

**Estado del arte en la aplicación del Balance Scorecard en la ordenación documental en  
archivos de gestión**

**Geraldine Gómez Correa**

**María Fernanda Parra Vargas**

**Universidad del Quindío Armenia**

**Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes**

**Ciencias de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística**

**2021**

**Estado del arte en la aplicación del Balance Scorecard en la ordenación documental en  
archivos de gestión**

**Geraldine Gómez Correa**

**María Fernanda Parra Vargas**

**Director:**

**Luis Fernando Sierra Escobar**

**Universidad del Quindío Armenia**

**Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes**

**Ciencias de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística**

**2021**

## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Capítulo 1.....	5
Introducción .....	5
Antecedentes .....	5
Descripción del problema .....	5
Pregunta de investigación.....	6
Justificación.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Diseño Metodológico.....	8
Capítulo 2.....	9
Corpus de la investigación .....	9
Categoría 1 Definición de ordenación documental.....	9
Subcategoría 1 Conceptos de la ordenación .....	9
Subcategoría 2 normativas de la ordenación .....	9
Categoría 2 Balanced Scorecard .....	11
Subcategoría 1 Concepto .....	11
Subcategoría 2 Cuatro perspectivas .....	12
Categoría 3 Ordenación archivos de gestión.....	29
Subcategoría 1 Proceso de ordenación de archivos .....	29
Subcategoría 2 Aplicación del Balanced Scorecard en unidades de información documental .....	30
Capítulo 3.....	40
Análisis e interpretación .....	40
Capítulo 4.....	42
Reflexiones .....	42
Bibliografía .....	45

## Resumen

El cuadro de mando integral es una herramienta que sirve para evaluar la gestión de las organizaciones, su modelo se basa en cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento; estas pueden variar y cambiar de posición según la necesidad de cada organización, por lo que resulta ser un sistema muy atractivo para las organizaciones, ya que a diferencia de muchos sistemas no es una camisa de fuerza y por el contrario se abre a nuevas posibilidades.

En el estado del arte se contemplan ejemplos de éxito de la aplicación del cuadro de mando integral y muchos testimonios de cómo este les han ayudado a cumplir sus metas y ampliar la visión de la organización, involucrando desde la gerencia hasta los empleados en la creación e implementación de este.

La pregunta objeto de investigación y a la cual trataremos de dar respuesta es ¿Cómo puede el Balanced Scorecard medir la gestión de la organización documental de archivos de gestión?, esto surgió de la necesidad de tener un sistema capaz de medir el desempeño de los archivos y en busca de un sistema capaz de convertir lo intangible en valor para su posterior medición; para lograr darle una respuesta se analizaron diferentes artículos e investigaciones relacionadas con el tema y se buscarán aquellos puntos de referencia para su aplicación.

**Palabras claves:** Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera - Perspectiva cliente - Perspectivas de proceso interno - Perspectivas de aprendizaje y crecimiento Gestión Documental - Ordenación documental - Procesos archivísticos - Objetivos estratégicos Indicadores de gestión – Planificación - Matriz DOFA

# Capítulo 1

## Introducción

### Antecedentes

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton, tuvo inicios en 1990 cuando Norton patrocinó un estudio de un año, donde se estudiaron múltiples empresas, con el fin de medir sus resultados. Esta inquietud le surgió a Kaplan ya que los sistemas de medición existentes en ese momento solo se basaban en las finanzas, y para Kaplan la medición debía contemplar otros aspectos de las empresas. Para llegar a lo que se conoce como CMI, se pasó por varias discusiones y estudios, hasta que se determinó que las perspectivas que se deben tomar en cuenta son financiera, cliente, interna, innovación y formación. Estas mostraban el equilibrio que Kaplan estaba buscando, un equilibrio entre objetivos largos y cortos, entre medidas financieras y no financieras, actuaciones internas y externas.

El CMI convierte las estrategias o visión de una empresa, en objetivos medibles a través de indicadores de gestión. Como lo indica su nombre en inglés, es un balance de toda la organización para lograr los objetivos que ésta se ha propuesto.

Al finalizar el estudio, se resumió toda la experiencia en un artículo, pero fue tal el impacto que causó que varios ejecutivos contactaron con Kaplan y Norton solicitando ampliar la información y cómo podían ellos aplicarlo, es así como nace un segundo artículo y Norton crea una nueva empresa dedicada a la asesoría sobre estrategias.

### Descripción del problema

En la investigación de la tendencia Balanced Scorecard aplicado a la archivística, ha sido difícil ya que a pesar de que el Balanced Scorecard lleva años de creado, existen muy pocas investigaciones relacionadas a la archivística que era el tema a investigar en el estado del arte, además la información encontrada era muy genérica y en las fuentes que podemos determinar cómo confiables o actas para las referencias se encontraban en otros idiomas como el inglés y portugués.

La fuente que más información proporcionó sobre el estado del arte fue la biblioteca de la universidad del Quindío, se usaron palabras claves que ayudaron a encontrar esta información, pero los textos trataban de la experiencia en otro tipo de organizaciones y los textos que hablaban de los archivos eran sobre todo trabajos de grado o supuestos de aplicación del BSC, lo cual no es un dato confiable para la investigación.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo puede el Balanced Scorecard medir la gestión de la organización documental de archivos de gestión?

### **Justificación**

Los documentos hasta hace muy poco se les ha dado la importancia que realmente tienen, siempre han existido, pero no se les daba el trato adecuado, muchos archivos se encuentran ordenados de manera empírica, de modo que como se van produciendo, se van almacenando, hasta que nació la necesidad de crear una norma que protegiera dichos documentos, la cual nació en el año 2000.

Ahora nos encontramos en el auge de las nuevas tecnologías, y las normas que sugieren la reducción del papel, pero ello no quiere decir que los documentos físicos puedan desaparecer,

porque hay procesos que inevitablemente necesitan un soporte físico y dado esto se necesita un sistema capaz de medir la gestión de las unidades documentales.

Realizando la investigación del estado del arte, se pudo evidenciar que existen escasas investigaciones sobre la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión documental, llevando a tener pocas referencias a las organizaciones que quieran implementar este sistema y hasta el momento es el que posee mayores índices de éxito.

### **Objetivo General**

Demostrar que el cuadro de mando integral es una herramienta efectiva para medir la gestión de las Unidades de Información Documental por medio de la definición de objetivos y metas.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las investigaciones actuales de la gestión documental frente al Balanced Scorecard
- Identificar los componentes de un cuadro de mando integral y su implementación en las Unidades de Información Documental
- Evaluar las falencias de aplicación de otras entidades para corregir errores futuros.

**Tabla 1**

**Diseño Metodológico**

CATEGORIA	ALCANCE	SUBCATEGORIA	ALCANCE
<p>Categoría 1: Definición de ordenación documental</p>	<p>En esta categoría se verá reflejada todos aquellos documentos que soportan los conceptos y normativas que rigen la ordenación documental, ésto servirá de apoyo para comprender qué es y cómo se aplica en los archivos.</p>	<p>Conceptos de la ordenación</p>	<p>En esta subcategoría encontraremos los artículos que nos definen la ordenación</p>
		<p>Normativas de la ordenación</p>	<p>En esta subcategoría se encuentra la normatividad que rige la ordenación de documentos con el fin de conocer las disposiciones normativas ante el estado Colombiano.</p>
<p>Categoría 2: Balanced Scorecard</p>	<p>En esta categoría se da a conocer qué es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), como funciona y cual es la finalidad del mismo y por qué muchas compañías se han animado a usarlo teniendo muy buenos resultados.</p>	<p>Concepto</p>	<p>En esta subcategoría se da a conocer de dónde nace el término Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral y quienes implementaron dicha herramienta.</p>
		<p>Cuatro perspectivas</p>	<p>Dentro del proceso de implementación del BSC o CMI en una entidad, se conocerá la base de aplicación para dicha herramienta en las diferentes empresas con sus respectivos enfoques, basado en cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan</p>
<p>Categoría 3: Ordenación archivos de gestión</p>	<p>En esta categoría se estudiarán todos aquellos artículos que explican el proceso de la ordenación de archivos de gestión y también se evidenciaron los casos en donde se ha aplicado el Balanced Scorecard en unidades documentales y veremos el éxito que estas han tenido.</p>	<p>Proceso de ordenación de archivos</p>	<p>En esta subcategoría se mencionan manuales y artículos publicados por entes de control como el Archivo General de la Nación quien menciona, cómo desarrollar el proceso de ordenación de archivos.</p>
		<p>Aplicación del Balanced Scorecard en unidades de información documental</p>	<p>Dentro de esta subcategoría se exponen los casos de diferentes empresas que implementaron el BSC o CMI dentro de las unidades de información documental, conociendo los aciertos o desaciertos al aplicarlas.</p>

## Capítulo 2

### Corpus de la investigación

#### **Categoría 1 Definición de ordenación documental**

En esta categoría se verá reflejada todos aquellos documentos que soportan los conceptos y normativas que rigen la ordenación documental, ésto servirá de apoyo para comprender qué es y cómo se aplica en los archivos.

