

**Diseño de Roadmap para el mejoramiento de la gestión documental en la UNAD Zona
Centro-Sur**

Juan Carlos Medina López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingeniería - ECBTI
Maestría en Gestión de Tecnología de la Información

2021

**Diseño de Roadmap para el mejoramiento de la gestión documental en la UNAD Zona
Centro-Sur**

Juan Carlos Medina López

Director de Proyecto

PhD (C) Gustavo Eduardo Constain Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gestión de Tecnología de la Información

2021

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

A Dios por las diarias bendiciones recibidas, incluyen especialmente el permitirme desarrollar este proceso de desarrollo académico y permitirme avanzar de manera constante a nivel profesional.

A mi esposa, hijo, padres y hermanos por su apoyo, motivación y comprensión durante todo el tiempo que dedique al desarrollo de mis estudios de maestría.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por la colaboración y apoyo brindado en el proceso educativo y desarrollo del trabajo de grado.

Al director de trabajo de grado, PhD (C) Gustavo Eduardo Constain Moreno, por sus consejos y apoyo en todo el desarrollo del trabajo de grado.

Resumen

El proyecto trabaja el diagnóstico y formulación de una ruta para la mejora de los procesos de gestión documental de la UNAD, en la Zona Centro Sur (ZCSUR), haciendo uso de un ROADMAP de arquitectura empresarial (AE) partiendo de los siguientes elementos:

Factores que afectan la eficacia de los procesos de gestión documental de la ZCSUR

Marco teórico sobre el mejoramiento de procesos de gestión documental apoyados en la gestión de TI

Evaluación de la articulación de los objetivos de los procesos de gestión documental con la estrategia organización de la UNAD bajo el modelo de arquitectura de arquitectura empresarial

Se plantean mejoras a los procesos de gestión documental apoyados en el uso de herramientas de arquitectura empresarial, donde se busca posibilitar la gestión de los procesos de una forma más eficiente, garantizando las propiedades en la seguridad de la información como son la confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad; en coherencia con las políticas institucionales y de gobierno electrónico (e-gobierno).

Se proyecta a futuro ampliar el alcance del trabajo en la implementación tecnológica y abarcando otras zonas de la Universidad, apuntando siempre a hacer de la UNAD una organización cada vez más eficiente en los procesos que involucren la gestión de información, redundando en una mayor satisfacción de los usuarios internos y externos.

Abstract

The project works on the diagnosis and formulation of a route for the improvement of the document management processes of the UNAD, in the Zona Centro Sur (ZCSUR), making use of a ROADMAP of business architecture (AE) based on the following elements:

Factors that affect the effectiveness of ZCSUR's document management processes

Theoretical framework on the improvement of document management processes supported by IT management.

Evaluation of the articulation of the objectives of the document management processes with the organizational strategy of the UNAD under the architecture model of business architecture.

Improvements to document management processes supported by the use of business architecture tools are proposed, where it is sought to enable the management of processes in a more efficient way, guaranteeing the properties in information security such as confidentiality, integrity, availability and authenticity; in coherence with institutional policies and electronic government (e-government).

It is projected in the future to expand the scope of work in technological implementation and covering other areas of the University, always aiming to make UNAD an increasingly efficient organization in the processes that involve information management, resulting in greater customer satisfaction. internal and external users.

Índice

Lista de Tablas	10
Lista de figuras	12
Lista de Anexos	14
Introducción	15
Planteamiento del problema	16
Formulación del problema	20
Justificación	20
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Marco de referencia	27
Antecedentes	27
Marco Teórico	30
Gestión documental	30
Procesos de gestión documental	33
Elementos de análisis y diseño de un sistema de gestión documental	34
Procesos de Negocios	35
Gestión De Procesos De Negocios - BPM	36
Business Model Canvas (BMC o Lienzo del Modelo de Negocio).	41

	8
El modelo de propuesta de valor	43
Arquitectura empresarial – AE	45
Esquema de Arquitectura del Open Group (The Open Group Architecture Framework Togaf)	47
Marco Conceptual	51
Arquitectura Empresarial	51
Análisis de Brechas	51
Análisis PESTEL	51
Gestión documental	52
Gobierno Digital	53
Gestión de procesos de Negocios (BMP).	53
Mapa de ruta de Arquitectura empresarial (Roadmap)	53
Método de Desarrollo de Arquitectura (ADM)	54
Modelo Motivacional del Negocio (BMM)	54
Proceso	57
Procesos de Negocio	57
Propuesta de valor	57
ROADMAP	57
TOGAF	58
Diseño metodológico	59
Metodología	59
Resultados	62
Fase 1 Identificar el estado actual (AS-IS) de la gestión documental en la ZCSUR	62
Planificación y Estrategia	62
Fase 2 Definir el Modelo Motivacional del Negocio (BMM)	88

Fase 3 Realizar análisis PESTEL aplicado a los procesos de gestión documental de la UNAD ZCSUR.	97
Fase 4 Definir la propuesta de valor	99
Fase 5 Procesos/procedimientos de gestión documental y su alineación con los objetivos estratégicos de la universidad	105
Relación de la iniciativa con las estrategias del negocio	109
Fase 6 Mapa de capacidades del negocio	110
Fase 7 Matriz de madurez de las capacidades del negocio	111
Fase 8 Establecer Actividades en el tiempo para cerrar las brechas	125
Fase 9 Definir los objetivos Estratégicos del negocio (Objetivos SMART)	126
Objetivos SMART y KPIs (indicadores claves de rendimiento)	129
Fase 10 Diseño del Roadmap	131
Conclusiones	135
Recomendaciones	137
Referencias	138
Anexos	146

Lista de Tablas

Tabla 1	42
Tabla 2:	58
Tabla 3	71
Tabla 4	73
Tabla 5	75
Tabla 6	76
Tabla 7:	88
Tabla 8	97
Tabla 9	101
Tabla 10	104
Tabla 11	110
Tabla 12	116
Tabla 13	118
Tabla 14	118
Tabla 15	119
Tabla 16	120
Tabla 17	122
Tabla 18	123
Tabla 19	124
Tabla 20	125
Tabla 21	128

Tabla 22	130
Tabla 19	134

Lista de figuras

Figura 1	35
Figura 2	38
Figura 3:	43
Figura 4:	45
Figura 5:	49
Figura 6:	56
Figura 7	63
Figura 8	74
Figura 9	81
Figura 10	81
Figura 11	92
Figura 12	93
Figura 13	93
Figura 14	94
Figura 15	95
Figura 16	96
Figura 17	99
Figura 18	100
Figura 19	103
Figura 20	106
Figura 21	107

Figura 22	109
Figura 23	111
Figura 24	112
Figura 25	112
Figura 26	113
Figura 27	114
Figura 28	115
Figura 29	116
Figura 30	124
Figura 31	126
Figura 32	127
Figura 33	131
Figura 34	133

Lista de Anexos

Anexo 1: Encuesta Perfil del Cliente. ZCSUR	146
---	-----

Introducción

El proyecto está enfocado en un diagnóstico de los procesos de gestión documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), en la zona centro sur (ZCSUR), con el propósito de formular mejoras a la gestión documental, haciendo uso de un roadmap (mapa de ruta) desde un enfoque de arquitectura empresarial.

El trabajo se desarrolla tomando en cuenta: 1) El estado actual de las capacidades (estado AS-IS) de la gestión documental en la UNAD ZCSUR. 2) La definición de los recursos humanos, de información y tecnológicos con los que cuenta la ZCSUR para proponer mejoras (estado TO-BE) de la gestión documental a partir de las brechas identificadas. 3) La Construcción del modelo ROADMAP mediante el enfoque de arquitectura empresarial para definir una ruta en el mejoramiento de la gestión documental de la ZCSUR

Basados en un enfoque de arquitectura empresarial, se trabaja en la alineación de la gestión documental con los procesos, recurso humano, tecnología y objetivos de la organización, buscando que las actividades de gestión documental resulten ser más eficientes, al igual que propender por garantizar las propiedades en la seguridad de la información como son la confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad; en coherencia con las políticas institucionales y de gobierno digital establecidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC).

Planteamiento del problema

La gestión documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), está determinada como un producto/servicio que forma parte del proceso de “(C-2) *GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL*”, donde los lineamientos se ha venido direccionando por la Secretaría General, en cumplimiento de su función “*Proponer políticas de gestión documental y establecer estrategias, planes y proyectos que garanticen un eficiente servicio del archivo central y la conservación del archivo histórico de la Universidad*” (UNAD, Secretaría General, 2016).

En el cumplimiento de la función descrita, la Secretaría General ha realizado diferentes gestiones en todos las unidades y centros de la universidad que conforman la universidad, con el propósito de llevar a cabo el mejoramiento de sus archivos para que puedan ser instrumentos útiles para la toma de decisiones, la investigación científica, histórica y cultural (UNAD, Sistema gestión documental, 2016). Estos lineamientos se han estipulado en los siguiente documentos:

- ACUERDO NO 02 DE 14 DE MARZO 2014. “Por medio del cual se establecen los criterios básicos para creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo y se dictan otras disposiciones” (UNAD, 2014).
- RESOLUCIÓN NO. 156 DEL 08 FEBRERO DE 2013. “Por el cual se derogan las Resoluciones 972 del 31 de mayo de 2007, la 5282 del 8 de octubre de 2012 y se actualiza el Sistema de Gestión Documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia” (UNAD, 2014).

- RESOLUCIÓN NO 5173 DE OCTUBRE 09 DE 2013(POLITICA DE CERO PAPEL). Por la cual se establecen lineamientos para la implementación de la directiva presidencial número 04 de 2012 de eficiencia administrativa y lineamiento de la política “Cero Papel”.
- Política de seguridad de la información y gestión documental. por la cual se definen las políticas del marco de referencia del SGSI
- Resolución 4375 - 09 Julio de 2013.Por medio de la cual se deroga la Resolución No 46160 de 2003 y se adopta el Nuevo Reglamento del sistema de Gestión Documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Programa de gestión documental física y electrónica
- Proceso gestión de la información y del conocimiento organización (C-2)

Los lineamientos o directrices de la Secretaría general en el servicio de gestión documental, es direccionado por medio de líderes de gestión documental ubicados en los nodos de cada zona, para el caso de la ZCSUR, desde el CEAD Palmira se orienta el trabajo en materia de archivo, donde la información y actividades son apoyadas en los otros centros regionales de la zona por medios de personal de apoyo, quienes a parte de las labores de gestión documental, desempeñan otras labores.

La zona centro sur comprende ocho centros regionales que son:

- CEAD: Palmira (Nodo), Pasto, Popayán, Santander de Quilichao
- UDR: Cali, Tumaco, El Bordo
- CCAV: Pasto

Los lineamientos que se direccionan en la zona determinan las responsabilidades y la forma como se deben realizar las actividades de gestión documental, lo cual es importante para toda

organización; pero es importante resaltar que estos lineamientos deben estar apoyados en herramientas, medios o mecanismos que permitan ejecutar con eficiencia los procesos de gestión documental, de lo contrario se está corriendo el riesgo de no generar el impacto que se necesita. En este sentido, es pertinente indicar que los centros de la ZCSUR, cuentan con lineamientos y documentación establecida para la gestión documental, pero se identifican debilidades en la efectividad, las cuales se reflejan en necesidades y problemáticas como las siguientes:

- Ausencia de Sistemas de información que permitan la sistematización, control y recuperación de los documentos
- El uso de recurso tecnológico solo está soportado en el uso del computador, programas de ofimática como Word y Excel y recursos compartidos en la nube
- El mayor volumen documental en los centros es ocupado por los expedientes de historias académicas e historias laborales, los cuales se controlan solo con un formato de inventario y una hoja de control (Es un registro que se incluye en los expedientes documentales, en el cual se consigna de forma cronológica la información básica de los documentos contenidos. Está reglamentado mediante el Acuerdo No. 002 de 2014 (Art. 12, 14) del Archivo General de la Nación)
- Las actividades de gestión documental son manuales y no garantizan el cumplimiento de propiedades de seguridad de la información.
- La Infraestructura para los archivos no es adecuada y suficiente para la organización, almacenamiento y custodia de documentos
- El control de transferencias documentales y tiempos de retención documental son manuales y están dependientes de los controles y revisiones que realice el personal que administra el archivo central en cada centro

- A pesar de contar con una política de cero papel y que se han orientado estrategias para su cumplimiento, se sigue generando un volumen considerable de documentación impresa en las oficinas.

Lo anterior deja ver claramente debilidades en la gestión documental, las cuales no aportan valor a las estrategias de la organización en lo referente a lo enmarcado en su plan de desarrollo 2019-2023 de la UNAD, macroproyecto 7 “*gestión organizacional*”, proyecto 30 “*Calidad con sello UNAD*”, en las metas:

- 2019: Actualizar los trámites al interior de la UNAD que según diagnóstico pueden ser susceptibles de: simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar, automatizar o facilitar el acceso a la información de estos.
- 2020: Implementar la ventanilla única para el desarrollo y seguimiento a de trámites y servicios de forma ágil y oportuna, en el marco de la estrategia Sede electrónica.
- 2021-2022: Disminuir el tiempo para el desarrollo de trámites internos priorizados, mediante su vinculación a la ventanilla única para facilitar el acceso a los servicios e información.
- 2023: Implementar el piloto de Sede electrónica

Otro factor a tener en cuenta es que este tipo de debilidades en la gestión documental, afectan el cumplimiento de directrices establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades del estado, definidas en el “*Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG*”, especialmente en la política de gestión documental de la dimensión 5 “*Información y Comunicación*”, donde esta establecida la “*Política de Gestión Documental*”.

Formulación del problema

¿Cómo generar una ruta de mejoramiento de los procesos de gestión documental en la zona centro sur (ZCSUR) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), mediante el diseño de un Roadmap que acoja los lineamientos del Archivo General de la Nación?

Justificación

Para comprender la importancia de los procesos de gestión documental es importante tener presente su significado, y en este punto se puede indicar inicialmente que el diccionario del Consejo Internacional de Archivo, se determina la gestión documental como las medidas que son necesarias para lograr la economía y eficacia de los documentos en lo concerniente a la valoración, conservación y uso (Campillo Torres, 2010), dándose su origen en la necesidad de garantizar una adecuada organización y conservación de los documentos, de tal forma que puedan servir para propósitos como la toma de decisiones, para la historia y la investigación.

La gestión documental ha sido siempre una necesidad o un problema para las organizaciones, teniendo en cuenta que compromete gastos económicos, infraestructura, procesos técnicos para garantizar su organización, conservación y recuperación; por eso es necesario buscar y aplicar nuevas soluciones innovadoras que ofrezcan ventajas y valor añadido sobre los sistemas tradicionales de archivo y almacenamiento (Campillo Torres, 2010), todo esto es generado por la cantidad de procesos e información que generan las organizaciones, los cuales a su vez generan un gran volumen de documentos.

Para garantizar la adecuada conservación y preservación de los documentos, se hace necesario aplicar técnicas de gestión documental, mediante sistemas adecuados para automatizar y también gestionar de forma correcta y óptima todo el cúmulo de documentación generada.

Ante esta necesidad, Rodríguez (2002), considera lo siguiente ante los sistemas de gestión documental:

“[...] Conforman entornos estáticos, donde la información permanece en el sistema sin movimiento alguno, pues el usuario es el que, según sus determinadas necesidades, debe acudir en su búsqueda y obtenerla. Por ello, estos sistemas necesitan una tecnología complementaria que les aporten un carácter dinámico, y les proporcionen un flujo constante de documentos durante el desarrollo de las actividades que así los requieran.”

Torres (2010) también indica que “la gestión documental es una función clave que debe estar alineada con la estrategia y los objetivos del negocio, orientada a los procesos e integrada con los sistemas de información y gestión del conocimiento”.

Es importante de igual forma indicar que la gestión documental en las etapas o ciclo de vida del documento compromete las fases de “diseño, identificación, valoración, descripción y difusión, con un enfoque integrador que permita abordar el concepto como un proceso continuo e ininterrumpido” (Mena, 2005, citado por Torres)

La gestión documental es un proceso de gran importancia para todas las organizaciones y en mayor medida en entidades del estado, donde está regulada esta labor mediante la Ley 594 de 2000, donde se establece como responsabilidad que “*Los servidores públicos son responsables de la organización, conservación, uso y manejo de los documentos. Los particulares son*

responsables ante las autoridades por el uso de estos.” (Ley 594 de 2000, Art.4, Literal d.), lo cual enmarca una necesidad sentida en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) en velar por una adecuada organización de la documentación generada y recibida.

La UNAD, en su interés de apuntar a un sistema de gestión documental (SGD) eficiente, es importante que tenga en cuenta la necesidad de automatizar y gestionar de forma eficiente el volumen de documentación generada desde sus distintos procesos y actuaciones administrativas y académicas. Para este reto, es importante tener presente que los SGD no constituyen entornos estáticos, teniendo en cuenta que la información permanece en movimiento según las necesidades de la organización. Por este motivo, los SGD necesitan una tecnología complementaria que les aporten un carácter dinámico, y les proporcionen un flujo constante de documentos durante el desarrollo de las actividades que así los requieran (Rodríguez Muñoz, 2002).

De igual forma, es importante que la gestión documental garantice y este orientada al cumplimiento de los siguientes objetivos del sistema integrado de gestión (SIG) de la UNAD:

- Objetivo estratégico del SIG: “g) Establecer las herramientas requeridas para que los sistemas organizacionales de alta política, misional, funcional y operacional dinamicen el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos, redes y sistemas alternos de información, requeridos para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional” (acuerdo 002 del 26 de enero de 2021)
- Proceso (C-2) gestión de la información y del conocimiento organizacional:

Gestionar el ciclo de vida de la información y del conocimiento organizacional, asegurando su generación, recolección, tratamiento, disponibilidad, integridad, oportunidad, confidencialidad, custodia y protección, mediante la

interacción entre sistemas, unidades, redes y actores, así como el uso de sistemas integrados de información soportados en la automatización; que permitan la toma de decisiones, en pro de preservar la memoria institucional y la mejora continua de la gestión comunicacional interna y externa, que contribuya en el posicionamiento de la imagen institucional (UNAD, Proceso C-2, 2021).

- Procedimiento (P-2-2) Gestión Documental: “Gestionar, administrar, custodiar y preservar la memoria institucional de la UNAD, teniendo en cuenta los tiempos de retención establecidos en las TRD o TVD para servir como fuente investigativa, cultural y científica a la sociedad” (UNAD, Procedimiento P-2-2, 2021).

En relación a los anterior, la universidad dentro de su visión determina el ser “[..] *reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora [..]*” (UNAD, visión, s.a), lo cual se podría sustentar en la mejora continua que ha venido generando desde políticas y planes como plan de desarrollo institucional, y sistemas de control y de gestión como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG y Sistema integrado de gestión – SIG. Pero los planes y sistemas de gestión (calidad, ambiental, seguridad de la información, servicios de infraestructura, salud y seguridad en el trabajo) requieren que la información generada se pueda gestionar de forma eficiente para garantizar la transparencia y efectividad de la gestión, el mejoramiento continuo de los procesos de gestión, y la toma de decisiones basado en evidencias objetivas.

Al no generarse procesos de gestión documental que respondan a las necesidades de la organización y al vertiginoso mundo tecnológico, representa efectos negativos como son:

- Incumplimiento de las políticas de cero papel al continuar con información o comunicación transmitida en soporte papel
- Si se continúa con gestiones que generan documentos en soporte papel, se genera un aumento en el volumen documental, lo cual puede llevar a la organización a no contar con suficiente espacio y recursos (económicos, materiales, personal) para garantizar su organización y conservación.
- La sistematización inadecuada de la documentación de la organización puede generar pérdida o retrasos en su recuperación (hacer uso del documento).
- La falta de información en línea genera efectos como la duplicidad de la documentación, retraso de procesos administrativos, y dificulta la toma de decisiones, entre otros.
- Afectación del servicio del cliente. *“El tener grandes cantidades de documentos y los trámites que conlleva cada uno hace que más de una persona esté involucrada en el proceso, retrasando tiempos de respuesta, desconocimiento de su ubicación y demoras en la respuesta”* (Velásquez, s.a).
- *“Por ley todas las empresas colombianas que estén reguladas por la Superintendencia de La Economía Solidaria y la Superintendencia de Industria y Comercio, deben cumplir con la Ley 594 de 2000” la cual establece las directrices en materia de gestión documental y organización de archivos. (Velásquez)*

Con este trabajo se busca desde la arquitectura empresarial, alinear esos objetivos estratégicos de la organización con el uso de tecnologías de la información que permitan mejorar la eficacia de los procesos, especialmente para este estudio, los procesos relacionados con la gestión documental de la UNAD ZCSUR.

El diseño de un Roadmap (mapa de ruta) de arquitectura empresarial permitirá optimizar la gestión documental, lo cual a su vez redundará en la toma de decisiones y eficiencia administrativa institucional, entre otras ventajas como las siguientes:

- El Roadmap se establece como la ruta o el plan que involucra una serie de actividades de manera cronológica para poder pasar de un estado actual de capacidades a el estado deseado de las mismas.
- Mediante el uso de la arquitectura empresarial se puede alinear la tecnología de información (TI) y los procesos con los objetivos de la organización, lo cual permite negocios ágiles, cuya ventaja competitiva es la adaptación a los cambios según las necesidades del mercado (Andia Valencia, Colquicocha Carrascal, & Malca Pérez, 2021)
- La AE se compone de una metodología basada en una visión integral de las organizaciones que permite alinear los procesos, los datos, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica de la organización (Andia Valencia et al., 2021).

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Roadmap (mapa de ruta) para el mejoramiento de la gestión documental en la UNAD Zona Centro-Sur, bajo el enfoque de arquitectura empresarial

Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual (estado AS-IS) de la gestión documental en la Zona Centro Sur de la UNAD

Definir los recursos humanos, de información y tecnológicos con los que cuenta la ZCSUR para proponer mejoras (estado TO-BE) de la gestión documental a partir de las brechas identificadas

Construir el modelo ROADMAP mediante el enfoque de arquitectura empresarial para definir una ruta en el mejoramiento de la gestión documental de la ZCSUR

Marco de referencia

Antecedentes

El primer trabajo está elaborado por Peña y López, (2018), quien plantea un “Modelado de procesos de negocio para la gestión de la oferta educativa en sus procedimientos: gestión de nuevos registros calificados y gestión para la renovación de registro calificado de los programas académicos de la ECBTI de la UNAD”. El objetivo propuesto en este proyecto está enfocado en el diseñar para la “Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías (ECBTI), de la universidad UNAD, un modelo de gestión de tecnología basado en arquitectura empresarial, para el proceso gestión de la oferta educativa en los procedimientos: gestión de nuevos registros calificados y gestión para la renovación de registro calificado” (Peña Hidalgo & Lopez Ortiz, 2018, pág. 22).

La investigación trabaja el diseño de arquitectura basado en el framework de trabajo TOGAF, del cual se “abordan las fases: preliminar, visión de arquitectura, arquitectura de negocios, arquitecturas de sistemas de información y arquitectura de tecnología” (Peña Hidalgo & Lopez Ortiz, pág. 2).

No se toman en cuenta las consecuentes fases, considerando que el proyecto no llega hasta la implementación de tecnología.

Dentro de las conclusiones de la investigación se destaca la presentación de la arquitectura empresarial como un elemento integrador de los sistemas de información de la gestión de procesos para generar ventajas competitivas a la organización.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, en el sentido que trabaja con el marco de trabajo de arquitectura empresarial TOGAF, el cual será un referente para el desarrollo

metodológico. Por otro lado, la investigación se enfoca en procesos de gestión de la misma universidad, por lo cual, sirve de referente y ejemplo para el propósito de la investigación.

Un segundo trabajo está desarrollado por Farín Samir Gómez García (2019)”, trabajo de grado de la maestría en gestión de TI, denominado: “Roadmap para la implementación del plan de mejora en los procesos de matrícula para programas pecuarios de la UNAD en el departamento del Meta mediante un enfoque de arquitectura empresarial”. En este trabajo tiene como objetivo el Diseñar Roadmap para la implementación del plan de mejora en los procesos de Matrícula para programas pecuarios de la UNAD en el departamento del Meta Mediante un enfoque de arquitectura empresarial.

