

**FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE LA
UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL BAJO LA
METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA ALMAGRAN –
ALMACENAR**

CLAUDIA MARCELA MURILLO
MAURICIO PALACIO DEOSSA
ALEJANDRO MARTÍNEZ OROZCO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 36
MEDELLÍN
2010

**FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE LA
UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL BAJO LA
METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA ALMAGRAN –
ALMACENAR**

CLAUDIA MARCELA MURILLO
MAURICIO PALACIO DEOSSA
ALEJANDRO MARTÍNEZ OROZCO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO
Filosofa. Economista. Especialista en Literatura Latinoamericana
Magister en Gerencia del Desarrollo

Asesor Temático:
TULIO MARIO CASTRILLÓN
Ingeniero Industrial. Especialista en Alta Gerencia
Máster Executive Bussines Logistic

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 36
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
JUSTIFICACIÓN	19
PLANTEAMIENTO PROBLEMA	20
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	25
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
1.1.1 Historia	25
1.1.2 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos	26
1.1.3 Líneas de negocios	27
1.1.3.1 Logística	27
1.1.3.2 Comercio Exterior	28
1.1.3.3 Gestión Documental	28
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL	30
1.2.1 Reseña histórica	30
1.2.2 Objetivos	30
1.2.3 Cobertura	30
1.3 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA	31
1.4 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DEFINIDO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL	32
1.4.1 Descripción del Mercado	32
1.4.2 Análisis DOFA	33
1.4.3 Plan Estratégico de la Unidad de Negocios	34

1.4.4 Revisión y análisis del planteamiento estratégico para la Unidad de Negocios de Gestión Documental	36
CAPITULO 2. GESTIÓN DOCUMENTAL	37
2.1 ¿QUÉ ES GESTIÓN DOCUMENTAL?	37
2.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	38
2.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	39
2.3.1 Objetivos Generales	39
2.3.2 Objetivos Específicos	39
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	40
2.4.1 Ventajas	40
2.4.2 Desventajas	41
2.4.3 Oportunidades.	41
2.5 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	41
2.5.1 A nivel electrónico	41
2.5.2 A nivel físico	44
2.6 MARCO LEGAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL	47
2.6.1 Producción documental	47
2.6.2 Recepción de documentos	48
2.6.3 Distribución de documentos	49
2.6.4 Trámite de documentos	49
2.6.5 Ordenación de los documentos	50
2.6.6 Consulta de los documentos	53
2.6.7 Conservación de los documentos	54
2.6.8 Disposición final de los documentos	57
2.7 OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA SOBRE GESTIÓN DOCUMENTAL	59
2.7.1 Diferencias de terminología entre el inglés y el español a nivel de Gestión Documental	59
2.7.2 Sistema de Gestión de Contenidos	60
2.7.3 Gestión del Conocimiento	60
2.7.4 Bases de Datos Documentales	61
CAPITULO 3. BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS	62

3.1 DESCRIBIR LA ESTRATEGIA	62
3.2 EL BALANCED SCORECARD	65
3.2.1 Componentes del Balanced Scorecard	66
3.3 PERSPECTIVA FINANCIERA	69
3.4 PERSPECTIVA DE CLIENTES	72
3.5 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	74
3.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	77
3.7 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	78
CAPITULO 4. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA LA COMPAÑÍA ALMAGRAN – ALMACENAR	83
4.1 PROPÓSITO ESTRATÉGICO	83
4.1.1 Misión	83
4.1.2 Visión	83
4.2 ESTRATEGIA	84
4.2.1 Diagnóstico estratégico – DOFA para el Proyecto	84
4.2.2 Definición de la estrategia	85
4.3 PERSPECTIVA FINANCIERA	87
4.3.1 Estrategia de crecimiento	87
4.3.2 Estrategia de productividad	87
4.4 PERSPECTIVA DE CLIENTES	87
4.4.1 Propuesta de valor	88
4.5 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	88
4.5.1 Enfoque de procesos	89
4.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	90
4.6.1 Capital humano, de información y organizacional	90
4.7 MAPA ESTRATÉGICO	90
4.7.1 Mapa estratégico propuesto	92
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Beneficios al implementar el BSC.	65
Figura 2. El marco del BSC	66
Figura 3. Elementos del BSC.	68
Figura 4. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	71
Figura 5. Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes	74
Figura 6. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.	76
Figura 7. Objetivos estratégicos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	77
Figura 8. Mapa estratégico	78
Figura 9. Plantilla resumen de objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuesto.	82
Figura 10. Plantilla de mapa estratégico – Enfoque de solución completa para el Cliente	91
Figura 11: Modelo de Mapa Estratégico propuesto para el Proyecto.	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis DOFA	33
Tabla 2. Componentes de un Sistema de Gestión Documental	42

TÍTULO

FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA ALMAGRAN – ALMACENAR

AUTORES

CLAUDIA MARCELA MURILLO
MAURICIO PALACIO DEOSSA
ALEJANDRO MARTÍNEZ OROZCO

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesora Metodológica:

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO
Filósofa. Economista. Especialista en Literatura Latinoamericana
Magíster en Gerencia del Desarrollo

Asesor Temático:

TULIO MARIO CASTRILLÓN
Ingeniero Industrial. Especialista en Alta Gerencia
Máster Executive Bussines Logistic

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 36
MEDELLÍN
2010

RESUMEN

Uno de los principales problemas que afrontan las empresas hoy en día es la ejecución de la estrategia. En este sentido, las compañías son hábiles en la generación y presentación de sus planes estratégicos, pero fallan notablemente en la divulgación y la ejecución de los mismos.

El modelo de Balanced Scorecard planteado por Kaplan y Norton se presenta como una metodología supremamente útil para describir la estrategia, comunicarla, desplegarla al campo operativo y conseguir los resultados esperados por la organización.

El modelo plantea, en primera instancia, la definición de un propósito estratégico en el que se establecen la misión, la visión y los valores de la compañía. Posteriormente se determina la estrategia de la compañía, entendiendo la misma como aquel conjunto de actividades que se deciden aplicar de manera diferente a los competidores y que son reconocidas y valoradas por los clientes. Esta estrategia es formulada en un mapa estratégico, una herramienta en la que de manera sencilla y resumida se plantean los objetivos estratégicos que trastocan a todos los niveles de la organización. Estos objetivos son definidos considerando cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Establece la herramienta una relación causa – efecto entre los objetivos, que permite identificar el impacto que algunos de ellos tienen con las diferentes perspectivas.

Se sigue dando gran preponderancia a los resultados financieros de la organización. En este sentido, se plantea que para conseguir los objetivos financieros deben generarse dos tipos de estrategias: de productividad y de aumento de los ingresos. La primera de ella tiene que ver con la optimización de procesos, que busca la reducción de costos; la segunda, va dirigida a mejorar el componente de ingresos mediante la gestión comercial y de mercadeo. Para la primera estrategia, el acento en la perspectiva de procesos internos es mayor y los resultados de la estrategia son de corto plazo. La segunda estrategia presenta mayor énfasis en la perspectiva de clientes, marcando nuevamente la relación de causalidad entre perspectivas. Para esta perspectiva, la de clientes, se debe desarrollar una propuesta de valor diferenciadora. Existen cuatro propuestas de valor diferenciadoras: ofrecer el mejor costo, liderazgo del producto, ofrecer

soluciones completas y generar barreras de salida para los clientes. Los procesos internos deben estar encaminados en la consecución de esta propuesta de valor. Se visualizan cuatro tipos de procesos: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y reguladores y sociales. Finalmente, las personas, los dueños de los activos intangibles, donde reposa el conocimiento que agrega valor a la organización, debe laborar en un ambiente de trabajo propicio y contar con un sistema de información que integre y comunique la estrategia a todos los niveles; esto hace parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El análisis de la metodología fue la base para formular un mapa estratégico específico para un proyecto de Gestión Documental.

De acuerdo con el perfil del cliente, se establecieron la misión y visión del proyecto, enfocando las mismas en el negocio de Gestión Documental. La estrategia fue sencilla: SER CONFIABLES. La propuesta de valor: OFRECER SOLUCIONES COMPLETAS.

El mapa estratégico sugerido contempla un objetivo enmarcado en la estrategia de productividad (perspectiva financiera) dirigida al control de costos de operación y un objetivo enfocado en el aumento de ingresos, soportado en un acompañamiento permanente, diseñando nuevas propuestas técnicas y comerciales que representen nuevos negocios. Aparece la perspectiva de clientes en este tópico.

La propuesta de valor de ofrecer soluciones completas requiere trabajar arduamente en los procesos de cliente y de gestión de operaciones. En este sentido se definen objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.

Finalmente, el talento humano debe fortalecer las competencias asociadas con el servicio al cliente y el sistema de información debe integrar todos los datos relevantes que contribuya con la consecución de la propuesta de valor.

GLOSARIO

ATENCIÓN DE CONSULTAS Y/O PRÉSTAMOS: Corresponde a la ubicación, búsqueda y alistamiento de las unidades documentales requeridas.

ALMACENAMIENTO: Corresponde al acopio de los documentos electrónicos en una base de datos, la cual deberá contemplar la funcionalidad para definir cuánto tiempo se mantienen, cómo hacer migraciones a otro sistema de almacenamiento, sistema de copias de seguridad, para recuperar en caso de fallo del primer sistema.

BALANCED SCORECARD: Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL: Fase del proceso de organización documental, en la cual se identifican y establecen agrupaciones documentales de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad productora (fondo, sección, series y/o asuntos).

CONSERVACIÓN DE LOS DOCUMENTOS: Conjunto de medidas preventivas o correctivas, adoptadas para garantizar la integridad física y funcional de los documentos de archivo, sin alterar su contenido.

CONSULTA DE LOS DOCUMENTOS: Acceso a un documento o grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen.

CUSTODIA DOCUMENTAL: Hace referencia al almacenamiento y guarda de cada una de las unidades documentales que contienen la información activa, semiactiva e inactiva, las cuales se podrán encontrar a nivel de cajas, libros, carpetas, AZ, paquetes, folios, entre otros.

DEPURACIÓN: Operación por la cual se elimina aquellos documentos que ya culminaron su proceso de retención.

DISPOSICIÓN FINAL DE LOS DOCUMENTOS: Selección de los documentos en cualquier etapa del ciclo vital, con miras a su conservación temporal, permanente, o a su eliminación conforme a lo dispuesto en las Tablas de Retención Documental y/o Tablas de Valoración Documental.

DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS: Actividades tendientes a garantizar que los documentos lleguen a su destinatario. La distribución se relaciona con el flujo de los documentos al interior y al exterior de la entidad. Sin interesar el medio de distribución de los documentos, se debe contar con mecanismos de control y verificación de recepción y envío de los mismos.

ESTRATEGIA: Es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

GESTIÓN DOCUMENTAL: Es el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permitir la recuperación de información desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

INDEXACIÓN: Consiste en poner identificadores únicos a los documentos de forma que sean más sencillos de localizar.

INTERARCHIVO DE DOCUMENTOS: Corresponde a la ubicación de los nuevos documentos generados por parte de una entidad, dentro de una unidad documental a la que pertenece, la cual ha sido creada previamente y se encuentra en custodia.

MAPA ESTRATÉGICO: Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

MISIÓN: la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.

OBJETIVO: Es el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. Un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

ORDENACIÓN DOCUMENTAL: Conjunto de acciones orientadas a la clasificación, ordenación y descripción de los documentos de una institución, como parte integral de los procesos archivísticos.

PLAN ESTRATÉGICO: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

PRINCIPIO DE ORDEN ORIGINAL: Se trata de un principio fundamental de la teoría archivística por el cual se establece que la disposición física de los documentos debe respetar la secuencia de los trámites que los produjo. Es prioritario para la ordenación de fondos, series y unidades documentales.

PRINCIPIO DE PROCEDENCIA: Se trata de un principio fundamental de la teoría archivística por el cual se establece que los documentos producidos por una institución y sus dependencias no deben mezclarse con los de otras.

PRODUCCIÓN DOCUMENTAL: Generación de documentos de las instituciones en cumplimiento de sus funciones. Comprende los aspectos de origen, creación y diseño de formatos y documentos, conforme al desarrollo de las funciones propias de cada entidad o dependencia y la normalización de la producción documental.

REARCHIVO DE DOCUMENTOS: Corresponde a la ubicación en el lugar original de las cajas, paquetes, carpetas y/o documentos, que se encontraban en estado de préstamo y han sido devueltos para su respectiva custodia.

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS: Conjunto de operaciones de verificación y control que una institución debe realizar para la admisión de los documentos que son remitidos por una persona natural o jurídica.

SERIE DOCUMENTAL: Conjunto de unidades documentales de estructura y contenido homogéneos, emanadas de un mismo órgano o sujeto productor como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas.

SOFTWARE: Programas de apoyo al proceso de gestión de la documentación.

SUB SERIE DOCUMENTAL: Conjunto de unidades documentales que forman parte de una serie, identificadas de forma separada de ésta por su contenido y sus características específicas.

TABLA DE VALORACIÓN DOCUMENTAL: Aplicación del listado de series y sub series con sus correspondientes tipos documentales producidos o recibidos por una entidad, una vez identificados los valores primarios (administrativos, contables, fiscales, legales y técnicos) y los valores secundarios (históricos, científicos y culturales), que posea la documentación de un archivo, se determina su tiempo de retención y se establece su destino final.

TABLA DE RETENCIÓN DOCUMENTAL: es el listado de series documentales con sus correspondientes tipos documentales, producidos o recibidos por las unidades administrativas, en cumplimiento de sus funciones, a las cuales se les asigna el tiempo de permanencia en cada fase de archive.