#### **Subcategoría 1 Conceptos de la ordenación**

En esta subcategoría encontraremos los artículos que nos definen la ordenación

1. (Acuerdo 027 de 2006), define la ordenación como “*Fase del proceso de organización que consiste en establecer secuencias dentro de las agrupaciones documentales definidas en la fase de clasificación.*” Esta norma modifica el acuerdo No. 07 del 29 de junio de 1994, nace con la necesidad de actualizar el reglamento general de archivo, en su artículo 67, quien ajusta el glosario terminológico de archivo. Donde su elaboración estuvo a cargo del Consejo Directivo del Archivo General de la Nación de Colombia.

#### **Subcategoría 2 normativas de la ordenación**

En esta subcategoría se encuentra la normatividad que rige la ordenación de documentos con el fin de conocer las disposiciones normativas ante el estado Colombiano.

2. (Ley General de Archivos 594 de 2000), “*Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*”. Establece los criterios y principios que regularizan la función archivística, para ello se han establecido 52 artículos que le permiten a entidades públicas o privadas que son reguladas por el estado, guiarse para llevar una adecuada gestión documental.

En ésta ley en el título V Gestión de Documentos, en su artículo 22 y 23 nos habla de los procesos archivísticos dentro de los cuales se encuentra la ordenación documental y de la formación de los archivos dentro de la cual está el archivo de gestión y su respectiva definición.

3. (Acuerdo 42 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 594 de 2000”*. en el artículo 4 de este acuerdo se estipulan los criterios para organizar los archivos de gestión los cuales están orientados por la tabla de retención documental de cada entidad, las cuales deben estar actualizadas y previamente aprobadas y además se desarrolla los artículos 22 y 23 de la Ley General de Archivos 594 del 2000 que compete a la ordenación de archivos.

4. (Acuerdo 5 de 2013), *“Por el cual se establecen los criterios básicos para la clasificación, ordenación y descripción de los archivos en las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas”*. En este acuerdo menciona la importancia del proceso de ordenación en el archivo dentro de una entidad, donde la correcta aplicación de dicho proceso permitirá la disposición y control de la documentación en sus etapas del ciclo vital y tiempos estipulados en la Tabla de Retención Documental (TRD) o Tabla de Valoración Documental (TVD).

Por otra parte informa sobre los distintos niveles de ordenación, donde dependiendo del tipo de archivo se definirá el que aplique.

5. (Decreto 1080 de 2015), *“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura”* Derogó el Decreto 2609 de 2012, que reglamenta el título V de la Ley General de Archivos 594 del 2000. En su capítulo V Gestión de Documentos, VI El Sistema de

Gestión Documental, Capítulo VII La Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo, desglosa artículo por artículo el Decreto 2609 de 2012, en cuanto a ordenación documental se refiere que es el tema que más nos interesa en este momento, podemos decir que en el artículo 7 encontramos los instrumentos archivísticos para la gestión documental, en el cual se contempla la Tabla de Retención Documental (TRD), la cual es la base principal para toda ordenación de archivo de gestión y el artículo 8 los procesos de la gestión documental en el cual se encuentra la organización documental, en la cual está inmersa la ordenación documental.

El Decreto 1080 de 2015 nos habla no solo de los documentos físicos, sino que contempla también los documentos electrónicos, que hoy en día están cada vez más vistos, debido a las leyes de cero papel y en pro de contribuir al planeta y una menor saturación de archivos en papel.

## **Categoría 2 Balanced Scorecard**

En esta categoría se da a conocer qué es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), como funciona y cuál es la finalidad del mismo y por qué muchas compañías se han animado a usarlo teniendo muy buenos resultados.

### **Subcategoría 1 Concepto**

En esta subcategoría se da a conocer de dónde nace el término Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral y quienes implementaron dicha herramienta.

6. (Kaplan y Norton, 1996) fueron los creadores del Balanced Scorecard y su libro “*Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*” nace de una investigación que se llevó a cabo en 1990, teniendo a David Norton como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, en este estudio se quería desarrollar un sistema de medición de desempeño nuevo, ya que kaplan consideraba que los actuales solo se basan en números y para él debían mirar otros aspectos como el estratégico y además también sirve para medir su gestión empresarial.

El cuadro de mando integral lo que hace, es que transforma la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos y con ello se desarrollan cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento; con ello se logra que toda la empresa se comprometa con el éxito de la organización, estas pueden ser puestas en el orden que la empresa lo requiere dándole más o menos valor según los objetivos de la misma, por ejemplo una empresa con ánimo de lucro lo principal puede ser la perspectiva financiera, pero para una entidad sin ánimo de lucro lo principal sería el cliente.

Kaplan y Norton después de la investigación sacaron dos artículos, pero fue tanto el éxito y las preguntas que les hacían que decidieron sacar el libro y así contar a detalle toda su investigación y ayudar a las empresas a cambiar su sistema de medición de desempeño y abrirse a las nuevas tecnologías.

### **Subcategoría 2 Cuatro perspectivas**

Dentro del proceso de implementación del BSC o CMI en una entidad, se conocerá la base de aplicación para dicha herramienta en las diferentes empresas con sus respectivos enfoques, basado en cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan.

7. (Cáceres y González, 2005) *“Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral”* el trabajo en mención da a conocer la herramienta del Cuadro de Mando integral para la mejora de procesos dentro de una organización en este caso entidad universitaria, donde el CMI en un inicio fue una herramienta de medición, con el paso de los años se fue transformando y de esta forma convertirse en un mecanismo para la definición de estrategias.

Dentro de los aspectos a evaluar se destacaron la misión de la organización, los órganos prestadores del servicio y financiación. Con estas se parte para establecer las perspectivas, en el

caso de la Universidad en mención, el CMI se puede ajustar dependiendo el enfoque a mejorar dentro de la institución, por lo que en dicha entidad no tiene un enfoque hacia la perspectiva financiera, puesto que su objetivo se enfoca en la mejora de calidad y eficacia cuidando los recursos disponibles.

Para concluir el CMI es una herramienta útil para aquellas empresas que presentan dificultades a la hora de definir objetivos y las estrategias medibles a un corto, mediano y largo plazo.

8. (Cáceres y González, 2005) *“Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral”* el trabajo en mención da a conocer la herramienta del Cuadro de Mando integral para la mejora de procesos dentro de una organización en este caso entidad universitaria, donde el CMI en un inicio fue una herramienta de medición, con el paso de los años se fue transformando y de esta forma convertirse en un mecanismo para la definición de estrategias.

Dentro de los aspectos a evaluar se destacaron la misión de la organización, los órganos prestadores del servicio y financiación. Con estas se parte para establecer las perspectivas, en el caso de la Universidad en mención, el CMI se puede ajustar dependiendo el enfoque a mejorar dentro de la institución, por lo que en dicha entidad no tiene un enfoque hacia la perspectiva financiera, puesto que su objetivo se enfoca en la mejora de calidad y eficacia cuidando los recursos disponibles.

Para concluir el CMI es una herramienta útil para aquellas empresas que presentan dificultades a la hora de definir objetivos y las estrategias medibles a un corto, mediano y largo plazo.

9. (Lloyd, 2006) La revista *Library Quarterly* publicó en el año 2006 el artículo *“Building library success using the balanced scorecard”* traducido al español *“Construyendo el éxito de la biblioteca utilizando el cuadro de mando integral”*, en este se evidencia el problema de muchas

organizaciones y en el caso puntual del que se habla las bibliotecas no cuentan con un sistema de medición de gestión de su éxito, el basarse en la calificación que los usuarios le den a la organización no es fiable al momento de sacar estadísticas, por ello es necesario contar con un sistema que lo pueda hacer, pero este sistema tampoco puede ser cualquiera, tiene que ser uno capaz de integrar cada una de las áreas de la organización y por ello se presenta el Balanced Scorecard.

Para medir el desempeño de manera eficaz es necesario verificar la misión, visión, las estrategias, objetivos a mediano y largo plazo; todo esto se resumen en 4 perspectivas que son: cliente, procesos comerciales internos, aprendizaje y crecimiento y financiera. Para la aplicación del CMI el autor establece 5 fases que ayudarán a que el proceso sea más sencillo:

- presentar el proyecto a los directivos y trabajadores de la biblioteca u organización
- verificar y confirmar la misión, estrategias y visión de la organización
- seleccionar los objetivos claves y recopilar información
- utilizar los datos recolectados para tomar decisiones
- comunicar a los directivos y empleados cómo se lleva el proceso.

Este proceso solo tendrá éxito si se trabaja de manera conjunta, uno de los propósitos del CMI es integrar a toda la organización, por lo tanto todos deben participar en su creación, aportando ideas y ayudando a soportar los procesos críticos, todos los cambios generan resistencia, pero cuando todos participan de manera activa y son parte del proceso se hace más fácil su aceptación.

10. (Bastida y Moreno, 2007) “ *El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*” el funcionamiento de una empresa del sector privado y una organización del sector público es

diferente y las personas que la componen también, a la empresa del sector privado la mueve la economía y su manejo es totalmente controlado ya que las decisiones que tomen sólo deben aprobarse por sus socios y se pone en marcha; el sector público en cambio está sometido a intervenciones que las pueden hacer empresas privadas, un presupuesto que lo asigna el estado y la satisfacción del cliente que es lo más importante para la organización.

Estas organizaciones públicas están en constante cambio y siempre en busca de la mejora continua, tarea que es muy difícil ya que todo está en constante cambio, pero el balanced scorecard al ser una herramienta multidimensional permite adaptarla a las necesidades de la organización en este caso de la universidad. Esta herramienta ha mostrado muy buenos resultados en el sector privado y es una buena oportunidad para potencializar la gestión del sector público.