La investigación realiza un diagnóstico de los procesos de Matrícula para programas pecuarios de la UNAD en el departamento del Meta y determina el estado actual de las capacidades de los procesos, pasando a determinar el estado deseado y el análisis de brechas para alcanzar los objetivos trazados, todo desde un enfoque de arquitectura empresarial

Dentro de las conclusiones de la investigación se resalta el desarrollo metodológico bajo el enfoque de arquitectura empresarial y el enfoque en proceso de la UNAD, lo cual permite considerarse como un referente importante como guía de trabajo a nivel teórico y metodológico.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que aplica un enfoque de arquitectura empresarial y traja en la mejora de procesos de la UNAD, lo cual son 2 elementos comunes en el presente proyecto.

El tercer referente corresponde al artículo de investigación elaborado por Hidalgo y Cortés (2020), que presenta como objetivo el dar a conocer el proceso a seguir para el diseño de un prototipo del modelo de gestión documental electrónica de archivos, soportado en la

metodología BPM, buscando garantizar la eficiencia administrativa, la reducción de costos y apuntar a incrementar la productividad en la organización.

Este proyecto está compuesto por el diagnóstico sobre gestión documental electrónica, planeación y elaboración modelamiento BPMN, diseño del prototipo modelo de gestión documental electrónica de archivos y evaluación del prototipo.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, considerando que se enfoca en el mejoramiento de la gestión documental desde un componente tecnológico, este factor es un referente importante el objetivo de la investigación.

Un cuarto trabajo corresponde al desarrollado por Barrios Chaverra, Geider (2021) quien realizaron un trabajo de grado de la maestría en gestión de TI denominado: “Diseño de un Roadmap Empresarial para el mejoramiento de los procesos de la gestión documental de la secretaría de movilidad del distrito de Turbo Antioquia a través de Cloud Computing”. En este trabajo tiene como objetivo mejorar los procesos de gestión documental mediante el diseño de un mapa de ruta bajo el enfoque de arquitectura empresarial.

La investigación muestra elementos importantes como es el cómo está implícita alineación de procesos, recursos y tecnología en la mejora de los procesos de gestión documental de la Secretaría de Movilidad del Distrito de Turbo Antioquia. Se presenta un aruta metodológica en la construcción la construcción del Roadmap desde un enfoque de arquitectura empresarial.

Dentro de las conclusiones de la investigación se resalta la importancia que se identifica en la utilización del roadmap para determinar la mejora continua de los procesos.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que propone guía para el diseño de un Roadmap bajo el enfoque de arquitectura empresarial y focalizado en procesos de gestión documental.

Marco Teórico

Gestión documental

El concepto de gestión documental fue incluido en el diccionario del Consejo Internacional de Archivo, el cual contempla las medidas que son necesarias para lograr la economía y eficacia de los documentos en lo concerniente a la valoración, conservación y uso (Campillo Torres, 2010) dándose su origen en la necesidad de garantizar una adecuada organización y conservación de los documentos, de tal forma que puedan servir para propósitos como la toma de decisiones, para la historia y la investigación.

La gestión documental ha sido siempre una necesidad o un problema para las organizaciones, teniendo en cuenta que compromete gastos económicos, infraestructura, procesos técnicos para garantizar su organización, conservación y recuperación; por eso es necesario buscar y aplicar nuevas soluciones innovadoras que ofrezcan ventajas y valor añadido sobre los sistemas tradicionales de archivo y almacenamiento (Campillo Torres, 2010)

Dentro de esas soluciones innovadoras que se puedan determinar en las organizaciones para la gestión documental, es importante considerar las seis dimensiones que establece Ponjuan (2003, citado por Torres) que son:

- Gestión del ciclo de vida
- Gestión de los procesos

- Gestión de la conservación
- Gestión del acceso
- Gestión del uso
- Gestión de la protección

Estas seis dimensiones determinan el alcance que debe tener todo proceso de gestión documental, lo cual es un elemento clave para la gestión de información y conocimiento de la organización (Campillo Torres, 2010).

Torres también indica que “la gestión documental es una función clave que debe estar alineada con la estrategia y los objetivos del negocio, orientada a los procesos e integrada con los sistemas de información y gestión del conocimiento”.

Es importante de igual forma indicar que la gestión documental en las etapas o ciclo de vida del documento compromete las fases de “diseño, identificación, valoración, descripción y difusión, con un enfoque integrador que permita abordar el concepto como un proceso continuo e ininterrumpido” (Mena, 2005, citado por Torres).

En el caso de la UNAD, la Gestión Documental, reglamentada y regulada desde la Secretaría General, se desarrolla bajo tres principios fundamentales que son: la conservación, la confidencialidad y la oportunidad de la información. De esta forma se busca demostrar que los documentos son uno de los insumos más valiosos para la toma de decisiones acertadas, al igual que representan un fiel testimonio y memoria institucional (UNAD, s.a).

Esto ha llevado a la universidad a orientar sus esfuerzos para establecer programas de gestión, que generen beneficios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general (UNAD); aportando de igual forma al cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales, y dinamizado

esta labor con la aplicación de criterios de actuación como es la rendición de cuentas y la autogestión, claramente definidos en el estatuto organizacional de la universidad y en el componente organizacional-administrativo del Proyecto Académico Pedagógico Solidario versión 3.0

La UNAD ha ido más allá de las labores archivísticas cotidianas, y por ello nuestros esfuerzos están orientados hacia el establecimiento de un programa de gestión, que genere beneficios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general; por ello la universidad se encuentra inmersa en un proceso de búsqueda del mejoramiento continuo para ofrecer servicios con calidad, en el campo de la administración y conservación de la información, coherentes con las necesidades de las organizaciones modernas.

Es una estrategia organizacional que busca unificar los criterios en el Manejo de la Información, dentro de la UNAD. Se compone del conjunto de procesos y elementos interrelacionados intencionalmente para la generación, administración, y conservación de la Documentación en la UNAD y para el logro de los siguientes propósitos (Resolución No 156 del 8 febrero de 2013):

- a. Definir las políticas para el Archivo Institucional de la UNAD, en materia de Gestión Documental.
- b. Establecer los Planes y programas de trabajo y tomar decisiones en los procesos administrativos y técnicos de los archivos de la entidad.
- c. Determinar las directrices para las actualizaciones de las Tablas de Retención Documental de la Universidad y su correcta aplicación.
- d. Definir los medios informáticos y tecnológicos para la Administración Documental.

- e. Garantizar la continua mejora e implementación del Modelo de Gestión Documental de la Institución.

Procesos de gestión documental

El decreto 2609 de 2012 expedido por el Ministerio de Cultura, en su artículo 9, establece los siguientes procesos de gestión documental:

- a. ***Planeación***. Conjunto de actividades encaminadas a la planeación, generación y valoración de los documentos de la entidad, en cumplimiento con el contexto administrativo, legal, funcional y técnico. Comprende la creación y diseño de formas, formularios y documentos, análisis de procesos, análisis diplomático y su registro en el sistema de gestión documental.
- b. ***Producción***. Actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de producción o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.
- c. ***Gestión y trámite***. Conjunto de actuaciones necesarias para el registro, la vinculación a un trámite, la distribución incluidas las actuaciones o delegaciones, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos, el control y seguimiento a los trámites que surte el documento hasta la resolución de los asuntos.
- d. ***Organización***. Conjunto de operaciones técnicas para declarar el documento en el sistema de gestión documental, clasificarlo, ubicarlo en el nivel adecuado, ordenarlo y describirlo adecuadamente.
- e. ***Transferencia***. Conjunto de operaciones adoptadas por la entidad para transferir los documentos durante las fases de archivo, verificando la estructura, la validación del formato de generación, la migración, refreshing, emulación o conversión, los metadatos técnicos de formato, los metadatos de preservación y los metadatos descriptivos.

- f. **Disposición de documentos.** Selección de los documentos en cualquier etapa del archivo, con miras a su conservación temporal, permanente o a su eliminación, de acuerdo con lo establecido en las tablas de retención documental en las tablas de valoración documental.
- g. **Preservación a largo plazo.** Conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.
- h. **Valoración.** Proceso permanente y continuo, que inicia desde la planificación de los documentos y por medio del cual se determinan sus valores primarios y secundarios, con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del archivo y determinar su destino final (eliminación o conservación temporal o definitiva).

Elementos de análisis y diseño de un sistema de gestión documental

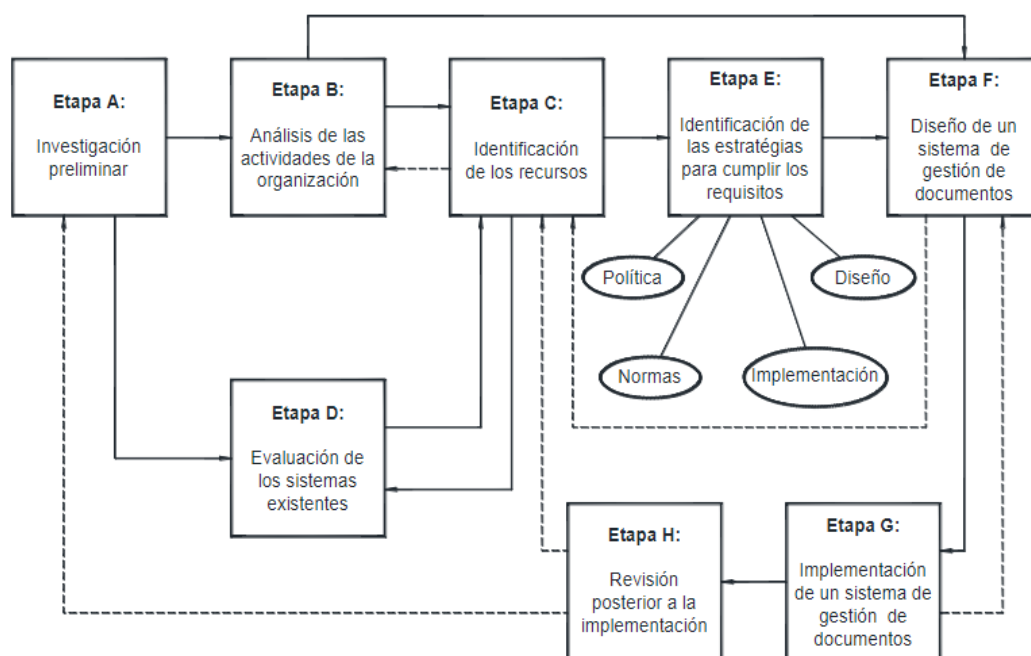
Para el análisis y diseño de un sistema de gestión documental, es fundamental tomar como referencia la ISO 15489-2:2017, donde se establece “los conceptos esenciales y los principios para la creación, captura y gestión de registros” (ICONTEC, 2017).

Esta norma se centra en los principios de la gestión de documentos y establece los requisitos básicos para que las organizaciones puedan establecer un marco de buenas prácticas que mejoren de forma sistemática y efectiva a creación y mantenimiento de sus documentos (Alonso, García Alsina, & Moreno Lloveras, s.a)

La norma 15489-2 establece siete etapas a seguir para el diseño e implementación de un SGD (INCONTEC, 2012), las cuales son:

Figura 1

Diseño e implementación de sistemas de documentos (DIRS) (DISDA)



Nota: Tomado de ISO 15489-2, p. 4

Estas etapas, según Campillo Torres, “pueden realizarse de forma reiterada, parcial o gradualmente de acuerdo con las necesidades de la organización, los requisitos formales de conformidad y los cambios operados en el entorno de la organización y de la gestión de documentos de archivo” (2010).

Procesos de Negocios

En el campo teórico, se trabaja este concepto en el año 1986 por Moore y Whinston, quienes presentan a los procesos de negocios “como colecciones de modelos de decisión” (Bonillo, 2006), y posteriormente, en el año 1993 Davenport establece que el proceso de negocio como “la organización lógica de la gente, materiales, energía, equipo y procedimientos en las actividades del trabajo diseñadas para producir un resultado final” (citado por Bonillo, 2006). Para el año

1994, Earl define el proceso de negocio como una "forma lateral u horizontal que encapsula la interdependencia de las tareas, de los papeles, de la gente, de los departamentos y de las funciones requeridas para proveer a un cliente un producto o un servicio" (citado por Bonillo, 2006).

Dentro de los procesos de negocios, hoy en día, el uso de soluciones tecnológicas juega un papel importante para las organizaciones, dando en sus inicios de este concepto, a solución tecnológica conocida como Workflow o Flujo de trabajo, el cual consiste en un proceso para coordinar las tareas de las personas "para completar una transacción, es decir, es un conjunto de mecanismos que automatizan los procesos de trabajo, permitiendo relacionar elementos del proceso como la administración, priorizar tareas y optimizar la comunicaciones entre las distintas unidades operativas del negocio (Bonillo, 2006). Esto solo es posible si se logran definir con claridad las tareas involucradas en los procesos, los participantes en dichas tareas y lo eventos que las inician y finalizan.

Gestión De Procesos De Negocios - BPM

La gestión de procesos de negocios (BPM - Business Process Management), es una rama de la tecnología que busca abarcar las necesidades de procesos de negocio de las organizaciones, con relación a su definición, modelamiento, ejecución y monitoreo (De Soto, 2006). La gestión de procesos de negocios (BMP), "[esta] centrado en los procesos para mejorar el rendimiento, que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno" (Garimella, 2008), permitiendo la gestión del recurso humano y los recursos tecnológicos para promover procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes mediante la integración personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios (p.20).

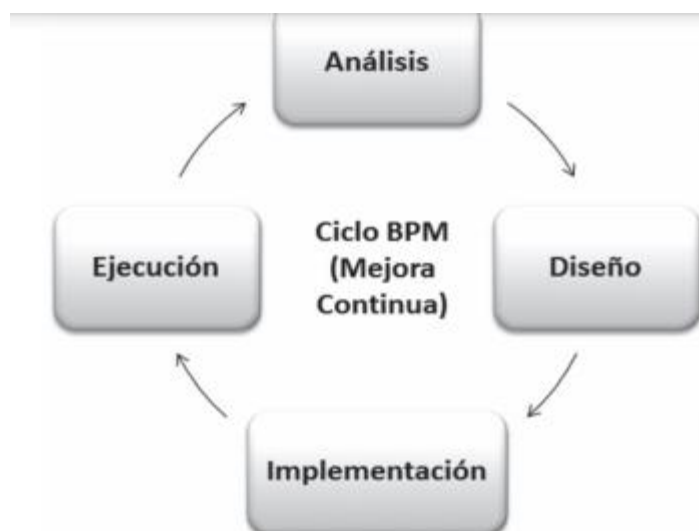
En términos generales, se puede indicar que la BPM es una metodología para gestionar de forma eficiente los procesos de la organización a través de la convergencia de la tecnología con las teorías de gestión de procesos, llevándola al cumplimiento de sus objetivos y estrategia empresarial mediante la aplicación de cuatro fases de trabajo comunes, que se relacionan en las fuentes consultadas, las cuales son (Club-BPM, 2009):

- **Análisis de Procesos:** “Analizar los procesos actuales o nuevos para conocer cómo definirlos (definición de tareas, cómo ejecutar dichas tareas, quién realiza las tareas, dónde se realizan, qué datos utiliza, qué reglas de negocio deben cumplirse...) (Club-BPM, pág. 2).
- **Diseño de Procesos:** “Diseñar los procesos de negocio siguiendo una notación BPM” (Club-BPM, pág. 2)
- **Ejecución de los procesos de negocio:** automatizar los procesos con un motor de workflow e integrar las aplicaciones y datos para que exista una orquestación adecuada (Club-BPM, pág. 2).
- **Monitorización y Evaluación:** Monitorizar las actividades de negocio y relacionar la información de los procesos con la estrategia empresarial para conocer si nos encaminamos a los objetivos o no, y así tomar decisiones reactivas (Club-BPM, pág. 2).

Estas fases, no son determinadas de forma estándar, sino que son un criterio general que se encuentra en los diferentes documentos o trabajos relacionados con la gestión de proceso de negocio, como lo señala en la investigación realizada por Espinosa, López, Castro, & Arencibia (2020), donde concluye que “no existe un ciclo BPM estandarizado”, y relaciona de igual forma las cuatro fases generales del ciclo de vida BPM:

Figura 2

Ciclo BPM (mejora continua)



Nota: Tomado de “Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería” (Espinosa Cruz, 2020)

- **Análisis:** define los aspectos necesarios para comenzar cada iteración del ciclo BPM en términos de familiarizarse y diagnosticar el negocio buscando oportunidades de mejora que puedan resolverse con la solución. Se realiza una caracterización de la arquitectura tecnológica de la organización y se seleccionan las herramientas BPM.
- **Diseño:** Refina técnicamente los modelos de procesos diseñados en el análisis. Este refinamiento se realiza por los tecnólogos, pero debe ser validado con los especialistas del negocio en función de las mejoras propuestas y las bondades de las herramientas seleccionadas.
- **Implementación:** configura e implementa en la herramienta cada uno de los aspectos diseñados anteriormente para hacer posible la ejecución de los modelos de procesos. También se configuran e implementan funcionalidades externas a la BPMS para satisfacer requisitos de los procesos en caso de que la BPMS no ofrezca estas bondades. Los modelos implementados son además probados y desplegados.

- Ejecución: lleva a cabo la ejecución diaria de las actividades del flujo del modelo de procesos por parte de los involucrados. Administra las soluciones para garantizar el adecuado funcionamiento de la infraestructura y componentes desplegados detectando y corrigiendo los inconvenientes presentados. Por último, da un seguimiento y control a los indicadores de desempeño de los procesos. Este monitoreo permite detectar problemas en el negocio. Esta fase cierra el ciclo de mejora continua de procesos para que comience una nueva iteración del ciclo BPM.

Estas fases buscan aportar un gran valor a los procesos de las organizaciones, con relación a tres objetivos fundamentales (Hitpass B. , 2017):

- Mejorar la agilidad del negocio, permitiendo que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno
- Lograr mayor eficacia, es decir contar con la capacidad para lograr los objetivos estratégicos o de negocio
- Mejorar los niveles de eficacia, lo cual está relacionado con los indicadores de productividad con relación a calidad, costo y tiempo.

Dado lo anterior, la gestión de procesos de negocios se ha constituido en uno de los tópicos más importantes a la hora de aplicar las TI en los entornos empresariales, gracias al aporte que BPM aporta los métodos, técnicas y herramientas de software que dan soporte al ciclo de vida de los procesos de negocios en las organizaciones (Espinosa Cruz, Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 41–55., 2020).

En la gestión de procesos de negocios, según la investigación bibliográfica realizada por Espinosa et al., (2020), se determinan los siguientes elementos comunes en una solución BPM:

- **Modelo de proceso:** Contienen una descripción estructurada de la información necesaria para el análisis e interpretación de los procesos, tanto por personas como sistemas informáticos: flujo de actividades, participantes, datos, reglas de negocio, entre otros. Estos modelos representan el artefacto fundamental para la implementación de los procesos en una solución BPM (Espinoza et al., 2020).
- **Modelo de datos:** refleja la información del negocio implicada en cada proceso, mediante un modelo estructurado de datos. Representan las relaciones implícitas en las diferentes entidades que forman parte de los procesos, reflejando la información que debe ser gestionada a lo largo del flujo de trabajo BPM (Espinoza et al., 2020).
- **Regla de negocio:** Colección de políticas y restricciones de negocio en una organización, para capturar la lógica concebida para los procesos. Describen y controlan estructura, definen operaciones y estrategias. Deben ser administradas de manera ágil y eficiente para responder a la dinámica del mercado (Espinoza et al., 2020).
- **Servicio:** corresponden a servicios que garantizan las necesidades de integración de los procesos con los sistemas legados de una organización. Permiten obtener y actualizar la información que se requiere en cada proceso para su correcto funcionamiento, dispersa entre los diferentes sistemas existentes (Espinoza et al., 2020).
- **Rol participante:** determinan las responsabilidades que posee cada persona o grupo dentro de un proceso, concediendo a los usuarios designados permisos y deberes sobre determinadas actividades e información (Espinoza et al., 2020).

- Tarea: representan el trabajo que se realiza en cada proceso, ordenado lógicamente, con el fin de proveer resultados de acuerdo con las estrategias proyectadas en la empresa. Contienen entradas y salidas, con valor observable de cara a los participantes del negocio. Pueden ser atómicas o compuestas (Espinoza et al., 2020).
- Indicador de rendimiento: criterios que permiten analizar y evaluar el comportamiento de procesos durante su ejecución en tiempo real. Ayudan a planificar y tomar decisiones a partir de los objetivos de una empresa. Representan medidas que ofrecen una visión general de la institución y favorecen la mejora continua del negocio (Espinoza et al., 2020).

Business Model Canvas (BMC o Lienzo del Modelo de Negocio).

El BCM es un es un método desarrollo por Alex Osterwalder (2004) durante el desarrollo de su tesis doctoral sobre «Ontología de Modelos de Negocio» (Ramos Vega, 2018), el cual hace uso de una serie de herramientas que le permiten generar modelos de negocios, y su enfoque permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, captura y aporta valor (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, & Pinzón, 2016).

La herramienta Canvas, según Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, & Pinzón (2016, pág. 41), constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio haciendo uso de un “lienzo de negocio”, el cual, permite mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, y el diseño, entendimiento e innovación de otros nuevos.

Ramos Vega (2018), concibe al BMC “el aliado perfecto para la estrategia de negocio de cualquier empresa”, y considerándolo como una “**herramienta ágil de gestión estratégica** de negocio”, que permitirá:

1. Entender el modelo de negocio de una empresa de **un solo vistazo**.
2. Trabajar la estrategia de negocio con un **lenguaje común y compartido**.
3. Esbozar un modelo de negocio en **9 módulos** que responden a **4 líneas estratégicas** determinantes en todo negocio de una empresa.

Los módulos y líneas a los que se refiere Ramos Vega (2018), son los siguientes:

Tabla 1

Estructura del Business Model Canvas (BCM)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	MÓDULOS
Clientes	1) Segmentos de mercado,
	2) Canales
	3) Relaciones.
Oferta	4) Propuesta de valor.
	5) Actividades clave,
Infraestructura	6) Recursos clave
	7) Socios clave.
Viabilidad económica	8) Estructura de costes
	9) Flujo de ingresos.

Nota: Fuente el autor

De forma gráfica el esquematiza del BMC, se puede apreciar de la siguiente forma:

Figura 3:

Representación gráfica del Modelo BMC



Nota: Tomado de INADEM (s.a), <https://n9.cl/37sa2>

El modelo de propuesta de valor

Uno de los grandes exponentes del diseño de propuestas de valor para el negocio es Alexander Osterwalder, quien en su libro “Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), quien define a la acción de **creación de valor** al “conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a un cliente”, donde se presenta una descripción sencilla y simplificada para que cliente pueda entender e identificar lo que se quiere aportar para resolver su problema (Osterwalder et. al, 2015).