TRÁMITE DE DOCUMENTOS: Curso del documento desde su producción o recepción hasta el cumplimiento de su función administrativa.

VISIÓN: es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin plantear a la Compañía Almagran - Almacén una herramienta gerencial soportada en el modelo del Balanced Scorecard diseñado por Robert Kaplan y David Norton.

La razón de ser de dicho trabajo es estructurar las bases para un método que permita describir las diferentes actividades que se llevan a cabo en una operación de la Unidad de Negocios de Gestión Documental, en términos de su visión y estrategia, así como la aplicación y el desarrollo de cada una de las perspectivas que hacen parte de dicha metodología, como son: la Financiera, Servicio al Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento

El planteamiento de este modelo busca la optimización y eficacia en el proyecto, pero no se pretende desconocer la existencia de otras herramientas que le puedan permitir a la Compañía obtener la alineación estratégica requerida para el logro de los resultados esperados a nivel de utilidad, rentabilidad, sustentabilidad en el tiempo, desarrollo de una cultura del servicio, estandarización de procesos, excelencia operacional, satisfacción del cliente, satisfacción, retención y fidelización del talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, se invita a todos los participantes de la especialización, al cuerpo directivo y colegas de Almagran – Almacén, y demás interesados, a apropiarse del proyecto y adoptarlo como un parámetro a evaluar para su posible aplicación en otras áreas de la Compañía o proyectos similares.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular un mapa estratégico bajo la metodología de *Balanced Scorecard* para un Proyecto de la Unidad de Negocios de Gestión Documental de la Compañía Almagran – Almacén que posibilite la generación de ventajas competitivas y potencializar las ventajas comparativas en el largo plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los aspectos relevantes del direccionamiento estratégico de la Unidad de Negocios de Gestión Documental y del Proyecto analizado.
- Analizar los componentes del *Balanced Scorecard* y su vínculo con el mapa estratégico.
- Establecer el mapa estratégico que contemple los principales elementos de la estrategia, alineados con los procesos y perspectivas de impacto para el negocio.

JUSTIFICACIÓN

Ante los cambios generados por el efecto de la globalización en Colombia y el dinamismo que esta genera en el mercado en el que las empresas se desarrollan, surgen grandes necesidades de adaptación con el ánimo de que estos entes económicos permanezcan y se sostengan en el mercado. Dentro de estas necesidades esta el tener una estrategia clara, que permita alinear las unidades de negocio y a su vez cada uno de los proyectos con los procesos de la compañía.

Realizar este proyecto, además de cumplir con un requisito de la universidad, será decisivo para el fortalecimiento de la actividad comercial de Almagrán-Almacén, lo que a la vez nos permitirá contribuir al fortalecimiento del medio empresarial y así participar en la construcción de una sociedad más competitiva

Dado el auge que vienen tomando en las últimas dos décadas la prestación de servicios tercerizados bajo la figura de Outsourcing, la proyección de nuestro negocio toma una fuerza relevante. Hoy en día las empresas vienen mejorando el foco de sus negocios, concentrándose en su misión de ser o *core business*, dejando espacio a aquellas empresas que dedican sus esfuerzos en prestar servicios de soporte no misionales.

La tercerización de operaciones logísticas y de gestión documental vienen siendo prácticas evidenciadas en mayor medida por empresas de gran tamaño que persiguen, mediante la especialización de sus proveedores, lograr ventajas competitivas.

Es imperativo estar bien preparados para afrontar esta necesidad empresarial, que cada vez es más latente y metodologías como la sugerida en el presente trabajo ayudará a conseguir este objetivo.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA

Kaplan y Norton en su trabajo desarrollado en torno al Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, plantean que los ejecutivos presentan su mayor dificultad en el despliegue de la Estrategia a las diferentes instancias de la organización.

De hecho, estos autores indican que más del 70% de las organizaciones fracasan, no por no contar con una estrategia definida, sino por no ser capaz de ejecutarla de manera adecuada.

Para el proyecto analizado en el presente trabajo se han definido en el pasado planes estratégicos que no han sido implantados en su totalidad. Se ha tratado entonces de esfuerzos infructuosos. Tal situación ha traído problemas asociados con:

- **No se tienen definidos los objetivos de sustentabilidad económica en el mediano y largo plazo:** si bien es cierto el proyecto ha demostrado contar con una rentabilidad interesante en los últimos años, la misma no se ha gestionado con criterios de sustentabilidad. Estos resultados han sido determinados, en su mayoría, por efectos de negociaciones tarifarias efectuadas en el pasado y no por el hecho de ser generadores de mayores ingresos gestionados desde la parte comercial o por el ahorro generado por la mejor utilización de los recursos. La compañía debe, en consecuencia, definir una estrategia que permita obtener mayores niveles de ingreso, intentando generar más negocios de venta cruzada y lograr productividades asociadas con el mejoramiento de procesos, la inversión en tecnología e infraestructura, que redunden en el mediano plazo con menores costos de operación.
- **No se conoce el valor diferenciador que espera el Cliente y por ende no hay una estrategia para abordarlo:** Almagran – Almacén no tiene definido para

el proyecto de la referencia la estrategia que permita generar el valor esperado por el Cliente. En este momento no se conoce si debemos: 1) ser líderes en el desarrollo de nuevos productos, 2) ofrecer el mejor costo total, 3) prestar servicios de soluciones completas o 4) generar barreras de salida fuertes. Esta ausencia de foco puede acarrear esfuerzos no productivos en una estrategia diferenciadora errónea y que no sea valorada por el Cliente.

- **Los procesos no están alineados con el valor diferenciador que espera el Cliente:** siendo consecuentes con la debilidad expresada en el punto anterior, los procesos internos definidos están direccionados para atender una demanda del día a día, sin criterio de generación de valor.
- **El talento humano asignado al proyecto no persigue un fin común ni integrador:** los planes estratégicos definidos en el pasado han sido comunicados sólo a la gerencia media del proyecto. Es tal vez una de las causas de su falla en la aplicación: si toda la organización no conoce la estrategia, difícilmente podrá contribuir al logro de la misma.

Esta forma de describir las falencias del proyecto, en términos de ejecución de la estrategia, guarda coherencia con el modelo BSC que plantean los autores (Kaplan y Norton), en el cual se visualizan cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Bajo esta metodología, la perspectiva financiera representa el resultado de la ejecución de la estrategia y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa

la base, las raíces donde se genera la cultura, el liderazgo y la comunicación que promueve el cumplimiento de la estrategia.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario definir una metodología que permita desplegar la estrategia que busca el logro de unos objetivos de resultado financiero, considerando un valor diferenciador para el cliente, alineando los procesos internos para la obtención de este valor y generando una cultura y preparando al talento humano en torno al logro de estos objetivos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un mapa estratégico bajo la metodología de BSC para un proyecto de la Unidad de Negocios de Gestión Documental de la compañía Almagran – Almacénar?.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Con el presente trabajo se pretende solucionar un problema evidenciado en la ausencia de la definición de una estrategia y un procedimiento para lograr un óptimo despliegue de la misma, de manera tal que se pueda generar una posición competitiva del proyecto analizado en el mediano y largo plazo.

Es así como se decide formular un mapa estratégico utilizando la metodología de *Balanced Scorecard* para este proyecto de la unidad de negocios de Gestión Documental de la Compañía Almagran – Almacén, que será presentado a la Alta Dirección en el mes de Agosto del año 2010.

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Historia. Almagran – Almacén es el resultado de la integración de dos compañías, las cuales surgieron en su momento para satisfacer unas necesidades específicas en los sectores industriales, comerciales y financiero del país en las décadas de 1940 y 1950, cuyos servicios estaban asociados a: Almacén, custodia y conservación de productos nacionales o de procedencia extranjera, Agenciamiento aduanero, Pignoración de mercancía y Financiamiento de operaciones crediticias.

A continuación procedemos a detallar brevemente su trasegar en el tiempo:

- En 1944 se funda Almagran en la ciudad de Medellín, siendo el segundo Almacén General de Depósito creado en el país.
- En 1953 se crea Almacén como Filial del Banco de Colombia.
- En 1996 Bavaria S.A., sociedad del Grupo Santo Domingo, vende Banco Comercial Antioqueño S.A. - Bancoquia al Banco Santander Investment, y mantiene la propiedad de Almagrán.
- En 1997 se da la escisión de Bavaria S.A. Almagrán pasó a ser una filial de Invernac y Valorem S.A
- En 1998 Se da la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia, y por ende entre Almabic y Almacén. Almacén comienza a ser parte del Grupo Empresarial Antioqueño.

- En 2006 Almacén es adquirida por Lab Investment & Logistics S.A y Portal de Inversiones S.A
- En 2007 Almagran deja de ser vigilado por la Superintendencia Financiera.
- En 2008 se adquiere el control accionario de Almacén por parte de Almagrán (Grupo Santo Domingo).
- En 2009 Almacén deja de ser vigilado por la Superintendencia Financiera.
- Actualmente nos encontramos concentrados en el proceso de integración administrativa de ambas compañías.

Desde sus inicios a hoy, el mundo, la economía y el país como tal han vivido grandes cambios, cambios que no han sido ajenos a Almagran – Almacén y que han motivado e impulsado su desarrollo y la transformación hacia la prestación de servicios de valor agregado, que hoy por hoy se constituyen en verdaderas soluciones integrales de logística.

1.1.2 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

Misión: *Desarrollar soluciones logísticas integrales para contribuir a la competitividad de nuestros clientes y al progreso social.*

Visión: *Ser la compañía logística líder a nivel nacional y regional, en la administración integral de la cadena de abastecimiento de los clientes, reconocida por la excelencia operacional y la generación de valor para clientes, colaboradores y accionistas.*

Objetivos estratégicos

- Mejoramiento de la gestión comercial
- Desarrollo de productos
- Crecimiento rentable
- Generación de valor a los clientes
- Gestión del talento humano
- Gestión integral del riesgo

Como se detalla en su Misión y Visión, Almagran – Almacén concentra su razón de ser en la actividad logística, la cual a nivel etimológico procede del Griego (Flujo de materiales) y tiene sus orígenes en el campo militar, quien la empezó a utilizar como función de apoyo para el abastecimiento y control de los recursos necesarios para las actividades bélicas, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de una misión.

Hoy podemos encontrar un sin número de términos de referencia sobre lo que es la logística, pero en términos generales se podría definir bajo el concepto: *“Conjunto de actividades que tienen como objetivo la ubicación, al más bajo costo posible, de una cantidad determinada de un producto en el lugar y en el momento en los que exista una demanda”* y es ahí donde entra a participar Almagran – Almacén como un facilitador y un garante del logro de dicho propósito.

1.1.3 Líneas de negocios. Después de un análisis detallado de los sectores económicos que atendemos y que podríamos atender, como de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales, se definieron y estructuraron tres grandes líneas de negocios, las cuales se detallan a continuación:

1.1.3.1 Logística. Corresponde al servicio de gestión y administración de los inventarios del cliente, en los centros de almacenamiento y su distribución hasta

los puntos de venta o al consumidor final; adicionalmente incluye procesos complementarios de transformaciones menores y acondicionamiento secundario.

1.3.1.2 Comercio Exterior. Corresponde a un completo portafolio de servicios, por medio de los cuales se garantiza la satisfacción de los diversos requerimientos en materia de Comercio Exterior relacionados con:

- Carga internacional: Importaciones y exportaciones aéreas, marítimas, terrestres y multimodales , Servicios logísticos complementarios , Seguros.
- Agenciamiento Aduanero : Procesos aduaneros de importación , Procesos aduaneros de exportación Regímenes especiales.
- Operación Portuaria: Servicios propios de operaciones de importación y exportación en puertos, incluyendo procesos de cargues, descargues, inspecciones y traslados.
- Zonas Francas: Almacenamiento, custodia, procesamiento y acondicionamiento de mercancías bajo un régimen aduanero especial y con un tiempo de permanencia indefinido.
- Zonas Aduaneras: Custodia y conservación de mercancías en proceso de nacionalización, Procesos de Información a clientes y entidades gubernamentales.

1.3.1.3 Gestión Documental. Corresponde al conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por nuestros clientes, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Dicho conjunto de actividades se garantizan a través del siguiente portafolio de servicios:

- Organización: Aplicación de normatividad archivística, Análisis, diseño y aplicación de flujos de registro de trabajo documentales para empresas certificadas, Auditoria en administración documental, Elaboración y aplicación de TVD y TRD
- Administración y preservación de la Información física: Servicios de almacenamiento, Custodia documental, Atención de Consultas, Rearchivo e Interarchivo, Transporte
- Administración de la Información Digital: Conversión y digitalización de documentos, Archivado de imágenes (Data warehouse) , Microfilmación, Flujo de trabajo (Work flow)
- Administración de la Información: Administración de archivos activos y semi activos en instalaciones del cliente o del proveedor (Centros de Administración Documental - C.A.D)
- Otros Servicios: Correspondencia - Mensajería interna

Es importante resaltar, que cada una de nuestras líneas de negocios está enfocada a satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes a través de servicios claramente estructurados y relacionados entre sí por línea de negocio, pero totalmente independientes uno de otro de cara al cliente, es decir, tenemos la capacidad de garantizar la integralidad de la cadena pero a su vez, poseemos la flexibilidad de prestar los servicios de de manera independiente, teniendo en cuenta las necesidades y particularidades de cada cliente.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

1.2.1 Reseña histórica. La Unidad de Negocios de gestión Documental cuenta con una trayectoria de 15 años en el mercado (inicio labores el 1 de Julio de 1995), cuya razón de ser es el suministro de servicios integrales orientados a la gestión, administración y conservación de la información.