En el momento de escribir este artículo el cuadro de mando integral se encontraba en fase de desarrollo para los niveles medios y unidades operativas, por lo tanto se puede enfrentar a la inconformidad de los empleados y la resistencia al cambio que es algo normal en todo proyecto nuevo.

11. (Ortega y Uribe, 2008) en su artículo *“Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC”* menciona como las cuatro perspectivas para la implementación del CMI son útiles para describir las estrategias y metas de una empresa, teniendo en cuenta que este permite realizar medidas tanto a nivel financiero como no financiero. En el caso de los no financieros es importante identificar con exactitud los indicadores para evitar afectar la estabilidad de los procesos definidos.

Por otra parte es importante resaltar que antes de implementar cualquier herramienta dentro de una empresa, se requiere evaluar previamente y verificar si esta aplica a la necesidad de la

empresa, porque si bien es una herramienta útil para la mejora de procesos es necesario estudiarla y verificar su viabilidad.

12. (Moreno, Caballero y Bastidas 2010) *“Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral: Herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios”* menciona que un plan de mejora necesita iniciar por un diagnóstico donde en el caso de la universidad en análisis se tomó la misión, visión y aspectos tanto internos como externos por medio del análisis DOFA, el cual permitió identificar las perspectivas, donde posteriormente se definen los objetivos estratégicos de cada una y de estos se conocerán los indicadores a trabajar. Conforme a lo anterior el Cuadro de Mando Integral permite a las empresas realizar procesos de mejora en las diferentes áreas donde lo requiera, donde con la definición de indicadores se podrá realizar el seguimiento y evaluar, logrando un mayor control de las mismas donde se cumplan los objetivos definidos.

13. (Barragán, 2010) *“Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard”* en Colombia las pymes generan el 63% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta del país y actualmente las pymes representan el 90% de las empresas, generando el 65% de empleo a la población y el 30% del producto interno bruto (PIB), tristemente estas empresas la mitad quiebran después del primer año y solo el 20% pasan los 3 años.<sup>2</sup>

Aparte del poco apoyo que tienen las pymes por parte del gobierno y los bancos, el fracaso de las pymes también se debe a la mala gestión que hacen sus creadores, estamos tan acostumbrados a centrarnos en las finanzas que olvidamos otros valores que son muy importantes para el éxito de una empresa.

Diseñar una guía para planificar estrategias basadas en el Balanced Scorecard es una herramienta de ayuda a aquellas pymes que buscan surgir en un mercado agresivo y poco compasivo, en esta guía se inicia con una planeación estratégica, que es lo que muchas veces no se hace, se inicia un negocio sin tener unas bases básicas como misión de la empresa, visión, objetivos; se debe hacer una matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y así saber en qué debo mejorar y qué debo evitar.

Los objetivos planteados por la empresa deben ir siempre relacionados entre lo financiero, el cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, ya que de solo marcar los objetivos en una sola de ellas es cuando se va al fracaso, gracias al diseño del CMI que es muy sencillo, le hace más fácil el proceso a quien toma las decisiones, llevando siempre a ser subjetivo en las decisiones.

14. (Berrío, 2011) En el trabajo de grado *“Elaboración de estudio de caso adornos y accesorios s.a. para el diseño e implementación del cuadro de mando integral en las pyme”* se utilizaron las 4 perspectivas financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, dejando la perspectiva financiera como la más importante tratándose de una Pyme que busca la expansión nacional e internacional. Este trabajo no fue sencillo, ya que para poder elaborar el CMI se necesita conocer la empresa, revisar la misión, visión, objetivos y toda la documentación que nos sirva para determinar los objetivos importante de cada perspectiva; para esta pyme fue necesario crear documentos para poder implementar el CMI y entre ellos están: los diagramas de flujo de los macro procesos, subprocesos y procesos debidamente firmados y aprobados por el jefe de cada área; detalle de tareas como complemento a los diagrama de flujo; diccionario de competencias esto con el fin de unificar términos y las descripciones de cargo que es la ficha

que describe el perfil, funciones y competencias de cada empleado de las diferentes áreas de la pyme.

La aplicación del CMI en la pyme además de medir y evaluar la gestión de cada área, sirvió como insumo para dar un orden dentro de la organización, ya que había documentos que son importantes pero que aún no estaban creados y su falta estaba entorpeciendo el crecimiento de la pyme, no se tenía claro las funciones de los trabajadores, las competencias necesarias y esto ha generado la disminución en la rotación de personal, esto genera bienestar entre los empleados pero también genera miedo al cambio.

15. (Quintero, 2011) El Balanced Scorecard es una herramienta que puede utilizar cualquier organización, y su razón de ser son los objetivos que van relacionados a las perspectivas, que bien pueden ser las planteadas por Kaplan y Norton o aquellas que la organización considere pertinentes. En el trabajo de grado *“Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard aplicado a una comisionista de bolsa”* veremos cómo el CMI es usado para medir y evaluar gestión de la organización y realizar un plan estratégico que le permita a la misma realizar planes de mejora continua.

Las perspectivas que se implementarán en esta organización serán:

- perspectiva financiera: por la naturaleza de la organización es la más importante, ya que día a día se enfrentan a ella y está en evaluación constante, por ello se definieron objetivos que fueran compatibles con las demás perspectivas, no solo teniendo en cuenta los a corto plazo sino también los a largo plazo y así no solo centrarse en las finanzas sino también en las demás áreas de la organización.
- perspectivas del cliente: para la organización es muy importante mantener al cliente satisfecho, ya que esto le permitirá alcanzar las metas financieras, pero para ello hay que

identificar con qué tipos de cliente se cuenta y como se debe tratar cada uno de ellos; la organización cuenta con el cliente institucional, que es aquel que conoce el mundo de las inversiones y está familiarizado con ellas y por lo tanto suelen invertir de manera regular y grandes cantidades, por ello se le da una atención preferencial y el otro tipo de cliente es aquel que solo realiza operaciones una sola vez, solo busca rentabilizar su inversión y en cuanto lo logra lo vende y no vuelve a invertir o padres que le invierten a sus hijos como método de ahorro, este cliente es atendido en oficina.

- perspectiva de los procesos internos: en este punto interviene la previsión que tienen los accionistas y los clientes de la organización, que esperan ellos de esta y así mismo debe trabajar la organización para alcanzarlos.
- perspectiva del aprendizaje y crecimiento: aquí encontramos al talento humano de la organización, el ambiente laboral, el desempeño laboral que depende directamente de lo satisfecho que éste se encuentre con su trabajo, las capacitación, actividades en la organización y todo aquello que lleve al bienestar del empleado.

No solo son perspectivas, abarca un sin fin de objetivos que unificados y bien desarrollados llevan al éxito a una organización, en el diseño del CMI se encuentra muchas falencias que con el día a día no se logran evidenciar, pero al profundizar en la organización encontramos que no se cuenta con una misión y visión propia de la organización, sino que se cuenta con una que es general del grupo empresarial, esto impide la visualización de la organización a futuro y por lo tanto los objetivos son a corto plazo, teniendo una misión y visión propia se puede hablar con propiedad y se puede proyectar la organización a donde ella lo quiera.

16. (Rozo, 2011) *“Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para la empresa de telecomunicaciones de Bogotá - etb”* En este trabajo de grado el autor nos presenta una

propuesta para desarrollar el CMI con el fin de medir el desempeño de la organización pero teniendo en cuenta que como ésta es una empresa de telecomunicaciones también se rige bajo el modelo E-TOM que posee unas áreas definidas con sus respectivas funciones y se hace más complejo alinear los dos modelos.

Las perspectivas del CMI, propuestas para la organización unificando los dos modelos son: resultados del negocio que reemplazaría la perspectiva financiera, enfoque al cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional. El CMI tiene la gran ventaja de ser un sistema que se adapta a las necesidades de las organizaciones y sus perspectivas no tienen que ser exactamente las descritas por Kaplan y Norton creadores del Balanced Scorecard, a estas perspectivas se les añadieron unos objetivos teniendo en cuenta las funciones de cada área de trabajo y también se pudo evidenciar que la organización ETB su misión no se encuentra acorde a los objetivos de la misma, por lo tanto se sugiere una modificación, esto demuestra que el CMI no solo mide la gestión y desempeño de la entidad sino que también sirve para evidenciar fallos de la organización.

17. (Garcia, 2012) En su trabajo *“Propuesta de un modelo Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral para Cootranar Ltda. buscando mejorar el desempeño de la empresa”* habla de las 4 perspectivas esenciales para la implementación del CMI, donde la perspectiva financiera, se encuentra encargada de medir el rendimiento financiero de la entidad, la perspectiva de clientes, permite identificar las necesidades de las personas y como empresa se puede cumplir con dicha demanda, la perspectiva de procesos internos evalúa y mantiene en revisión a las acciones que influyen en la mejora de la empresa y por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual se encarga de mantener aquellos que influyen en la mejora y modificar aquellos que no son beneficiosos.