Betancourt (2016), nos presenta el lienzo como una herramienta gráfica que “permite definir (o ajustar) tu propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del

cliente con tu propuesta de valor”, y sintetiza la propuesta de valor de Alex Osterwalder en 2 partes:

- Parte de observar: Se ubica al izquierdo del lienzo. Aquí se construyen las hipótesis basadas en el cliente, es decir lo que se cree que necesita y desea el cliente.
- Parte de diseñar: Se ubica al lado derecho. Se relaciona con las hipótesis de valor a partir del producto o servicio y las hipótesis basadas en el cliente, es decir, se enfoca en presentar el producto o servicio que creemos va a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

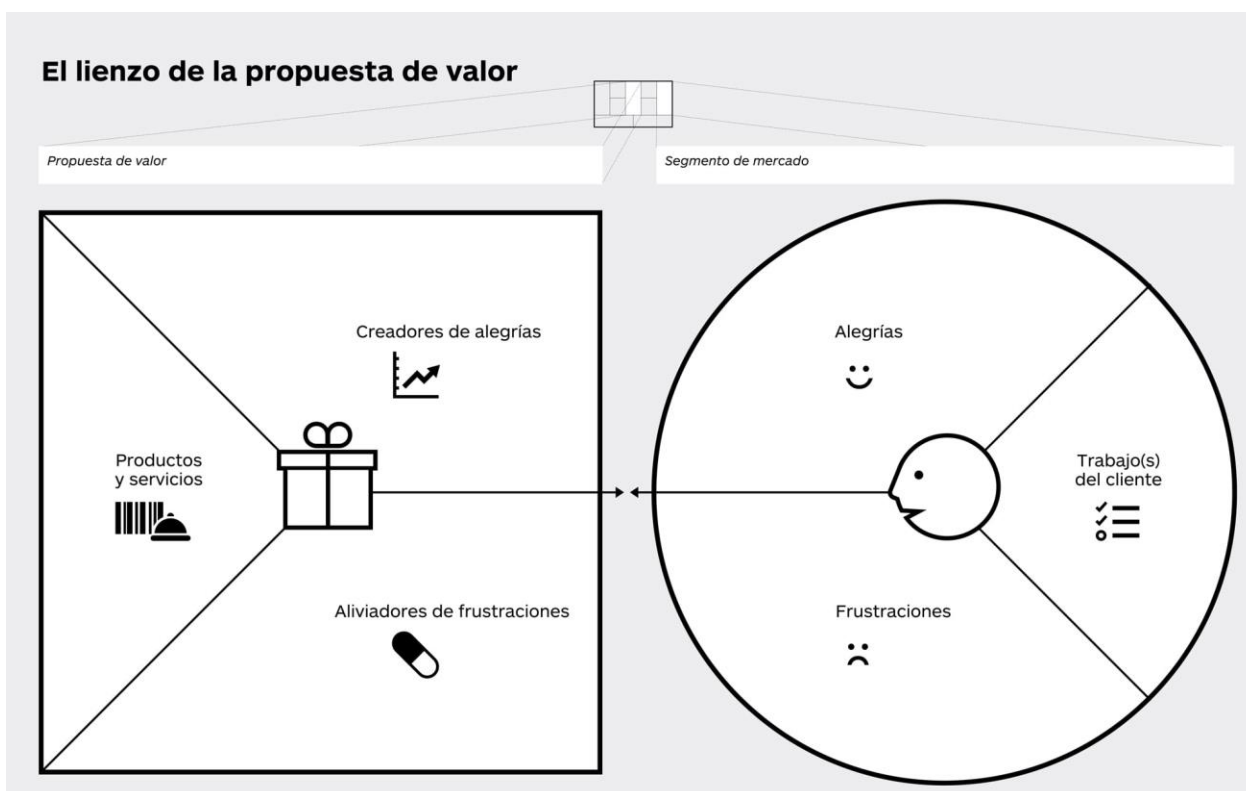
Morant (2017), expone los elementos del lienzo de la propuesta de valor en tres segmentos:

- Mapa de valor o propuesta de valor. En esta sección se “describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio” o se crea valor para un grupo determinado de clientes (Morant, 2017).
- El perfil del cliente o segmento de mercado. En esta parte “se describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio” (Morant, 2017).
- El encaje. Es la parte centrada en lograr la coincidencia entre el perfil del cliente, de tal forma que los “productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente” (Morant, 2017).

El lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder se presenta en la figura 4:

Figura 4:

Lienzo propuesta de Valor de Osterwalder



Nota: Tomado de “Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa” (Morant, 2017)

Arquitectura empresarial – AE

Se entiende por AE la descripción general de todos los elementos de la gestión estratégica de la empresa, combinada con la descripción de la organización, la estructura funcional y operativa, involucrando de igual forma la relación con todos los recursos de tipo tangibles e intangibles que se requieren para su funcionamiento y desarrollo. (Citado en C. González y Lozano, 2020).

Andia Valencia, Colquicocha Carrascal, & Malca Pérez, (2021) sintetizan este concepto en términos de que la AE es una metodología parte de la visión integral de la organización para trabajar en la alineación de sus procesos, los datos, las aplicaciones y su infraestructura tecnológica.

Bajo este mismo enfoque, la AE permite hacer una “descripción y orquestación de las relaciones existentes entre: la estrategia de negocio, la estructura organizacional, los procesos, los sistemas de información, los recursos humanos, los clientes y los productos” (Mongui Guatibonza, 2021), buscando realizar el análisis del estado presente (AS-IS) y la determinación del estado deseado (TO-BE) “para lograr hacer una correcta proyección de la visión gerencial, generando una serie de líneas de trabajo estratégicas que permitan soportar y alcanzar los objetivos propuestos por ésta” (Mongui Guatibonza, 2021, p.20).

Para el caso de MINTIC Colombia se establece:

La realización de la arquitectura misional o de negocio y la definición de la arquitectura de TI, cuya descomposición se hizo en seis dominios: Estrategia de TI, Gobierno de TI, Información, Sistemas de Información, Servicios Tecnológicos y Uso y Apropiación Se dice que una institución cuenta con una Arquitectura Empresarial cuando ha desarrollado un conjunto de ejercicios o proyectos, siguiendo la práctica estratégica antes mencionada, además de que ha logrado diseñar un mapa de ruta de transformación de TI y lo ha integrado al Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI). Los artefactos creados durante un ejercicio o proyecto de arquitectura empresarial se almacenan en un repositorio e incluyen, entre otros, una descripción detallada de la arquitectura empresarial actual, de la arquitectura empresarial objetivo, un análisis de brecha y un mapa de ruta para lograr llegar a la meta o punto ideal (MINTIC, s.a).

Esquema de Arquitectura del Open Group (The Open Group Architecture Framework Togaf)

TOGAF es un marco de referencia empleado en el desarrollo de arquitecturas empresarial (AE), el cual se basa en una serie entregables específicos. “*La clave de TOGAF es el método - Método de Desarrollo de la Arquitectura (ADM por sus siglas en inglés) - para desarrollar una Arquitectura Empresarial que aborda las necesidades de negocio*” (Josey, 2013, pág. 23).

Hay cuatro tipos de arquitectura que soporta TOGAF, están: “Arquitectura de negocio, Arquitectura de datos, Arquitectura de aplicación, Arquitectura Tecnológica” (Josey, 2013, pág. 24).

TOGAF, el Método de Desarrollo de la Arquitectura (ADM por sus siglas en inglés), constituye un método para obtener Arquitecturas Empresariales que son específicas para la organización, y está especialmente diseñado para responder a los requerimientos del negocio, donde se puede describir (Cardona, 2019, pág. 23):

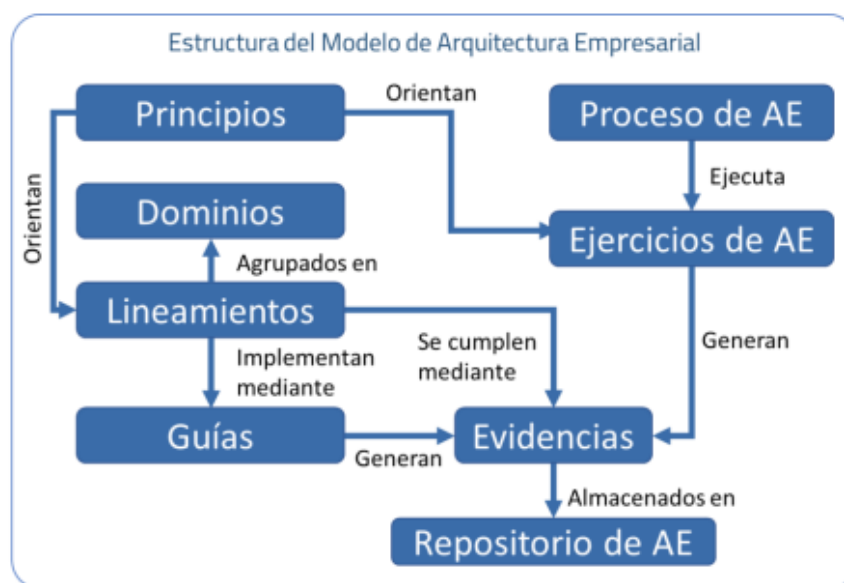
- “Un modo confiable y probado para desarrollar y utilizar una Arquitectura Empresarial” (Cardona, pág. 23).
- “Un método para desarrollar arquitecturas en diferentes niveles (negocio, aplicaciones, datos, tecnología) que permiten al arquitecto asegurar que un conjunto complejo de requerimientos se aborde adecuadamente” (Cardona, pág. 23).
- “Un conjunto de guías y técnicas para el desarrollo de arquitectura” (Cardona, pág. 23).

A nivel del estado colombiano, bajo la coordinación y liderazgo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), se establece la política de

Gobierno Digital (PGD), en la cual la Arquitectura forma parte de los tres habilitadores que buscan “fortalecer las capacidades de gestión de T.I. de las entidades públicas, a través de la definición de lineamientos, estándares y mejores prácticas, contenidos en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado” (MINTIC, s.f).

El documento maestro del Modelo de Arquitectura Empresarial (MAE), es formulado por el MINTIC con el fin de facilitar un instrumento orientador en el ejercicio de implementar el habilitador de Arquitectura de la PGD del Estado Colombiano, en la cual se determina “el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital” (MINTIC, 2019).

El MAE está definido y estructurado en una serie de elementos de AE, como son los principios del Marco de Referencia, los cuales orientan de manera transversal los lineamientos, y estos a su vez, son el fundamento para el desarrollo de los ejercicios de AE. En la figura 3 se presentan estos elementos y sus relaciones.

Figura 5:*Estructura del Modelo de Arquitectura Empresarial*

Nota: Elementos del Modelo de Arquitectura Empresarial, (MINTIC, 2019, pág. 18).

En el documento maestro del MAE, se define cada elemento de la siguiente forma (MINTIC, 2019):

- Principios. “Son reglas de alto nivel que direccionan los lineamientos definidos en el modelo de arquitectura empresarial y se deben tener en cuenta para la toma de decisiones durante la ejecución de los ejercicios de arquitectura empresarial a nivel institucional, sectorial y territorial” (MINTIC, 2019, pág. 19). Están establecidos 12 principios para el MAE.
- Dominios. “Son los componentes que conforman la estructura del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial. Los dominios son las dimensiones desde las cuales se debe abordar los ejercicios de AE” (pág. 19). Los dominios son agrupados en lineamientos y establece un total de 7 dominios de AE.

- Lineamientos. “Son orientaciones de carácter general, corresponden a disposiciones o directrices que deben ser ejecutadas en las entidades del Estado colombiano para implementar el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial” (pág. 19). Se definen 39 lineamientos, establecidos en grupos por cada dominio.
- Guías. “Son instrumentos procedimentales que determinan, por medio de actividades, los pasos que se deben ejecutar para cumplir con uno o varios lineamientos del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial” (pág. 19). Estos instrumentos se establecen de manera general (una guía) y guías técnicas establecidas en cada dominio.
- Evidencias. “Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas relacionadas con uno o varios lineamientos del Modelo de Arquitectura Empresarial” (pág. 19).
- Proceso de Arquitectura. “El proceso de arquitectura empresarial define las actividades que se requieren para definir la arquitectura empresarial objetivo de una entidad” (pág. 19).
- Ejercicios de AE. “Los ejercicios de AE son iterativos y permiten definir la situación objetivo de la entidad mediante la ejecución de ejercicios iterativos de arquitectura empresarial con un alcance y necesidades claras que debe solucionar” (pág. 19)..
- Repositorio de AE. “Permite gestionar la arquitectura y generar vistas de los elementos de arquitectura empresarial” (pág. 19).

La implementación de MAE, relacionado con TOGAF, es un referente importante dentro de las mejores prácticas de la industria, teniendo en cuenta que un marco de trabajo que proporciona aspectos metodológicos, técnicas, guías y recomendaciones para facilitar el desarrollo de una AE (MINTIC, 2019).

Marco Conceptual

En el proyecto se tomará en cuenta los siguientes conceptos:

Arquitectura Empresarial

Dentro del glosario de conceptos de *Arquitectura de TI Colombia*, publicado en el portal web de MINTIC, se define la arquitectura empresarial como la práctica estratégica que analiza integralmente la organización desde varias dimensiones para poder evaluar y determinar el estado actual en que se encuentran las capacidades de la organización, para poder de esta forma, establecer los cambios que se requieren según los objetivos estratégicos de la organización y haciendo uso de las TIC'S (MINTIC, s.a).

Análisis de Brechas

Este concepto hace relación con “la identificación, comparación y análisis de las diferencias entre un estado o situación actual y el estado o situación deseada. Permite planear las arquitecturas de transición necesarias para implementar y alcanzar la arquitectura empresarial objetivo” (MINTIC, s.a).

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es referenciado como aquella “herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macroambientales (entorno de marketing externo) que tiene alguna incidencia sobre la organización” (Pilonieta & Melo, 2021), a la hora de tomar decisiones. Sus siglas representan los factores de análisis a revisar: P-Político, E-Económico, S-Social, T-Tecnológico, E-Ecológico, L-legal.

Este análisis permite a las organizaciones contar con información útil a la hora de controlar y responder a los cambios macro, siendo algo muy útil para generar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia al igual que generar una ventaja competitiva, al igual que las siguientes ventajas (Pilonieta & Melo, 2021):

- Permite conocer las características del entorno comercial, ayudando en la planificación a prever y minimizar el impacto de los elementos adversos
- Ayuda a evaluar riesgos externos que podría afrontar la organización
- Mejora la adaptabilidad a los cambios y tendencias del sector

Gestión documental

El concepto de Gestión Documental, según la Norma ISO-IEC 15489 Parte 1, es el “área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización”.

Para Colombia, en el Reglamento General de Archivos (Acuerdo 07 de 1994) emitido por el Archivo General de la Nación, contempla el término “*Gestión de Documentos*” y desarrolla el tema en términos de la responsabilidad frente a la gestión documental, la organización de archivos administrativos, los sistemas que se utilizan en la gestión de documentos, en la valoración documental, en las transferencias documentales con valoración permanente y eliminación de documentos (Quintero, 2007).

En el caso de la UNAD, este concepto es definido en el “Instructivo del programa de gestión documental física y electrónica (I-2-2-1)”, donde se establece que es el “*conjunto de actividades*

administrativas y técnicas pendientes 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” (UNAD, 2019, pág. 7)

Gobierno Digital

Corresponde a las directrices y parámetros requeridos en materia TIC para la gestión pública, de servicios en línea, y de acceso, seguridad y protección de la información pública, coordinando con las entidades pertinentes en los temas de su competencia; establece y coordina la implementación de estrategias y lineamientos para racionalizar las compras de tecnologías de la información en el Estado, bajo el criterio de eficiencia y efectividad (MINTIC, 2020).

Gestión de procesos de Negocios (BMP).

El BPM “es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno” (Garimella, 2008, p.20).

Hipass (2027), define el BPM como una disciplina de Gestión de procesos de negocios y de mejora continua apoyada fuertemente en las tecnologías de la información.

Mapa de ruta de Arquitectura empresarial (Roadmap)

El Roadmap “es un conjunto estructurado de acciones que define la manera de lograr los objetivos fijados en una estrategia. Un mapa de ruta está expresado en términos de programas o proyectos, que son agrupadores de las acciones, y tiene asociados estimaciones de tiempo, costos y riesgos” (MINTIC, s.a).

Método de Desarrollo de Arquitectura (ADM)

“Es un método para obtener Arquitecturas Empresariales que son específicas para la organización, y está especialmente diseñado para responder a los requerimientos del negocio” (Josey, 2013, p.21-22). Este método es desarrollado para el estándar TOGAF®, estándar desarrollado por The Open Group. El método es conformado por 10 componentes organizados en una fase preliminar y 8 fases iterativas gestionadas por una fase central. Estas fases permitirán desarrollar y administrar el ciclo de vida de una arquitectura empresarial (The Open Group, 2021)

Modelo Motivacional del Negocio (BMM)

El BMM por sus siglas de su nombre en inglés “Business Motivation Model”, es una técnica que facilita la identificación del horizonte estratégico de la organización, con el fin de poder aportar información importante para valorar en qué nivel de madurez se encuentra el liderazgo estratégico de una organización, de igual forma, permite identificar los fines y aquellos medios definidos para su consecución. Por otro lado, los BMM permitirán evaluar la correspondencia de los proyectos con los fines de la institución, es decir, facilita el análisis de la coherencia de la naturaleza proyecto con los medios establecidos por la organización. (Castaño & Rairán, 2018).

Según Castaño y Rairán (2018), el BMM está fundamentados en 5 áreas fundamentales, que son:

INFLUENCIADORES. “Los influenciadores constituyen todos aquellos factores del ambiente externo e interno a la organización que tienen un impacto sobre el curso del negocio y que por tanto pueden influir en la toma de decisiones de la organización” (Castaño & Rairán, 2018, pág. 28). Estos influenciadores pueden ser de dos tipos:

- “Internos: Factores que provienen de la propia organización como la calidad de los recursos, infraestructura, etc” (Castaño & Rairán, pág. 28).
- “Externos: Factores que provienen de afuera de la organización referidos al mercado, condiciones macroeconómicas, etc” (Castaño & Rairán, pág. 28).

VALORACIONES. Al identificarse los influenciadores, se puede continuar con la valoración de ellos. “Esto implica evaluar el impacto que puedan tener, revisando los riesgos (risk) y recompensas potenciales (potential reward) que conllevan. Una herramienta útil para realizar este tipo de análisis es la matriz FODA” (Castaño & Rairán, pág. 29).

FINES.

Los Fines constituyen aquello que la organización desea lograr. Como parte de los Fines se identifican los siguientes elementos (Castaño & Rairán, pág. 29):

“Visión: Describe el estado futuro de la empresa, esto es, aquello en que la empresa se plantea convertirse” (pág. 29).

Resultados Deseados: “Son aquellos que apoyan la realización de la visión, y están conformados por: **Fines**: Objetivos de alto nivel, de largo plazo y de naturaleza cualitativa.

Objetivos: Objetivos específicos, de corto plazo, de naturaleza cuantitativa y a cumplir en determinado período de tiempo” (p.29).

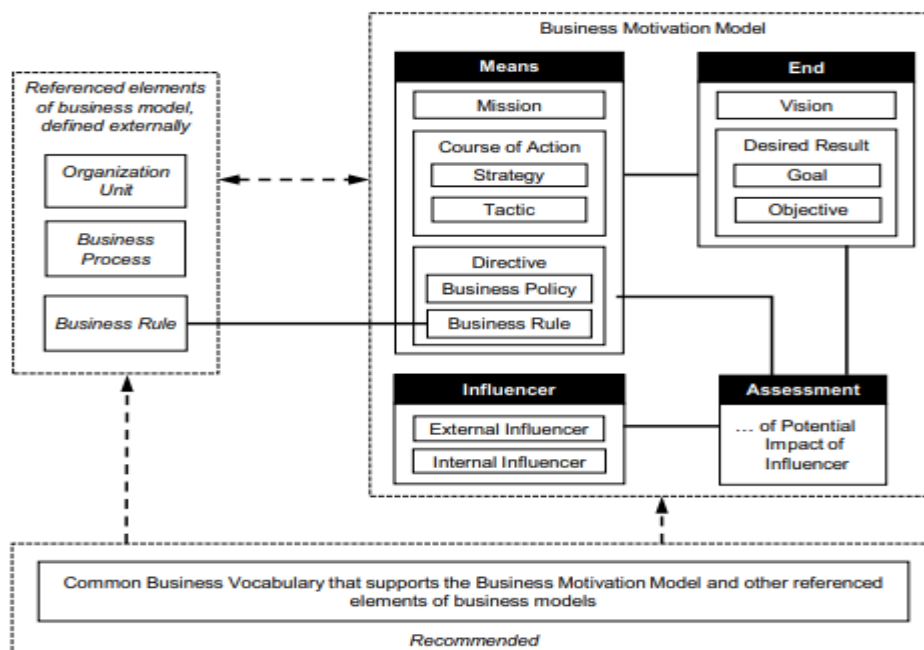
MEDIOS. En la parte de los Medios, se define lo siguiente: “Explican cómo la empresa hará para alcanzar los Fines. Es posible encontrar los siguientes elementos asociados a los Medios” (Castaño & Rairán, pág. 29):

- Misión: “La Misión describe a la empresa en términos del producto o servicio ofrece, cómo lo hace dado la actividad que desarrolla y a quién se dirige, esto es, quiénes son los clientes que presentan la necesidad a satisfacer” (pág. 29).
 - Línea de Acción: “Es el curso de acción a desarrollar a lo largo de determinado período, por determinadas personas, y a fin de cumplir con los Resultados Deseados” (pág. 29). Se constituye de 2 elementos esenciales: “*Estrategias*: Cada estrategia constituye el curso de acción principal para lograr cada uno de los fines. Son formuladas como resultado del análisis FODA. *Tácticas*: Las tácticas son el conjunto de acciones que implementan a las estrategias y están dirigidas a cumplir con los objetivos propuestos” (pág. 29).

DIRECTIVAS. Hacen relación a las políticas y las normas o reglas se definen en la organización para efectos de garantizar de control (Castaño y Rairán, p.30).

Figura 6:

Estructura general del BMM



Nota: Business Motivation Model versión 1.3. (OMG, 2015)

Proceso

Hitpass (2017), “define un proceso como un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que pueden ejecutar cosas (eventos)” (pág. 16). Los eventos corresponden a las ocurrencias externas que inician el proceso. A su vez, el proceso debe cumplir un determinado fin como el producir bienes y/o servicios.

Procesos de Negocio

Según Hamer y Champy (Citado por Hitpass, 2017), es un conjunto de actividades que toman unas entradas y crean unas salidas que son de valor para el cliente, es decir, los procesos de negocios son los que aportan valor al cliente. Tomando la definición de proceso, se puede indicar que un proceso de negocio corresponde al conjunto de actividades, que impulsadas por eventos (el cliente) y ejecutadas en una cierta secuencia, crean valor para el cliente (el cliente es afectado por los resultados del proceso) (Hitpass B. , 2017)

Propuesta de valor

Consiste en una técnica utilizada para diseñar y aprobar propuestas de valor, fundamentado en el “modelo del lienzo de la propuesta de valor”, el cual consta de tres partes: segmento de mercado o perfil del cliente, propuesta de valor o mapa de valor y encaje.

La propuesta de valor se considera un proceso iterativo de ajuste y actualización permanente con el propósito de buscar propuestas relevantes para el cliente.

ROADMAP

Un Roadmap se define como un hoja o mapa de ruta que permite definir el plan a futuro que una organización puede seguir para llegar a un estado deseado. En la Tabla 2 se presentan algunas definiciones asociadas a este concepto.

Tabla 2:*Definiciones de Roadmap*

Definición	Propósito del estudio	Autor
<p>“Una hoja de ruta (<i>Roadmap</i>) es el resultado de los procesos de <i>roadmapping</i>, y tratan de reflejar los caminos que guiarán a la organización desde la posición actual al destino deseado.</p> <p>Las hojas de ruta toman generalmente la forma de una representación gráfica que proporciona una visión estratégica de alto nivel sobre el tema o foco de interés que se analiza, soportado por una adecuada documentación”</p>	<p>Los procesos del <i>Roadmap</i> deben concluir dando un paso hacia la acción para avanzar a los objetivos planteados.</p>	<p>(Gipuzkoa, 2001)</p>
<p>Un <i>Roadmap</i> apoya la estrategia tecnológica y la planeación, generalmente es un diagrama cronológico con múltiples capas, que presenta los medios para ligar la tecnología y otros recursos a productos futuros, así como también a objetivos de negocios e hitos</p>	<p>La implementación de un mapa de ruta, incluye la estructura de los procesos de la empresa y a la vez las estrategias que darán solución a las problemáticas presentadas. Permite alinear los procesos de gestión de TI con los procesos misionales de la entidad.</p>	<p>(López, 2013)</p>
<p>“Es usualmente un gráfico que muestra una serie de pasos de alto nivel en una escala de tiempo de cómo se logra la situación deseada (TO-BE). Ayuda al grupo a asegurarse de que las capacidades o tecnologías necesarias para lograr el objetivo estén en su lugar en el tiempo correcto”</p>	<p>Analiza las capacidades, procesos, personas en su estado actual para luego especificar las situaciones deseadas.</p>	<p>(Millán, 2016)</p>
<p>“El uso <i>Roadmap</i> o hoja de ruta tecnológica ayuda a comprender y pronosticar el desarrollo de las tendencias tecnológicas y a mantener una ventaja competitiva en el caso de una situación futura incierta”</p>	<p>El <i>Roadmap</i> es la planificación futura de las empresas, alineando sus procesos a través de la innovación tecnológica, para mantener la una ventaja competitiva a través de una propuesta de valor preliminar.</p>	<p>(Yu & Zhang, 2019)</p>

Nota: “Diseño de un Roadmap Empresarial para el mejoramiento de los procesos de la gestión documental de la secretaría de movilidad del distrito de Turbo Antioquia a través de Cloud Computing” (Geider, 2021, pág. 38)

TOGAF

“Es una herramienta para asistir en la aceptación, creación, uso, y mantenimiento de arquitecturas. Está basado en un modelo iterativo de procesos apoyado por las mejores prácticas y un conjunto reutilizable de activos arquitectónicos existentes” (Josey, 2013, pág. 22).