1.2.2 Objetivos. Sus Objetivos se centran en tres grandes aristas, las cuales se detallan a continuación:

- Proporcionar soluciones integrales e innovadoras en administración y gestión Documental.
- Garantizar la generación de ingresos y rendimientos sostenibles en el tiempo, a través de valores de compra claros para nuestros clientes actuales y prospectos.
- Focalizar clientes en segmentos estratégicos

1.2.3 Cobertura. Actualmente la línea de Gestión Documental desarrolla sus servicios a través de instalaciones propias en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, contando para ello con una infraestructura de 20.000 metros cuadrados; adicionalmente, estamos en la capacidad de apalancar la prestación de servicios a través de las instalaciones de nuestros clientes, haciendo así presencia en 23 Municipios del País.

1.3 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

El Plan Estratégico definido para la Compañía se encuentra compuesto por:

- **Horizonte de tiempo:** 5 años, 2010 – 2014

- **Objetivo general:** Garantizar un crecimiento rentable fundamentado en el mejoramiento de la gestión comercial, la generación de valor a nuestros clientes a partir de un modelo de servicio al cliente que impacte su desarrollo y el de nuestros productos en ellos y el fortalecimiento organizacional para aumentar el valor de la compañía.

- **Estrategias Corporativas:**
 - **Eficiencia Financiera:** A través de la cual se busca garantizar la racionalización de los gastos, la generación de caja, el incremento de los ingresos y la maximización de la utilidad, tanto operativa como neta.

 - **Satisfacción del Cliente:** Está enfocada de una parte a retener y fidelizar los clientes (actuales y prospectos), y en una segunda instancia a la generación de valor agregado a dichos clientes.

 - **Excelencia Operacional:** Por medio de dicha estrategia se apunta a propender que todo proyecto como parte del desarrollo de la relación comercial entre Almagran – Almacén y sus clientes, cuenten con el establecimiento del marco contextual dentro del cual se establecerán los acuerdos técnicos, operativos y de calidad a que haya lugar como complemento al documento legal que regula la relación comercial. Teniendo en cuenta lo anterior, se parte de la premisa de la obligatoriedad del cumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de cada proyecto.

De otra parte, se apunta también a la reducción de la vulnerabilidad a través del Plan Estratégico de riesgos y a la valoración e implementación de las mejores prácticas mundiales en cadena de abastecimiento.

- **Satisfacción del talento humano:** apunta al desarrollo de una transformación cultural que busca crear una nueva identidad y relación corporativa con cada uno de los empleados tanto directos como indirectos y que abarca también a sus proveedores como aliados estratégicos; adicionalmente, apunta al desarrollo de un programa de fidelización, formación y desarrollo de sus empleados.

1.4 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DEFINIDO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

1.4.1 Descripción del Mercado. Con el ánimo de contextualizar al lector de una mejor manera sobre la Unidad de Negocios de Gestión Documental, a continuación se procederá a realizar un breve análisis de la descripción del mercado en el cual se enfoca dicha unidad.

- **Categoría:**
- Se establece que se hace parte de la categoría de Gestión Documental y de la Información

- **Análisis del Mercado:**
- Tamaño: Sin estimar
- Grado de consolidación de la categoría: Alto número de competidores
- Tendencia: Reducción de este número de competidores debido a la consolidación de las empresas que se desenvuelven en dicho medio y por el direccionamiento que quiere darle el Archivo General de la Nación
- Potencial: Tercerización en empresas.

- Ventaja diferencial: Integración vertical para oferta completa de todos los servicios que componen el producto de la categoría Gestión de información
- **Factores claves de éxito mercado:**
- Actualización tecnológica
- Eficiencia en el servicio
- Integralidad de servicios en el producto
- Cobertura geográfica

1.4.2 Análisis DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Como parte de la estructuración de la planeación estratégica para la unidad de negocios, se partió del objetivo de la herramienta base para el desarrollo de la estrategia, como lo es la Matriz DOFA, la cual busca determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve, obteniendo así:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respaldo del grupo económico al que pertenece ➤ Experiencia de 15 años en el mercado ➤ Reconocimiento en el medio ➤ Cobertura Geográfica (Principales ciudades del país) ➤ Portafolio de clientes (Diversos sectores – Clientes relevantes en sus sectores) ➤ Experiencia en operaciones de altos volúmenes documentales ➤ Flexibilidad en los esquemas operacionales ➤ Percepción positiva sobre la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura ➤ Cobertura Comercial y Operativa ➤ Física ➤ Soporte tecnológico ➤ Capacitación y actualización del personal ➤ Investigación y desarrollo del producto ➤ Alta concentración del producto en dos servicios específicos ➤ No cumplimiento requisitos licitaciones con el estado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento estratégico en el mercado ➤ Tendencia de mercado (Tercerización) ➤ Oferta integral de producto de acuerdo a la definición de producto establecida ➤ Ampliar la base de clientes – Diversificación de ingresos ➤ Venta cruzada base de clientes de la Organización: ➤ Ampliar la cobertura de los aplicativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia del mercado a la digitalización (Competencia, Clientes, AGN) ➤ Actualización tecnológica de la competencia ➤ La infraestructura de la competencia ➤ Nuevos competidores en el mercado ➤ Ley anti tramite ➤ Nuevas normas técnicas ISO 27001

1.4.3 Plan Estratégico de la Unidad de Negocios. Teniendo en cuenta el trabajo adelantado a nivel Corporativo relacionado con el desarrollo de la estrategia a seguir en los próximos cinco (5) años, cada Unidad de Negocios procedió a replicar dicha labor a su interior.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se detalla brevemente los puntos más relevantes definidos para la Unidad de Negocios de Gestión Documental:

- Objetivo: Diseñar y desarrollar soluciones integrales y efectivas a nivel de administración y gestión documental, acorde con las mejores tendencias y

prácticas en el mercado, utilizando la técnica y la tecnología como soporte para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

- Estrategias Corporativas para la Unidad de Negocios:
- **Desarrollo de Infraestructura:** Por medio de esta estrategia se busca consolidar todas las operaciones desarrolladas en instalaciones propias en las ciudades donde actualmente poseemos presencia, en una sola plataforma debidamente acondicionada teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Archivo General de la Nación
- **Estandarización de Procesos:** Consiste en garantizar en un 100% a nivel nacional la implementación, control, seguimiento y plan de mejoras a través del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Excelencia Operacional:** Para esta estrategia se definieron tres (3) objetivos básicos: Diseñar, implementar, evaluar y dar cumplimiento de los acuerdos operativos de servicio para cada proyecto existente en la Unidad de Negocios, Garantizar la exactitud de inventarios y por último, Optimizar los procesos
- **Fortalecer el modelo comercial:** Dicha estrategia apunta a la capacitación del equipo comercial de acuerdo al modelo comercial definido por la Compañía y a la planeación del ritmo del negocio, buscando así la eficacia en el seguimiento de resultados.
- **Ampliar la base de clientes:** Como su nombre lo expresa, esta estrategia propende por incrementar los clientes existentes en la Unidad de Negocios bajo la premisa de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, lo cual se logrará por medio de la clasificación, segmentación y forma de penetración aprobada por la Compañía para los clientes objetivo, prospectos y actuales de la Unidad.

1.4.4 Revisión y análisis del planteamiento estratégico para la Unidad de Negocios de Gestión Documental. De acuerdo al plan de trabajo y cronograma establecido para cada estrategia que hace parte del Plan Estratégico definido tanto para la Compañía como para la Unidad de Negocios, a la fecha no se ha realizado ninguna revisión de fondo, las fechas definidas para este proceso fueron anuales comenzando a partir del mes de Febrero de 2011.

Realizando un análisis de lo que se pretende con el Plan Estratégico definido para la Unidad de Negocios de Gestión Documental, puede concluirse que el mismo apunta a un fortalecimiento integral del producto que garantice en el mediano y largo plazo su crecimiento constante, su posicionamiento en el mercado, su eficiencia operativa y sustentabilidad en el tiempo.

Estudiando de una manera más detallada, los factores críticos de éxito son:

- Eficiencia en la prestación del servicio .
- Garantizar una oferta integral del producto.
- Garantizar una infraestructura técnicamente adecuada para la prestación de nuestros servicios, teniendo como parámetro las mejores prácticas logísticas y los estándares definidos por el Archivo General de la Nación.
- Estandarización de los procesos soportados por el Sistema de Gestión de Calidad.
- Metodología comercial.
- Masificación de los servicios de almacenamiento y custodia y de Centros de Administración Documental, iniciando por los clientes tácticos y masivos.
- Consecución de nuevos clientes estratégicos, buscando la diversificación del ingreso.

CAPITULO 2. GESTIÓN DOCUMENTAL

2.1 ¿QUÉ ES GESTIÓN DOCUMENTAL?

La Gestión Documental puede definirse como:

- El conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permitir la recuperación de información desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.
- El conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Esta es una actividad casi tan antigua como la escritura, que nació debido a la necesidad de documentar o fijar actos administrativos y transacciones legales y comerciales por escrito para dar fe de los hechos. Este tipo de documentos se plasmaron sucesivamente en tablillas de arcilla, hojas de papiro, pergaminos y papel, cuya gestión se fue haciendo cada vez más compleja a medida que crecía el tamaño de los fondos documentales.

De otra parte, no está de más precisar que las tecnologías de la información han permitido hacer grandes avances en la gestión documental, mediante los Sistemas de Gestión Documental (DMS, del inglés, Document Management System); dichos sistemas han permitido informatizar la gestión, haciendo los procesos más ágiles, más eficientes, y con un ahorro sustancial de espacio físico.

La gestión documental incluye la gestión de archivos administrativos, contables, técnicos, laborales y cualquier otro documento que maneje la organización.

2.2 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Durante siglos, la gestión documental en las organizaciones fue el dominio exclusivo de administradores, archiveros y bibliotecarios, cuyas herramientas manuales básicas eran los libros de registro, las carpetas, archivadores, cajas y estanterías en las que se guardan los documentos de papel, luego entraron los documentos en soportes micrográficos, magnéticos u ópticos y los audiovisuales, y los ficheros o kárdex que permiten hacer referencias cruzadas y una larga lista de técnicas de recuperación de información mediante sistemas de codificación y clasificación. Más recientemente se fueron sumando a ellos los informáticos, que son cada vez más necesarios debido a la complejidad y nivel de sofisticación que van alcanzando los sistemas computacionales de apoyo de la actividad administrativa.

El uso del computador en la gestión documental se inicia en la práctica a partir de las grandes bibliotecas nacionales anglófonas, la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos de América y la British Library, que en los años 60 del siglo pasado crearon programas de bases de datos conocidos como MARC (Machine Readable Cataloging) o Catalogación leíble por computador. Poco después se comienza también a usar registros computarizados para inventariar documentación administrativa en soporte papel.

Cuando el uso de las tecnologías de información y comunicación se hizo común en la administración pública y privada, con el inicio de las bases de datos y la aparición de los procesadores de textos y otras aplicaciones ofimáticas, y sobre todo con la llegada del correo electrónico, surgió la necesidad de capturar y conservar también documentos que nacen, viven y mueren en formato electrónico.

Conseguir esto representó un nuevo salto en la complejidad y exigencias a los sistemas informatizados y en la forma de pensar de los administradores y archiveros.

Actualmente, coexisten los más diversos sistemas de gestión documental: desde el simple registro manual de la correspondencia que entra y sale, hasta los más sofisticados sistemas informáticos que manejan no sólo la documentación administrativa propiamente como tal, venga ella en papel o en formato electrónico, sino que además controlan los flujos de trabajo del proceso de tramitación de los expedientes, capturan información desde bases de datos de producción, contabilidad y otros, enlazan con el contenido de archivos, bibliotecas, centros de documentación y permiten realizar búsquedas sofisticadas y recuperar información de cualquier lugar.

2.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

2.3.1 Objetivos Generales

- Propender por la elaboración de políticas, organización, almacenamiento, conservación, consulta y disposición final de los documentos, contemplando los requisitos de ley, con el fin de fortalecer el control de la gestión y la aplicación de nuevas tecnologías de la información.
- Garantizar la atención oportuna en la recepción de documentos y un excelente tiempo de respuesta en su distribución, asegurando la confidencialidad de la información.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Normalizar y racionalizar la producción documental.

- Disponer de recursos de información para la toma de decisiones al interior de la Universidad.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Agilizar los procesos.
- Controlar y administrar el sistema de archivo de una manera eficiente y eficaz.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Implantar un sistema de gestión documental tiene las siguientes ventajas y desventajas:

2.4.1 Ventajas

- Gestión y control efectivo: sencillez, rapidez y ahorro; de una forma sencilla, la organización tiene acceso instantáneo a toda la documentación necesaria para su actividad de negocio, con las ventajas añadidas de la eliminación de desplazamientos, reducción de tiempo de consultas y tareas de archivo, ahorro de espacio físico y solución del problema de localización de documentos.
- Uso racional de los recursos. La gestión documental facilita que la información se comparta y se aproveche de forma más eficiente y como un recurso colectivo. Como consecuencia, se reducen drásticamente situaciones como la duplicidad de documentos archivados, fotocopias innecesarias, dobles grabaciones de datos, etc.
- Seguridad y fiabilidad Información. Documentos de gran valor para la organización pueden custodiarse en locales de alta seguridad, garantizando su perfecto estado de conservación mientras que, para el uso diario, se dispone de su réplica electrónica.