Por lo anterior (Garcia) afirma que la implementación del CMI en una organización permite revisar el funcionamiento desde lo interno a lo externo, logrando de esta forma colocar a las entidades en un punto de competitividad frente al mercado, lo que causará mejoras dentro de la rentabilidad de la misma. Por otra parte es importante que dentro de la implementación del CMI en una entidad se tenga presente agregar herramientas que faciliten la búsqueda de indicadores, tal como lo permite el DOFA.

18. (Oyola, 2012), en su artículo *“Diseño del cuadro de mando integral para la empresa sociedad de inversiones el Marquez S.C.A”* menciona que el CMI permite por medio de los indicadores financieros y no financieros lograr un balance que genere mejoras estratégicas dentro de una organización, donde se halla la visión de una empresa partiendo de sus indicadores.

En el caso la aplicación de las cuatro perspectivas en la empresa Inversiones el Márquez S.C.A, permitió encaminar la organización para lograr procesos eficaces. Donde dicha información siempre va a tener control y evaluación para una mejora continua por medio de la definición de metas y plan de acción. Por otra parte, el CMI permite identificar aquellas acciones que no son beneficiosas para la entidad y de esta forma cambiar la metodología en áreas que lo requieran.

19. (Lopez, 2012) *“Diseño de una herramienta Balanced Scorecard para la disminución de las devoluciones de aceites lubricantes en una empresa petrolera”* La autora del trabajo de grado diseña el CMI para una empresa del sector petrolero, como solución a las devoluciones que está sufriendo en el 2010 y los corrido del 2011; para crear el CMI se plantea las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, las cuales van entrelazadas siendo así que los objetivos de la organización se cumplen si los clientes están satisfechos, esto se logra mediante el buen desempeño de los procesos internos, que a su vez se apoyan en el

aprendizaje y conocimiento y finalmente todo esto lleva al éxito financiero que es aquello a lo que toda organización quiere llegar.

Al momento de diseñar el CMI para la empresa, se identificaron muchos errores en el proceso desde la toma del pedido por parte del servicio al cliente hasta la devolución del mismo por parte del cliente, notando que se toma mal el pedido (esto se debe a la alta rotación de personal), se despacha el pedido (tiempo de tránsito dependiendo la zona para la cual vaya el pedido), entrega del pedido ( a veces se entrega en mal estado debido al transporte o mala descarga al momento de entregar), el cliente recibe el pedido, se percata que es incorrecto o presenta imperfectos, se comunica a servicio al cliente, hace la devolución, se recoge el pedido nuevamente, llega a la empresa y se hace nuevamente la entrega; todo este proceso lleva mucho tiempo, lo cual afecta la empresa pero también al cliente quien necesita el pedido y esto genera malestar en el y por lo tanto baja la satisfacción del cliente. El CMI permite ver todos estos errores y da la oportunidad de crear posibilidades de mejora y lograr los objetivos deseados.

20. (Avelino, 2012) “*Sistema de indicadores generales del programa PROSOFI utilizando la metodología de Balanced Scorecard como herramienta para visualizar el performance de PROSOFI*” El PROSOFI o sabiduría en beneficio de la comunidad, es un programa creado por la facultad de ingeniería de la Universidad Pontificia Universidad Javeriana con el fin de fomentar la responsabilidad social del colectivo de la universidad desarrollando proyectos que favorezcan a la comunidad. 3. Ahora bien, la idea principal es aplicar el CMI para medir la gestión de dicho programa.

Para desarrollar el CMI se debe recurrir a la documentación del PROSOFI, con el fin de determinar misión, visión, objetivos y dar inicio al proceso del CMI. Con los objetivos claros se han determinado las perspectivas de la siguiente manera: perspectiva de impacto social, se

denominó así ya que es la razón de ser del programa en cuestión; perspectiva de procesos internos, en este se relaciona todo aquello que tiene que ver con las actividades del programa; perspectiva de aprendizaje y conocimiento, aquí se encuentra todo lo relacionado a la enseñanza de la universidad; y perspectiva de política y sostenibilidad, ésta abarca no sólo el ámbito financiero que es importante porque con el presupuesto es que se desarrollan los proyectos, sino también las políticas que rigen el programa y son de vital importancia.

Gracias a lo flexible del CMI se ajustaron las perspectivas de acuerdo a las necesidades del programa que se quiere medir, también se logró documentar el programa y se llevó a buen término la aplicación del CMI dando los resultados esperados.

21. (Leyton y Sanchez, 2013) En su artículo “ *Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos, provincia de Nuble, Chile*” publicado por la revista Panorama Socioeconómico, expone la implementación del CMI en un hospital público de Chile, estas instituciones además de tener una gran importancia dentro de la sociedad, también son muy vigiladas ya que pertenecen al estado y sus ingresos dependen de esta. El CMI fue creado primero por el Ministerio de Salud y posteriormente el Hospital lo tomó como referencia para crear el propio, ya que proporcionaba una idea de estructura, marco y lenguaje para modificar la misión y objetivos del hospital y adaptarlos a las cuatro perspectivas del CMI: Usuarios, Financiero, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Para la implementación del CMI en el hospital, se realizó un estudio donde se buscaba comparar el cumplimiento de objetivos y metas antes y después del CMI, con ello ver que tan eficiente era este cambio para el hospital. Se cuantificó las metas antes del CMI y se procedió a estructurar las estrategias, misión, visión, valores y objetivos del hospital dentro de las 4 perspectivas, con ello se determinó cuáles eran las metas más importantes del hospital frente a las perspectivas,

teniendo como base la sustentabilidad financiera, eficiencia operacional, gestión clínica y excelencia de la atención.

Al aplicar el CMI y comparar los resultados antes y después del CMI se evidenció que sin el cuadro de mando integral se cumplió el 48% de las metas y con el CMI se cumplió el 83% de las metas exigidas, evidenciando que esta herramienta es una excelente opción no solo para la medición de metas y gestión, sino también para involucrar a todo el personal en el crecimiento del hospital, ya que era muy complejo prestar un servicio de buena calidad donde el usuario se sintiera seguro, frente al presupuesto anual brindado por el estado, pero gracias a esta herramienta se logró.

22. (Guerreiro, 2016) “Modelo de relación Biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders” divide las cuatro perspectivas en cuatro objetivos los cuales son: “1. *traducir la visión de la empresa*, 2. *comunicar y vincular*, 3. *planificar la organización* y 4. *Supervisar la validez de la estrategia en función de los rendimientos obtenidos a corto plazo*” ahora bien el enfoque del estudio realizado por Guerreiro menciona la importancia de la participación de los stakeholders dentro de la elaboración del CMI.

Por lo anterior pese que el CMI se encuentra estructurado bajo cuatro perspectivas, la entidad dependiendo a su necesidad puede realizar el enfoque a la perspectiva que se ajuste al indicador objeto de seguimiento principal. Por otra parte, dentro de la tesis se expone la importancia de los clientes tanto internos como externos, como factor de evaluación de los indicadores.

23. (Pardo, Rojas, López y Barros, 2016) en su trabajo de grado “*Construcción del mapa estratégico del BSC por medio de métodos MCDM: caso aplicado a instituciones educativas*” menciona que las perspectivas dependiendo de la entidad pueden tener un enfoque principal, en el caso del estudio su enfoque fue dirigido a las instituciones públicas, las cuales no tienen un

enfoque principalmente financiero, puesto que dentro de sus objetivos es brindar un mejor servicio al cliente. Por lo que la perspectiva principal para dicha entidad podrá ser la perspectiva del cliente, ahora bien es importante mencionar que esto no busca desprenderse de las otras perspectivas, porque se trata de un trabajo conjunto con los demás indicadores.

Por lo anterior no se trata de excluir las demás perspectivas, se debe incluirlas de forma que se cumpla la visión de cada entidad,

24. (Azobuogu, 2016) menciona en su artículo *“Balanced score card: A measurement for effective library services in academic libraries for sustainable education development. A study of Imo State University Library”* que el BSC tiene como objetivo, dirigir, ayudar, gestionar, para apoyar la estrategia y lograr rendimiento de los procesos. Donde la adecuada selección, adquisición, organización y diseminación logrará proporcionar los en su totalidad los servicios ofrecidos por la biblioteca. Por otra parte, el enfoque va encaminado a medir la satisfacción del cliente, en este proceso juega un papel importante las cuatro perspectivas mencionadas.

La aplicación del BSC en bibliotecas tiene cierta similitud a un archivo de gestión, puesto que se busca optimizar los recursos para los procesos que se requieran aplicar al material disponible llámese ordenación o catalogación y brindar al usuario la información que requiera, esto permitirá que las entidades tengan un mayor alcance en cuanto a sus servicios, por la distribución obtenida del BSC.

25. (Quintero y Osorio, 2018) *“Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA”* en este artículo evidencia cómo la implementación de la herramienta BSC puede generar oportunidades para la mejora organizacional, a través de la construcción de un mapa estratégico, en este se revisan y definen perspectivas, objetivos, estrategias, recursos, evaluación y retroalimentación.

Por otra parte el mapa estratégico contempla 4 perspectivas las cuales son financiera, comercial, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, ahora bien es importante aclarar que la implementación del BSC puede variar conforme a la necesidad de cada entidad, sin embargo, estas perspectivas logran evaluar el estado de una empresa.

Para concluir el artículo menciona que si bien, la herramienta BSC es de gran ayuda para una empresa en crisis, no garantiza que esta pueda sacar a flote un proceso de liquidez, porque todo se da por procesos, es decir, la crisis empresarial es resultado de varias fallas pequeñas, que al acumularlas pueden verse reflejadas en el tiempo.