Diseño metodológico

Metodología

El tipo de investigación que se aplica es Investigación de tipo descriptiva, considerando que se parte de la descripción de lo observado e informado por el equipo de gestión documental de la ZCSUR en el desarrollo de las actividades de gestión documental. Para este tipo de investigación, se hace un trabajo de campo donde se utiliza una encuesta estructurada no personal, haciendo uso de una herramienta tipo cuestionario, donde la población objetivo está enfocada a los líderes o personal que apoya la gestión documental en los siete (7) centros de la zona.

El proyecto se desarrolla aplicando el enfoque de arquitectura empresarial focalizado en la definición y diseño del roadmap (mapa de ruta), tomando como referentes el marco de arquitectura empresarial de TOGAF (The Open Group Architecture Framework) y modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Como fases de desarrollo y alcance del proyecto, en el diseño del Roadmap se abordarán las siguientes fases:

Fase 1 Identificar el estado actual (AS-IS) de la gestión documental en la ZCSUR. Se parte de un diagnóstico del proceso mediante una investigación descriptiva, empleando un estudio explicativo, donde se hace una revisión del contexto de la organización y identifica la situación actual (AS-IS) de la gestión documental. Esta información servirá de base para posteriormente determinar la situación deseada del proceso (TO-BI) y las acciones que serían necesarias, desde el modelo de arquitectura de negocios.

Fase 2 Definir el Modelo Motivacional del Negocio (BMM). El modelo motivacional del negocio nos permite visualizar el horizonte estratégico de la organización, agrupado en cuatro áreas fundamentales: *Influenciadores*, *Valoraciones*, *Fines*, *Medios*. La importancia del BMM

radica el hecho de aportar información clave para poder evaluar los objetivos del proyecto versus fines de la institución. Esta información es clave para verificar la alineación de la naturaleza del proyecto con los medios definidos por la organización.

Fase 3 Realizar análisis PESTEL aplicado a los procesos de gestión documental de la UNAD ZCSUR. Se identifican los factores externos que pueden incidir en los resultados de la universidad y especialmente en la gestión documental de la ZCSUR. El análisis involucra los aspectos (P)olítico, (E)conómico, (S)ocial, (T)ecnológico, (L)egal y (E)cológico. Para este análisis, se parte de la técnica de observación, donde se tiene en cuenta el contexto externo de la universidad, priorizando aquella información que puede representar amenazas y oportunidades.

Fase 4 Realizar la alineación de los Procesos/procedimientos de gestión documental con los objetivos estratégicos de la universidad. Se toma como fuente el BMM y los procesos de gestión documental, para lograr determinar esa alineación con los objetivos estratégicos de la organización, y así buscar generar valor a los servicios de la universidad desde la gestión documental.

Fase 5 Definir la propuesta de valor. Se tomará como referente el modelo del lienzo (Canvas) de propuesta de valor, partiendo de: 1. Definir el perfil del cliente; 2. Validar el perfil del cliente; 3. Generar la propuesta de valor. Esta información sirve de base para las mejoras que se determinaran para la gestión documental en el estado TO-BE.

Fase 6 Establecer el mapa de capacidades. Se determinan las capacidades a nivel de *procesos, personal y herramientas*, con que se cuenta la universidad, y especialmente la ZCSUR, para lograr los objetivos estratégicos referenciados en la fase 5.

Fase 7 Matriz de madurez de las capacidades del negocio. Se trabaja en la determinar una matriz comparativa entre el estado actual (AS-IS) y el estado futuro o deseado (TO-BE) de la gestión documental en la ZCSUR. Determinando aquellas acciones que serían necesarias para cerrar ese margen de diferencia o brechas entre los dos estados.

Fase 8 Establecer Actividades en el tiempo para cerrar las brechas. Para cerrar brechas entre los estados AS-IS y TO-BE, se requiere establecer una serie de actividades, definidas cronológicamente.

Fase 9 Definir los objetivos Estratégicos del negocio (Objetivos SMART). Se establecen los objetivos que aportaran en el logro de los objetivos estratégicos. Estos objetivos SMART, deben ser *específicos, medible, alcanzables, relevantes y temporales*.

Fase 10 Diseño del Roadmap. Se construye la hora de ruta para el mejoramiento de la gestión documental de la ZCSUR.

Resultados

Fase 1 Identificar el estado actual (AS-IS) de la gestión documental en la ZCSUR

Planificación y Estrategia

Se determina a continuación un contexto general de la organización y la gestión documental, enfocado en los elementos que direccionan la ruta de la universidad para abordar los retos, metas y sentido de la universidad. Esta información se toma como insumo para determinar el estado actual (AS-IS) de las capacidades en el reto de mejorar los procesos de gestión documental en la ZCSUR.

Descripción general de la organización

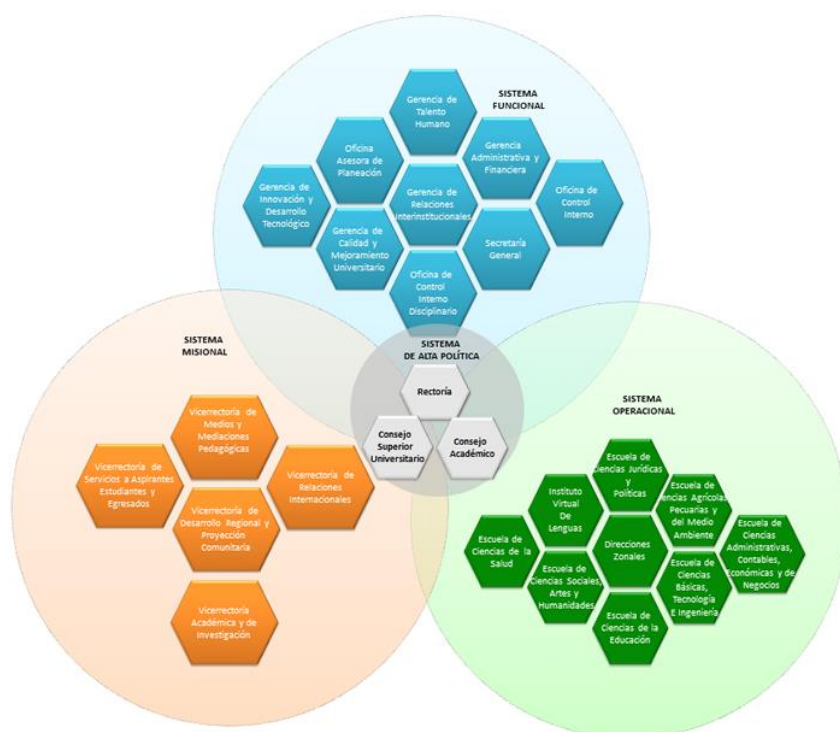
Nombre o razón social. UNAD ZONA CENTRO SUR – ZCSUR.

NIT. 860512780-4

Diagrama Estructura organizacional

Figura 7

Estructura organizacional de la UNAD.



Nota: Tomado de <https://informacion.unad.edu.co/acerca-de-la-unad/estructura-organizacional> (UNAD, Acerca de la UNAD. Estructura Organizacional, 2020),

Misión

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la proyección comunitaria, la inclusión, la investigación, la internacionalización y las innovaciones metodológicas y didácticas, con la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, generador de cultura y espíritu emprendedor que, en el marco de

la sociedad global y del conocimiento, propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social (UNAD, 2018).

Visión

La UNAD se proyecta como una organización líder en Educación Abierta y a Distancia, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora y pertinencia de sus ofertas y servicios educativos y por su compromiso y aporte de su comunidad académica al desarrollo humano sostenible, de las comunidades locales y globales (UNAD, 2018).

Principios

La UNAD, según el Acuerdo 014 del 23 de julio de 2018, en su artículo 8, establece los siguientes principios específicos (UNAD, 2018):

Autodeterminación: Entendida como el ejercicio ético y socialmente responsable de la autonomía universitaria para el cumplimiento de las responsabilidades misionales, en el marco de la sociedad del conocimiento (UNAD):.

Libertades académicas: Referidas a las actividades de enseñanza, aprendizaje e investigación como pilares integradores de responsabilidades sustantivas (UNAD).

Aprendizaje autónomo: Promoción de la autogestión formativa, mediante el uso pedagógico, apropiado e intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (UNAD).

Excelencia académica: Pertinencia, calidad y equidad de la formación, como elementos esenciales del quehacer universitario, en función del desarrollo humano sostenible del estudiante, las comunidades locales, regionales y globales (UNAD).

Democratización: Entendida como compromiso con el acceso y sostenibilidad de la formación, actuación de sus actores y estamentos, gestión organizacional y globalización del conocimiento (UNAD, 2018).

Objetivos

En el artículo 11 del Acuerdo 014 del 23 de julio de 2018, se establecen los siguientes objetivos (UNAD, 2018)

- a) Aprendizaje organizacional académico y comunitario. Fomentar, con y entre los diferentes actores institucionales, el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, para afianzar el aprendizaje organizacional y la autogestión formativa, al propiciar su relación con los conocimientos y experiencias previas y motivar la interacción entre pares para la comprensión, construcción y aplicación colectiva del conocimiento.
- b) Posicionamiento de la educación abierta, en ambientes virtuales de aprendizaje. La UNAD expresa, como parte fundamental de su filosofía institucional, la apertura hacia las ideas, las personas, los métodos, los conocimientos, los saberes ancestrales y el reconocimiento de la experiencia previa, a través de la formulación y la ejecución de políticas que propicien el diálogo de saberes, el diseño y la realización de programas de formación para jóvenes y adultos en todos los niveles y ciclos educativos, políticas que contribuyan a la construcción de democracia y ciudadanía, a la cultura de paz, a la solidaridad extendida, a la lucha contra la pobreza, la miseria y las desigualdades sociales y a mejorar las condiciones de vida de las personas y de las comunidades nacionales y globales.
- c) Fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo. La institución fomenta y consolida una cultura investigativa que cultiva el valor y la pasión por el conocimiento

derivado de la ciencia y la tecnología; desarrolla el espíritu emprendedor de los actores integrantes de las redes organizacionales, para el diseño y la creación de procesos de innovación social, tecnológica, productiva y científica, que contribuyan a dar soluciones acordes con las necesidades y posibilidades de los diferentes contextos regionales y socioculturales, de conformidad con los criterios de actuación institucional.

- d) Potenciar la construcción y visibilidad de las redes. Al promover y fortalecer la construcción de redes apoyadas en tecnologías, para consolidar las comunidades académicas e investigativas de docentes, tutores, consejeros, estudiantes, egresados, monitores, líderes, directivos, administrativos y demás actores que promuevan los principios y las prácticas de la identidad unadista y que generen nuevas formas de asociación, convivencia y participación comunitaria.
- e) Consolidar el liderazgo en educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje. Fomentar como responsabilidad de todos sus actores el reconocimiento social, la reputación, el prestigio y la imagen de la UNAD como organización líder que reafirma en todas sus expresiones la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad de sus programas y servicios en la modalidad abierta y a distancia, en coherencia con las políticas que coadyuvan a su trazabilidad histórica y visión prospectiva.
- f) Consolidar la sostenibilidad holística. Definir políticas y gestionar estrategias que fomenten la consecución de recursos económicos para garantizar su sostenibilidad académica, pedagógica, investigativa, tecnológica y de su actuar en general, para coadyugar al impacto social de sus programas y servicios.
- g) Gestión del cambio y evolución organizacional. Gestionar de manera efectiva, eficiente y eficaz la información y el conocimiento institucional a partir de la evolución de sistemas y subsistemas organizacionales que garanticen, a través de sus planes de

desarrollo cuatrienal, el direccionamiento estratégico de la UNAD en el corto y mediano plazo, en procura de avanzar en el cumplimiento de su misión y de su visión institucional en coherencia con sus criterios de actuación.

Fines

En su artículo 10 del Estatuto General de la UNAD se relacionan los siguientes fines (UNAD, 2018):

- a) Consolidación del proyecto público vital. La institución desarrollará las diversas acciones enmarcadas en las responsabilidades sustantivas, las cuales se fundamentarán en el carácter de la educación superior pública, para afianzar la cobertura geográfica y poblacional, en la constante búsqueda de la excelencia en la calidad educativa y para el logro de la equidad social, en los diferentes ámbitos y contextos socioculturales, desde la perspectiva de la cooperación y el intercambio regional, nacional y global.
- b) Formación integral. La institución, en el marco de la sociedad del conocimiento y sobre una base científica, ética y humanística, promoverá una formación integral que permita generar tanto competencias acordes con los procesos formativos, como liderazgo con conciencia social, y que contribuya a la construcción de respuestas y soluciones de problemas estructurales, esto es, coadyuvar al desarrollo de una sociedad más solidaria, más justa y libre.
- c) Modalidad de educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje. Para el cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas, la uwo fomentará la utilización intensiva de las tecnologías, en particular las de la información y las comunicaciones, en coherencia con la evolución del proyecto académico pedagógico solidario.

- d) **Ética ecológica ambiental.** La institución y sus líderes fomentarán una conciencia que garantice la conservación del patrimonio socioeconómico, ambiental y cultural de nuestra nación y de las regiones y localidades que la constituyen, mediante una producción limpia, transparente y competitiva de los medios y bienes productivos que contribuyan a la sostenibilidad ecológica y ambiental de las generaciones futuras.
- e) **Investigación.** La institución promoverá la investigación como elemento fundamental del actuar académico que, al generar conocimiento, aporta a la comunidad académica y a la sociedad, en busca de atender las necesidades propias de las regiones en las que se desarrolla el proceso investigativo.
- f) **Desarrollo regional.** La institución promoverá el desarrollo regional, a partir de ejercicios de caracterización de las necesidades propias de las comunidades locales, en virtud de aportar al desarrollo económico, social y cultural de las regiones, a través de la ejecución de proyectos en alianza con diferentes actores.
- g) **Internacionalización.** La institución establecerá la presencia de su servicio educativo como el de una organización moderna e inspirada en la globalidad, la interculturalidad y la evolución del conocimiento, al definir de manera permanente alianzas estratégicas que fomenten experiencias y competencias de sus diversos actores y usuarios, en el contexto global, como valor agregado de alto impacto en la gestión institucional.
- h) **Inclusión.** La institución ofrecerá sus servicios en igualdad de condiciones a todo tipo de población, con el apoyo de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y facilitará las condiciones para que a estos servicios tengan acceso las poblaciones que se encuentran en alto riesgo de vulnerabilidad.

- i) **Innovación.** La UNAD fomentará acciones de mejoramiento continuo y de reconocimiento individual y colectivo, de manera permanente, en todos los hitos y sistemas de su gestión institucional, como factor de transformación estratégica para garantizar su calidad académica, su pertinencia local y regional. su capacidad operacional y su eficiencia administrativa.
- j) **Retención y permanencia.** La UNAD, a través de todos sus líderes y actores. trabajará incesantemente a fin de incrementar de manera significativa la retención, permanencia y promoción estudiantil, en el interés de consolidar el impacto de las acciones estratégicas derivadas de su quehacer educativo y del mejoramiento continuo de sus programas y servicios.

Políticas

Las políticas institucionales parte del Programa Rectoral 2019-2023, UNAD 4.0: “Seguimos comprometidos con la consolidación de la UNAD como Megauniversidad al servicio de la sociedad colombiana”, el cual contempla cinco (5) ejes (UNAD, 2019):

- a. **Eje de Inclusión, Retención, Permanencia y Éxito 4.0.** Para la UNAD, la educación a distancia, y en especial su expresión más avanzada, la educación virtual, se convierte en la real oportunidad de inclusión educativa, al garantizar altos estándares de calidad y pertinencia para el desarrollo humano sostenible y el desarrollo regional y nacional como propósito fundamental de la innovación organizacional en todas sus expresiones
- b. **Eje de Innovación Unadista 4.0.** La Megauniversidad, inspirada en los desafíos de la Sociedad del Conocimiento para la globalidad, reconoce el valor del saber, la interculturalidad y la transformación como una constante que deriva hacia la innovación

educativa en la creación y significado de nuevos códigos que deben responder a los múltiples ecosistemas que gestiona la UNAD como organización metasistémica viable.

c. Eje de Consolidación axiológica, pedagógica y didáctica e-learning 4.0. En la sociedad global, la Megauniversidad deberá fomentar la dinámica de la comprensión, apropiación y generación significativa del conocimiento entre los actores claves del proceso formativo, para afianzar el valor del saber derivado del aprender a aprender, característica principal del modelo pedagógico Unadista.

d. Eje de Investigación 4.0. La dinámica de generación, intercambio y difusión de conocimientos de orden disciplinar, derivados de la investigación formativa, aplicada y de frontera tendrán un espacio protagónico en la Megauniversidad para generar y consolidar los semilleros y grupos de investigación categorizados, y así afianzar los centros de investigación existentes y la creación de otros nuevos que fortalezcan el impacto de dicha responsabilidad sustantiva en los entornos regionales y ciberespaciales en los que se desarrolla la acción de las redes investigativas de la UNAD.

e. Eje de Sostenibilidad Holística e Integral 4.0. Se define como la creación y desarrollo de alternativas de inversión sostenida para favorecer la gestión institucional con múltiples fuentes de financiación directa (interna y externa) y multilateral (fundraising, banca internacional, etc.), propias del principio de autosostenibilidad como sustento de la evolución organizacional y de su visibilidad nacional e internacional, a fin de consolidar las infraestructuras de orden humano, tecnológico, físico y de dotación del componente práctico, determinadas por las unidades misionales y derivadas de los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo 2019 - 2023.

Plan Estratégico del negocio

La UNAD documenta su plan estratégico en el plan de desarrollo, el cual se establece por una vigencia de 4 años. El plan de desarrollo 2019-2023, está conformado en 5 macroproyectos que son:

Tabla 3

Macroproyectos de plan de desarrollo de la UNAD (2019-2023)

MACROPROYECTO -MP-	OBJETIVO GENERAL
FORMACIÓN	Coadyuvar a la formación integral de líderes sociales en diversos ámbitos disciplinares y del conocimiento, que garanticen un ejercicio ético, solidario y responsable de su actuación como ciudadanos que impulsan el desarrollo ecosostenible en la sociedad global.
INVESTIGACIÓN	Desarrollar y fomentar la investigación formativa, aplicada y de frontera, para contribuir a la gestión de las diferentes áreas del conocimiento y el mejoramiento curricular y pedagógico, con el propósito de mantener activas las comunidades científicas entre los diversos actores, tanto los institucionales como los de los sectores externos, participen en las mismas.
INCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA	Gestionar estratégicamente las responsabilidades sustantivas de la inclusión y el desarrollo regional orientadas hacia el fortalecimiento permanente de las relaciones solidarias, activas y proactivas con las comunidades mediante acciones de formación, capacitación, investigación e interacción propias del desarrollo humano sostenible en todas sus dimensiones, a partir de marcos de referencia territorial y regional, con el propósito de contribuir con el liderazgo social, orientado por el bienestar integral de las comunidades y la transformación social equitativa de Colombia

MACROPROYECTO -MP-	OBJETIVO GENERAL
ACCESO, PERMANENCIA, RETENCIÓN, PROMOCIÓN Y GRADUACIÓN	Gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, a través de la valoración del impacto, oportunidad, pertinencia y calidad de los programas y servicios, mediante procesos de autoevaluación permanente, autorregulación y mejoramiento continuo, que promuevan la cultura del buen servicio y el bienestar integral Unadista extendido, para afianzar el acceso, la retención, la permanencia, la promoción y la graduación estudiantil; propendiendo por la satisfacción de la comunidad Unadista, mediante la interacción permanente con las redes estamentarias correspondientes.
INTERNACIONALIZACIÓN	Legitimar el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, con el propósito de generar aportes significativos a la visibilidad y posicionamiento de nuestra misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional que favorezca la globalización y el intercambio curricular de sus programas, la interacción transfronteriza, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la interculturabilidad de su comunidad universitaria.

Nota: Plan de Desarrollo 2019-2023 (UNAD, 2019)

Tipo de empresa (micro, pequeña o mediana empresa)

La UNAD es una institución educativa, del sector público, que se encuentra en todo el territorio colombiano, distribuida de la siguiente forma (UNAD, 2020):

- 8 zonas del país
- 28 centros de Educación Abierta y a Distancia – CEAD
- 14 centros Comunitarios de Atención Virtual – CCAV
- 20 unidades de Desarrollo Regional – UDR
- 1 seccional en la UNAD Florida, USA
- 3 sedes Administrativas

A nivel de la zona centro sur (ZCSUR), está constituida por 7 centros regionales:

Tabla 4*Centros regionales de la ZCSUR*

<i>Centro</i>	<i>Acuerdo/Resolución de creación</i>
1. Pasto:	Acuerdo No. 43 del 26 de abril de 1988
2. Palmira:	Acuerdo No. 43 del 26 de abril de 1988
3. Popayán:	Acuerdo No. 57 del 18 de junio de 1986
4. Santander de Quilichao:	Acuerdo No. 43 del 26 de abril de 1988
5. Tumaco:	Resolución No.2660 del 18 diciembre 2008
6. El Bordo:	Resolución No.1528 del 16 julio 2007
7. Cali:	Resolución No.004828 del 27 agosto 2013

Nota: Datos suministrados por la oficina asesora de planeación de la UNAD (2019).