- Productividad y valor agregado. Una gestión documental, además de ahorro de costos, genera una productividad y valor agregado adicional, originados por el rápido acceso a la información dentro de la organización y su posterior distribución, sin necesidad de trasladar los documentos.
- Ahorro: reducción del espacio de almacenamiento, y del tiempo empleado en hacer búsquedas y en almacenar información.

2.4.2 Desventajas

- Coste de implantación: Implantar uno de estos sistemas puede suponer un alto coste económico.
- Tiempo de implantación: si el volumen de datos a introducir en el sistema la primera vez es muy grande, puede llevar mucho tiempo y recursos esta digitalización

2.4.3 Oportunidades. Las oportunidades de la gestión documental para las empresas en general son múltiples, la principal sin duda es la oportunidad de mejorar su productividad en el ejercicio de sus actividades y servicios hacia sus clientes. La optimización y organización de los documentos son una oportunidad de aligerar la estructura de costos, permitiendo una mayor agilidad y control sobre los gastos de la empresa, permitiendo así una mejoría del alojamiento de sus recursos y de los servicios ofrecidos.

2.5 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

2.5.1 A nivel electrónico. Todo sistema de gestión documental por lo general debe involucrar los siguientes aspectos: almacenamiento, recuperación, clasificación, seguridad, custodia, distribución, creación, autenticación. A

continuación procederemos detallar cada uno de ellos ligado a los criterios generales que se deben tener en cuenta para garantizar el éxito en un programa de Gestión Documental.

Tabla 2. Componentes de un Sistema de Gestión Documental

Áreas	VARIABLES A EVALUAR
Almacenamiento	¿Dónde guardaremos nuestros documentos? ¿Cuánto podemos pagar para almacenarlos?
Recuperación	¿Cómo puede la gente encontrar documentos necesarios? ¿Cuánto tiempo se puede pasar buscándolo? ¿Qué opciones tecnológicas están disponibles para la recuperación?
Clasificación	¿Cómo organizamos nuestros documentos? ¿Cómo aseguramos que los documentos estén archivados siguiendo el sistema más apropiado?
Seguridad	¿Cómo evitamos la pérdida de documentos, evitar la violación de la información o la destrucción no deseada de documentos? ¿Cómo mantenemos la información crítica oculta a quién no debiera tener acceso a ella?
Custodia	¿Cómo decidimos qué documentos conservar? ¿Por cuánto tiempo deben ser guardados? ¿Cómo procedemos a su eliminación?
Distribución	Cómo distribuimos documentos a la gente que la necesita? ¿Cuánto podemos tardar para distribuir los documentos?
Workflow	¿Si los documentos necesitan pasar a partir de una persona a otra, cuáles son las reglas para el flujo de estos documentos?
Creación	¿Si más de una persona está implicada en creación o modificación de un documento, cómo se podrá colaborar en esas tareas?
Autenticación	¿Cómo proporcionamos los requisitos necesarios para la validación legal al gobierno y a la industria privada acerca de la originalidad de los documentos y cumplimos sus estándares para la autenticación?

De cara a dar respuesta a los criterios mencionados anteriormente, los sistemas de gestión documental suelen integrar una serie de elementos comunes a todos ellos, los cuales se detallan a continuación:

- **Hardware:** Escáneres y dispositivos de Digitalización. Los documentos originales, una vez preparados, son transformados en documentos digitales, los cuales serán guardados o almacenados. De otra parte, se encuentran los Servidores, los cuales contienen la información previamente digitalizada. Los

usuarios finales se conectaran a un servidor para poder acceder a dicha información, para su modificación o revisión.

- Software: Gestores documentales. Programas de apoyo al proceso de gestión de la documentación.
- Redes: Por medio de las redes los usuarios podrán acceder a la información que se encuentra en los servidores. Las redes pueden ser locales, aunque también se puede acceder a la información por Internet.
- Almacenamiento: Como su nombre lo dice, corresponde al acopio de los documentos electrónicos en una base de datos, la cual deberá contemplar la funcionalidad para definir cuánto tiempo se mantienen, cómo hacer migraciones a otro sistema de almacenamiento, sistema de copias de seguridad, para recuperar en caso de fallo del primer sistema.
- Captura: Posibilidad de obtener y digitalizar documentos como imágenes, o textos que se tienen en papel u otros formatos, escaneándolos.
- Indexación: Consiste en poner identificadores únicos a los documentos de forma que sean más sencillos de localizar.
- Recuperación: Herramientas para recuperar un determinado archivo almacenado. No siempre se conocerá el identificador único del archivo, por lo que el proceso deberá proporcionar la posibilidad de encontrarlo por título, u otros metadatos como tamaño, autor, etc, pudiendo hacer búsquedas más eficientes.
- Distribución: Garantizar un canal de distribución de los archivos, en caso de que estos deban ser distribuidos.

- Integración: Integración de todo tipo de documentos en la misma aplicación de gestión de forma que un usuario pueda crearlo, abrirlo, editarlo, guardar nueva versión, todo sin salir de la aplicación.
- Usuarios: A través de una cuenta de Usuario, se lleva a cabo el acceso a los documentos digitalizados dentro del Sistema de Gestión Documental permitiendo así, realizar la consulta electrónica de los mismos de acuerdo a los niveles de seguridad asignados a cada uno de los usuarios registrados en el Sistema.
- Administradores: Desde el puesto del Administrador del Sistema, los documentos digitalizados se codifican e indexan en la base de datos del servidor, identificando la ubicación física del documento original y asignando, a cada documento lógico, las claves de acceso. Los documentos digitalizados se almacenan en su correspondiente fichero.
- Seguridad: La aplicación debe garantizar que los documentos tengan el nivel de seguridad adecuado. Habrá documentos con información sensible que no deberían poder ser accedidos más que por el personal indicado. Además, debe aportar seguridad frente a posibles intrusiones externas a la organización.

2.5.2 A nivel físico. Como complemento a los elementos descritos en el numeral anterior, los procesos de Gestión Documental debe ir acompañados de un componente que abarque el tratamiento y manejo físico del documento como tal, en ese orden de ideas, se procede a detallar los elementos claves de este frente y que son los siguientes:

- Tabla de valoración documental: Aplicación del listado de series y sub series con sus correspondientes tipos documentales producidos o recibidos por una

entidad, una vez identificados los valores primarios (administrativos, contables, fiscales, legales y técnicos) y los valores secundarios (históricos, científicos y culturales), que posea la documentación de un archivo, se determina su tiempo de retención y se establece su destino final.

- Tabla de retención documental: es el listado de series documentales con sus correspondientes tipos documentales, producidos o recibidos por las unidades administrativas, en cumplimiento de sus funciones, a las cuales se les asigna el tiempo de permanencia en cada fase de archive.
- Serie documental: Conjunto de unidades documentales de estructura y contenido homogéneos, emanadas de un mismo órgano o sujeto productor como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas.
- Sub serie documental: Conjunto de unidades documentales que forman parte de una serie, identificadas de forma separada de ésta por su contenido y sus características específicas.
- Clasificación documental: Fase del proceso de organización documental, en la cual se identifican y establecen agrupaciones documentales de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad productora (fondo, sección, series y/o asuntos).
- Ordenación documental: Fase del proceso de organización que consiste en establecer secuencias dentro de las agrupaciones documentales definidas en la fase de clasificación.
- Principio de orden original: Se trata de un principio fundamental de la teoría archivística por el cual se establece que la disposición física de los

documentos debe respetar la secuencia de los trámites que los produjo. Es prioritario para la ordenación de fondos, series y unidades documentales.

- Principio de procedencia: Se trata de un principio fundamental de la teoría archivística por el cual se establece que los documentos producidos por una institución y sus dependencias no deben mezclarse con los de otras.
- Custodia documental: Hace referencia al almacenamiento y guarda de cada una de las unidades documentales que contienen la información activa, semiactiva e inactiva, las cuales se podrán encontrar a nivel de cajas, libros, carpetas, AZ, paquetes, folios, entre otros.
- Atención de Consultas y/o préstamos: Corresponde a la ubicación, búsqueda y alistamiento de las unidades documentales requeridas.
- Rearchivo de documentos. Corresponde a la ubicación en el lugar original de las cajas, paquetes, carpetas y/o documentos, que se encontraban en estado de préstamo y han sido devueltos para su respectiva custodia.
- Interarchivo de documentos. Corresponde a la ubicación de los nuevos documentos generados por parte de una entidad, dentro de una unidad documental a la que pertenece, la cual ha sido creada previamente y se encuentra en custodia.
- Depuración: Operación por la cual se elimina aquellos documentos que ya culminaron su proceso de retención.

2.6 MARCO LEGAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

2.6.1 Producción documental

Definición: Generación de documentos de las instituciones en cumplimiento de sus funciones.

La Producción Documental comprende los aspectos de origen, creación y diseño de formatos y documentos, conforme al desarrollo de las funciones propias de cada entidad o dependencia y la normalización de la producción documental.

- Ley 43 de 1913. Sobre el uso de tinta indeleble para documentos oficiales.
- Ley 527 de 1999 Artículo 7. Sobre mensajes de datos y firmas digitales.
- Código Penal Artículos 218 a 228. Sobre las disposiciones relacionadas con falsificación de los documentos públicos.
- Artículo 231. Sobre reconocimiento y copia de objetos y documentos.
- Código de Procedimiento Penal Artículo 261. Sobre el valor probatorio de documento público.
- Artículos 262 a 263. Sobre valor probatorio de documento privado.
- Código de Comercio Artículo 48. Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales - medios para el asiento de operaciones.
- Artículo 51. Comprobantes y correspondencia como parte integral de la contabilidad.
- Artículo 54. Obligatoriedad de conservar la correspondencia comercial.
- Decreto 2649 de 1993 Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- Artículo 123. Soportes contables

- Decreto 1584 de 1994 Documentación indispensable Registro proponentes Cámaras de Comercio
- Decreto 2150 de 1995 Artículos 11, 12, 23 y 24. Uso de formatos únicos.
- Acuerdo AGN 060 de 2001. Artículos 4, 6, 9 y 14. Pautas para la administración de comunicaciones oficiales en las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas.
- Circular Interna AGN No.13 de 1999, No se deben utilizar micro puntas o esferos de tinta húmeda.
- NTC 1673 “Papel y cartón: papel para escribir e imprimir”.
- NTC 2223:1986 “Equipos y útiles de oficina. Tinta líquida para escribir”.
- NTC 2676 Durabilidad soportes, aplicable a los soportes digitales. “Cartuchos de disco flexible de 90 mm... (3.5 pulgadas), características dimensionales, físicas y magnéticas”.
- NTC 3393. Elaboración documentos comerciales.
- NTC 4436 “Papel para documentos de archivo: requisitos para la permanencia y durabilidad”

2.6.2 Recepción de documentos

Definición: Conjunto de operaciones de verificación y control que una institución debe realizar para la admisión de los documentos que son remitidos por una persona natural o jurídica.

- Constitución Política Artículo 15. Párrafo 3: La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden comunicada, en los casos y con las formalidades que establezca la ley. Reforma Acto Legislativo 02 de 2003.
- Decreto 2150 de 1995. Artículos 1, 11 y 32. Supresión de autenticación de documentos originales y uso de sellos, ventanilla única.
- Acuerdo AGN 060 de 2001. Artículos 3, 5, 8, 10, 11 y 12. Sobre las

- unidades de correspondencia, radicación y control de las
- comunicaciones recibidas y enviadas.

2.6.3 Distribución de documentos

Definición: Actividades tendientes a garantizar que los documentos lleguen a su destinatario. La distribución se relaciona con el flujo de los documentos al interior y al exterior de la entidad. Sin interesar el medio de distribución de los documentos, se debe contar con mecanismos de control y verificación de recepción y envío de los mismos.

- Decreto 229 de 1995, sobre servicios postales y sus resoluciones reglamentarias.
- Decreto 2150 de 1995 Artículo 25. Utilización del correo para el envío de información.
- Acuerdo 060 de 2001.
- Artículo 3. Centralización de los servicios de distribución de las comunicaciones oficiales.

2.6.4 Trámite de documentos

Definición: Curso del documento desde su producción o recepción hasta el cumplimiento de su función administrativa.

- Constitución Política. Artículo 23. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución.
- El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.
- Ley 58 de 1982. Reglamentación trámite peticiones.

- Decreto 01 de 1984 Código Contencioso Administrativo. Derecho de petición.
- Decreto 2150 de 1995. Artículos 6, 16, 17, 22.
- Artículo 25. Establece que las entidades de la Administración Pública deberán facilitar la recepción y envío de documentos o solicitudes y sus respectivas respuestas por medio de correo certificado, el cual es un servicio exclusivo de ADPOSTAL.
- Decreto 1222 de 1999. Artículo 33. Derecho de turno.
- Acuerdo AGN 060 de 2001. Artículos 3, 6 y 8. Envío y control del trámite de las comunicaciones, numeración de actos administrativos.

2.6.5 Ordenación de los documentos

Definición: Conjunto de acciones orientadas a la clasificación, ordenación y descripción de los documentos de una institución, como parte integral de los procesos archivísticos.

- Ley 4 de 1913. Sobre régimen político y municipal.
- Artículo 289. Los jefes de las Oficinas vigilarán que los secretarios reciban los archivos por inventario y que arreglen convenientemente el que corresponda al tiempo que funcionen. Al efecto, impondrán multas sucesivas a los Secretarios que han funcionado o funcionen, para que cumplan con sus deberes. Estas multas se reputan penas correccionales.
- Artículo 337. El Gobierno, en los asuntos nacionales, y las Asambleas Departamentales, en los de los Departamentos y Municipios, dispondrán
- lo conveniente respecto del arreglo de los archivos, la contabilidad de los fondos públicos y los demás detalles relativos a los mismos.
- Ley 80 de 1993. Artículo 55. De la prescripción de las acciones de responsabilidad contractual. La acción civil derivada de las acciones y omisiones a que se refieren los artículos 50, 51, 52 y 53 de esta Ley prescribirá en el término de veinte (20) años, contados a partir de la ocurrencia de los

mismos. La acción disciplinaria prescribirá en diez (10) años. La acción penal prescribirá en veinte (20) años.

