. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD.

PRESENTACIÓN DEL CONTENIDO

El Cuadro de Mando Integral- CMI diseñado brinda a los usuarios dos herramientas. La primera consiste en una calculadora de costos, la cual permite determinar el valor en pesos colombianos de cada proceso misional de la Oficina de Administración Documental, por otro lado se cuenta con un navegador de los indicadores estratégicos de la Oficina, permitiendo llevar un control de los diferentes factores que afectan el funcionamiento de la oficina.

Para acceder al CMI es necesario conocer las tres áreas de la Unidad; la primera es Procesos documentales, encargada de generar directrices y lineamientos documentales; la segunda área es el Sistema Integral de Archivos – SIA, encargada de implementar las directrices y lineamientos en los documentos institucionales, y la última denominada Servicios documentales, encargada de gestionar el proceso de divulgación de los servicios que presta la OAD. Los anteriores procesos son la base para que exista una navegación exitosa.

A continuación se muestra gráficamente la ventana en la que el usuario puede generar y visualizar el contenido, encontrando en ella dos botones de acceso a la calculadora e indicadores:

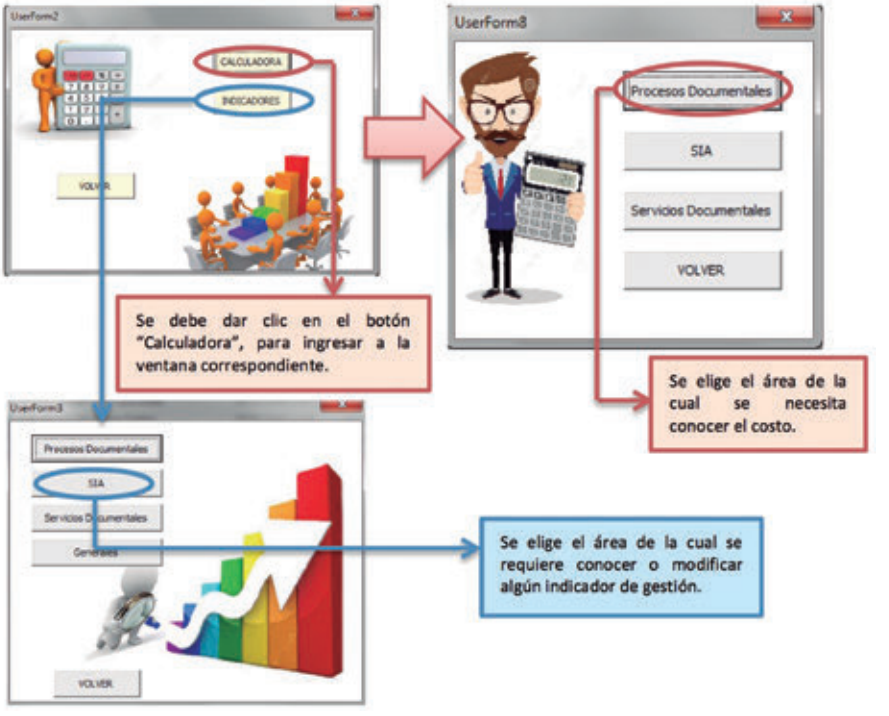

Ilustración 6: Contenido del CMI - OAD. Fuente: Oficina de Administración Documental - OAD.

RESULTADOS OBTENIDOS

Dentro del Cuadro de Mando Integral se pueden evaluar los costos de cada proceso que realizará la Oficina de Administración Documental- OAD, teniendo en cuenta la unidad de medida de la cantidad que se desee evaluar.

Por ejemplo, si se quiere conocer cuánto cuesta realizar una organización documental, el dato que se ingrese en la calculadora debe estar en metros lineales, mas no en expedientes o cajas. Cabe resaltar que las unidades de medida que se encuentran en la calculadora de cada proceso son las usuales en el manejo de documentos. A continuación se presentan la unidad de medida de casa proceso junto con su costo por unidad.

Proceso	Procedimiento	Unidad de medida	Costo por unidad
Procesos documentales	Elaboración de directrices	TRD (de un proceso)	$1.033.036
	Estándares documentales	Estándar (Duración del proceso de una hora)	$8.894
SIA	Asesoría	Hora	$14.839
	Valoración	Hora	$11.071
	Consulta y préstamo	Expediente	$6.140
	Organización	Metro lineal	$67.759
	Transferencia	Metro lineal	$64.769
	Disposición y conservación	Metro lineal	$21.636
	Descarte	Metro lineal	$51.460
	Reprografía	Folio (de doble cara)	$108
Servicios documentales	Formación de usuarios (Con solicitud)	Persona	$32.624
	Formación de usuarios (sin solicitud)	Persona	$48.523
	Atención al usuario	Persona	$13.070
	Estrategia de comunicación	Producto	$15.764

Tabla 6: Costo por unidad de cada proceso misional de la Oficina de Administración Documental. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD

Por otro lado, la evaluación de los indicadores de gestión contribuye a la identificación de las fortalezas y debilidades de los procesos y un posterior fortalecimiento de aquellos que lo requieran para cumplir los objetivos estratégicos de la oficina. A continuación se presentan los objetivos estratégicos que justifican los indicadores que se encuentran en el cuadro de mando integral.

PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Gestión documental	Regular el ciclo de vida documental, garantizando el acceso, la protección y conservación de la información, de tal forma que sirva como apoyo a la investigación histórica y a la gestión académica y administrativa, y como soporte legal para demostrar sus actuaciones ante terceros en el tiempo.	Crecimiento anual de documentos	Eficacia
		Espacio interno ocupado por el archivo	Eficacia
Generación de directrices y lineamientos documentales (Procesos)	Regular la producción documental a través de la estandarización de los lineamientos para la organización, conservación y administración de la información institucional a través de la creación de políticas documentales y herramientas de normalización.	Cantidad de TRD actualizadas	Eficacia
		Cantidad de procesos analizados	Eficacia
		Porcentaje de intervención en los macroprocesos	Eficacia
		Cantidad de guías de gestión realizadas	Tácito
Implementación de directrices y lineamientos documentales (SIA)	Implementar la política documental en la Universidad a través de la organización de los documentos institucionales para conservar solo aquellos que tengan valores primarios por el tiempo de retención, conservar permanentemente aquellos que posean valores secundarios y finalmente eliminar los que hayan perdido sus valores, para garantizar, preservar la memoria institucional y facilitar la consulta.	Porcentaje de participación de consultas y prestamos	Eficacia
		Crecimiento de metros lineales intervenidos	Eficacia
		Metros lineales transferidos, descartados y en gestión	Eficacia
		Porcentaje de participación de consultas y prestamos	Eficacia
		Crecimiento de digitalización	Eficacia
Gestión de servicios documentales (Servicios)	Estructurar, consolidar y socializar el portafolio de servicios que presta la Oficina de Administración Documental-OAD a través de actividades como formación de usuarios, asesoría, divulgación de fondos documentales del Archivo Institucional de la Universidad, entre otros	Porcentaje de asistencia a los cursos	Eficacia
		Incremento en la cantidad de interacciones en el sitio web	Eficacia
		Porcentaje de incremento en seguidores de las redes sociales de la OAD	Eficacia
		Satisfacción de las capacitaciones	Eficacia
		Crecimiento anual de Requerimientos	Eficacia

Tabla 7: Objetivos estratégicos para el CMI. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD

La OAD ha definido esta estrategia como la búsqueda de mejora continua, optimizando cada uno de los procesos que desarrolla en cuanto a la eficiencia y eficacia. Implementar los indicadores de gestión permite medir el nivel de desempeño, de forma cuantitativa y cualitativa, tomando como base los procesos que se llevan en la unidad y así poder evaluar el estado en que se sitúa la organización, siendo efectivo el proceso de mejoramiento continuo. Por lo anterior se procede a presentar los sucesos vinculados a los indicadores de gestión junto con una descripción y breve análisis de dichos indicadores.

Indicadores	Evaluación del indicador	Descripción y análisis
Crecimiento de TRD elaboradas	0%	La cantidad del TRD elaboradas fue constante durante los dos últimos años (2014-2015)
Cantidad de TRD actualizadas	36%	Hasta el año 2015 se actualizó el 36% de las 50 TRD orgánicas[8]
Cantidad de procesos analizados	83%	Hasta el 2015 se analizó el 83% del total de los procesos de nivel 3
Intervención directa en los procesos	46,83%	Las TRD elaboradas han intervenido directamente el 46% de los procesos institucionales
Intervención indirecta en los procesos	20,59%	Las TRD elaboradas han intervenido indirectamente el 20,59% de los procesos institucionales
Procesos por serie	9,83	Actualmente hay 9,83 procesos por serie
Crecimiento de las consultas	103%	La consulta documental creció en un 103% del año 2014 al 2015
Crecimiento de los préstamos	14%	En el 2015 las solicitudes de préstamo documental crecieron en un 14% con respecto al 2014
Crecimiento en metros lineales intervenidos	101%	En el año 2015 la cantidad de metros lineales intervenidos creció en un 101%, independientemente si se transfirieron, descartaron o se quedaron en gestión
Participación de transferencia	32%	El 32% de los documentos intervenidos se transfirieron a la oficina de administración documental
Participación de descarte	54%	El 54% de los documentos intervenidos se descartaron o eliminaron
Crecimiento de digitalización	67%	En el año 2015 Los documentos digitalizados crecieron en un 67% con respecto al 2014
Asistencia a las capacitaciones	62%	Del total de las personas inscrita, el 62% asistieron a los talleres
Incremento en la cantidad de interacciones en el sitio web	4,9%	En el 2015 la cantidad de interacciones en el sitio web incremento en un 4,9% con respecto al año 2014
Incremento en seguidores de las redes sociales de la OAD	111%	En el año 2015 la cantidad de seguidores (me gusta) en las redes sociales aumento en un 111% con respecto al 2014
Satisfacción de las capacitaciones	94%	El grado de satisfacción al cliente de las capacitaciones llego al 94% en el año 2015