Actividad económica

- Educación

Principales productos que comercializa

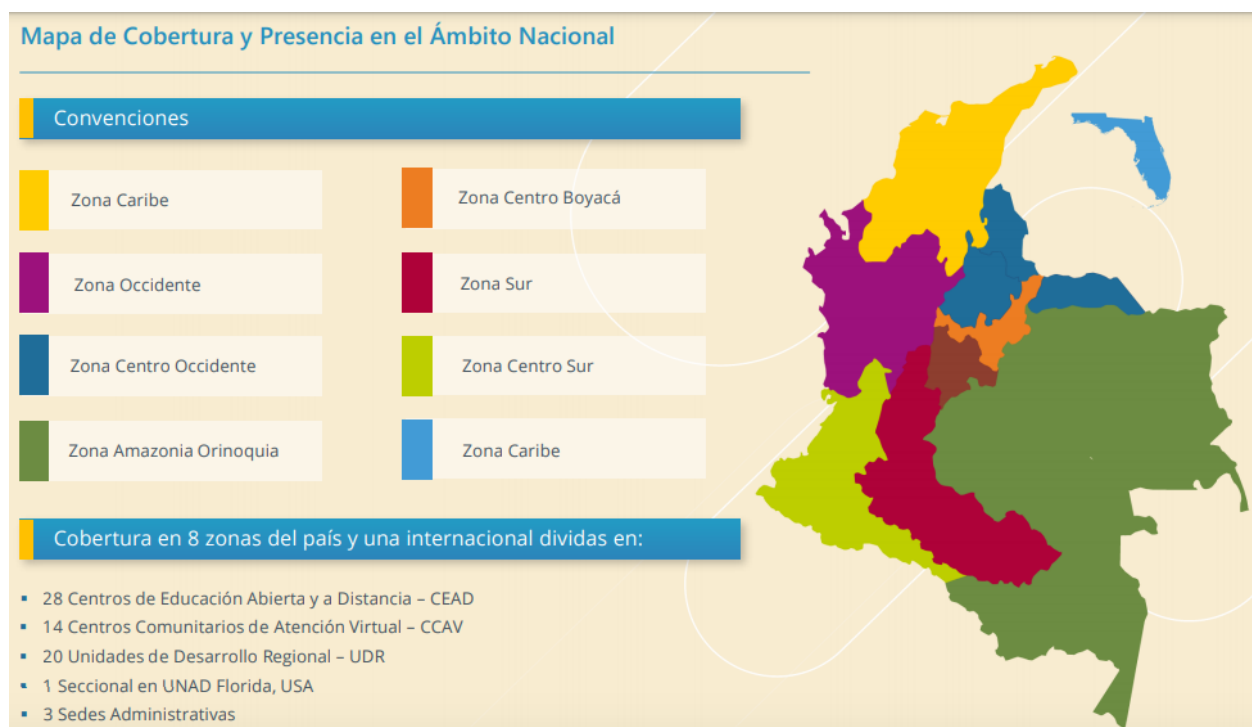
- Oferta de programas académicos de nivel tecnológico, profesional, especialización y maestrías (<https://estudios.unad.edu.co/>).
- También ofrece cursos libres, diplomados y la oferta educativa para el bachillerato virtual. (<https://estudios.unad.edu.co/>)

Ubicación geográfica

La UNAD es una institución educativa que se encuentra en todo el territorio colombiano, distribuida en 8 zona:

Figura 8

Distribución geográfica de la UNAD



Nota: Portafolio de servicios de la UNAD (UNAD, 2020)

Para el caso de la Zona Centro Sur, mediante resolución 4141 del 17 de marzo de 2017, se establece la siguiente conformación:

Tabla 5*Distribución zona centro sur*

Departamentos que comprende:	Cauca, Nariño y Valle del Cauca
Nodo:	CEAD Palmira – Valle del Cauca Palmira – Valle del Cauca
CEAD:	Popayán – Cauca Santander de Quilichao – Cauca
CCAV:	Pasto – Nariño Cali – Valle del Cauca
UDR:	Tumaco – Nariño El Bordo - Cauca

Nota: Tomado de la Resolución 4141 del 17 de marzo de 2017 (UNAD, 2017)

Gerente o propietario

Rector: Jaime Alberto Leal Afanador

Directores de centros de la ZONA CENTRO SUR:

- NODO ZCSUR - CEAD Palmira: José Luis Montaña
- CEAD Popayán: Nancy Cabezas Burbano

Principales empresas competidoras en la región (a nivel de educación superior)

Tabla 6*Principales empresas competidoras en la región (ZCSUR)*

<u>Departamento</u>	<u>Instituciones/Universidades</u>
Cauca (6 registros)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colegio Mayor Del Cauca 2. Corporación Universitaria Autónoma Del Cauca 3. Corporacion Universitaria Comfacauca - Unicomfacauca 4. Fundación Centro Universitario De Bienestar Rural 5. Fundación Universitaria De Popayán 6. Universidad Del Cauca
Valle del Cauca (33 registros)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corporación De Estudios Superiores Salamandra 2. Corporación De Estudios tecnológicos Del Norte Del Valle 3. Corporación Escuela Superior De administración Y Estudios tecnológicos- EAE 4. Corporacion Regional De Educación Superior-Cres-De Cali 5. Corporación Universitaria Centro Superior - Unicuces 6. Corporación Universitaria Para El Desarrollo Empresarial Y Social- CUDES 7. Escuela Militar De Aviación Marco Fidel Suarez 8. Escuela Nacional Del Deporte 9. Fundación Academia De Dibujo Profesional 10. Fundación Centro Colombiano De Estudios Profesionales -F.C.E.C.E.P. 11. Fundación Tecnológica Autónoma Del Pacifico 12. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium 13. Fundación Universitaria Seminario Teológico Bautista Internacional 14. Institución Universitaria Antonio José Camacho 15. Instituto De Educación Empresarial-Idee- 16. Instituto De Educación Técnica Profesional De Roldanillo 17. Instituto Departamental De Bellas Artes 18. Instituto Técnico Agrícola ITA 19. Instituto Técnico Nacional De Comercio Simón Rodríguez - Intenalco 20. Pontificia Universidad Javeriana 21. Servicio Nacional De Aprendizaje-Sena- 22. Tecnológica Del Sur 23. Unidad Central Del Valle Del Cauca 24. Unidad Técnica Profesional De Sevilla-Uniteps 25. Universidad Autónoma De Occidente 26. Universidad De San Buenaventura 27. Universidad Del Pacifico 28. Universidad Del Valle

	29. Universidad Icesi
	30. Universidad Libre
	31. Universidad Nacional De Colombia
	32. Universidad Pontificia Bolivariana
	33. Universidad Santiago De Cali
Nariño	1. Universidad Mariana
	2. Universidad De Nariño
(4 Registros)	3. Institución Universitaria Centro De Estudios Superiores María Goretti
	4. Corporación Universitaria Autónoma De Nariño -Aunar-

Nota: MINEDUCACIÓN. Datos abiertos Colombia - <https://www.datos.gov.co/Educacion/INSTITUCIONES-DE-EDUCACION-SUPERIOR/iwb2-skc4#Filter>

Nota: Algunos establecimientos de educación superior no aparecen en el filtro por departamento debido a que los registros de creación aparecen en otros departamentos, ejemplo la UNAD, la cual solo figura para Bogotá.

Sistema de Gestión Documental de la UNAD

Nombre de la organización:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Visión

Dentro del El Plan Institucional de Archivos – PINAR (UNAD, 2019), se establece una visión estratégica definida de la siguiente forma:

La Gestión Documental de la UNAD a la vigencia 2026 será reconocida como el

eje central que soporta el desarrollo de las acciones estratégicas, misionales,

administrativas y académicas; garantizando la autenticidad, la integridad, la

fiabilidad y la disponibilidad de los documentos de archivo para la efectiva y

eficiente toma de decisiones, la conservación o preservación a largo plazo de la

información histórica, como del patrimonio documental que pertenece a la entidad

líder en la Educación a Distancia en Colombia (UNAD, 2019).

Misión

No se establece misión específica para la gestión documental, se establece la misión a nivel general de la Institución.

Objetivos estratégicos

Según el Plan Institucional de Archivos – PINAR (UNAD, 2019), se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo General: Optimizar y fortalecer el Sistema de Gestión Documental –SIGEDO de la UNAD mediante la formulación, aprobación e implementación de la política de gestión documentos e instrumentos archivísticos, que permitan garantizar la adecuada organización, preservación y disponibilidad oportuna de los documentos y a la información que en ellos se encuentra, mediante el uso de las TIC y en armonía con el reconocimiento de ser una entidad integral para con el medio ambiente. (pp. 25-26)

Propósitos

Se establecen los siguientes propósitos para la gestión documental de la UNAD (Secretaría General. Resolución No. 156 del 08 febrero de 2013):

- a. Definir las políticas para el Archivo Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, en materia de Gestión Documental.
- b. Establecer los Planes y programas de trabajo y tomar decisiones en los procesos administrativos y técnicos de los archivos de la entidad.
- c. Determinar las directrices para las actualizaciones de las Tablas de Retención Documental de la Universidad y su correcta aplicación.
- d. Definir los medios informáticos y tecnológicos para la Administración Documental.

- e. Garantizar la continua mejora e implementación del Modelo de Gestión Documental de la Institución.

Enfoques de Gestión utilizados para realizar la planeación estratégica

El enfoque de gestión esta referencia en el Plan Institucional de Archivos – PINAR, el cual es un instrumento que le permite a las organizaciones realizar la planeación de la función archivística, y facilita la articulación con los planes y proyectos estratégicos que tiene la organización (UNAD, 2019). En este documento se resalta lo siguiente:

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia, en coherencia con los compromisos adquiridos por la Alta Dirección ha definido, construido, implementado y evaluado su sistema Integrado de Gestión, proyectándose como una herramienta de gestión universitaria, que facilita el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el componente estratégico y misional de la UNAD (2019).

Esta herramienta de gestión es el resultado de los acuerdos logrados en los diversos espacios de concertación y discusión, y se fundamenta en la constante revisión de metodologías e instrumentos implementados para la mejora continua de la gestión universitaria, la cual en su conjunto apunta a satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de los servicios que presta la Universidad.

Área de Tecnologías de la Información

El área de tecnología de la universidad gestionada por la Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico (<https://gidt.unad.edu.co/>), pero a nivel de sistemas de información o gestor documental, para sistematizar y automatizar tareas archivísticas en sus diferentes fases del documento, se carece de dicho sistemas, pero si cuenta instrumentos estandarizados como

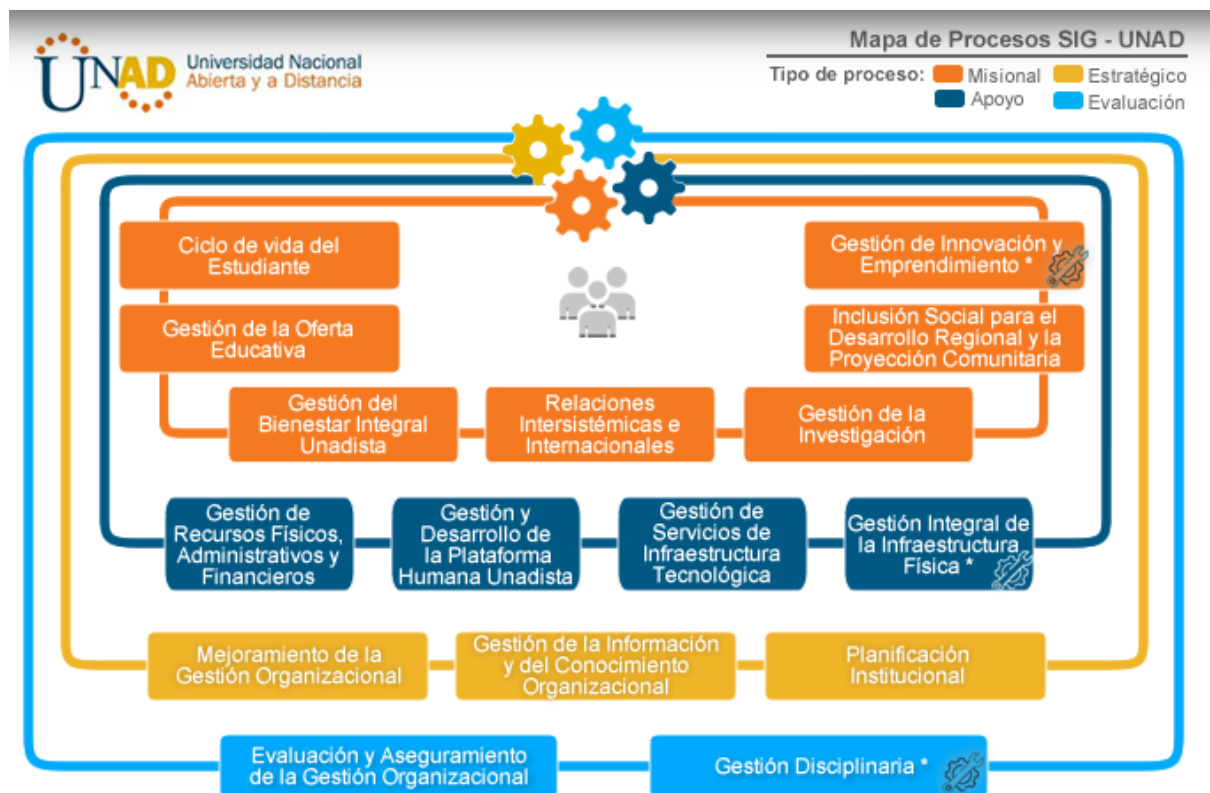
procedimientos, instructivos y formatos, que permiten gestionar y soportan la gestión archivística en el marco de los procesos del Sistema Integrado de Gestión .

Procesos

La gestión documental esta referenciada en el proceso estratégico “(C-2) *Gestión de la Información y del Conocimiento Organizacional*”, del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Figura 9

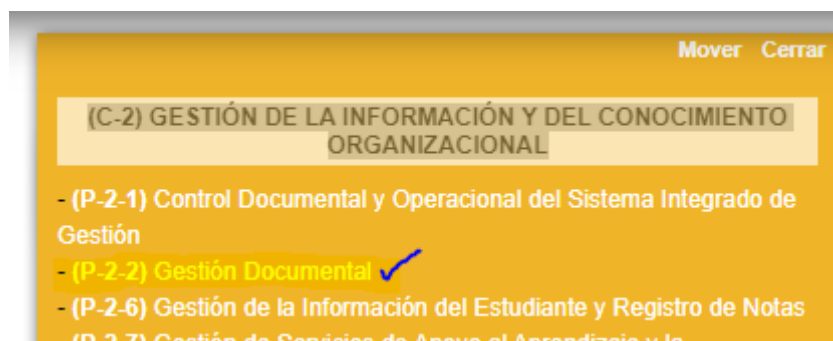
Mapa de Procesos del SIG de la UNAD



Nota: Página web del SIG. Mapa de procesos (UNAD, 2020)

Figura 10

Proceso (C-2) Gestión de la Información y del Conocimiento Organizacional



Nota: Página web del SIG. Mapa de Procesos (UNAD, 2020)

Descripción general de la gestión documental en la ZCSUR

La gestión documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), está determinada como un producto/servicio que forma parte del proceso de “*gestión de la información y del conocimiento organización (C-2)*”, donde los lineamientos se ha venido direccionando por la Secretaría General, en cumplimiento de su función “*Proponer políticas de gestión documental y establecer estrategias, planes y proyectos que garanticen un eficiente servicio del archivo central y la conservación del archivo histórico de la Universidad*” (UNAD, Secretaría General, 2016).

En el cumplimiento de la función descrita, la Secretaría General ha realizado diferentes gestiones en todos las unidades y centros de la universidad que conforman la universidad, con el propósito de llevar a cabo el mejoramiento de sus archivos para que puedan ser instrumentos eficientes para la toma de decisiones, la investigación científica, histórica y cultural (UNAD, Sistema gestión documental, 2016). Estos lineamientos se ven referenciados en los siguiente documentos:

- ACUERDO NO 02 DE 14 DE MARZO 2014, del Archivo General de la Nación. Por medio del cual se establecen los criterios básicos para creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo y se dictan otras disposiciones.
- RESOLUCIÓN NO. 156 DEL 08 FEBRERO DE 2013. Por el cual se derogan las Resoluciones 972 del 31 de mayo de 2007, la 5282 del 8 de Octubre de 2012 y se actualiza el Sistema de Gestión Documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

- RESOLUCIÓN NO 5173 DE OCTUBRE 09 DE 2013(política del cero papel). Por la cual se establecen lineamientos para la implementación de la directiva presidencial número 04 de 2012 de eficiencia administrativa y lineamiento de la política cero papel en la UNAD.
- Resolución 4256 del 03 de marzo de 2015. Por la cual se definen las políticas del marco de Referencia del SGSI de la UNAD
- Resolución 4375 - 09 Julio de 2013.Por medio de la cual se deroga la Resolución No 46160 de 2003 y se adopta el Nuevo Reglamento del sistema de Gestión Documental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Programa de gestión documental física y electrónica de la UNAD
- Proceso gestión de la información y del conocimiento organización (C-2), del SIG de la UNAD

Los lineamientos o directrices de la Secretaría general, en el servicio denominado “gestión documental”, es direccionado por líderes de gestión documental designados en los nodos de cada zona, para el caso de la ZCSUR, desde el CEAD Palmira se orienta el trabajo en materia de archivo. A nivel de los centro regionales, las actividades de gestión documental son cordinadas y apoyadas por persona personal de apoyo a la gestión o algún funcionario de planta, aclarando que no es una responsabilidad específica y única, si no que es una actividad adicional a otras funciones designadas por el respectivo director de centro.

La zona centro sur comprende siete centros regionales que son:

- CEAD: Palmira (Nodo); Popayán
- CCAV: Pasto
- UDR: Santander de Quilichao; El Bordo; Cali; Tumaco

Es importante indicar que los centros de la ZCSUR, carecen de sistemas de información apoyados en las TIC, que les faciliten una labor eficiente, evidenciado esto en los siguientes factores:

- Ausencia de Sistemas de información que permitan la sistematización, control y recuperación de los documentos
- Se carece de información que se pueda consultar en línea
- El uso de recurso tecnológico solo esta soportado en el uso del computador y programas de ofimática como wor y excel
- Para radicación y despacho de correspondencia se utiliza un formato estandarizado, elaborado en excel, donde toda la información es ingresada de forma manual.
- Para el caso de las solicitudes recibidas, no se cuenta con un sistema de seguimiento a las solicitudes recibidas.
- El mayor volumen documental en los centros es ocupado por los expedientes de historias académicas e historias laborales, los cuales se controlan solo con un formato de inventario y una hoja de control (formato tipo a tipo).
- Las actividades de gestión documental son manuales y no garantizan el cumplimiento de propiedades de seguridad de la información.
- La Infraestructura para los archivos no es adecuada y suficiente para la organización, almacenamiento y custodia de documentos
- La búsqueda de información depende de un solo funcionario, del encargado de archivo y correspondencia
- La organización de documentos de los archivos de gestión, esta sujeta a la interpretación y conocimientos del servidor público de cada dependencia

- El control de transferencias documentales y tiempos de retención documental son manuales y están dependientes de los controles y revisiones que realice el personal que administra el archivo central en cada centro
- Los funcionarios solo tienen acceso a los documentos e información que manejan en sus archivos de gestión, pero no pueden consultar de forma ágil otro tipo de información relacionada con sus funciones
- Es demorado el proceso de búsqueda o trazabilidad de la información al no contar con sistemas informáticos que permitan su identificación, búsqueda y recuperación
- Se sigue generando documentación impresa en las oficinas, lo cual afecta el cumplimiento de la política de cero papel

Adicional a estas debilidades identificadas en la gestión documental de la universidad, se establecen otros factores críticos referenciados en el Plan Institucional de Archivos – PINAR. Esos factores críticos se establecen de según: Diagnóstico del Panorama Situacional de la Gestión Documental realizado a 48 Centros a nivel nacional en la vigencia 2013, Informe Planes de Mejoramiento - PMA (planes que se han cumplido a la fecha y que han sido establecidos por el Archivo General de la Nación), Observaciones Auditorías de Calidad Internas. Esto le permite a la universidad determinar los siguientes aspectos para la mejora (UNAD, 2019):

- No se cuenta con un diagnóstico integral de archivos que involucre la totalidad de las Unidades y Centros de la UNAD, así como el Archivo Central e Histórico, y un diagnóstico relacionado con las TIC; Esto debido a que el diagnóstico elaborado en el año 2013 solo tomó como referencia del Panorama Situacional de la Gestión Documental al 48 Centros a nivel nacional.

- No se cuenta con un equipo multidisciplinario para el seguimiento a los lineamientos planteados en el Programa de Gestión Documental Física y/o Electrónica.
- No se cuenta con el personal de planta suficiente para el desarrollo total de las acciones a emprender por el SIGEDO.
- Es necesario que la ventanilla única de correspondencia de la Sede Nacional, sea administrada y gestionada por personal de planta de la UNAD.
- El modelo de calidad, no involucra al Sistema de Gestión Documental (NTC 30300 y 30301) para lograr la armonización con el SIG de acuerdo con el FURAG (Armonización de los Sistemas de la Entidad).
- Insuficiente capacidad de almacenamiento en el archivo central para albergar la documentación producto de transferencias documentales primarias.
- Los depósitos de archivo central donde se custodian los documentos de archivo requieren ser mejorados en cuanto a distribución de estantería por el apoyo de la misma a los muros. El cerramiento o techo del segundo y quinto pisos debe ser cambiado debido a constantes goteras o filtraciones de agua en épocas de lluvia.
- La estantería del archivo central requiere de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Cumplir con la señalización o rutas de evacuación en los depósitos de archivo.
- Se requiere realizar medición, seguimiento y control de condiciones medio ambientales y técnicas (manejo de temperatura, humedad relativa, ventilación, contaminantes atmosféricos e iluminación).

- No se encuentran separados o diferenciados el Archivo Central del Archivo Histórico, ejemplo: UNISUR / UNAD. Así como Archivo Central de Archivo Histórico y Archivos en otros formatos diferentes a papel.
- La iluminación de los depósitos de archivo es insuficiente para la revisión puntual de algunas unidades de conservación o almacenamiento, por lo tanto, dificultan su consulta o lectura de información.
- La Tabla de Retención Documental se encuentra en proceso de actualización, por lo tanto, se debe seguir el cronograma de actualización vigente a corte de marzo de 2017.
- No se cuenta con el plan de verificación de aplicación a las Tablas de Retención Documental de las Unidades, pero en su defecto se cuenta con las actas de reuniones de verificación y capacitación en las Unidades de la Sede Nacional y el seguimiento a los cronogramas de Transferencias Documentales de la Sede Nacional y de Zonas con sus respectivos Centros (NODO, CEAD, CERES, UDR, CCAV).
- No se cuenta con la totalidad de expedientes en los archivos de gestión con la respectiva hoja de control o inventario tipo a tipo.

Entre los aspectos críticos se indican los siguientes, ordenados de mayor a menor priorización:

Tabla 7:*Aspectos críticos de la gestión documental en la UNAD*

ASPECTO CRÍTICO		VALOR
3	Infraestructura insuficiente o inapropiada para la conservación de documentos de archivo.	35
2	Escasa apropiación de la tecnología para la gestión documental de archivo	34
4	Falta en la elaboración o actualización de instrumentos archivísticos.	28
1	Desconocimiento total del estado de la Gestión Documental de la UNAD.	26
5	Falta de generación o actualización de algunas políticas y documentación para normalización de la Gestión Documental.	25

Nota: UNAD (El Plan Institucional de Archivos – PINAR, 2019)

Fase 2 Definir el Modelo Motivacional del Negocio (BMM)*Modelo Motivacional del negocio (BMM)*

El modelo motivacional del negocio nos permite visualizar el horizonte estratégico de la organización, agrupado en cuatro áreas fundamentales:

- Influenciadores
- Valoraciones
- Fines
- Medios

La importancia del BMM radica el hecho de aportar información clave para poder evaluar los objetivos del proyecto versus fines de la institución, al igual que la verificación de la alineación de la naturaleza del proyecto con los medios establecidos por la organización a por medio de las estrategias y/o tácticas plasmadas. De forma general el BMM también nos da una

visión clara de los elementos claves que se establecen en la universidad para generar cambios en la organización, considerándose dichos cambios como una respuesta estratégica a las necesidades identificadas en el entorno y a la marca y ventaja competitiva que busca establecer.

Medios

Los medios nos permiten explicar cómo la organización alcanza los fines, para eso, se toma en cuenta misión de la UNAD, las estrategias que se proponen para alcanzarla, se relacionan las *estrategias* definidas por la entidad para alcanzar la *misión* y se indican las *tácticas* que constituyen las acciones necesarias para lograr las estrategias y cumplir a su vez los objetivos propuestos.