- Código de Comercio. Artículo 60. Los libros y papeles a que se refiere este Capítulo deberán ser conservados cuando menos por diez años, contados desde el cierre de aquéllos o la fecha del último asiento, documento o comprobante. Transcurrido este lapso, podrán ser destruidos por el comerciante, siempre que por cualquier medio técnico adecuado garantice su reproducción exacta. Además, ante la cámara de comercio donde fueron registrados los libros se verificará la exactitud de la reproducción de la copia, y el secretario de la misma firmará acta en la que anotará los libros y papeles que se destruyeron y el procedimiento utilizado para su reproducción. Cuando se expida copia de un documento conservado como se prevé en este artículo, se hará constar el cumplimiento de las formalidades anteriores.
- Decreto 1382 de 1995. Obligatoriedad de la presentación de las T.R.D.
- Decreto 254 de 2000. Por el cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional.
- Artículo 36. Decreto 4124 de 2004. Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, y se dictan otras disposiciones relativas a los Archivos Privados.
- Acuerdo AGN 007 de 1994. Artículo 18. A "Reglamento General de Archivos" que crea el Comité Evaluador de Documentos en los Departamentos, determina su integración y le fija las funciones.
- Acuerdo AGN 09 de 1995. Reglamenta la presentación de las TRD.
- Acuerdo AGN 12 de 1995. "Por el cual se modifica la parte I del Acuerdo No. 07 del 29 de junio de 1994, Reglamento General de Archivos", "Órganos de Dirección, Coordinación y Asesoría"
- Acuerdo AGN 09 de 1997. Reglamenta procedimiento para la evaluación de TRD.
- Acuerdo AGN 16 de 2002. Sobre el manejo de archivos públicos de las Cámaras de Comercio.

- Acuerdo AGN 037 de 2002. Establece especificaciones técnicas y requisitos para la contratación de servicios de archivo.
- Acuerdo AGN 039 de 2002. Por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las tablas de retención documental en desarrollo del artículo 24 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.
- Acuerdo AGN 041 de 2002. Reglamenta la entrega de archivos de las entidades que se liquiden, fusionen, supriman o privaticen.
- Acuerdo AGN 042 de 2002. Por el cual se establecen los criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas, se regula el Inventario Único Documental y se desarrollan los artículos 21, 22, 23 y 26 de la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000.
- Acuerdo AGN 015 de 2003. Adiciona parágrafo al Acuerdo AGN 041 de 2002 en relación con la integración del Comité de Archivo de las entidades públicas en proceso de liquidación.
- Acuerdo AGN 02 de 2004. Establece los lineamientos para la organización de fondos acumulados.
- Circular AGN 07 de 2002. Organización y Conservación de los documentos de archivo de las Entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.
- Circular AGN 01 de 2003. Organización y Conservación de los documentos de archivo.
- Circular AGN-DAFP No. 004 de 2003. Organización de historias laborales.
- Circular AGN 012 AGN-DAFP de 2004. Organización de historias laborales.
- Circular AGN 01 de 2004. Inventario de documentos a eliminar.
- Resolución AGN 147 de 1997. Por la cual se crea el Comité de Transferencias de la Documentación Histórica al Archivo General de la Nación.
- Resolución MinSalud 1995 de 1999. Establece normas para el manejo de la Histórica Clínica. (Expedida por el Ministerio de Salud) Resolución AGN 081 de 2001. Adopta el Programa de Gestión Documental y se aprueba la actualización de la Tabla de Retención Documental del AGN.

- Resolución AGN 183 de 2004. Por la cual se crea el Grupo Técnico de apoyo del Comité de Archivo del Archivo General de la Nación.
- Resolución Min Protección Social 001715 de 2005. Por la cual se modifica la Resolución 1995 de 1999.
- NTC 4095 Norma General para la Descripción Archivística NTC 5029 Norma sobre Medición de Archivos.

2.6.6 Consulta de los documentos

Definición: Acceso a un documento o grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen.

- Constitución Política. Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Artículo 74. Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley. Artículo 112. Los partidos y movimientos políticos que no participen en el Gobierno podrán ejercer libremente la función crítica frente a éste y plantear y desarrollar alternativas políticas. Para estos efectos, salvo las restricciones legales, se les garantizan los siguientes derechos: de acceso a la información y a la documentación oficiales...
- Ley 4 de 1913. Sobre régimen político y municipal. ART. 315. Los Secretarios de las corporaciones y autoridades públicas dan fe en los certificados que expidan relativamente a los negocios que les están confiados por razón de su empleo. ART. 316. Todo individuo puede pedir certificados a los Jefes o Secretarios de las Oficinas, y los primeros los mandarían dar si el asunto de que se trata no fuera reservado. Si lo fuere, el certificado se extenderá, pero

se reservará en la oficina hasta que cese la reserva y pueda entregársele al interesado.

- De los certificados se dejará copia en un libro de papel común. ART. 320. Todo individuo tiene derecho a que se le den copias de los documentos que existan en las Secretarías y en los archivos de las oficinas del orden administrativo, siempre que no tengan carácter de reserva; que el que solicite la copia suministre el papel que debe emplearse, pague el amanuense, y que las copias puedan sacarse bajo la inspección de un empleado de la Oficina y sin embarazar los trabajos de ésta. Ningún empleado podrá dar copia de documentos que según la Constitución o la ley tengan carácter de reservados, ni copia de cualesquiera otros documentos, sin orden del jefe de la Oficina de quien dependa.
- Ley 57 de 1985. Artículos 1, y 12 al 27. Sobre publicidad y acceso a los documentos públicos.
- Acuerdo AGN 56 de 2000 Requisitos consulta.
- Acuerdo AGN 47 de 2000 Acceso a documentos.
- Decreto 2126 de 1992. Artículo 51. Reserva Archivo Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Decreto 01 de 1984. Código Contencioso Administrativo, sobre el Derecho de petición de información.

2.6.7 Conservación de los documentos

Definición: Conjunto de medidas preventivas o correctivas, adoptadas para garantizar la integridad física y funcional de los documentos de archivo, sin alterar su contenido.

- Constitución Política. Artículo 8. Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano. Artículo 95. La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad

nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.

- Código Procedimiento Civil. Artículo 251. “Distintas clases de documentos. Son documentos los escritos, impresos, planos, dibujos, cuadros, fotografías, cintas cinematográficas, discos, grabaciones magnetofónicas, radiografías, talones, contraseñas, cupones, etiquetas, sellos y, en general, todo objeto mueble que tenga carácter representativo o declarativo, y las inscripciones en lápidas, monumentos, edificios o similares”.
- Ley 47 de 1920. Artículo 22. Defensa y conservación de los bienes muebles e inmuebles.
- Ley 14 de 1936. Aprueba tratado internacional sobre protección del patrimonio cultural.
- Ley 39 de 1981. Artículos 1, 2,3 y 4. Sobre conservación copias mediante microfilmación.
- Ley 63 de 1986. Aprueba el tratado que prohíbe la importación, exportación y transferencia ilegal de bienes culturales
- Ley 80 de 1993. Artículo 39. Segundo Párrafo: Las entidades estatales establecerán medidas para preservar contratos.
- Ley 397 de 1997. Ley General de Cultura. Artículo 4. Definición de Patrimonio Cultural de la Nación. Artículo 12. Del Patrimonio Bibliográfico, Hemerográfico, Documental y de Imágenes en Movimiento.
- Código de Comercio. Artículos 48 y 60. Autoriza la utilización del microfilm para conservar y almacenar libros y papeles del comercio.
- Decreto 1798 de 1990 Artículo 31. Conservación de libros y papeles de los comerciantes.
- Decreto 2620 de 1993. Autoriza el uso del disco óptico a los comerciantes en sus archivos.
- Decreto 2150 de 1995. Suprime autenticación de documentos originales y el uso de sellos; prohíbe exigir copias o fotocopias de documentos que la entidad

tenga en su poder; prohíbe copiar o retirar documentos de los archivos de las entidades públicas; autoriza el uso de sistemas electrónicos de archivos y transmisión de datos; prohíbe limitar el uso de las tecnologías de archivo documental por parte de los particulares, entre otros.

- Acuerdo AGN 007 de 1994. “Reglamento General de Archivos”. Artículo 23. “Valoración documental” que ordena a las entidades oficiales elaborar la tabla de retención documental a partir de su valoración.
- Artículo 60. “Conservación integral de la documentación de archivos.”
- Los archivos deberán implementar un sistema integrado de conservación acorde con el sistema de archivos establecido en la entidad, para asegurar el adecuado mantenimiento de los documentos, garantizando la integridad física y funcional de toda la documentación desde el momento de la emisión, durante su período de vigencia, hasta su disposición final.
- Acuerdo AGN 11 de 1996. Criterios de conservación y organización de documentos.
- Acuerdo AGN 047 de 2000. Acceso a los documentos de Archivo, restricciones por razones de conservación.
- Acuerdo AGN 048 de 2000. Conservación preventiva, conservación y restauración documental.
- Acuerdo AGN 049 de 2000. Condiciones de Edificios y locales destinados a archivos.
- Acuerdo AGN 050 de 2000. Prevención de deterioro de los documentos de archivo y situaciones de riesgo.
- Acuerdo AGN 056 de 2000. Requisitos para la consulta y acceso a los documentos de archivo.
- Acuerdo 037 de 2002. Especificaciones técnicas y requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo.

2.6.8 Disposición final de los documentos

Definición: Selección de los documentos en cualquier etapa del ciclo vital, con miras a su conservación temporal, permanente, o a su eliminación conforme a lo dispuesto en las Tablas de Retención Documental y/o Tablas de Valoración Documental.

- Constitución Política de 1991 Artículo 63. Los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de la Nación y los demás bienes que determine la ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables.
- Artículo 70. CN Párrafo 2: La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.
- Artículo 71. La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias Y, en general, a la cultura. Artículo 72. El patrimonio cultural de la Nación está bajo la protección del Estado.
- Ley 47 de 1920. Protección del patrimonio documental y artístico.
- Ley 14 de 1936. Aprueba tratado internacional sobre protección del patrimonio cultural.
- Ley 163 de 1959. Por la cual se dictan medidas sobre defensa y conservación del patrimonio histórico, artístico y monumentos públicos de la Nación.
- Ley 39 de 1981. Artículos 1, 2,3 y 4. Sobre la microfilmación y certificación de archivos, las entidades bajo cuya custodia reposen archivos de los cuales deban dar fe, están obligadas a conservar por su cuenta copias de ellos mediante el empleo de procedimiento de microfilmación o de cualquiera otro técnicamente adecuado y aceptado por el Gobierno Nacional. Ley 80 de 1993. Artículo 39. Segundo Párrafo. Las entidades estatales establecerán las

medidas que demanden la preservación, inmutabilidad y seguridad de los originales de los contratos estatales.

- Decreto 2527 de 1950. Por el cual se autoriza el procedimiento de microfilm en los archivos y se concede valor probatorio a las copias fotostáticas de los documentos microfilmados.
- Decreto 3354 de 1954. Podrán microfilmarse los documentos y expedientes que han sido sometidos al trámite normal y los que encontrándose en trámite, por su importancia merezcan un especial cuidado en la conservación y autenticidad; pero no podrán ser destruidos sus originales hasta cuando haya transcurrido el tiempo que la prudencia y la costumbre aconsejen en cada caso, de acuerdo con su naturaleza.
- Al someter a la microfilmación cualquier documento, debe tenerse el cuidado de que quede copiado en la cinta íntegramente y con absoluta fidelidad, de tal modo que queda prohibido hacerles recortes, dobleces, enmendaduras o cualquier adulteración, con pena de perder su valor probatorio.
- Decreto 264 de 1963. Defensa y conservación patrimonio. Decreto 960 de 1970. Estatuto Notarial.
- Decreto 2620 de 1993. Uso de medios tecnológicos para conservación de archivos.
- Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- Artículo 134. Conservación y destrucción de libros.
- Decreto 998 de 1997. Transferencias documentales secundarias.
- Decreto 1145 de 2004. Guarda y custodia hojas de vida.
- Acuerdo AGN 007 de 1994. "Reglamento General de Archivos".
- Artículo 18. Crea el Comité Evaluador de Documentos, determina su integración y le fija la función principal de estudiar los asuntos relativos al valor secundario de los documentos.

- Artículo 23. “Valoración documental”. Ordena a las entidades oficiales elaborar la tabla de retención documental a partir de su valoración.
- Artículo 25. “Eliminación de documentos” que se entiende como la destrucción de los documentos que hayan perdido su valor administrativo, legal o fiscal y que no tengan valor histórico.
- Acuerdo AGN 08 de 1995. Transferencias documentales secundarias.
- Circular AGN 03 de 2001. Transferencias documentales secundarias.
- Circular AGN 01 de 2004. Inventario de documentos a eliminar.
- NTC 3723. Micrografía. Microfilmación de documentos sobre películas de tipo gelatina y sales de plata de 16 mm... y 35 mm. Técnica de operación.
- NTC 4080. Micrografía. Símbolos gráficos para su uso en microfilme con su significado, aplicación y localización. Clasificación de Microfilmes.
- NTC 5174. Norma sobre procesado y almacenamiento de microfilmes tipo gelatina y plata.
- NTC 5238. Micrografía: microfilmación de series: Procedimientos de operación.