26. (De León, 2018) *“Diseño de una metodología matemática para la construcción de mapas estratégicos de un cuadro de mando integral, utilizando mapas cognitivos difusos y Optimización”*. Este trabajo de grado nos brinda información sobre los mapas estratégicos que van fuertemente ligados con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, ya que los mapas estratégicos son los que nos dicen si realmente los objetivos que estamos teniendo en cuenta dentro de cada una de las perspectivas, son válidos para la aplicación del CMI, siendo así que unos objetivos que no sean compatibles con las 4 perspectivas no me darán los resultados que espera la organización.

El autor nos presenta la metodología de los mapas cognitivos difusos como la mejor opción a la hora de representar los objetivos de la organización, ya que esta facilita el descarte de objetivos poco relevantes, permitiendo la concentración en los objetivos verdaderamente importantes, también tiene la capacidad de desarrollarse en diferentes tipos de organizaciones, permite a los directivos o quien toma las decisiones en la organización ser subjetivos a la hora de escoger los objetivos, ya que esta herramienta por sí sola da estos resultados y además es una herramienta

muy fácil de utilizar y los resultados se obtienen en muy poco tiempo, siendo así totalmente compatible con el balanced scorecard.

27. (Brui, 2018) en su artículo *“Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library”* a diferencia de lo tradicional menciona cinco perspectivas las cuales son sociedad, clientes, finanzas, procesos básicos y aprendizaje y crecimiento. Por medio de las perspectivas se identifican los objetivos estratégicos

28. (Visbal, 2019) *“Propuesta de un cuadro de mando integral de TI para la oficina de tecnologías de la información en una entidad del estado colombiano”*, este trabajo de grado nos habla de la aplicación del Cuadro de mando integral a una oficina de tecnologías de la comunicación de una entidad del estado, por temas de protección de datos no se conoce el nombre de la misma, por lo tanto se le llamará “Entidad”. Lo que se pretende es unificar de alguna forma la entidad con la oficina TI, ya que cada una trabaja separada de la otra por lo tanto se ven afectadas las metas de esta.

Para que el CMI sea exitoso, se requiere identificar las estrategias y convertirlas en algo medible, que encajen en las cuatro perspectivas del CMI, pero con las tecnologías de la información las perspectivas cambian respecto a las que estamos acostumbrados a ver, ya que normalmente las TI hacen parte de la perspectiva financiera y en este caso se realizará el CMI para las TI, por lo tanto las perspectivas son: orientación al usuario, contribución al negocio, excelencia operacional y orientación al futuro; este cambio de perspectivas nos demuestran que el cuadro de mando integral es totalmente flexible a los cambios y no un sistema cuadrulado, por lo tanto es una herramienta que puede usar cualquier empresa y de cualquier sector.

Para el caso de la entidad que se está tratando las perspectivas planteadas por la autora del texto son: Recursos, Servicios de TI, Operación de TI y Resultados, cada una de estas perspectivas son

el producto del análisis documental y las entrevistas realizadas en las áreas de la entidad, recogiendo en ellas las necesidades de la misma. En la perspectiva de recursos se tiene en cuenta el personal, el sistema informático, esquema de comunicación, finanzas y la normatividad. En la perspectiva de Servicios de TI se tiene en cuenta los trabajos ejecutados día a día por el personal de esta área; en la perspectiva Servicios de TI se tuvo en cuenta el Datacenter, el cual funciona todos los días y seguridad informática. En la perspectiva de Resultado se tiene en cuenta la entrega del servicio y la satisfacción del cliente.

Con el cuadro de mando integral para la oficina de TI, se pudo evidenciar que esta y la entidad al no trabajar de manera conjunta se ven afectadas las metas de ambas, ya que la oficina de TI trabaja en un horario diferente al de la entidad y si un funcionario necesita ayuda de soporte técnico debe esperar a que este se encuentre en su horario, además hay muy poco personal en la oficina TI frente a la cantidad de funcionarios que hay en la entidad por lo tanto los tiempos de respuesta son muy largos, afectando nuevamente al trabajo de los funcionarios y de la misma forma afectando la calificación de los servicios de la oficina TI, todos estos inconvenientes se vieron reflejados gracias al cuadro de mando TI y se le pudo dar solución.

29. (Cardenas, 2021) en su *“Guía metodológica para la implementación de un Balanced Scorecard en una entidad sin ánimo de lucro”* menciona que los objetivos estratégicos son lo que permite a la empresa lograr metas a largo plazo. Por otra parte, por medio de la aplicación de las cuatro perspectivas las organizaciones pueden crear un modelo estructural en la planeación estratégica, la cual permitirá medir y controlar las actividades desde las mencionadas.

Por otra parte, Cardenas, menciona que a través de la aplicación de las cuatro perspectivas las empresas pueden identificar sus debilidades y necesidades con el fin de mejorar el

aprovechamiento de recursos, abarcar un mercado más amplio. Ayudando de esta forma a la toma de decisiones en base a la medición y control de los procesos.

### **Categoría 3 Ordenación archivos de gestión**

En esta categoría se estudiarán todos aquellos artículos que explican el proceso de la ordenación de archivos de gestión y también se evidenciaron los casos en donde se ha aplicado el Balanced Scorecard en unidades documentales y veremos el éxito que estas han tenido.

#### **Subcategoría 1 Proceso de ordenación de archivos**

En esta subcategoría se mencionan manuales y artículos publicados por entes de control como el Archivo General de la Nación quien menciona, cómo desarrollar el proceso de ordenación de archivos.

30. (Jiménez, 2003) por medio del Archivo General de la Nación, publica la “*Cartilla de ordenación documental*” donde menciona que la ordenación es el proceso a seguir después que se ha culminado el proceso de clasificación. Es decir se relacionan las unidades documentales simples o complejas entre sí y pertenecientes a una misma serie.

Por tanto la ordenación se enfoca en determinar qué documento va antes de y después de, relacionando de esta forma las series y tipos documentales en un expediente, puesto que refleja el trámite y gestión administrativa. Dando a conocer la historia de la organización. Este proceso resulta importante y relevante ante las entidades ya que permite facilitar la consulta de procesos específicos dentro de la entidad.

31. (Archivo General de la Nación, 2014) Mencionar dentro de los lineamientos para los procesos de la Gestión documental menciona la ordenación como una de las actividades para desarrollar el PGD, aplicando los sistemas de ordenación.

Por otra parte menciona el CMI como herramienta importante como prerrequisito de elaboración del PGD, en el proceso de diagnóstico de los procesos documentales llevados por la entidad.

### **Subcategoría 2 Aplicación del Balanced Scorecard en unidades de información documental**

Dentro de esta subcategoría se exponen los casos de diferentes empresas que implementaron el BSC o CMI dentro de las unidades de información documental, conociendo los aciertos o desaciertos al aplicarlas.

32. (Boned y Bagur) *“Sistemas de información de gestión en el sector público: el cuadro de mando integral en las universidades públicas españolas”* Las unidades de información necesitan utilizar un sistema de medición de estrategias o éxito, sistemas que en el mercado podemos encontrar muchos, el CMI se presenta como uno de los sistemas de gestión más completos del momento.

Los autores del artículo, realizaron una encuesta a una serie de universidades Españolas preguntándoles sobre si usaban sistemas de medición de estrategias y especialmente se les preguntó si usaban el CMI, y se encontró un gran porcentaje que no lo usa y una minoría que sí lo hace. Ahora bien, en la encuesta se preguntó por qué no usaban el CMI y las respuestas son muy interesantes; en primer lugar las universidades estudiaron el implantar el CMI, pero al analizar los recursos que se necesitaban, fue descartada la idea; en segundo lugar se encuentra el poco apoyo recibido por parte de los directivos de la universidad; en tercer lugar se contempla que se realizó el planteamiento pero este no obtuvo los resultados que se esperaba por ello no se implementó.

Si se analizan los motivos por los cuales no se está implementando el CMI, encontramos que se debe al poco conocimiento que existe sobre él, ya que si bien puede necesitar de ciertos recursos, esto se compensa con los resultados; los directivos de las universidades deben tomar el liderazgo

en el proyecto para que el CMI funcione y el hecho que la prueba inicial no diera los resultados esperados no asegura que este no funcione, al contrario se debe analizar qué factores están fallando en su implementación.

En la encuesta se les preguntó a las universidades que tan satisfechos se encontraban con el CMI y como les había ayudado en su organización y encontramos que la principal respuesta es que el CMI refleja de manera inmediata la gestión alcanzada por la unidad, hay una mayor transparencia en los resultados de la gestión y por último se habla de la necesidad de estar a la vanguardia con la actualidad.

El mundo está en constante cambio y las organizaciones necesitan sistemas que se adapten fácilmente a esos cambios, la medición de gestión no puede basarse solo en un aspecto, este debe ser capaz de abrigar todo el conjunto que es una organización y no basarse solo en aspectos económicos como hace la mayoría de sistemas de gestión. Los resultados de gestión brindados por estos sistemas no son del todo fiables, ya que al compararte con otra organización se deben tener en cuenta todos los aspectos, ya que todas entre sí son diferentes. Se evidencia la importancia de implementar sistemas de gestión capaz de darle total autonomía a la organización y que satisfaga al 100% las necesidades de esta.