- **Misión.** “La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtual de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la internacionalización y la innovación en todas sus expresiones, con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y las comunicaciones para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.” (UNAD, Acerca de la UNAD, 2021)
- **Estrategias.** Se establece por los siete (7) macroproyectos del plan de desarrollo de la universidad, vigencia 2019-2023, debido a que la UNAD desarrolla su gestión por proyectos:

- 1) MP1: Formación
 - 2) MP2: Investigación
 - 3) MP3: Inclusión Social, Desarrollo Regional Y Proyección Comunitaria
 - 4) MP4: Acceso, Permanencia, Retención, Promoción Y Graduación
 - 5) MP5: Internacionalización
 - 6) MP6: Innovación y Emprendimiento
 - 7) MP7: Gestión Organizacional
- **Tácticas:** Se definen considerando los proyectos que están inmersos en cada macropoyeto (UNAD, 2019):

MP1: FORMACIÓN

- Proyecto 1: gestión académica integral
- Proyecto 2: evaluación e innovación curricular
- Proyecto 3: desarrollo docente
- Proyecto 4: idiomas UNAD para la globalidad
- Proyecto 5: modelo de e-investigación UNADISTA
- Proyecto 6: productividad en ciencia tecnología e innovación

MP2: INVESTIGACIÓN

- Proyecto 5: modelo de e-investigación UNADISTA
- Proyecto 6: productividad en ciencia tecnología e innovación

MP3: INCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA

- Proyecto 7: unidad de promoción y desarrollo de proyectos y servicios de proyección social del SINEC
- Proyecto 8: inclusión educativa en el sistema nacional de educación permanente como escenario de desarrollo social.
- Proyecto 9: afianzamiento del sistema de servicio social UNADISTA (SISSU)
- Proyecto 10: observatorio intersistémico regional -OIR- con enfoque territorial y desde una mirada de la economía creativa y solidaria.
- Proyecto 11: CAMPOUNAD "Sembrando un país en RED para la PAZ"

MP4: ACCESO, PERMANENCIA, RETENCIÓN, PROMOCIÓN Y GRADUACIÓN

- Proyecto 12: retención y permanencia UNADISTA
- Proyecto 13: bienestar integral UNADISTA
- Proyecto 14: mejores egresados más país
- Proyecto 15: UNAD a su servicio
- Proyecto 16: aseguramiento de la calidad integral de los programas y servicios

MP5: INTERNACIONALIZACIÓN

- Proyecto 17: comunidad académica internacional
- Proyecto 18: red mundial UNAD
- Proyecto 19: UNAD.edu

Proyecto 20: currículo internacional UNAD

MP6: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Proyecto 21: sistema de inteligencia institucional - SIIUNAD 4.0 y sistema aurea (gestión campus virtual)

Proyecto 22: gobierno digital

Proyecto 23: innovación y emprendimiento

Proyecto 24: gestión de la infraestructura tecnológica

Proyecto 25: sistema universitario abierto -SUA

Proyecto 26: innovación tecnopedagógica de cursos y recursos educativos digitales

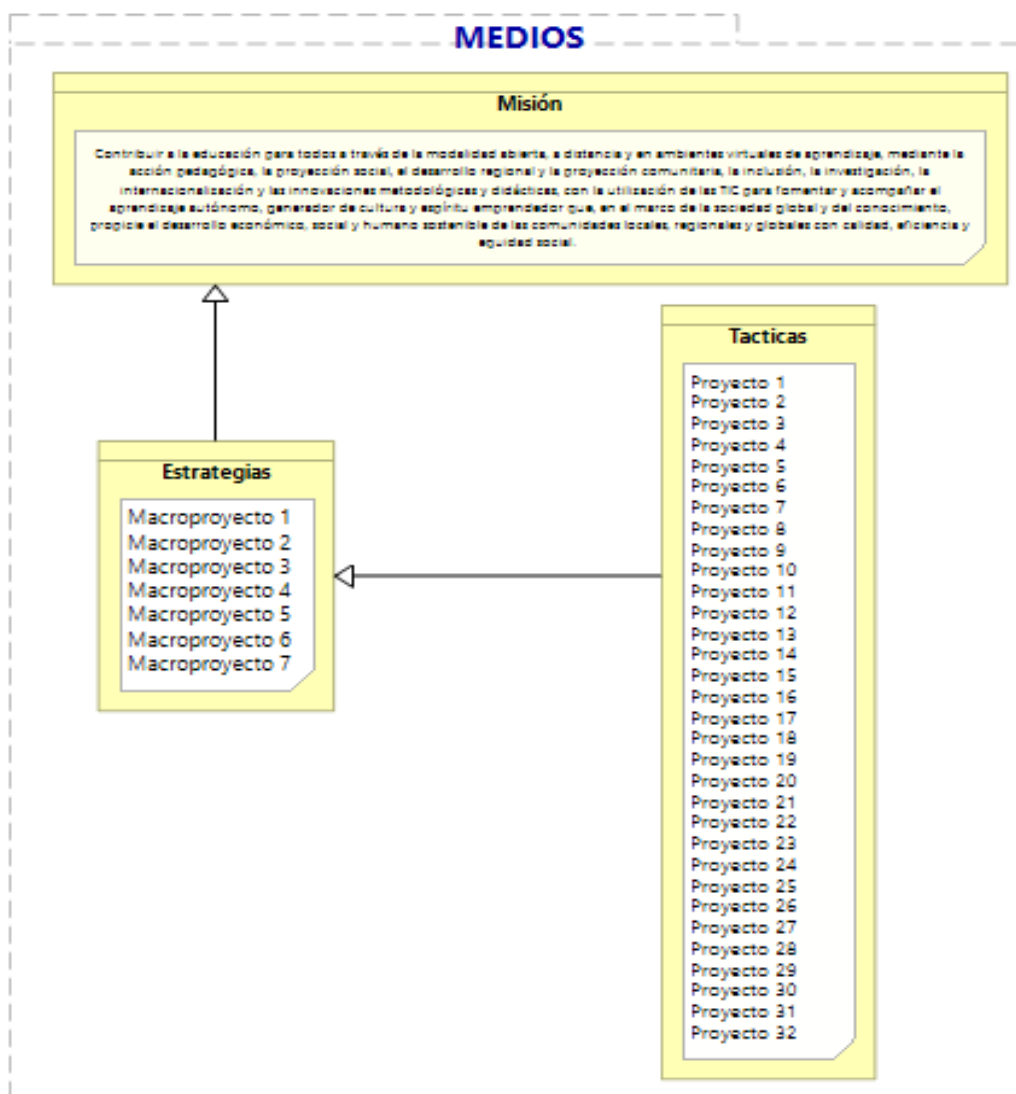
Proyecto 27: innovación tecnopedagógica para el desarrollo del componente práctico

Proyecto 28: innovación tecnopedagógica en contenidos, recursos y repositorios bibliográficos

proyecto 29: innovación tecnopedagógica de los medios y mediaciones comunicacionales, académicas y didácticas

MP7: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

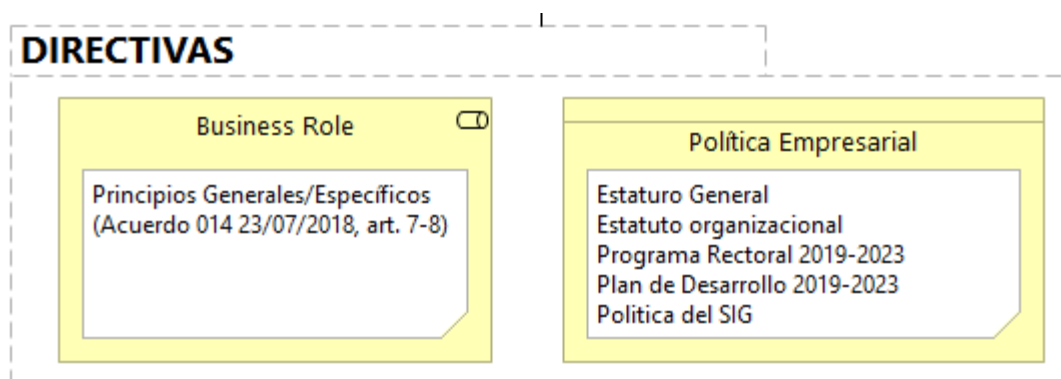
Proyecto 30: calidad con sello UNAD

Figura 11*MMN - Los medios*

Nota: Fuente Autor

Directivas

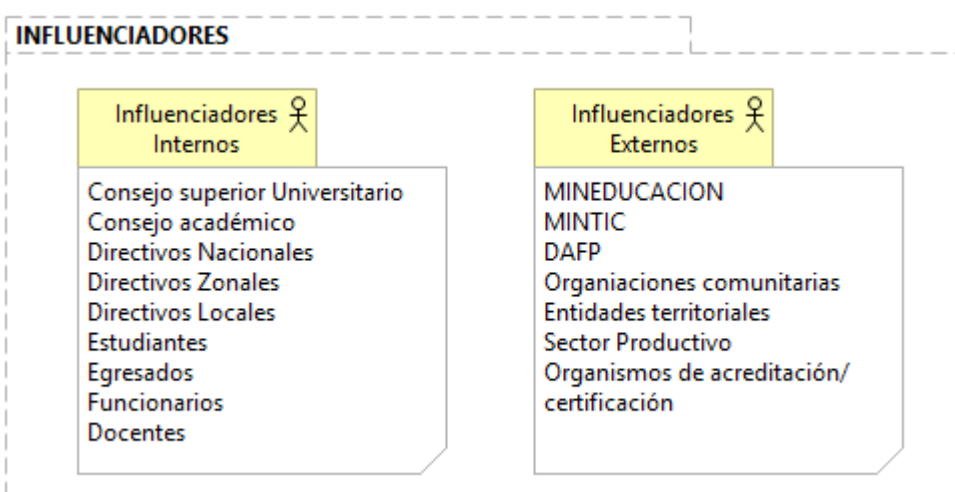
Las directivas se determinan para identificar como se establece las líneas de acción de la organización, es decir, son las que restringen o permiten los cursos de acción, y esta determinadas por las reglas del negocio o políticas del negocio.

Figura 12*MMN - Directivas*

Nota: Fuente Autor

Influenciadores

Para el caso de los influenciadores, estos corresponden a los elementos que tienen la capacidad de producir un efecto en la organización sin intencionalidad definida. Estos influenciadores se clasifican en dos grupos: Externo, están por fuera de los límites de la organización. Los Interno, están dentro del alcance de la organización.

Figura 13*MMN - Influenciadores*

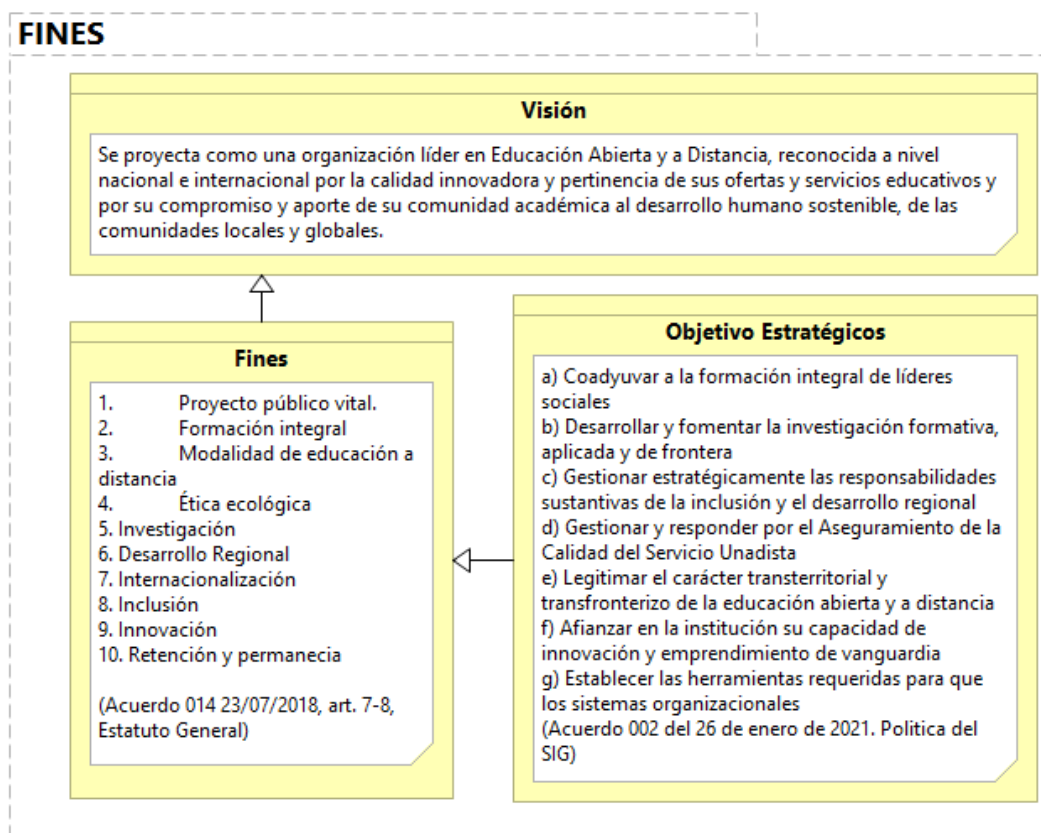
Nota: Fuente autor

Fines

Representan lo que desea lograr la organización, y para esto se indica la *Visión*, las *metas* o *fines*, y los *objetivos estratégicos* de la universidad.

Figura 14

MMN - Fines



Nota: Fuente autor

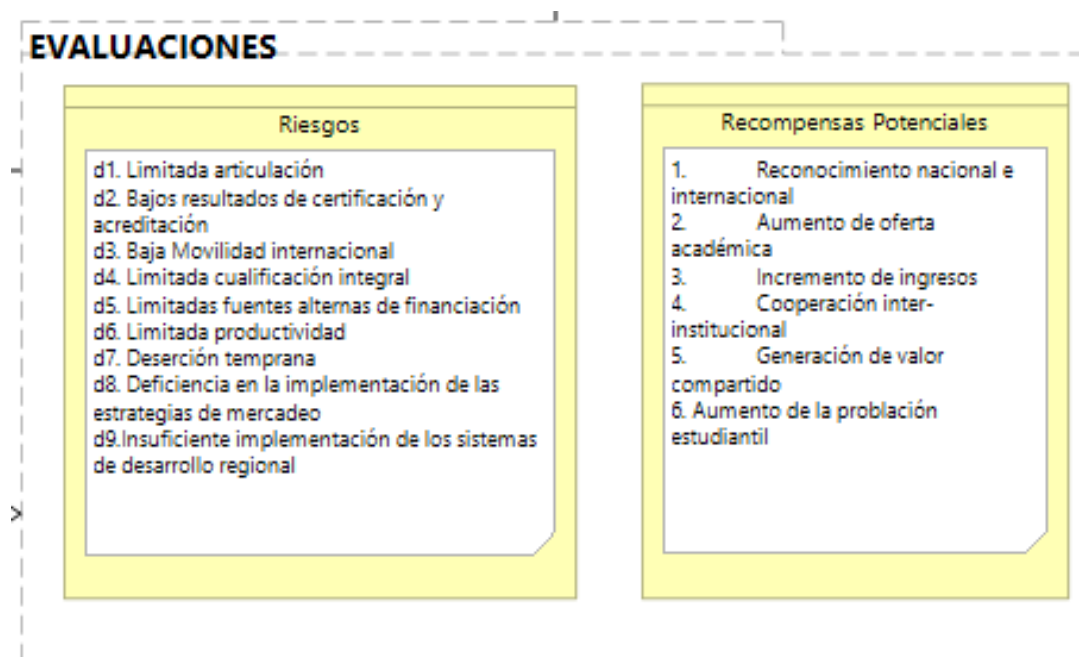
Evaluaciones

Un paso siguiente a la identificación de los influenciadores, es la valoración de las afectaciones que estos pueden generar sobre los medios y fines de la organización, de este modo,

se entra a considerar los posibles riesgos que se pueden tener, al igual que las recompensas que se puede obtener.

Figura 15

MMN - Evaluaciones

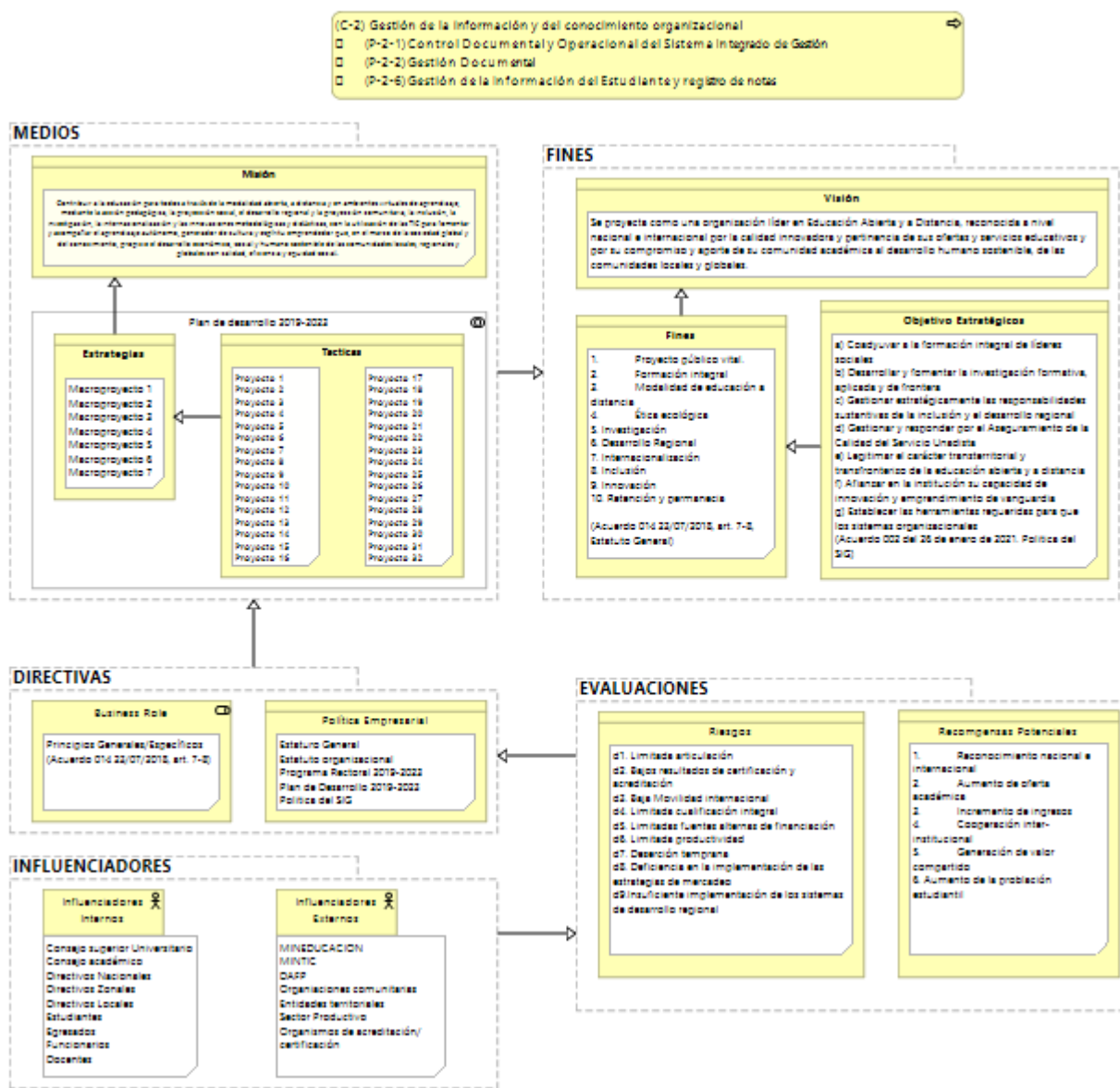


Nota: Fuente autor

Para el caso del presente proyecto, se establece el siguiente BMM:

Figura 16

Modelo motivacional del negocio para la UNAD



Nota: Fuente Autor

En el BMM se puede determinar que la gestión documental es un factor importante para lograr esos fines establecidos por la organización, considerando que permiten soportar toda la

fuentes documentales para la toma de decisiones, y a su vez se constituye en un pilar importante para la gestión del ciclo de mejora continuo (PHVA) de los diferentes procesos de la universidad.

Fase 3 Realizar análisis PESTEL aplicado a los procesos de gestión documental de la UNAD ZCSUR.

El análisis se elabora mediante la identificación de los factores externos de tipo Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico. que inciden en las políticas y objetivos estratégicos de la universidad, y que de alguna forma repercuten sobre los lineamientos de gestión documental:

Tabla 8

Análisis PESTEL

FACTOR	CONTEXTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>P-Político</i>	Se cuenta a nivel del Departamento Administrativo de la función Pública, el Archivo General de la Nación y MINTIC, con políticas sobre la Gestión de documental en las entidades del estado.	Las políticas y marcos de referencia brindan un referente importante para guiar la gestión documental en las entidades del estado.	El nivel de interpretación y aplicación de las políticas para las entidades públicas puede dificultar su aplicación
<i>E-Económico</i>	El conocimiento (representado en datos e información) es uno de los principales activos de las organizaciones por su contribución en la toma de decisiones	La gestión documental mejora los niveles de productividad al reducir el gasto de tiempo en el manejo del ciclo de vida de los documentos, facilitando el acceso y la disponibilidad de la información para la toma de decisiones La gestión documental genera agilidad en los trámites y servicios, La gestión documental permite la trazabilidad y agilidad en la disponibilidad de la información	El uso de nuevas tecnologías puede generar incremento en los costos financieros para las organizaciones.
<i>S-Social</i>	La documentación institucional genera valor para la investigación y gestión social	Implementar tecnologías que permitan gestionar la información de nuestros clientes (procesos eficientes y económicos para la recuperación de información). La iniciativa Cero Papel, establece los lineamientos para generar proceso de eficiencia, eficacia y efectividad en gestión pública, mediante la reducción del uso del papel en las entidades públicas, utilizado en los procesos internos y en los servicios que brindan a los ciudadanos. Esta iniciativa comprende tres ejes: 1.	Culturalmente se le da mayor valor e importancia al documento impreso
<i>T-Tecnológico</i>	Avances tecnológicos		No se cuenta con el recurso humano suficiente en las áreas de tecnología y sistemas de información para el área de gestión documental
<i>E-Ecológico</i>	Conservación de los recursos Naturales Reciclar, Reducir, Reutilizar, Recuperar		La reducción de procesos manuales y de generación de documentos impresos, involucra inversión en tecnología.

FACTOR	CONTEXTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>L-legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 594/2000 Ley General de Archivos ✓ Ley 962/2005 Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o que prestan servicios públicos. ✓ Decreto 2150 de 1995 prohíbe a las entidades públicas limitar el uso de tecnologías para el archivo documental por parte de los particulares. Autoriza el uso de sistemas electrónicos de archivos y transmisión de datos. (Artículos 1,13,16,18,19,26 y 29). ✓ Acuerdo No. 002 (enero 23 de 2004) por el cual el consejo directivo del archivo general de la nación establece los lineamientos básicos para la organización de fondos acumulados. ✓ Acuerdo No. 039 (octubre 31 de 2002) por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las tablas de retención documental en desarrollo del artículo de la ley 594 de 2000. ✓ Acuerdo No. 042 (octubre 31 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 ✓ Directiva Presidencial 4 DE 2012 - eficiencia administrativa y lineamientos de la política del cero papel en la administración pública 	<p>implementación de buenas prácticas, 2. la implementación de sistemas para gestionar documentos electrónicos, y 3. la optimización y automatización de procesos (MINTIC)</p> <p>El grado de cumplimiento de requisitos o requerimientos legales genera valor a las organizaciones y credibilidad antes sus partes interesadas</p>	<p>Los incumplimientos pueden generar procesos legales y/o sanciones</p>

Nota: Fuente autor

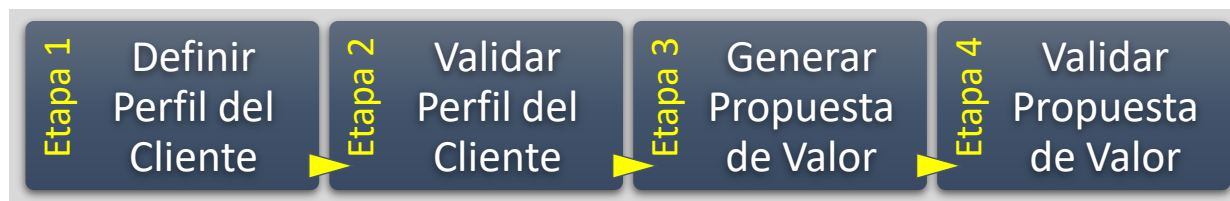
Fase 4 Definir la propuesta de valor

Propuesta de valor del negocio

Identificado el estado actual del proceso (fase 1), los elementos estratégicos de la organización (fase 2) y las necesidades en el área de gestión documental (fase 1 - *Descripción general de la gestión documental en la ZCSUR*), se pasa a establecer la propuesta de valor que se desea incorporar con el proyecto a la gestión documental de la UNAD ZCSUR, para lograr su articulación con los objetivos estratégicos de la universidad. Para este propósito, se tomará como referente el Lienzo de la propuesta de valor de Alexander Osterwalder, en el cual trabaja en las siguientes etapas:

Figura 17

Pasos para la generación de la propuesta de valor



Nota: Fuente el autor.

Tomando en cuenta las anteriores etapas, se presenta a continuación cada una de ellas, y se toma como datos de insumo para el análisis se tiene en cuenta la encuesta aplicada en la ZCSUR (ver anexo 1):

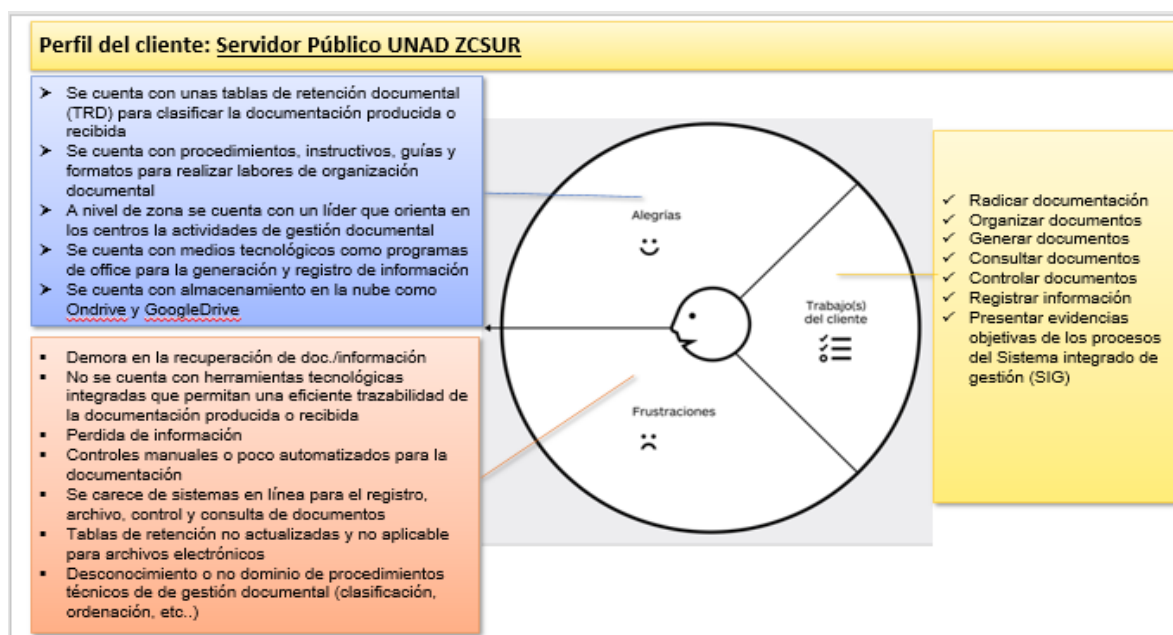
Etapa 1: Definir el perfil del cliente

El alcance del proyecto está determinado para la gestión documental de la UNAD ZCSUR, enfocado en los procesos y actividades a nivel interno de la zona, por este motivo, el cliente a

definir es el servidor público (directivos, docente, administrativo) que participa y es beneficiario de las actividades de gestión documental, que se desarrollan en la ZCSUR.