2.7 OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA SOBRE GESTIÓN DOCUMENTAL

2.7.1 Diferencias de terminología entre el inglés y el español a nivel de Gestión Documental. Debido a diferencias filosóficas y semánticas entre los modelos administrativos anglosajones y latinos, se mantiene hasta el día de hoy una cierta tensión entre las nociones de gestión documental y la archivística, como si se tratara de cosas diferentes.

De una parte, en español no existe una palabra del todo equivalente al concepto de record en inglés, que cubre todo aquello que documenta algo. En español usamos el término "documento de archivo", que es más pobre en significado. Cuando en inglés se dice Records management se está refiriendo a la gestión

documental de documentos de archivo específicamente. Pero por otro lado, en inglés la palabra archive significa casi invariablemente "archivo histórico", mientras que en español el "archivo" se entiende en sus varias fases: archivo de gestión, archivo administrativo o intermedio y, finalmente, el archivo permanente o histórico.

Debido a estas diferencias se producen malas interpretaciones y una cierta tendencia, en los países hispano hablantes y lusófonos al menos, de creer que la archivística se aplica sólo a los archivos históricos, o que el "records management" se refiere a la gestión de cualquier tipo de documentos. En la realidad, no es así: La archivística cubre el "records management" y la gestión de archivos históricos también, mientras que la gestión documental es más amplia que el "records management" ya que se puede aplicar a cualquier tipo de documentos, no sólo a los administrativos o de archivo.

2.7.2 Sistema de Gestión de Contenidos. El Sistema de gestión de contenido podría tender a confundirse con un sistema de Gestión Documental, pero un Sistema de Gestión de Contenido es utilizado principalmente a nivel web, y si bien es cierto comparten características como administración de información e incluso en alguno de sus formas utilizan bases de datos, el objeto de administración de este sistema esta predominantemente orientado a la WEB.

2.7.3 Gestión del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento es, en síntesis, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

Un sistema de gestión documental es una de las herramientas en las que se puede apoyar la gestión del conocimiento para efectivamente gestionar de mejor forma, más eficiente y con las ventajas, los activos intangibles.

2.7.4 Bases de Datos Documentales. En las bases de datos documentales cada registro se corresponde con un documento, sea éste de cualquier tipo: una publicación impresa, un documento audiovisual, gráfico o sonoro, un documento de archivo o un documento electrónico. Es erróneo relacionar Sistema de Gestión Documental con Bases de Datos Documentales pues la gestión documental es un concepto que abarca a la Base de Datos documental, es mucho más dispendioso y existen muchas más variables fundamentales en el sistema de gestión documental aparte de las bases de datos documentales.

CAPITULO 3. BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS

3.1 DESCRIBIR LA ESTRATEGIA

Expresan los autores del modelo: “La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(Resultados sobresalientes)= (describir la estrategia) + (gestionar la estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

- No se puede gestionar lo que no se puede medir
- No se puede medir lo que no se puede describir.”

Según la acepción anterior no podrán lograrse “Resultados sobresalientes” si no logra describirse la estrategia de manera adecuada. Claro está que la descripción de la estrategia es una de las dos variables que garantizará el éxito. La otra variable es la de la gestión de la estrategia.

Observamos en el aparte anterior, que la estrategia se puede entender como el conjunto de actividades diferentes que se traducen en generación de propuestas de valor, que son diferenciadas y que son aceptadas y reconocidas por los clientes, derivando por ende en mayores réditos financieros, haciendo sustentable la Organización.

Hoy en día, estas propuestas de valor diferenciadoras se basan cada vez más en aspectos intangibles que materiales. Si bien es cierto el tamaño de las compañías en términos de infraestructura, acumulación de activos y existencia de grandes músculos financieros sigue siendo importante; existen aspectos tales como la gestión del conocimiento, la innovación, el entendimiento de los clientes y del

entorno que hacen posicionar y crecer de manera sostenible a las empresas que comprenden este nuevo paradigma. Podemos tomar como ejemplo compañías jóvenes tales como Google y Southwest o quizás algunas de mayor trayectoria como Dupont y Fedex, por solo nombrar algunas.

Realizando un pequeño análisis, podríamos establecer que estas y otras compañías exitosas lo son debido a la existencia de varios aspectos fundamentales:

- Innovación
- Conocimiento del cliente y el mercado
- Cultura organizacional

Estos tres aspectos mencionados tienen una característica particular y es que no se gestionan con mayor cantidad de maquinaria o mayor cantidad de plantas de producción o inclusive inyectando grandes sumas de dinero. Son activos intangibles, que son gestionados por personas, que conocen sus clientes, que generan ideas innovadoras, que si están en un ámbito cuidadosamente habilitado para hacerlas prosperar pueden desembocar en grandes recompensas financieras.

Hamel en su texto El Futuro de la Administración bien expresa: “Para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes. Para salvaguardar sus márgenes, las empresas deben convertirse en manantiales de innovación anticonvencional, y poder ganarle la partida a una multitud creciente de empresas jóvenes en lo que se refiere a ideas e inventiva”

Hoy en día las compañías saben cómo ser eficientes, por lo que deben diferenciarse en su estrategia y la misma debe ser innovadora, debe estar en constante revisión y ajuste, debe describirse y comunicarse adecuadamente.

En primera instancia debe tenerse entonces habilidad para describir la estrategia. Al respecto los autores mencionan: “Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles... Para conseguir el máximo impacto, entonces, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, como espera crear un valor futuro y sustentable. Por consiguiente, al diseñar un BCS, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

No había una forma generalmente aceptada de describir la estrategia.

Consideremos las consecuencias. Sin una descripción sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella. Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano y el de información”

Para describir la estrategia se requiere entonces de una herramienta que permite convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

3.2 EL BALANCED SCORECARD

Según Martínez y Milla, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Al respecto complementan: “No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir”

El principal objetivo del BSC es poder convertir la estrategia en hechos concretos.

Existen varios beneficios que se persiguen al implementar el modelo¹:

Figura 1. Beneficios al implementar el BSC.



¹ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

3.2.1 Componentes del Balanced Scorecard. Entendiendo entonces que el BSC es una herramienta que sirve para describir la estrategia y posibilitar su ejecución en el campo operativo, es vital conocer como se da este desencadenamiento:²

Figura 2. El marco del BSC



En primera medida la compañía debe concentrarse en definir los propósitos estratégicos, enmarcados en la **misión, visión y valores corporativos**.

² La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

La misión describe el objeto de la compañía y su foco de negocio. La visión plantea el futuro ideal para la empresa y los valores son aquellos rasgos propios de la entidad que la caracterizarán.

La visión, al expresar un escenario futuro, es desconocida y debe planearse la forma para llegar a ese punto.

Aparece entonces la estrategia. El BSC utiliza los siguientes aspectos para definirla:

- Los **resultados financieros**: expresan el desempeño real de la compañía. Si la compañía es exitosa, reflejará este éxito en sus estados de resultados. En este aspecto, el BSC sigue considerando la prioridad de brindar retornos a los inversionistas como uno de los principales objetivos.

- El **éxito con los clientes**: Sin lugar a dudas, clientes satisfechos serán clientes que incrementen y sostengan su perfil de consumo, haciendo posible el aumento en los ingresos, consolidando así el éxito financiero de la empresa. Esto es posible si se generan propuestas de valor diferenciadoras que sean reconocidas y aceptadas por ellos.

- Los **procesos internos**: la única forma de desarrollar propuestas de valor diferenciadoras para los clientes es contar con procesos bien ejecutados desde el aspecto operativo. Tal como mencionamos en un párrafo anterior, la estrategia consiste en ejecutar actividades de forma diferente, diferenciadora y creadora de valor. Es en los procesos internos ejecutados en una compañía donde se puede materializar esta premisa.

- Los **activos intangibles**: en este sentido los autores del modelo han sido enfáticos en establecer que hoy en día convertir los activos intangibles:

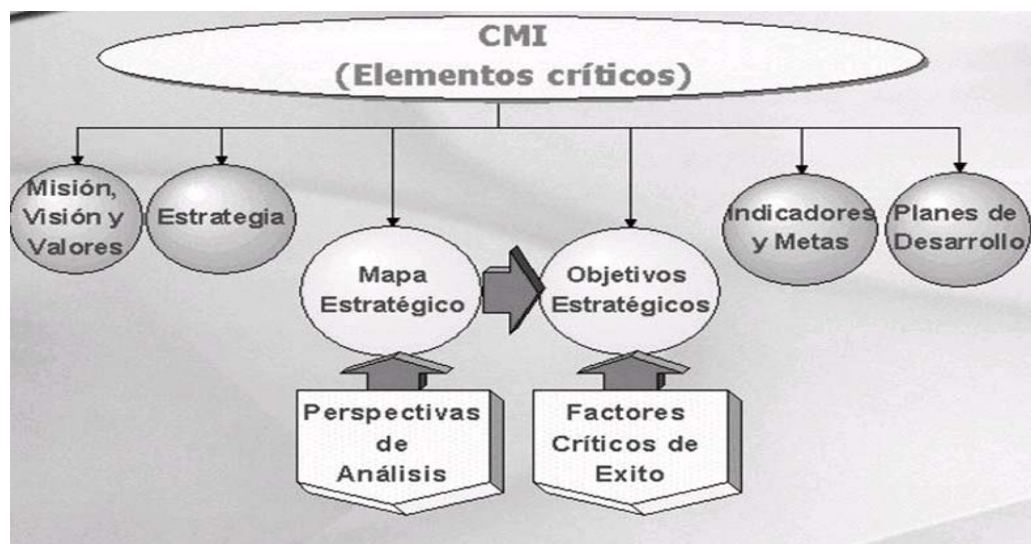
conocimiento, innovación, creatividad, tecnología, entre otros, en resultados tangibles debe ser imperante. Estos activos intangibles se ubican en las personas que ejecutan los procesos. Estas personas deben contar con ambientes propicios para desarrollar e implantar de manera efectiva sus nuevas ideas.

El modelo de BSC plantea estos cuatro aspectos en forma de perspectivas y las nombra:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El BSC complementa su modelo con los siguientes componentes³:

Figura 3. Elementos del BSC.



³ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

La figura 4 nos presenta los principales elementos del modelo de BSC. Los primeros componentes son los denominados como el propósito estratégico, enmarcados en la misión y la visión. El segundo componente es el Mapa Estratégico, que resume mediante una expresión gráfica la inclusión de las cuatro perspectivas mencionadas, ubicando objetivos estratégicos en cada una de ellas, analizando los factores críticos de éxito. Otro factor relevante en este mapa estratégico es la asignación de relaciones causa efecto, creando así una transversalidad que toca prácticamente todas las instancias de la compañía. Como tercer componente se encuentra la definición del Cuadro de Mando Integral, que contendrá los indicadores que permitirán aseverar que se cumplen las metas definidas. Finalmente, el último componente plantea la necesidad de contar con un plan de acción, que describe actividades, presupuesto y responsables.

En resumen, los principales componentes del modelo de BSC son:

- Definición de un propósito estratégico: misión, visión y valores.
- Diseño de un mapa estratégico
- Considerar las 4 perspectivas de análisis
- Determinar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas de análisis
- Establecer las relaciones causa efecto de los objetivos estratégicos
- Definir indicadores de desempeño y enmarcarlos en un cuadro de mando integral
- Implantar planes de acción asignando actividades, horizonte de tiempo, presupuesto y responsables

3.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades.

Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Cualquier programa crea más valor para la empresa solo si consigue vender más o gastar menos.

Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos crecimiento de los ingresos y productividad

Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto le permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales.

Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos.

Las mejoras de productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Esas reducciones de costos permiten que una compañía produzca la misma cantidad de productos o servicios y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad. El componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad).

En la siguiente figura podemos observar unos ejemplos de objetivos estratégicos para esta perspectiva de análisis⁴:

Figura 4. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera



Siendo consecuentes con lo expresado al inicio de este aparte del trabajo, podemos indicar que estrategias basadas en el crecimiento de los ingresos y mejoramiento de la productividad genera: mayor valor para el accionista, mejoramiento del flujo de caja y aumentos de la rentabilidad, todos ellos objetivos planteados en la perspectiva financiera.

⁴ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

3.4 PERSPECTIVA DE CLIENTES

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de clientes
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivos, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Por ejemplo, empresas han tenido mucho éxito ofreciendo a sus clientes la mejor compra o el mejor costo total en sus categorías. Deberían destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compra y una buena selección.

Otra propuesta de valor destaca la innovación y el liderazgo en los productos. Los objetivos de sus propuestas de valor destacan las características y

funcionalidades particulares de los productos que sus clientes de vanguardia valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos podrían medirse por velocidad, tamaño, exactitud, consumo de energía y otras características de desempeño.

Un tercer tipo de propuesta de valor implica la provisión de soluciones completas para los clientes. Con esta propuesta de valor, los clientes deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de proporcionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Las empresas que ofrecen estas propuestas de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integridad de la solución (vendiendo productos y servicios múltiples agrupados), un servicio excepcional, tanto pre como posventa, y la calidad de la relación.

Una cuarta estrategia genérica, llamada de bloqueo, aparece cuando las empresas hacen que a sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos para esta perspectiva⁵:

⁵ *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*
[En línea] Daniel Martínez Pedrós
<http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

Figura 5. Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes



Buscar en que debe basarse la propuesta de valor de la compañía permite enfocar de mejor manera los esfuerzos de la compañía y posibilitará el reconocimiento por parte de los clientes de un rasgo fácil de identificar, el cual será altamente valorado por ellos.