33. (Allendez y De la puente) *"Gestión de calidad en la biblioteca Adrián Guissarri"* Las unidades de información están en constante búsqueda de la excelencia, y para lograrlo necesitan un sistema capaz de medir su gestión de manera efectiva, para ello se ha implementado el CMI, siendo la mejor opción para la unidad documental.

Al momento de crear el CMI para la unidad de información, se consideró la perspectiva financiera arraigada a la visión, perspectiva del usuario teniendo en cuenta la misión, la perspectiva de procesos internos buscando la satisfacción del usuario y la perspectiva de

formación y crecimiento dándole al talento humano la oportunidad de aprender cada día y creciendo en la unidad de información.

La biblioteca busca alcanzar la excelencia para brindar un servicio del mismo valor y el CMI ha ayudado a la unidad de información ha alcanzar este objetivo, ya que ha podido medir de manera exitosa su gestión y así mismo encontrar la solución a sus falencias e ir mejorando cada día.

34. (Muñoz, 2009) La autora Edith Muñoz en su artículo “*Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*” detalla como el CMI es una buena herramienta para evaluar la gestión de las unidades de información, esta herramienta que inicialmente se creó para las organizaciones empresariales, se convirtió en una excelente herramienta para las organizaciones sin ánimo de lucro como lo son las unidades de información.

El diseño del CMI está compuesto por cuatro perspectivas las cuales son perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, de innovación y aprendizaje, pero la diferencia que tiene con otros medidores de gestión es que el CMI se puede adaptar a las necesidades de la organización que la requiera, en el caso de las unidades de información las perspectivas planteados son muy cambiantes de una unidad de información a otra, esto se debe a que cada una tiene una necesidad diferente, aunque el fin sea el mismo, medir la gestión de la unidad de información.

A Pesar de las diferencias que puedan existir en cuanto a las perspectivas de cada unidad de información, siempre se mantiene los mismos pasos para la aplicación, y estos son:

- Paso 1: Definir el destino estratégico, en este se debe analizar la misión, visión y estrategias de la unidad de información.

- Paso 2: Analizar los procesos y actividades de la Unidad de Información, aquí la unidad de información debe analizar sus falencias internas y externas, este proceso se realiza mediante matrices como lo es el DOFA.
- Paso 3: Identificar los temas o áreas claves, en este paso se definen las 4 perspectivas.
- Paso 4: Construir el mapa estratégico, aquí se encuentra la relación de causa y efecto entre las 4 perspectivas.
- Paso 5: Seleccionar indicadores y metas por perspectivas, es importante contar con indicadores fuertes que ayuden a la unidad de información a saber realmente cual es su éxito.
- Paso 6: Determinar las acciones estratégicas, debemos analizar la causa y efecto que hay entre objetivos estratégicos y los indicadores.
- Paso 7: Plan para la Implementación, después de realizado el estudio documental, exponer el CMI con los colaboradores de la unidad, se procede a la implementación, el primer año será de prueba y se corregirán errores, después ya empezaremos a ver los resultados de este. A través de diferentes experiencias publicadas por diferentes unidades de información se evidencia el gran beneficio que aporta el CMI, siendo así un instrumento casi que necesario para estas, el CMI ayuda a centrar los esfuerzos en lo realmente necesario brindando un balance en todas las áreas de la unidad de información y permite descartar aquello que no es importante, dando paso a las tareas que sí lo son y de ese modo llegar al cumplimiento de objetivos.

35. (Palaiologk,Economides,Tjalsma y Sesink,2012) El artículo “*An activity-based costing model for long-term preservation and dissemination of digital research data: the case of DANS*” en español “*Un modelo de costeo basado en actividades para la preservación y difusión a largo plazo de datos de investigación digital: el caso de DANS*” publicado por la revista *International Journal on Digital Libraries*, nos habla de lo costoso que es la preservación digital, ya que la

tecnología está en constante avance los softwares van cambiando y así mismo se necesitan nuevos métodos de almacenamiento, eso sin mencionar que muchos archivos que se tienen no deberían estar almacenados, pero al ser digitales se vuelve más complejo el saber que debo o no conservar.

En la conservación digital intervienen muchos sistemas, y se hace necesario unos sistemas más que ayude a evaluar si se está llevando bien o no la gestión de este, permitiendo ver valores y de esa manera medir realmente su función, por ello se decidió integrar el BSC a DANS-ABC.

Para la aplicación del CMI se tendrán en cuenta las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera, aquí se encuentra todos los costos
- perspectiva de procesos internos, se representa los objetivos del talento humano de la organización
- Perspectiva cliente, contempla los objetivos de los socios y clientes
- perspectiva innovación y crecimiento

El contar con el BSC dentro de la organización DANS, genera una mayor confianza a la hora de tomar decisiones, ya que el mercado es muy cambiante el tener el BSC permite visualizar a futuro y tomar decisiones rápidas en pro de la organización, además que no solo se basa en las finanzas, sino que también

36. (Morales, 2014) en su *“Propuesta de Balanced Scorecard como herramienta de control en el Programa de Gestión Documental de Colfam”* menciona como la empresa Colfam ya tenía conocimiento de una implementación de BSC debido que está en su sexta versión, permitiendo de esta forma facilitar el desarrollo del nuevo BSC. Sin embargo, esto no deja de representar un reto a la hora de hablar de implementar un PGD en una entidad, por lo que dicha propuesta inicia desde el análisis de objetivos estratégicos.

Donde es importante alinear la visión y objetivos, en el caso de Colfam tenían 3 metas primordiales como productividad, crecimiento y desarrollo social. Por otra parte, en ocasiones las empresas tienen una visión muy genérica lo que dificulta su medición, en el caso de la empresa en mención hizo la relación con los objetivos estratégicos.

El CMI es una herramienta que permite a las empresas dar un enfoque para cumplir su visión y objetivos, en el caso de Colfam definió ejes estratégicos que daban desarrollo a cada etapa del programa y realizarles seguimiento para efectos de modificación y mejora.

Dentro de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton se modificó una de estas dejando perspectiva estratégica, operacional, clientes y financiera. Dentro de dichas perspectivas se plantean preguntas con el fin de definir objetivos que ayudaran a la identificación de indicadores de gestión.

Concluyendo lo anterior la aplicación del CMI para la implementación del PGD en la empresa de Colfam se llevó a cabo con éxito debido que dentro de las perspectivas definidas se identificaron indicadores que logró la alineación de la estrategia con la necesidad del cliente, por otra parte, con el fin de garantizar el continuo desarrollo del CMI se debe realizar procesos de seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo.

37. (Morales, 2014) en su artículo *“Indicador de previsión “Tiempo de descripción de una agrupación documental” e indicadores de previsión asociados”* menciona como los indicadores de gestión forman de parte importante para la conformación y elaboración de los CMI, puesto que los indicadores brindan información esencial para la medición de resultados.

Por lo anterior los indicadores permiten la descripción de agrupaciones documentales dentro de cualquier unidad de información documental, en el caso expuesto por Morales aplicando una

tabla de variación porcentual dio a conocer que es posible definir y caracterizar indicadores de previsión, puesto que son cuantificables y de esta forma medir de forma precisa los resultados. Ahora bien es importante resaltar que no todos los indicadores son medibles dependiendo de su complejidad, por lo que se debe trabajar con los datos disponibles y llegar a una medición cercana.

38. Torres, Cortés y Jimenez, 2016) en su artículo “*Gestión estratégica: Diseño e implementación del cuadro de mando integral - CMI - para unidades de archivo. Caso de aplicación: Oficina de Administración Documental - Universidad de los Andes*” menciona que el CMI muestra cómo a través de indicadores se definen parámetros cuantificables se puede lograr objetivos en una empresa. Actualmente a raíz de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad ha impulsado a las empresas a optar por la aplicación del CMI.

La implementación del CMI en una oficina de administración documental, vincula la misión, visión y objetivos, definiendo de esta forma dos perspectivas principales con las que se trabaja como los costos y servicio. Ahora bien el proceso de desarrollo se inició a través de la identificación de indicadores de gestión con los que se mide, controla y evalúa los procesos a estudiar, donde se utilizó un cuadro a través de Excel que permitiera el registro y así la verificación de resultados.

Continuando el segundo proceso se basó en la estructura de costos donde se contabiliza los servicios prestados, donde se estudia el tiempo de cada acción aplicando el método WestingHouse, el cual contempla los costos como mano de obra, dispositivos electrónicos, servicios, papelería y otros.

El CMI permite conocer el costo de los procesos que se vaya a realizar dentro de la oficina de administración documental, esta herramienta permite conocer el costo para ejecutar alguna nueva

acción, donde en los procesos de organización documental la unidad de medida se basa en los metros lineales y tiene su costo por unidad. Por otra parte los indicadores se miden por eficacia y eficiencia, donde a través de este método se puede cuantificar el desempeño y de igual forma lograr el mejoramiento continuo de la entidad.

Concluyendo lo anterior el CMI logra la planeación estratégica de forma eficiente en una entidad y entrar a aplicarla en procesos como lo son en la gestión documental, estableciendo metas que puedan medirse y traer como resultado una mejora tanto a nivel servicio como representación financiera para las organizaciones.