Figura 18

Perfil del cliente - servidor público de la UNAD ZCSUR



Nota: Fuente el autor

Etapa 2: Validación del cliente – validación de hipótesis más importantes

Partiendo de la información identificada en las actividades de gestión documental, las cuales han sido recopiladas fruto del reuniones y situaciones comentadas por los servidores públicos de la ZCUSR, se pasó a definir tres hipótesis (ver tabla No. 9) del cliente. Estas hipótesis fueron validadas mediante una encuesta aplicada (ver anexo 1) a los funcionarios que apoyan lidera y/o apoyan la gestión documental (GD) en los siete (7) centros de la ZCSUR.

Tabla 9

Validación de hipótesis

Hipótesis (¿Qué es lo creemos?)	Técnica de Validación y métrica (¿Qué vamos a hacer para verificarlo?)	Observación y análisis (¿Qué observamos y analizamos?)	Aprendizaje (¿Qué descubrimos? ¿Qué nuevas hipótesis se nos crearon? ¿lo que creíamos fue verificado?)
<p>Se cuenta herramientas tecnológicas básicas para la gestión documental que afectan a la efectividad de las actividades.</p>	<p>Se indaga al personal de apoyo en labores de GD sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Herramientas/sistemas utilizados en la GD (Pregunta 6) ¿Se cuenta con sistemas o herramientas eficientes para realizar la trazabilidad de la documentación? (pregunta 7) ¿Qué factores considera que afectan o limitan la gestión adecuada de los documentos en los archivos de gestión? (pregunta 9) ¿Con que dispositivos tecnológicos cuenta para el desarrollo de tareas de gestión documental? (pregunta 13) 	<p>Se utiliza principalmente en la gestión documental formatos impresos y sistemas de ofimática como Word y Excel. Se indica que hay un software de radicación y de gestión documental, pero solo son formatos (F-2-2-9, F-2-2-10) en Excel que aplican para registrar la correspondencia recibida y despachada.</p> <p>A pesar de no contar con software de gestión documental, se considera (o no se está seguro, el 43%) que se cuenta con sistemas o herramientas eficientes para realizar la trazabilidad de la documentación.</p> <p>Los factores que predominan como limitantes de la gestión documental, están: 85% las tareas manuales que retrasan la labor; 71% La motivación para el desarrollo de las tareas de gestión documental.</p>	<p>Se confirma el uso de herramienta básicas de ofimática (Word, Excel) para la gestión de la información.</p> <p>Al igual que las herramientas tecnológicas utilizadas son Computador, Impresora, Escáner y recursos en la nube para compartir documentos como OneDrive de la plataforma de Office365 y Drive de Google.</p>
<p>La gestión documental es una labor tediosa para la mayoría de los servidores públicos, lo cual repercute en el nivel de asimilación de las directrices de GD y nivel de importancia de esta en la gestión de los procesos institucionales.</p>	<p>Se indaga al personal de apoyo en labores de GD sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elementos que deben ser mejorados para un mejor desempeño de las funciones relacionadas con la GD (pregunta 5) Sentimientos observados en los compañeros de trabajo, al realizar tareas de GD (pregunta 8) 	<p>Solo 3 de los 8 funcionarios encargados o que apoyan la gestión documental, cuentan con los 4 equipos básicos (Computador, Impresora Láser o a color para impresión de documentos, Escáner) para las labores de gestión documental.</p> <p>Prevalece la opción de mantener las herramienta o medios que se disponen para la gestión documental en la zona, al igual que se estima conveniente crear sistemas de información. De lo ya existente, prevalece la opción de mejorar los instructivos y formatos.</p> <p>El 63% (5/8) identifica en sus compañeros de trabajo, el sentimiento de “apatía” al desarrollar las actividades de gestión documental</p>	<p>La gestión documental no está conformada por actividades y resultados que faciliten su ejecución, al igual que no se cuenta con herramientas técnicas y tecnológicas que faciliten estas labores.</p>

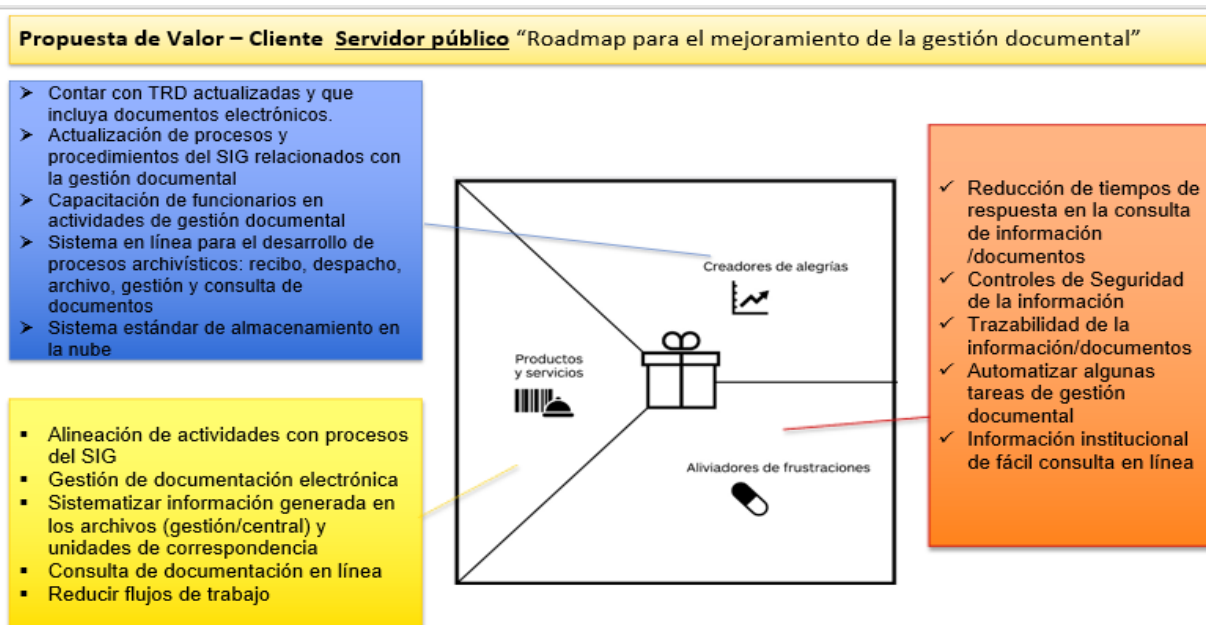
Hipótesis (¿Qué es lo creemos?)	Técnica de Validación y métrica (¿Qué vamos a hacer para verificarlo?)	Observación y análisis (¿Qué observamos y analizamos?)	Aprendizaje (¿Qué descubrimos? ¿Qué nuevas hipótesis se nos crearon? ¿lo que creíamos fue verificado?)
Falta articulación de la gestión documental con los procesos del SIG	<p>Se indaga al personal de apoyo en labores GD sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿considera que falta articulación de las actividades de gestión documental con los procesos del SIG? (pregunta 10) 	<p>Se considera que no (37,5%) o no se está seguro (37,5%), que falte articulación entre las actividades de gestión documental y los procesos del SIG.</p>	<p>La articulación de la gestión documental con los procesos del SIG es de vital importancia, considerando que la gestión documental permite garantizar que la información generada en los procesos represente esas evidencias objetivas de la gestión realizada en los procesos, y que sirve de insumo para la toma de decisiones y mejoramiento continuo.</p>
El uso de las TIC puede mejorar la gestión documental	<p>Se indaga al personal de apoyo en labores GD sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que las labores de gestión documental apoyadas por las TICs, pueden ser más eficientes? (pregunta 11) • Características de la gestión documental que podrían fortalecerse con el uso de las TICs (pregunta 12) 	<p>De 6 a 7 de los entrevistados (8) consideran que las TICs puede fortalecer las propiedades de seguridad de la información en la gestión documental de la zona</p>	<p>Las TICs permiten fortalecer las propiedades de la seguridad de la información en la gestión documental</p>

Nota: Fuente el autor

Etapa 3: Generar propuesta de valor

Figura 19

Propuesta de valor para el cliente Servidor público de la UNAD ZCSUR



Nota: Fuente el autor

Etapa 4: validación de la propuesta de valor – evaluación y calificación de propuestas de valor

En la tabla 10 se valida la propuesta de valor definida, frente al impacto de esta en relación con el perfil del cliente, los objetivos, metas, estrategias y tácticas de la organización (identificado en la fase 2), al igual que su impacto frente a las oportunidades y amenazas identificadas del contexto externo (identificado en la fase 3).

Tabla 10

Validación propuesta de valor

Propuesta de valor	Impacto de la propuesta de valor en el perfil del cliente (Califique de 1 a 30 y justifique como se ajusta la propuesta con el perfil del cliente)	Impacto de la propuesta de valor con las metas y objetivos (Califique de 1 a 10 y justifique cómo impacta la propuesta de valor a los fines de la empresa)	Relación de la propuesta de valor con las estrategias y tácticas (Califique de 1 a 5 y justifique cómo se relaciona la propuesta de valor con las razones de la empresa)	Impacto de la propuesta de valor frente a las oportunidades y amenazas identificadas del contexto externo (Califique de 1 a 5 y justifique cómo la propuesta de valor atiende las situaciones de contexto externo)	Puntaje Total
<p>Cliente: Servidor público</p> <p>Propuesta: “Roadmap para el mejoramiento de la gestión documental”</p>	<p>30</p> <p>Se ajusta la propuesta al tener en cuenta las necesidades del cliente y de la organización, atendiendo uno de los propósitos del sistema de gestión documental de la UNAD que indica “Garantizar la continua mejora e implementación del Modelo de Gestión Documental de la Institución” (Art. 3, párrafo G, Resol. 156 de 2013)</p>	<p>8</p> <p>La propuesta está articulada con las metas y objetivos estratégicos, siendo la gestión documental un pilar importante en la información de la organización.</p> <p>Se articula la propuesta con los siguientes objetivos:</p> <p><u>Objetivo Estratégico:</u> g) Establecer las herramientas requeridas para los sistemas organizacionales</p> <p>(Acuerdo 002 del 26 de enero de 2021)</p> <p><u>Plan de desarrollo 2019-2023 UNAD:</u> Meta 2020: Implementar la ventanilla única para el desarrollo y seguimiento a de trámites y servicios de forma ágil y</p>	<p>5</p> <p>Se ajusta la propuesta al incidir en el Macroproyecto 7 - Gestión Organizacional (estrategia) y el Proyecto 30: Calidad con sello UNAD (táctica) establecidos en el plan de desarrollo de la UNAD 2019-2023.</p>	<p>5</p> <p>La propuesta atiende los Factores externos, presentados en el análisis PESTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Político y Legal: Atiende Políticas generadas desde el DAFP, AGN, MINTIC • Económico y Tecnológico: Mejorar los niveles de productividad al generar valor con el uso de las TIC • Social: Se aporta a mejorar la trazabilidad gestión de la información presentada por los ciudadanos ante la universidad en la zona. <p>Ecológico: Aporta a reducir el consumo de papel mediante el uso de las TIC.</p>	48

oportuna, en el marco de la estrategia Sede electrónica.

Meta 2021-2022:
Disminuir el tiempo para el desarrollo de trámites internos priorizados, mediante su vinculación a la ventanilla única para facilitar el acceso a los servicios e información.

Meta 2023:
Implementar el piloto de Sede electrónica

Nota: Fuente el autor

La anterior tabla muestra un grado alto de impacto de la propuesta de valor frente a los ítems de valoración, lo cual da a entender que es pertinente porque esta articulada con las necesidades del cliente y las metas, fines y estrategias de la organización.

Fase 5 Procesos/procedimientos de gestión documental y su alineación con los objetivos estratégicos de la universidad

En la descripción los procesos de negocios, se hace referencia al mapa de procesos del sistema integrado de gestión de la UNAD, con el propósito de identificar el proceso y procedimientos relacionados con la gestión documental de la universidad. Esta información se representa en la figura 21.

Figura 20

Procesos del Sistema integrado de la UNAD. Proceso C-2.



Nota: UNAD, <https://sig.unad.edu.co/documentacion/mapa-procesos>

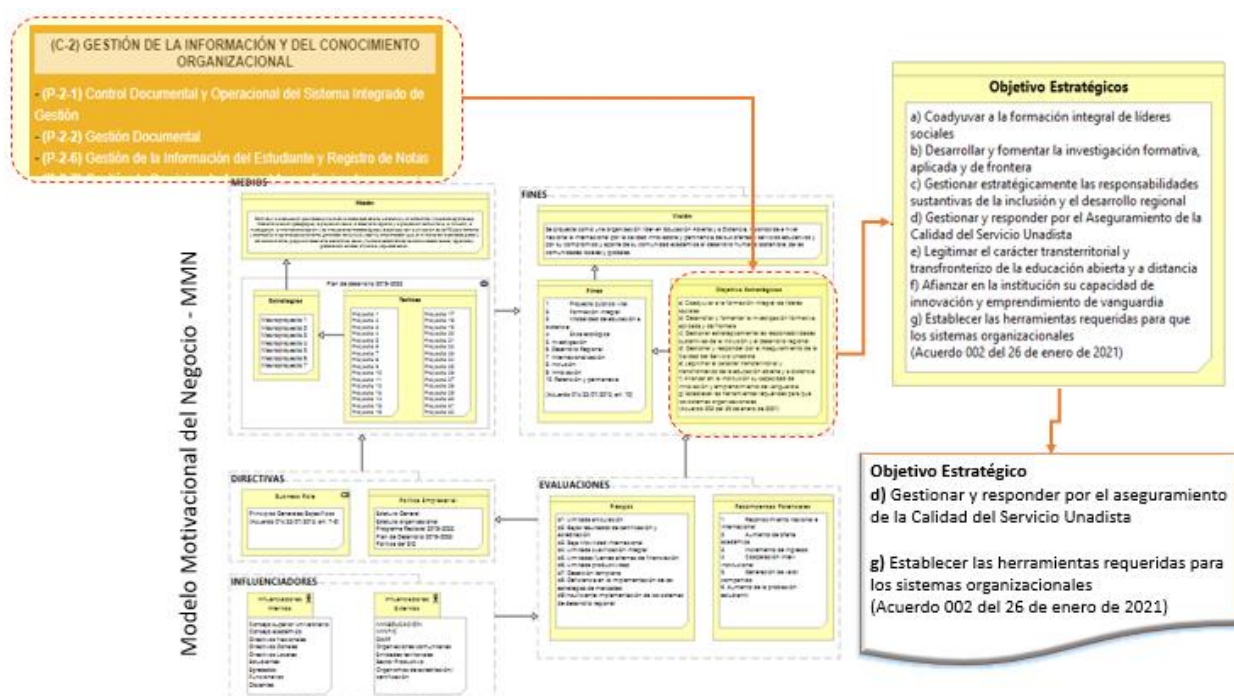
La anterior gráfica señala el proceso “(C-2) *Gestión de la información y del conocimiento organizacional*” como el proceso relacionado con la gestión documental, y el cual abarca entre sus procedimientos los siguiente:

- ✓ (P-2-1) Control Documental y Operacional del Sistema Integrado de Gestión
- ✓ (P-2-2) Gestión Documental
- ✓ (P-2-6) Gestión de la Información del Estudiante y registro de notas

Con la anterior información, se procede a establecer la relación del proceso y los procedimientos indicados, con los objetivos estratégicos de la organización. Esto se ve representado en la figura 18.

Figura 21

Alineación de proceso y procedimientos con los objetivos estratégicos de la organización



Nota: Fuente el autor

La gráfica 18 permite cruzar la información entre los procesos relacionados con la gestión documental vs los objetivos estratégicos establecidos por la UNAD, con los cuales tienen una relación directa, indicados en el modelo motivacional del negocio.

Se identifican 2 objetivos estratégicos con los que se tiene mayor relación según los propósitos del presente proyecto:

d) Gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, a través de la valoración del impacto, oportunidad, pertinencia y calidad de los programas y servicios, mediante procesos de autoevaluación permanente, autorregulación y mejoramiento continuo, que promuevan la cultura del buen servicio y el bienestar integral Unadista extendido, para afianzar el acceso, la retención, la permanencia, la promoción y la graduación estudiantil;

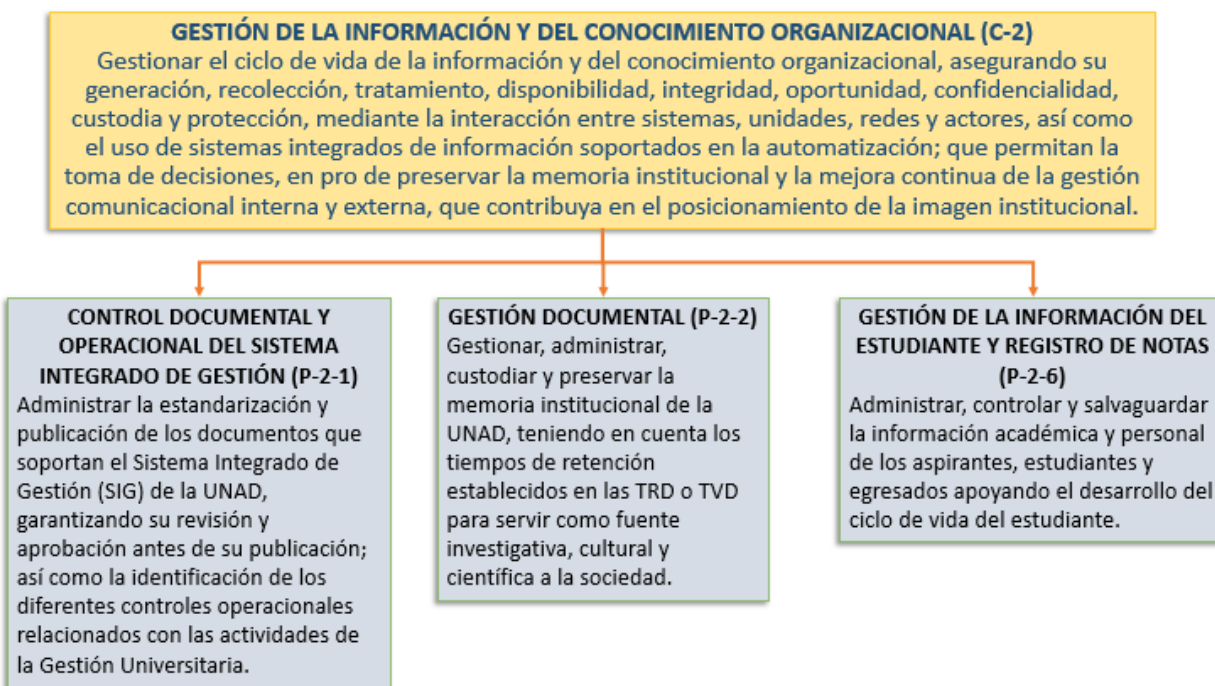
propendiendo por la satisfacción de la comunidad Unadista, mediante la interacción permanente con las redes estamentarias correspondientes(UNAD, [Acuerdo 002 del 26 de enero de 2021](#), p.4).

g) Establecer las herramientas requeridas para que los sistemas organizacionales de alta política, misional, funcional y operacional *dinamicen el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos, redes y sistemas alternos de información*, requeridos para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional (UNAD, [Acuerdo 002 del 26 de enero de 2021](#), p.4).

La gestión documental es transversal a todos los procesos de la universidad, pero los 2 objetivos estratégicos indicados anteriormente, tiene una relación directa con los objetivos indicados en el proceso C-12 y los siguientes procedimientos relacionados:

Figura 22

Objetivos del proceso C-12 y sus procedimientos relacionados con la gestión documental.



Nota: Fuente el autor. Referencia, el mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de la UNAD (marzo, 2021)

Relación de la iniciativa con las estrategias del negocio

Tabla 11**Relación de la iniciativa con la estrategia del negocio**

Iniciativa (Propuesta de Valor)	Estrategia relacionada (según BMM)	Tácticas Relacionadas (según BMM)	Fines Relacionados (según BMM)	Objetivos Estratégicos relacionados (según BMM)	Nivel de impacto de la iniciativa (Mejorar el rendimiento de un proyecto, programa, negocio, servicio, mercado)
<i>Roadmap para el mejoramiento de la gestión documental</i>	MP7 Gestión Organizacional	PROYECTO 30 Calidad con sello UNAD	8. Innovaciones. <i>La UNAD fomentará acciones de manera permanente, en todos los ámbitos y sistemas de gestión institucional, como factor de transformación estratégica para garantizar su calidad académica, su pertinencia local y regional, su capacidad operacional y su eficacia administrativa</i>	d) <i>Gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista [..]</i>	Mejorar la gestión documental de la documentación que soportar la gestión del Sistema Integrado de Gestión en la ZCSUR
				g) <i>Establecer las herramientas requeridas [..] para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional.</i>	Mejorar la uso y apropiación de las TIC en la gestión documental de la ZCSUR Mejorar los tiempos de gestión y respuesta la documentación mediante la automatización de tareas.

Nota: Fuente el autor

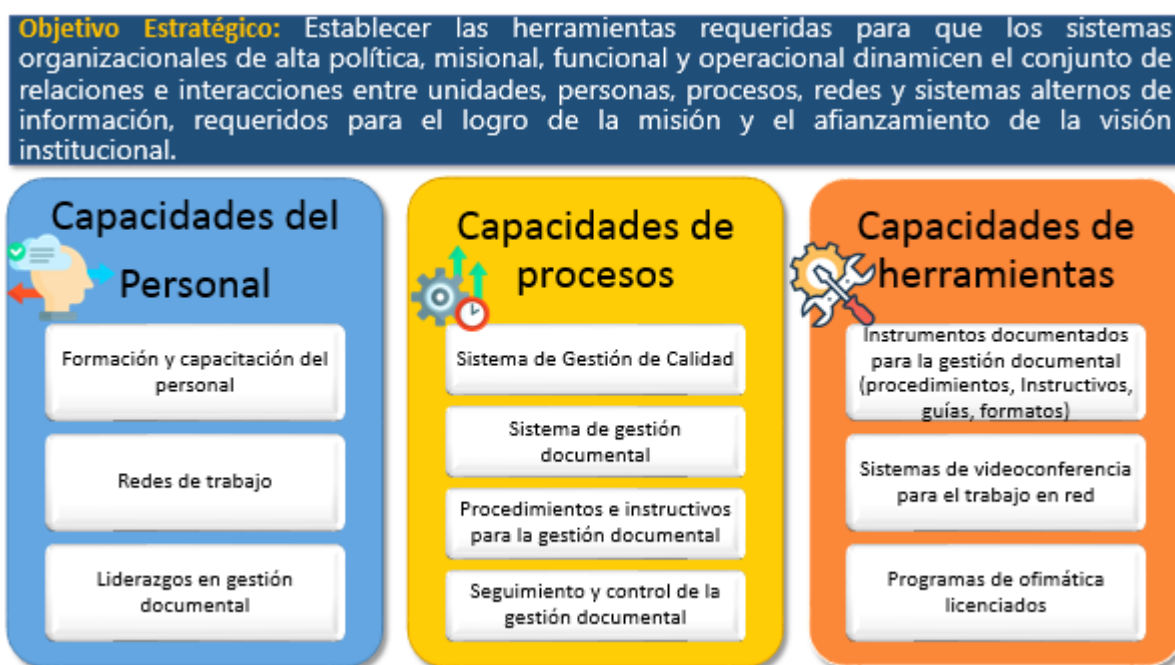
Fase 6 Mapa de capacidades del negocio

Tomando en cuenta el objetivo estratégico de la organización que guarda la relación directa con el tema de interés del presente proyecto, se determina el mapa de capacidades del

negocio, el cual permite representar lo que la organización hace para lograr un propósito (The Open Group, 2018), en este caso la gestión documental:

Figura 23

Mapa de capacidades del Negocio



Nota: Fuente el autor

El mapa de capacidades identifica y describe el equipo humano que interviene en el proceso, los procesos que intervienen para cumplir con el objetivo estratégico y las herramientas que permiten soportar los procesos.