3.5 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y del desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva. Los autores organizan los numerosos procesos internos en cuatro grupos:

1. Procesos de gestión de operaciones.
2. Procesos de gestión de clientes.
3. Procesos de innovación.
4. Procesos reguladores y sociales.

Procesos de gestión de operaciones: Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes.

Procesos de gestión de clientes: Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo.

Procesos de innovación: Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes.

Procesos reguladores y sociales: Los procesos reguladores y sociales son aquellos que se interesan por dar cumplimiento a la normatividad y legislación relacionada con el medio ambiente, sanidad y seguridad social, contratación y empleo.

Al desarrollar la perspectiva de los procesos internos de su mapa estratégico, los gerentes identifican los procesos más importantes para sus estrategias.

Los autores indican que lo habitual es que los beneficios financieros de mejorar los procesos en los cuatro temas de la perspectiva de los procesos internos aparecen en diferentes periodos. Los ahorros de costos logrados con las mejoras de los procesos operacionales dan rápidos beneficios (entre seis y doce meses). El aumento de ingresos que resulta de mejorar las relaciones con los clientes se va más a mediano plazo (doce a veinticuatro meses). Los procesos de innovación normalmente llevan más tiempo para producir mejoras de ingresos y márgenes (digamos que entre veinticuatro y cuarenta y ocho meses).

Literalmente, hay cientos de procesos simultáneos en marcha en una organización y cada uno de ellos crea valor de alguna manera. El arte de la estrategia consiste en identificar y sobresalir en los pocos procesos que son los más importantes para la propuesta de valor para los clientes.

En la siguiente figura podemos observar algunos ejemplos de objetivos estratégicos para esta perspectiva⁶:

Figura 6. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.



⁶ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

3.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia.

- Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia
- Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organizacional que requiere la estrategia.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de esta perspectiva⁷:

Figura 7. Objetivos estratégicos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje



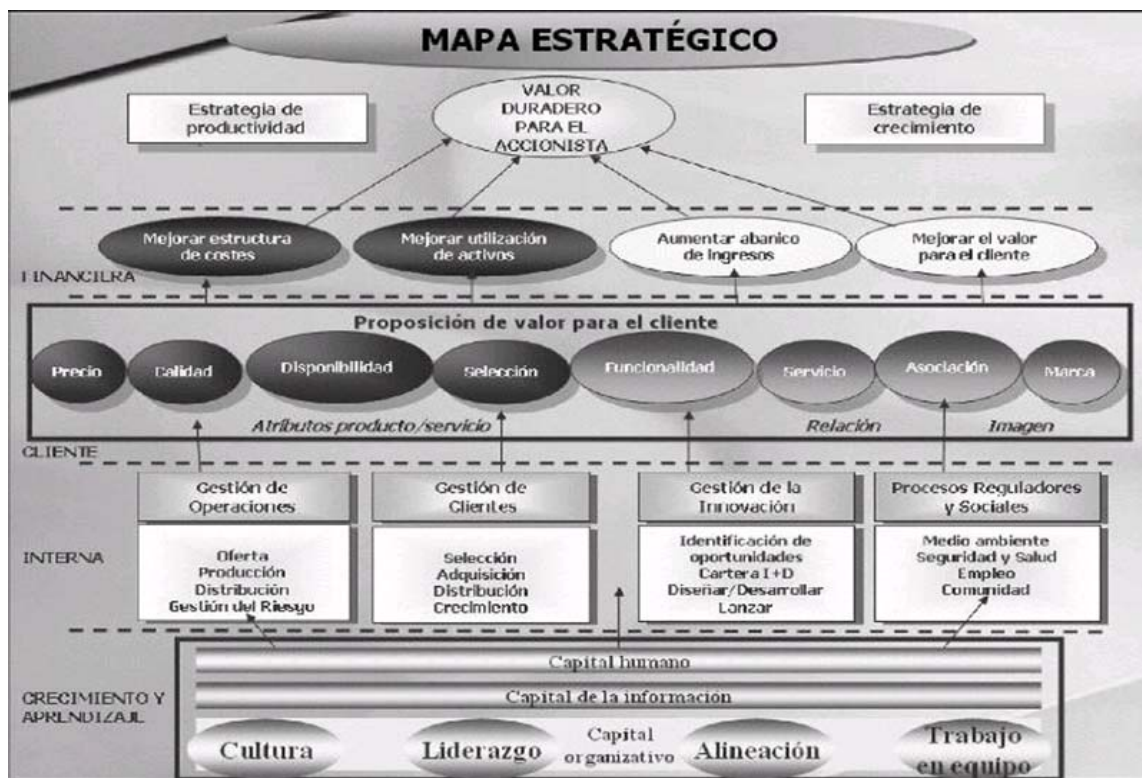
⁷ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

3.7 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El modelo de mapa estratégico descrito en la figura 9⁸ también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia.

Figura 8. Mapa estratégico



⁸ La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [En línea] Daniel Martínez Pedrós <http://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+de+l+plan+estrategico&cd=1#v=onepage&q&f=false>

El mapa estratégico se basa en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. Así el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo de un crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios. Deberá trabajarse en procesos operativos, de gestión del cliente, de innovación y procesos reguladores y se debe identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la propuesta de valor diferenciadora.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

La alimentación estratégica determina el valor de los activos intangibles. El valor de los activos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Los autores han identificado tres enfoques para que los activos intangibles estén alineados con la estrategia:

1. Familias de puestos estratégicos que alinean el capital humano con los temas estratégicos.

2. La cartera estratégica de TI que alinea el capital de información con los temas estratégicos.
3. Una agenda de cambio organizacional que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constante de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento – capital humano de información y organizacional- están alineados con la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizacional: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. La organización tiene una alta preparación cuando:

- Las capacidades del capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas estratégicos.
- El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un desempeño extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son los elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

La estrategia describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas.

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores necesarios para el Balanced Scorecard asociado.

El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de una Balanced Scorecard bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia.

Una vez obtenido el mapa estratégico con sus objetivos estratégicos enmarcados en cada una de las cuatro perspectivas, se pueden añadir los demás componentes del modelo: la definición del cuadro de mando integral con sus indicadores y metas y el establecimiento de planes de acción enunciando las iniciativas y el presupuesto asignado.

A continuación podemos observar una plantilla muy útil para contemplar todos los aspectos del modelo:

Figura 9. Plantilla resumen de objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuesto.

	Strategic Objectives	Measurements	Targets			Programs	Budgets
			Period 1	Period 2	Period 3		
Financial						<i>Since financial is the final outcome, there may not be any formal programs directly related to the Financial Perspective.</i>	
Customer ->						<i>Briefly describe the programs that will address your customer related objectives.</i>	
Internal Processes ->						<i>Briefly describe the programs that will address your internal process related objectives.</i>	
Learning ->						<i>Briefly describe the programs that will address your learning & growth related objectives.</i>	

CAPITULO 4. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE UN PROYECTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA LA COMPAÑÍA ALMAGRAN – ALMACENAR

4.1 PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Atendiendo la metodología planteada por los autores, que permite desplegar la estrategia a toda la compañía, definiremos en primera instancia el propósito estratégico del Proyecto:

4.1.1 Misión. Siendo consecuentes con la misión definida para la compañía y la unidad de negocios de la cual depende el Proyecto, así como también la estrategia planteada, se define la misión:

“Ofrecer y aplicar soluciones integrales de Gestión Documental ajustadas a las necesidades planteadas por nuestro Cliente, garantizando el cumplimiento de los acuerdos de servicio, promoviendo la eficiencia de los procesos, manteniendo una relación comercial y operativa fluida y asertiva en todos los niveles de la organización”

4.1.2 Visión. Como componente de la proyección del estado ideal futuro de nuestro Proyecto, proponemos como visión:

“Ser reconocidos por nuestro Cliente como la mejor opción en la prestación de servicios de Gestión Documental, identificándose atributos asociados con la excelencia operativa y el relacionamiento efectivo”

4.2 ESTRATEGIA

Como hemos mencionado en párrafos anteriores, entendemos que la estrategia es aquel conjunto de actividades que ejecutamos de manera diferente a nuestra competencia, ejerciendo especial énfasis en ofrecer una propuesta de valor reconocida por nuestro Cliente.

Para atender tal finalidad, hemos efectuado un ejercicio de diagnóstico estratégico, que se resume en:

4.2.1 Diagnóstico estratégico – DOFA para el Proyecto

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">*Ausencia de medición y control*Acuerdos de servicio no se encuentran actualizados, ni son conocidos por las instancias participantes*Alto nivel de rotación de Directores Operativos*Alto componente manual en la aplicación de los procesos	<ul style="list-style-type: none">*Experiencia en operación de altos volúmenes documentales*Flexibilidad para atender necesidades puntuales*Percepción general de buen servicio*Relación fluida*Talento humano comprometido*Talento humano vinculado directamente por la compañía
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">*Alto nivel de transferencias documentales antes de entrar en vigencia nuevo SW de nuestro cliente*Mayores necesidades en la prestación de servicios puntuales y específicos	<ul style="list-style-type: none">*Múltiples proveedores de GD que trabajan para nuestro cliente.*Entrada en operación de SW y procesos tendientes a reducir la cantidad de documentos físicos generados por nuestro Cliente.*Consolidación del CSC - integración de las operaciones de sus filiales.

Logra visualizarse para el Proyecto de la referencia la necesidad de optimizar los procesos haciendo uso de herramientas para obtener la mejora continua. Igualmente, es importante soportar estos procesos en nuestro sistema de información, eliminando actividades que no agreguen valor y que son aún manuales.

Debe también trabajarse en la generación de una cultura del servicio y la eficacia. Deben generarse programas para lograr la retención y fidelización del Talento

Humano asignado al Proyecto, en especial de los colaboradores que desempeñan actividades de carácter táctico.

Debe aprovecharse el buen relacionamiento existente para crear y generar propuestas de servicio tendientes a incrementar los ingresos de la compañía.

4.2.2 Definición de la estrategia. Hemos querido definir la estrategia en una frase que exprese de manera clara, concisa y concreta aquel compendio de actividades que permitirán la consecución de nuestra visión:

“SER CONFIABLES”

Esta pequeña expresión habla de propósitos profundos y necesarios para alcanzar el reconocimiento de nuestro cliente:

- Ser confiables significa acompañar a nuestro cliente permanentemente, de manera responsable y ética, en la búsqueda de soluciones integrales en Gestión Documental para sus usuarios finales. Priorizando la creación de valor, por encima de los réditos inmediatos que puedan obtenerse.
- Ser confiables significa comprometernos con la prestación de servicios y procesos que se encuentren en los límites de nuestra capacidad. Igualmente, ser confiables es buscar que esa capacidad sea escalable y ajustable a las necesidades puntuales.
- Ser confiables significa generar acuerdos operativos de servicios claros y concertados, que estén detallados en un lenguaje común para las partes. Ser confiables es cumplir siempre con estos acuerdos de servicio. Ser confiables es garantizar que todas las partes involucradas conozcan estos acuerdos de servicio.

- Ser confiables significa que mantenemos una comunicación constante y asertiva con nuestro cliente. Que manifestamos los avances en los compromisos, que atendemos las necesidades de información de manera oportuna. Ser confiables es informar las novedades que están afectando el servicio y trabajar mancomunadamente por mitigarlas y reducirlas.
- Ser confiables significa contar con procesos planeados, bien diseñados y documentados. Ser confiables es implementar juiciosamente los procesos atendiendo los lineamientos establecidos en la etapa de planeación. Ser confiables es medir, controlar y mejorar los procesos.
- Ser confiables significa que trabajamos para reducir la probabilidad de error en la ejecución de los procesos, promoviendo el uso de herramientas informáticas, eliminando actividades que no agregan valor, mejorando la trazabilidad.
- Ser confiables es contar con exactitud en los inventarios. Ser confiables es garantizar la calidad de la información que reposa en nuestros aplicativos.
- Ser confiables significa que la eficacia y la eficiencia consolidarán la confianza de nuestro cliente, permitiendo así la generación de nuevos negocios que representen para la organización el incremento de los ingresos.
- Ser confiables significa que nuestro talento humano trabaja en un ambiente laboral sano, que cuenta con la libertad de proponer alternativas de mejora de los procesos, que es escuchado y valorado como persona. Ser confiables significa que este reconocimiento de los colaboradores hace que sus actividades sean productivas y eficaces.

- Ser confiables significa que el talento humano asignado al Proyecto comprende las necesidades de nuestro cliente, que entiende que el buen servicio es una característica inherente en la interacción con él mismo, que asimila de manera natural que las respuestas deben ser oportunas y efectivas y que las soluciones deben ser inmediatas y eficaces.

4.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

4.3.1 Estrategia de crecimiento. Buscando obtener resultados de mediano plazo en este frente, trabajaremos para obtener nuevos negocios con nuestro cliente. Estos negocios son adicionales a los prestados como la operación denominada como el día a día.

La estrategia para esta perspectiva consiste en acompañar a los Analistas de nuestro Cliente para conocer las necesidades de sus usuarios finales y traducir estas necesidades en propuestas técnicas y comerciales.

4.3.2 Estrategia de productividad. La estrategia de productividad está encaminada en ajustar los procesos, persiguiendo eliminar la manualidad en la aplicación de los mismos, potencializar el uso de nuestro sistema de información. Adicionalmente se trabajará en la cultura de la medición, el control y el mejoramiento.

Se espera que esta estrategia brinde resultados de corto plazo.

4.4 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Mencionan los autores que para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera se debe generar una propuesta de valor que sea reconocida por el cliente y que posicione al proveedor de manera sostenible en el tiempo.