39. (Toledo, 2016) *“El cuadro de mando integral (Balanced scorecard - BSC) Como herramienta para la administración de archivos : Estudio de caso Universidad de la Sabana”*

Las unidades documentales cuentan con dos impresiones, la primera es que son muy importantes para quien las necesita y la segunda es que es poco importante y un trabajo fácil. Las unidades de información abarcan algo más que simples documentos o “papeles” como le suelen decir, son la historia, la evidencia y soporte del trabajo realizado. Medir la gestión de una unidad documental es complejo, por ello se necesita la ayuda del CMI para lograrlo.

Para la aplicación del CMI se realizó entrevistas con las personas encargadas de la Unidad documental, se realizó la recolección de datos y se procedió a analizar la misión, visión y objetivos de la unidad documental, punto que es primordial para iniciar el CMI y hacerle modificaciones si es necesario; teniendo esto hecho procedemos a valorar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la unidad documental tanto en nivel interno como externo, esto lo hacemos a través de la matriz DOFA, esto nos permite ver a qué nos enfrentamos y buscar las soluciones pertinentes.

Ahora bien llega el momento de definir las perspectivas y sus respectivos objetivos, para la unidad documental se tomaron:

- Perspectiva del cliente, definiendo el valor que le da la unidad documental a los usuarios que requieren de su servicio.
- Perspectiva del proceso interno, se relaciona todo aquello que hace la unidad de información para brindar un mejor servicio.
- Perspectiva financiera, se busca darle valor a la información, de esa manera será cuantificable.
- Perspectiva de aprendizaje, es donde se ve reflejado todo el conocimiento del talento humano relacionado a la unidad de información, todas las aportaciones que hacen posible la creación del CMI.

Teniendo definidas las perspectivas, ahora se procede a realizar los indicadores de gestión, que me permiten el análisis de los objetivos y me puede llevar incluso a cambiarlos y por último se crea el mapa estratégico, que el que compara los indicadores y los objetivos de las 4 perspectivas.

Puesto en marcha el CMI se pudo evidenciar que es una herramienta de gran utilidad para medir la gestión de las unidades documentales, ya que estas son consideradas intangibles les da un valor para poder ser medidas.

40. (Obando y Rodriguez, 2020) en su trabajo *“Formulación de una propuesta de mejora aplicada al manejo del proceso de las PQRSF para la empresa de gestión documental - GRM COLOMBIA S.A.S., basado en las normas NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 45001:2018, ubicada en el municipio de Cota-Cundinamarca)”* Demuestra cómo se puede aplicar el CMI en proceso

determinados dentro de una entidad que encontró falencias en una de sus áreas encargada de dar trámite a documentación en cumplimiento de la norma.

En el caso de la empresa en estudio se implementó el CMI para llevar a cabo el control de la política a aplicar, donde se estipulan la política a cumplir, objetivos e indicadores de medición, la meta propuesta, el tiempo de ejecución y personal encargado de su desarrollo y cumplimiento.

41. (Borges, Carneiro, De Lima y De Sousa, 2020) publicaron el artículo “Tecnologia da informação e desempenho da gestão documental em uma Universidade Federal” en la revista *Perspectivas em Ciencia da Informacao*, ésta investigación busca identificar los criterios para evaluar el desempeño de la Gestión Documental y su respectivo sistema de medición, esto surge ya que los sistemas de medición tradicional solo se basan en lo financiero y para la gestión documental se deben tener en cuenta otros criterios, como lo son satisfacción del usuario y calidad de los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomó como base las perspectivas planteados por el BSC tradicional, perspectiva de usuarios, perspectiva de procesos internos, perspectiva del aprendizaje y crecimiento y la perspectiva financiera; para cada una de ellas se crearon preguntas que dieron como origen a los objetivos de dichas perspectivas y con ello elaborar el mapa estratégico.

Mezclar la gestión documental, proceso que hasta hace unos años solo se consideraba papel, con los archivos digitales, es un proceso complejo, pero se hace necesario integrar las nuevas tecnologías con la gestión documental. En el estudio realizado se pudo ver que si bien existe un miedo al cambio, también existe una satisfacción porque las tecnologías hacen el acceso a los documentos más rápido y esto se puede evidenciar si se cuenta con un sistema de medición de gestión óptimo como lo es el BSC.

## Capítulo 3

### Análisis e interpretación

Durante el proceso de la investigación, se analizaron diferentes publicaciones e instituciones que tenían conocimiento sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral no solo hacia el archivo si no a diferentes áreas, esto con el fin de conocer las diversas aplicaciones de dicha herramienta, sin embargo en algunos artículos que mencionan la aplicación del Cuadro de Mando Integral dentro de los procesos archivísticos se pudo dar a conocer la viabilidad y resultado de mejora a la hora de implementar el Cuadro de Mando Integral.

Dentro de los ejemplos se conoció el artículo elaborado por (Morales, 2014), donde identifiqué que por medio de la aplicación de un indicador de previsión se dio valor al proceso de organización de documentos, en el cual ejemplificaba un proceso de medición se puede llevar a cabo del tiempo, personal disponible, costo de ejecución y metros lineales a intervenir, dando a conocer de esta forma uno de los indicadores que se pueden aplicar en la organización de archivos, el cual se puede medir y evaluar con el tiempo para la obtención de resultados que es el principal objetivo del Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte dentro de las investigaciones encontradas cuando el CMI es implementado en entidades con ánimo de lucro independiente de su actividad comercial se utilizan las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, 1996 ya que estas se adaptan a las necesidades de la empresa y permiten una evaluación global de la misma.

Dentro del proceso de identificación de indicadores se evidenció que en el proceso de gestión documental existen actividades que no son cuantificables, sin embargo, el Cuadro de Mando Integral nos permite agregar un valor a estas y de esta forma transformarlas en medibles, para de esta forma lograr la evaluación y control de los indicadores para efectos de mejora continua.

Los problemas que se evidencian en la tendencia del Cuadro de Mando Integral y la archivística son:

- El poco valor que se le da a la gestión documental
- A raíz del crecimiento desmedido de la producción documental, nace la necesidad de racionalizar la producción de documentos y mantener la integridad de los documentos probatorios.
- Cumplir los tiempos de retención estipulados para cada serie documental
- Dificultad para implementar las TICS dentro de los procesos de gestión documental

## **Capítulo 4**

### **Reflexiones**

En esta investigación se pudo evidenciar lo amplio que es la disposición de material, frente a la implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se refiere y como en aquellas entidades que buscan mejorar sus procesos y dar un mayor orden a sus objetivos y visión lo han logrado con dicha herramienta, de igual forma se conoció como en el peor de los casos con la implementación del CMI se logra sacar a una empresa en estado de crisis y así mantenerse como empresa estable dentro del mercado.

Sin embargo, es notorio que en cuanto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en archivos se refiere, resulta un campo casi nuevo por explorar, tal vez esto se deba al desconocimiento de su aplicación y lo complejo que puede resultar, identificar indicadores que no son fáciles de cuantificar debido a su extensión y complejidad de tareas por realizar dentro de un archivo. Pero la falta de información disponible dificultó desarrollar el estado del arte del tema en mención, donde se debió acudir a distintos materiales disponibles y en diferente idioma.

A pesar de lo anterior, se realizó una búsqueda amplia y no se dejó cerrada en un solo enfoque como lo es el archivo, puesto que se pudo conocer la aplicación del Cuadro de Mando Integral a diferentes procesos dentro de una organización, abriendo campo a conocer los diferentes métodos y herramientas complementarias que resultan útiles a la hora de implementar dicha herramienta.

Por otra parte, el resultado de esta investigación permitió conocer y abarcar un poco más del tema y como el Cuadro de Mando Integral se puede convertir en una herramienta estratégica para las organizaciones de todo tipo y no necesariamente debe aplicarse en todos los procesos que se

manejan dentro de una empresa puesto que la versatilidad de la herramienta permite que su usuario lo enfoque a la necesidad requerida en el momento.

#### Debilidades:

- Requiere de constante actualización y medición, esto con el fin de identificar aquellos factores de amenaza y dar modificación a aquellas tareas u objetivos que no tienen resultado.
- Limita algunas tareas pues en su búsqueda de lo genérico, aquellos aspectos que no son tan relevantes dentro del cuadro resultan no ser tomados en cuenta y a largo plazo puede verse una afectación al no incluirlos.

#### Oportunidades

- Mejora en el proceso de organización de archivos de una entidad
- Manejo adecuado de los fondos dispuestos para un archivo
- Agilizar los procesos archivísticos dentro de la entidad
- Brindar un mejor servicio al cliente interno para la consulta de expedientes

#### Fortalezas

- Permite la identificación de objetivos alcanzables y estratégicos, que a su vez tienen un tiempo de ejecución propuesto para su cumplimiento.
- Da a conocer una visión general del estado de la empresa.
- Brinda un control a la empresa frente a sus procesos, logrando de esta forma el mejoramiento continuo de la organización.
- Integra a los colaboradores dentro de la entidad a realizar sus tareas con mayor claridad y objetividad

- Unifica en una sola estrategia cada departamento de la organización, llevándola a un solo fin.