Tabla 8: Evaluación de los indicadores de gestión. Fuente: Oficina de Administración Documental – OAD.

CONCLUSIONES

- La información que provee el Cuadro de Mando Integral le permite a las áreas misionales realizar una adecuada planeación estratégica, con mayor eficiencia en la asignación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, incrementando el desarrollo de sus procesos definiendo los aspectos que son claves y de interés para los stakeholders[9].

- Esta investigación arroja resultados de medición de los procesos misionales que componen la OAD, visto a través de varios frentes,

    - Generar planes de acción para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios que lo componen.

8 TRD orgánicas: Tablas de retención documental elaboradas antes del año 2009.

9 Stakeholders son aquellos grupos de interés que pueden influenciar, debilitar, bloquear u obstaculizar las acciones para el logro de proyectos o programas desarrollados por la OAD, éstos pueden ser clientes, empleados, proveedores e inversores.

- Conocer la gestión realizada por las diferentes áreas al interior de la OAD, afianzando las relaciones y trabajos entre procesos/actividades que ayudan al dinamismo e interrelación que benefician a la Unidad.

- Producir fuentes de resultados que muestran cifras y datos para presentar ante las Directivas de la Universidad, mostrando de maneja cuantitativa y cualitativa la gestión realizada de la Unidad, viendo el cumplimiento y desarrollo de los objetivos.

- La OAD debe estar en constante crecimiento en cuanto a productos y servicios estando a la vanguardia de lo que el entorno muestra, con el firme propósito de servir como fuente de desarrollo e incesante evolución que se interrelaciona con los demás procesos y actividades al interior de la Universidad.0020

- Este Cuadro de Mando Integral -CMI constituye un aporte para seguir estableciendo herramientas de medición en los procesos y servicios que se gestan desde las Unidades de Información, sirviendo como punto de partida para romper paradigmas, en los que muy seguramente saldrán debilidades y amenazas que se deben mejorar pero también existirán oportunidades y fortalezas para seguir creciendo, dejando de lado el estigma de los archivos como lugares en lo que sólo se guardan documentos.

BIBLIOGRAFÍA

BASTIDAS, Eunice y MORENO, Zahira. *El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público caso: Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.* Julio. No. 18.

CACERES, José y GONZÁLES José. *Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral.* Abril. No. 35.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El cuadro de mando integral.* Junio.

LEYTON, Carolina y SÁNCHEZ, Lorena del Carmen. *Implementación del cuadro de mando integral en el hospital auto gestionado de San Carlos, provincia de Nuble, Chile.* Diciembre. vol. 47, no. 31, p. 2.

LLUIS, Josep y BAGUR, llorenç. *Cuadro de mando integral en las universidades públicas españolas.* no. 9, p. 81.

MUÑOZ, Carmen. *Cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación.* Mayo/Agosto.vol. 23, no. 48, p. 105.

MUÑOZ, David. *La aplicación del cuadro de mando integral en organizaciones sanitarias.* no. 8, p. 13.

NARANJO, David. *El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos.* Vol. 24, no. 3, p. 220.

RENGIFO, Alexander. *Indicadores De Gestión Como Mecanismo De Asignación De Recursos En Archivos Universitarios: Estudio De Caso Universidad De Los Andes Bogotá, Colombia.* Universidad de la Salle, 2014.

SALINAS, María; FLORES, Emilio y URIS, Joaquín. *Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico: indicadores de perspectiva interna del negocio.* Mayo/Junio.vol. 23, no. 3, p. 250.

SANTOS, Mónica y FIDALGO, Esther. *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (cmi) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones.* 25/Abril. No. 4, p. 85.

TEJEDOR, Alexis y HUERTA, José. *Cuadro de mando integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de docentes.* Marzo.vol. 15, no. 1.