En este sentido y como vimos anteriormente, los autores plantean cuatro estrategias encaminadas a generar valor para los clientes:

- **Mejor costo:** importan los precios competitivos, la calidad, la facilidad para adquirir el producto y el servicio pre y posventa. La oferta de productos es limitada. Existe poca innovación en el producto.
- **Liderazgo del producto:** se caracteriza por ser el referente del mercado. Los atributos del producto hacen que pueda tener un precio mayor. Se destaca el diseño, el empaque, la innovación en el producto, el valor agregado que ofrece.
- **Soluciones completas:** esta estrategia de diferenciación está encaminada en ofrecer soluciones integrales que se ajusten a la medida de los clientes. El relacionamiento cliente – proveedor es notorio. Se hacen acuerdos para permitir la flexibilidad en los procesos.
- **Barreras de salida:** bajo esta propuesta de valor, el costo de cambiar de proveedor motiva al Cliente a no cambiarlo.

4.4.1 Propuesta de valor. Dadas las características de nuestro Cliente y el diagnóstico estratégico formulado, hemos elegido como propuesta de valor, ofrecer:

“SOLUCIONES COMPLETAS”

4.5 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los autores plantean, como vimos anteriormente, que existen cuatro tipos de procesos internos:

➤ Procesos de Gestión de Operaciones:

- Abastecimiento
- Producción de bienes y servicios
- Distribución
- Gestión de riesgos

➤ Procesos de Gestión de Clientes:

- Selección de Clientes
- Adquisición de Clientes
- Retención de Clientes
- Desarrollo de relaciones

➤ Procesos de innovación:

- Identificación de oportunidades
- Investigación y Desarrollo
- Diseñar y desarrollar
- Lanzar

➤ Procesos de regulación:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Empleo
- Comunidad

4.5.1 Enfoque de procesos. El acento o enfoque que debe dársele a los procesos internos debe estar alineado con la elección de la propuesta de valor.

Para nuestro caso, decidimos darle prelación y mayor importancia a los procesos de gestión de clientes y gestión de operaciones, buscando el ofrecimiento de

soluciones integrales, un óptimo relacionamiento; así como, la excelencia operativa como componentes de nuestra propuesta de valor diferenciadora.

De todas maneras, se contemplan también objetivos estratégicos asociados con los otros dos tipos de procesos internos.

4.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

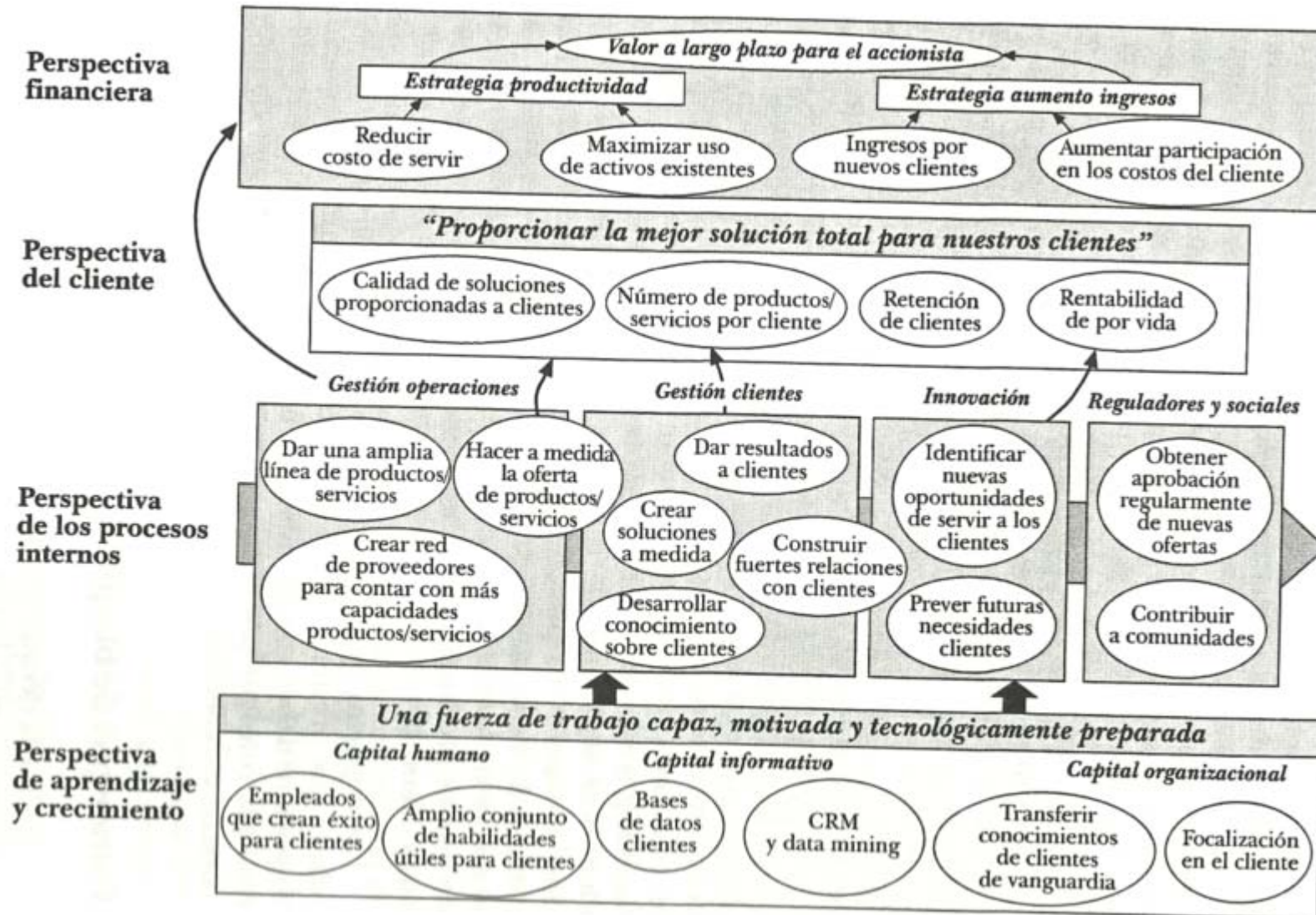
4.6.1 Capital humano, de información y organizacional. Alineados igualmente con la propuesta de valor elegida, debemos formar a nuestro talento humano en competencias asociadas con la cultura del buen servicio. Debemos igualmente generar un ambiente de trabajo que promueva las iniciativas de mejora e incentive su implementación.

Debemos desarrollar nuestro sistema de información para que permita controlar de manera adecuada los procesos.

4.7 MAPA ESTRATÉGICO

Los autores sugieren un modelo para estructurar un mapa estratégico de una organización que ha escogido como propuesta de valor ***“ofrecer una solución completa a nuestros clientes”***:

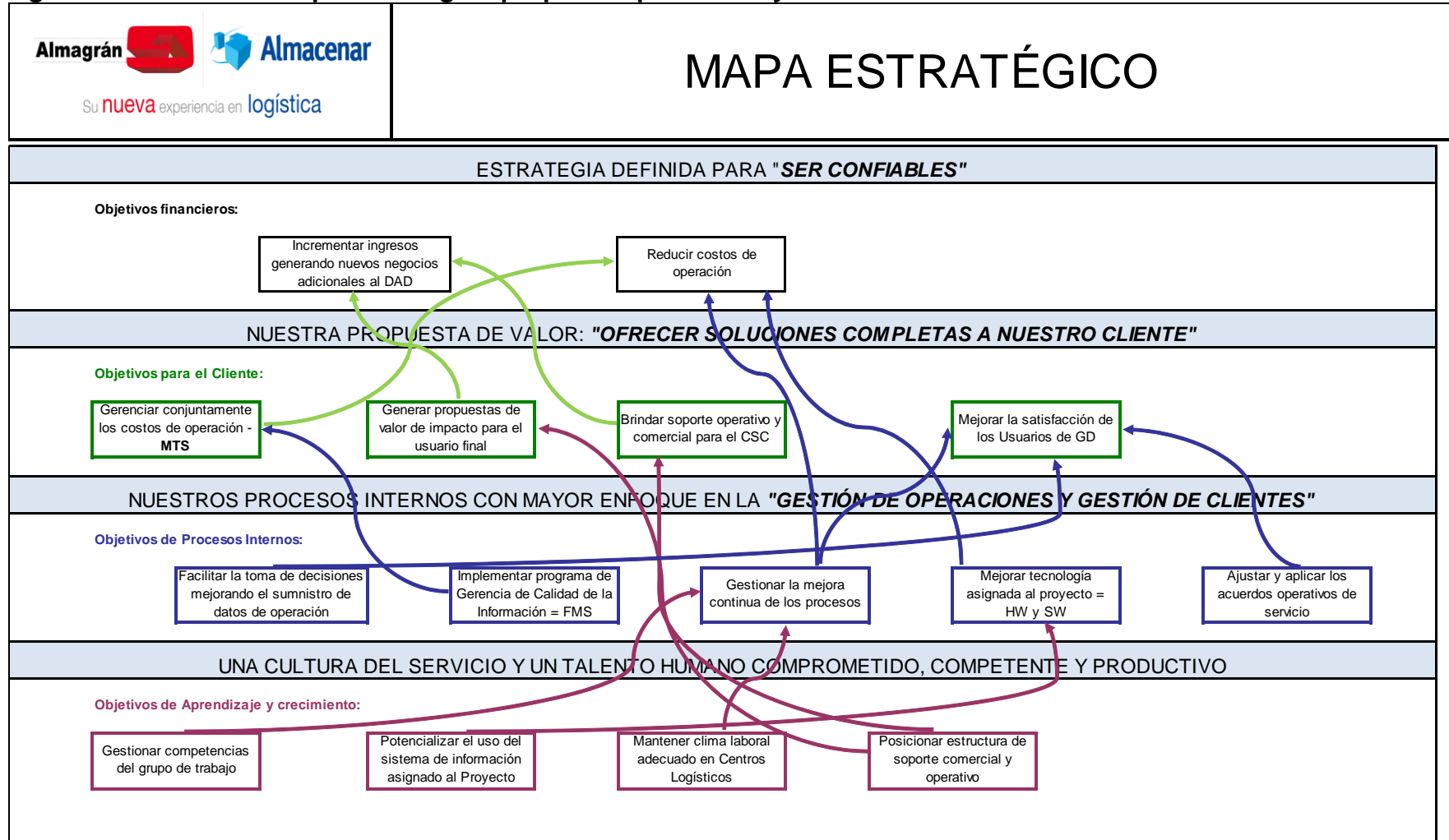
Figura 10. Plantilla de mapa estratégico – Enfoque de solución completa para el Cliente



4.7.1 Mapa estratégico propuesto

Tomando como referente la investigación realizada, planteamos el mapa estratégico para el Proyecto:

Figura 11: Modelo de Mapa Estratégico propuesto para el Proyecto.



Dado el alcance del presente trabajo, se plantea el mapa estratégico con sus respectivos objetivos y relaciones causa efecto. Internamente en la organización se definirán los demás componentes del modelo BSC, tales como el Cuadro de Mando Integral, con el establecimiento de líneas estratégicas, metas, indicadores, planes, programas, actividades, presupuesto asociado y responsables, entre otros.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- Hoy en día las empresas presentan problemas con la ejecución de la estrategia. Dicho problema radica en la dificultad de describir la misma en un lenguaje sencillo para desplegarla a todos los niveles de la organización.
- El modelo de Balanced Scorecard se constituye en una herramienta valiosa, tendiente a mitigar la ocurrencia de este problema: la descripción y despliegue de la estrategia.
- El mapa estratégico permite describir la estrategia en una página, estableciendo objetivos enmarcados en cuatro perspectivas y definiendo relaciones de causa - efecto.
- Las cuatro perspectivas son: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.
- Para el trabajo presentado, se plantea una propuesta de valor, que generada como estrategia de la perspectiva de Clientes permitirá consolidar el resultado financiero. Esta propuesta de valor es la de ofrecer soluciones completas al Cliente.
- Los procesos internos definidos se enfatizan en la gestión de operaciones y la gestión de clientes.
- La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se enfoca en el robustecimiento del sistema de información y el fortalecimiento de las competencias del talento humano, asociadas con el servicio al cliente.

- Se sugiere se complete el modelo de BSC con la elaboración del Cuadro de Mando Integral, con sus metas, indicadores, planes, programas, actividades, presupuesto y responsables.
- Una vez elaborado el modelo completamente, deberá comunicarse y desplegarse a todos los niveles participantes en la ejecución del proyecto.
- Se recomienda a la empresa Almagran – Almacén y para el caso específico del proyecto abordado, la creación de un comité estratégico que se reúna de manera periódica para constatar el cumplimiento de los objetivos y ajustar la estrategia.
- Deberá monitorearse, cuando se realicen ajustes de la estrategia del proyecto, que exista alineación con la estrategia de la Unidad de Negocio y los definidos por parte de la compañía a nivel general.

BIBLIOGRAFÍA

MARTINEZ, Daniel. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Diaz de Santos, 2005.

NORTON, David y KAPLAN, Robert. ALIGNMENT. Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Gestión 2000, 2006.

NORTON, David y KAPLAN, Robert. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy - Focused Organization. Gestión 2000, 2001.

NORTON, David y KAPLAN, Robert. Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard – Cómo convertir la estrategia en acción. Segunda Edición. Gestión 2000, 2000.

NORTON, David y KAPLAN, Robert. Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000, 2004.

NORTON, David y KAPLAN, Robert. The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto, 2008.

IROS, Ricardo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los Sistemas de Gestión. Enfoque bajo indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. Segunda Edición. ICONTEC, 2010.