#### Amenazas

- Falta de conocimiento de la aplicación del CMI
- No consolidar indicadores debido a las grandes variables que puede presentar algunos procesos
- Oposición por algunos departamentos a la hora de implementar el CMI

## Bibliografía

- (Julio 14, 2000). Ley 594 de 2000. -, de El congreso de Colombia Recuperado de: <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>
- (Octubre 31, 2006). Repositorio normativo Archivo General de la Nación. -, de Archivo General de la Nación Recuperado de: <https://normativa.archivogeneral.gov.co/acuerdo-27-de-2006/?pdf=500>
- (Marzo 15, 2013). Acuerdo 05 de 2013. -, de El consejo directivo del Archivo General de la Nación Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52521>
- (Octubre 31, 2002). Acuerdo 42 del 2002. -, de El consejo directivo del Archivo General de la Nación Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6349#:~:text=ACUERDO%2042%20DE%202002%20%28Octubre%2031%29%20por%20el,la%20Ley%20General%20de%20Archivos%20594%20de%202000.>
- (Mayo 26, 2015). Decreto 1080 de 2015. -, de Presidente de la REPUBLICA Recuperado de: <https://normativa.archivogeneral.gov.co/decreto-1080-de-2015/>
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. Investigación bibliotecológica, 23, 48. Recuperado de [http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/16971/16152script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X20090002000055](http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/16971/16152script=sci_arttext&pid=S0187-358X20090002000055)

- Kaplan, R & Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard).  
Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Morales, L. (2014). PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE COLFAM, de Pontificia Universidad Javeriana, Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14429/MoralesRianoLizethMarsela2014.pdf?sequence=4>
- Quintero-Beltrán, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA, 4(8), 75-94. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Toledo, Y. (2016). El cuadro de mando integral (Balanced scorecard - BSC) Como herramienta para la administración de archivos : Estudio de caso Universidad de la Sabana, de Universidad de la Salle. Recuperado de:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest\\_gestion\\_documental](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest_gestion_documental)
- Morales, V. (2014). Indicador de previsión “Tiempo de descripción de una agrupación documental” e indicadores de previsión asociados. Revista Española de Documentación Científica, 14.
- Obando, L & Rodriguez, O. (Septiembre, 2020). Formulación de una propuesta de mejora aplicada al manejo del proceso de las PQRSF para la empresa de gestión documental – GRM COLOMBIA S.A.S., basado en las normas NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 45001:2018, ubicada en el municipio de Cota Cundinamarca. -, de Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20513/2/2020\\_Formulaci%  
c3%b3n\\_Mejoramiento\\_ISO.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20513/2/2020_Formulaci%c3%b3n_Mejoramiento_ISO.pdf)

- Torres, M, Cortes, P, & Jiménez, J.. (Septiembre 01, 2016). Gestión estratégica: Diseño e implementación del cuadro de mando integral – CMI – para unidades de archivo. Caso de aplicación: Oficina de Administración Documental (OAD) – Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. -, de Revista del Archivo Nacional. Recuperado de:  
<http://www.dgan.go.cr/ran/index.php/RAN/article/view/64/24>
- Bastida, E & Moreno, Z. (Julio 18, 2007.). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: universidad centroccidental Lisandro Alvarado. -, de Compendio, 10 (18), 5-20. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/880/88001802.pdf>
- Cáceres, J & Gonzáles, M. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. -, de Universidad de Granada. Recuperado de: [https://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200504\\_35\\_55.pdf](https://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200504_35_55.pdf)
- Leyton, C & Sánchez, L, . (Diciembre, 2013). Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos, provincia de Nuble, Chile. -, de Panorama Socioeconómico, 31 (47), 2-16 Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/399/39930097002.pdf>
- Archivo General de la Nación. (2014). Manual implementación de un programa de gestión documental - PGD. -, de Archivo General de la Nación. Recuperado de:  
[https://www.archivogeneral.gov.co/caja\\_de\\_herramientas/docs/2.%20planeacion/MANU  
ALES/PGD.pdf](https://www.archivogeneral.gov.co/caja_de_herramientas/docs/2.%20planeacion/MANU_ALES/PGD.pdf)

- Boned, J & Bagur, L. (-). Sistemas de información de gestión en el sector público: el cuadro de mando integral en las universidades públicas españolas. -, de Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_9/Josep\\_Boned\\_y\\_Lloren%C3%A7\\_Bagur.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Josep_Boned_y_Lloren%C3%A7_Bagur.pdf)
- Moreno, Z, Caballero A, Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar prestación de los servicios universitarios. TEACS, Vol 3, 15.
- De León, M. (2018). Diseño de una metodología matemática para la construcción de mapas estratégicos de un cuadro de mando integral, utilizando mapas cognitivos difusos y Optimización, de PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40971/DeLe%c3%b3nRodríguezMiguelEnrique2019..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- de Sousa, J. (2016). Modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los Stakeholders. -, de Universidad de Salamanca Recuperado de: [http://eprints.rclis.org/34198/1/Tese\\_EspacioCompartido.pdf](http://eprints.rclis.org/34198/1/Tese_EspacioCompartido.pdf)
- Allendez, P, de la Puente, M. (-). Gestión de calidad en la Biblioteca Adrián Guissarri. -, de Biblioteca Adrián Guissarri Recuperado de: [http://eprints.rclis.org/15053/1/La\\_biblioteca\\_Adr%C3%A9n\\_Guissarri.pdf](http://eprints.rclis.org/15053/1/La_biblioteca_Adr%C3%A9n_Guissarri.pdf)
- García, J. (2012). Propuesta de un modelo de Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral para Cootranar Ltda. buscando mejorar el desempeño de la empresa. -, de Pontificia Universidad Javeriana Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10566/GarciaCortesJonnathanAndres2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Rozo, J. (2011). Propuesta de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de telecomunicaciones de Bogotá - ETB. -, de Pontificia Universidad Javeriana  
Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54543/RozoJimenez%2cJuanPablo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Visbal, D. (2019). Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la oficina de tecnologías de la información en una entidad del estado Colombiano. -, de Universidad Externado de Colombia Recuperado de:  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1893/ABCBA-spa-2019-Propuesta\\_de\\_un\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_de\\_TI\\_para\\_la\\_oficina\\_de\\_tecnologias?sequence=1&isAllowed=y](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1893/ABCBA-spa-2019-Propuesta_de_un_cuadro_de_mando_integral_de_TI_para_la_oficina_de_tecnologias?sequence=1&isAllowed=y)
- Berrio, M. (2010). Elaboración de estudio de caso adornos y accesorios para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en las Pyme. -, de Pontificia Universidad Javeriana Sitio web: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9388>
- Oyola, A. (Octubre 24, 2012). DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A. -, de Universidad Javeriana. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10706/OyolaHoyosAnuarOswaldo2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cárdenas, C. (2021). Guía metodológica para la implementación de un Balanced Scorecard en una entidad sin ánimo. -, de Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/57042/trabajo%20final%20tes>

is-para%20revision%20VF-

CARLOS%20CARDENAS%204.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ortega, C. & Uribe, M. (2008). Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC. Cuadernos De Contabilidad, 9(25). Recuperado de:  
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3236>
- López, S. (2012). DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD PARA LA DISMINUCIÓN DE LAS DEVOLUCIONES DE ACEITES LUBRICANTES EN UNA EMPRESA PETROLERA. -, de Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15658/LopezGualdronSandraMilena2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pardo, D. (2016). Construcción del mapa estratégico del BSC por medio de métodos MCDM: caso aplicado a instituciones educativas. -, de Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/38325/Daniela%20Pardo%2c%20Alejandra%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintero, D. (Abril, 2011). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD APLICADO A UNA COMISIONISTA DE BOLSA. -, de Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7411/tesis567.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Barragán, N. (2010). GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DEL SECTOR SERVICIOS BASADA EN BALANCED

SCORECARD . -, de Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9315/tesis404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Avelino, S. (Junio 1, 2012). SISTEMA DE INDICADORES GENERALES DEL PROGRAMA PROSOFI UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA VISUALIZAR EL PERFORMANCE DE PROSOFI . -, de Pontificia Universidad Javeriana Sitio web:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15657/AvelinoMenesesSergioAlexander2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Palaiologk, A, Economides, A, Tjalsma, H, Sesink, L.. (2012). An activity-based costing model for long-term preservation and dissemination of digital research data: the case of DANS. International Journal on Digital Libraries, 12, 195 - 214. Recuperado de:  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00799-012-0092-1>
- Lloyd, S. (Julio, 2006). BUILDING LIBRARY SUCCESS USING THE BALANCED SCORECARD. Library Quarterly, 76, 352 - 361 10 p. Recuperado de:  
<https://drive.google.com/file/d/1M45tEoODXWQdhRSHvTKntrC18I1xZUtN/view?usp=sharing>  
<https://crai.referencistas.com:3925/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=5731b7c9-00b4-4462-8077-4ef91c773aab%40sessionmgr4008>
- De la Mano, M & Creaser, C. (Junio, 2016). The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management.. Journal of Librarianship & Information Science, 48, 18.

- Borges, S, Carneiro, C, De Lima, M & De Sousa, M. (2020). Tecnologia da informação e desempenho da gestão documental em uma Universidade Federal. *Perspectivas em Ciencia da Informacao*, 25, 28.
- Brui, O. (2018). Implementation of Strategic Management Based on the Balanced Scorecard in a University Library. *Library Management*, 39, 530-540.
- Azobuogu, N. (2017). Balanced score card: A measurement for effective library services in academic libraries for sustainable education development. A study of Imo State University Library. *Information Technologist (The)*, 13, 85-90.