Fase 7 Matriz de madurez de las capacidades del negocio

Para establecer un estado de madurez de las capacidades en gestión documental en la zona centro sur, se toma como fuente de información el modelo de madurez definido por el Archivo General de la Nación (AGN), en el documento “Modelo de Gestión Documental y

Administración de Archivos” (Archivo General de la Nación, 2020), en el cual se establecen cinco (5) niveles de madurez según las políticas de archivo y gestión documental establecidas por el AGN. Estos niveles son: inicial, básico, intermedio, avanzado 1 y avanzado 2.

Figura 24

Modelo de madurez para los archivos y la gestión documental.



Nota: Tomado de "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos - versión 2.0" (AGN, 2020, p.13)

Este modelo de madurez de los archivos y la gestión documental permite realizar un análisis desde la “ausencia hasta la mejora continua de los productos” (Archivo General de la Nación, 2020) de archivo y la gestión documental organizados por componentes y subcomponentes. Estos conceptos son definidos así:

Figura 25

Elementos de la estructura del "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos"

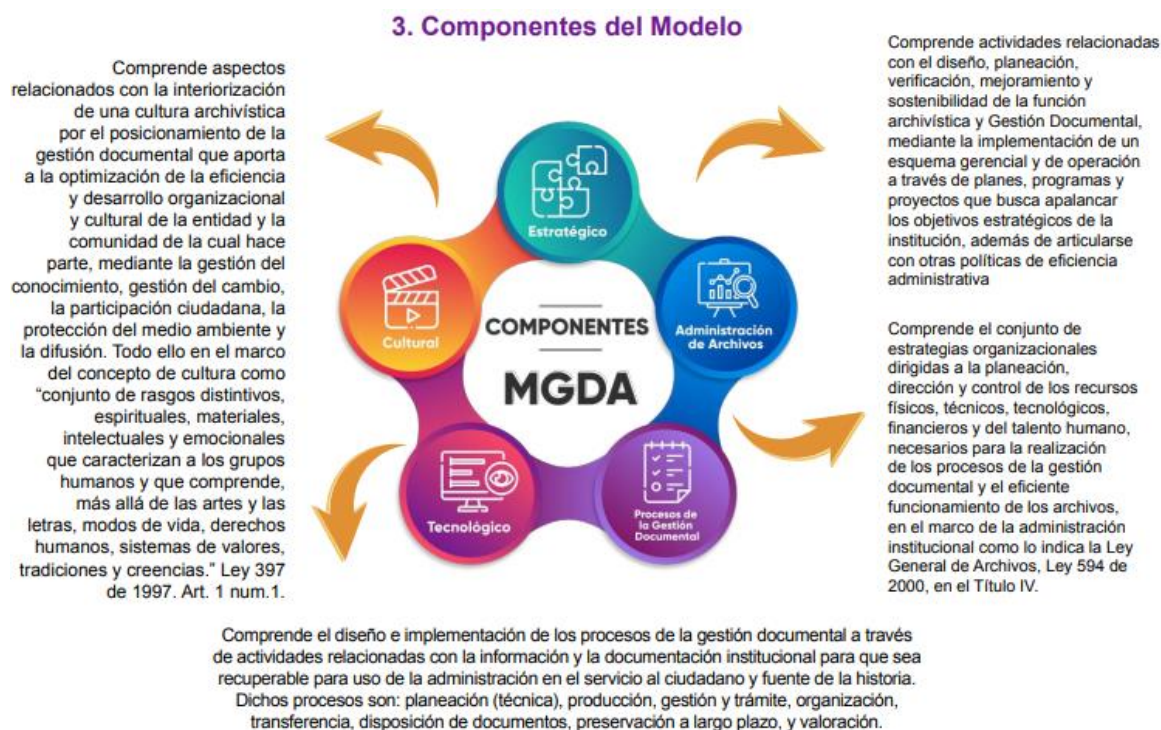
COMPONENTE	Categoría temática que forma parte de la totalidad de los aspectos relacionados con la gestión documental y administración de archivo.
SUB COMPONENTE	Subdivisión de un componente que requiere mayor especificidad relacionada con gestión documental y administración de archivos.
PRODUCTO	Resultado tangible o intangible de un proceso, trabajo u operación relacionado con la gestión documental y administración de archivos.

Nota: Tomado de "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos - versión 2.0" (AGN, 2020, p.11)

Cada componente tiene intencionalidades claramente definidas como se indica a continuación:

Figura 26

Componentes del MGDA

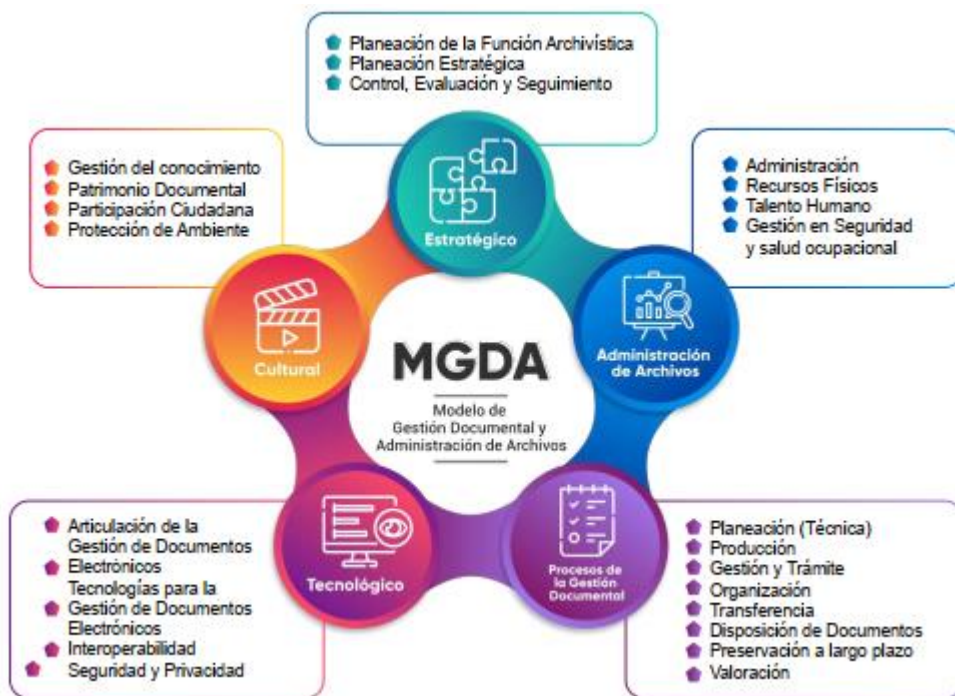


Nota: Tomado de "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos - versión 2.0" (AGN, 2020, p.15)

Los subcomponentes que se trabajan por cada componente se relacionan a continuación:

Figura 27

Estructura MGDA. Componentes y subcomponentes

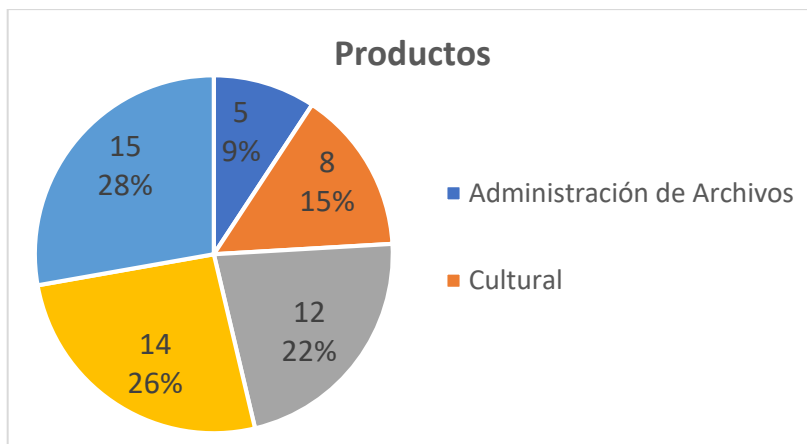


Nota: Tomado de "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos - versión 2.0" (AGN, 2020, p.12)

Para cada componente del MGDA, el mayor porcentaje de productos son determinados en los componentes Tecnológico (28%), Procesos de Gestión Documental (26%) y Estratégico (22%):

Figura 28

Porcentaje de productos para cada componente del MGDA



Nota: Fuente el autor

Al aplicar el “*Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos - MGDA*”, en la verificación del estado actual de aplicación de los productos determinados en cada Componente en la ZCSUR, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12

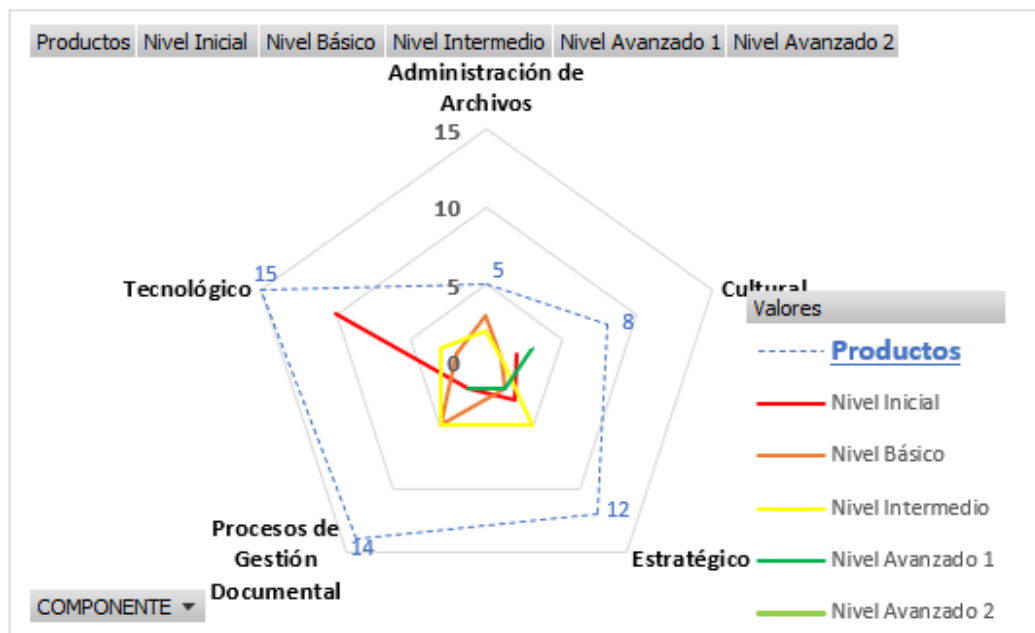
Nivel de aplicación general de los componentes del "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos"

Componente	Productos	Nivel de aplicación				
		Nivel Inicial	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado 1	Nivel Avanzado 2
Administración de Archivos	5		3	2		
Cultural	8	2	1	1	3	
Estratégico	12	3	2	5	2	
Procesos de Gestión Documental	14	2	5	5	2	
Tecnológico	15	10	2	3		
Total general	54	17	13	16	7	

Nota: Fuente el autor

Figura 29

Nivel de aplicación de los componentes del "MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos"



Nota: Fuente el autor

La tabla y la gráfica del nivel de aplicación de los componentes del MGDA, en el contexto de la ZCSUR, se puede determinar lo siguiente:

- Para el componente Administración de Archivos, el mayor número de productos se encuentra en *Nivel Básico*, con una representación del 60% (3 de 5 productos)
- Para el componente Cultural, el mayor número de productos se encuentra en *Nivel Avanzado 1*, con una representación del 38% (3 de 8 productos)
- Para el componente Estratégico, el mayor número de productos se encuentra en *Nivel Intermedio*, con una representación del 42% (5 de 12 productos)
- Para el componente de Procesos de Gestión Documental, el mayor número de productos se encuentra en los Niveles Básicos e Intermedio, con una representación del 36% (5 en nivel básico y 5 en nivel intermedio, de 14 productos)
- En el componente Tecnológico, el mayor número de productos se encuentra en Nivel Inicial, con una representación del 67% (10 de 15 productos)

Tomando en cuenta que, a nivel de la ZCSUR, se realizan procesos más operativos según los lineamientos y procedimientos establecidos para la gestión documental, se considera realizar el análisis y enfoque del presente proyecto en los componentes *Administración de Archivos*, *Procesos de Gestión Documental* y *el Tecnológico*. Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, se presenta en las tablas 8, 9 y 10 el estado actual que presenta los productos de los sub-componentes en los tres componentes indicados.

Tabla 13*Componente Administración de archivos*

Sub-Componente	PRODUCTOS	Nivel de aplicación				
		Nivel Inicial	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado 1	Nivel Avanzado 2
Administración	1		1			
Gestión de seguridad y salud ocupacional	1			1		
Recursos Físicos	1		1			
Talento Humano	2		1	1		
Total general	5		3	2		

Nota: Fuente el autor

Tabla 14*Componente Procesos de Gestión Documental*

Sub-Componente	PRODUCTOS	Nivel de aplicación				
		Nivel Inicial	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado 1	Nivel Avanzado 2
Disposición de documentos	1		1			
Gestión y trámite	1			1		
Organización	1			1		
Planeación (Técnica)	5	1	1	1	2	
Preservación a largo plazo	2	1		1		
Producción	2		2			
Transferencias	1		1			
Valoración	1			1		
Total general	14	2	5	5	2	

Nota: Fuente el autor

Tabla 15*Componente Tecnológico*

Sub-Componente	PRODUCTOS	Nivel Inicial	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado 1	Nivel Avanzado 2
Articulación de la gestión de documentos electrónicos	3	3				
Interoperabilidad	3	2	1			
Seguridad y Privacidad	2		1	1		
Tecnologías para la gestión de doc	7	5		2		
Total general	15	10	2	3		

Nota: Fuente el autor

Teniendo en cuenta el enfoque de la maestría de Gestión de Tecnologías de la Información: “se ocupa de satisfacer las necesidades de los usuarios de una organización o de la sociedad en general a través de la selección, creación, aplicación, integración y administración de las tecnologías computacionales (UNAD, s.a)”, se parte del análisis del estado actual del componente tecnológico de la gestión documental, con el objetivo de formular las mejoras a la gestión documental desde el alcance de la ZCSUR.

Matriz AS-IS

Para el análisis del estado actual de la gestión documental de la ZCSUR, en la tabla 13 se presenta la revisión de las capacidades de la ZCSUR frente al nivel de consecución de los productos determinados para el componente tecnológico.

Tabla 16

Matriz AS-IS. Componente tecnológico

MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos			Nivel				
COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado	Avanzado
Tecnológico	Articulación de la gestión de documentos electrónicos	Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos.	*				
Tecnológico	Articulación de la gestión de documentos electrónicos	Gestión de documentos electrónicos en los canales virtuales de atención externos	*				
Tecnológico	Articulación de la gestión de documentos electrónicos	Sistemas de información corporativos	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Digitalización	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Esquema de Metadatos	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Sistema de Preservación Digital	*				
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Almacenamiento en la nube			*		
Tecnológico	Tecnologías para la gestión de documentos electrónicos	Repositorios digitales			*		
Tecnológico	Seguridad y Privacidad	Articulación con Políticas de			*		

MGDA - Modelo de Gestión Documental y Administración de archivos			Nivel				
COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado	Avanzado
		Seguridad de Información					
Tecnológico	Seguridad y Privacidad	Copia de seguridad archivo digital		*			
Tecnológico	Interoperabilidad	Político -Legal		N.A			
Tecnológico	Interoperabilidad	Semántico	*				
Tecnológico	Interoperabilidad	Técnico	*				

Nota: Fuente el autor

Según la tabla anterior, la Matriz AS-IS es determinada para el componente Tecnológico, descartando los siguientes subcomponentes que no estarían dentro del alcance de la ZCSUR:

- Político – Legal
- Semántico
- Técnico

Estos subcomponentes no están dentro del alcance de la ZCSUR, por depender de otras instancias a nivel nacional debido a que en ellos se determinan aspectos legales, estándares de lenguaje común para el intercambio de información y la infraestructura tecnológica para la puesta en marcha del marco de interoperabilidad, y buscan facilitar y optimizar el ejercicio de colaboración entre organizaciones para intercambiar información y conocimiento (MINTIC, s.a).

Matriz TO-BE

La matriz TO-BE, es una herramienta que se establece para la mejora de los procesos y busca presentar el estado deseado (futuro) de las capacidades. Para este proyecto, se presenta el estado deseado para la gestión documental, con relación al componente tecnológico.

Para cada producto del componente tecnológico (C4) se identifica con “TO-BE” el estado deseado que se espera llevar cada producto, y de igual forma, se indica con “AS-IS” el estado actual en que se encuentra cada producto.

Tabla 17

Matriz TO-BE. Componente tecnológico

COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado 1	Avanzado 2
C4	C4.1	Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos.	AS-IS				
C4	C4.1	Gestión de documentos electrónicos en los canales virtuales de atención externos <u>NA</u>	AS-IS	Los canales de comunicación externos son administrados desde la sede nacional			
C4	C4.1	Sistemas de información corporativos <u>NA</u>	AS-IS	Los sistemas de información corporativos no están dentro del alcance o administración de la zona			
C4	C4.2	Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos	AS-IS				
C4	C4.2	Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo	AS-IS				
C4	C4.2	Digitalización	AS-IS				
C4	C4.2	Esquema de Metadatos	AS-IS				
C4	C4.2	Sistema de Preservación Digital <u>NA</u>	AS-IS	Compromete recursos tecnológicos que no están dentro del alcance del proyecto y de la zona			
C4	C4.2	Almacenamiento en la nube			AS-IS		
C4	C4.2	Repositorios digitales			AS-IS		
C4	C4.3	Articulación con Políticas de Seguridad de Información			AS-IS		
C4	C4.3	Copia de seguridad archivo digital		AS-IS			
C4	C4.4	Político -Legal <u>NA</u>		AS-IS			
C4	C4.4	Semántico <u>NA</u>	AS-IS				
C4	C4.4	Técnico <u>NA</u>	AS-IS				

Nota: Fuente el autor

Nota: Algunos productos se especifican como "N.A (no aplica)", esto se debe a que su implementación esta fuera del alcance del proyecto y las funciones a nivel de la ZCSUR.

C4	Componente Tecnológico	C4.1	Articulación de la Gestión de Documentos Electrónicos
		C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos
		C4.3	Seguridad y Privacidad
		C4.4	Interoperabilidad

Abreviando un poco más la tabla 16 tenemos:

Tabla 18

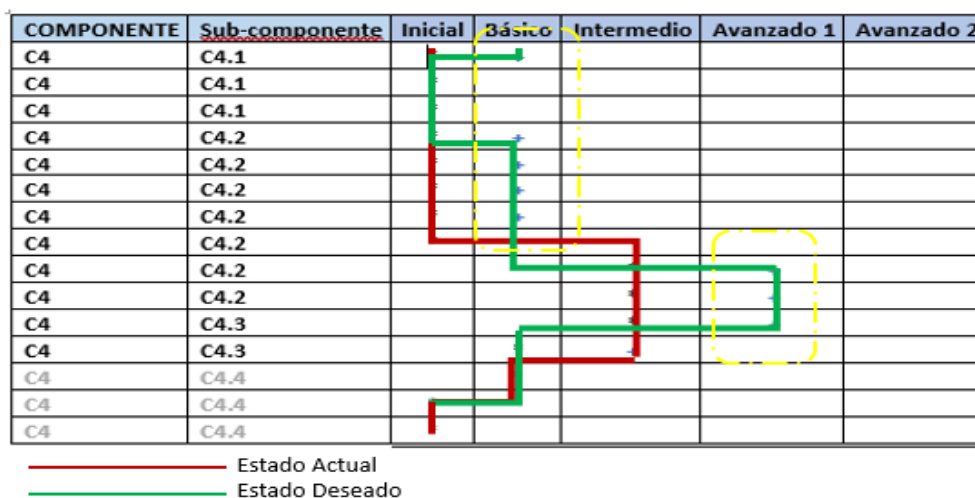
Matriz TO-BE abreviada. Componente tecnológico

COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado 1	Avanzado 2
C4	C4.1	C4.1-P.1	AS-IS				
C4	C4.1	N. A	AS-IS				
C4	C4.1	N. A	AS-IS				
C4	C4.2	C4.2-P.1	AS-IS				
C4	C4.2	C4.2-P.2	AS-IS				
C4	C4.2	C4.2-P.3	AS-IS				
C4	C4.2	C4.2-P.4	AS-IS				
C4	C4.2	N. A	AS-IS				
C4	C4.2	C4.2-P.6				AS-IS	
C4	C4.2	C4.2-P.7				AS-IS	
C4	C4.3	C4.3-P.1				AS-IS	
C4	C4.3	C4.3-P.2		AS-IS			
C4	C4.4	N. A		AS-IS			
C4	C4.4	N. A	AS-IS				
C4	C4.4	N. A	AS-IS				

Nota: Fuente el autor

Figura 30

Identificación de brechas para el componente tecnológico



Nota: Fuente el autor

Las mejoras se proponen principalmente en los siguientes productos:

Tabla 19

Matriz TO-BE. Resumen mejoras en el componente tecnológico

COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado 1
C4	C4.1	Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos.	AS-IS			
C4	C4.2	Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos	AS-IS			
C4	C4.2	Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo	AS-IS			
C4	C4.2	Digitalización	AS-IS			
C4	C4.2	Esquema de Metadatos	AS-IS			
C4	C4.2	Almacenamiento en la nube			AS-IS	
C4	C4.2	Repositorios digitales			AS-IS	
C4	C4.3	Articulación con Políticas de Seguridad de Información			AS-IS	
C4	C4.3	Copia de seguridad archivo digital				
AS-IS	Estado Actual					Estado Deseado

Nota: Fuente el autor

Fase 8 *Establecer Actividades en el tiempo para cerrar las brechas*

En la tabla 16 se describen las actividades que permitirían cerrar brechas entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE), en el componente tecnológico (C4). Se relacionan las actividades por cada uno de los subcomponentes y productos determinados en el MGDA.

Tabla 20

Propuesta de mejoras para el componente tecnológico (C-4)

SUB-COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PRODUCTO	ACTIVIDADES
C4.1	Articulación de la Gestión de Documentos Electrónicos	Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos.	1) Automatizar procesos, procedimientos, trámites o servicios, e involucra los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Identifica los documentos electrónicos (internos y externos) que hacen parte del flujo documental • Define los elementos básicos de los documentos electrónicos (tipo de documentos, formatos electrónicos, estructura de metadatos, etc.).
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos	2) Desarrollar propuesta de modelo de requisitos para la gestión documentos electrónicos
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo	3) Formular un Sistema de Gestión de documentos electrónicos de acuerdo con el análisis organizacional, normativo, tecnológico y documental y el modelo de requisitos.
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Digitalización	4) Formular procedimientos básicos para el escaneo y control de calidad, para el desarrollo de actividades de digitalización
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Esquema de Metadatos	5) Identificar metadatos para los documentos electrónicos
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Almacenamiento en la nube	6) Formular procedimiento para normalizar el almacenamiento en la nube aprovechando los recursos disponibles en la universidad, que involucre el seguimiento y control del Sistema de Preservación Digital.
C4.2	Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos	Repositorios digitales	7) Articular los repositorios digitales con el sistema de gestión de documentos electrónicos
C4.3	Seguridad y Privacidad	Articulación con Políticas de Seguridad de Información	8) Articular con el equipo de GPIT de la universidad medidas para el seguimiento y control a las acciones relacionadas con la seguridad de información en los documentos electrónicos de archivo, validando lo estipulado en las políticas del Sistema de Gestión Seguridad de Información

SUB-COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PRODUCTO	ACTIVIDADES
C4.3	Seguridad y Privacidad	Copia de seguridad archivo digital	9) Establecer con el equipo de la GIPT los parámetros para realizar la migración de archivos de gestión electrónicos en soportes heterogéneos (discos ópticos, discos duros, etc.) y realiza migración del contenido a otro soporte dentro del sistema de almacenamiento.

Nota: Fuente el autor

Las actividades distribuidas en un margen de tiempo se representarían de la siguiente forma:

Figura 31

Actividades para cerrar brechas en línea de tiempo



Nota: Fuente el autor

Fase 9 Definir los objetivos Estratégicos del negocio (Objetivos SMART)

Retomando el planteamiento del nivel de capacidades determinado “Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos – MGDA”, en cada subcomponente, se fijan unos niveles de madurez de las capacidades en relación con los productos, representado de forma general en la figura 32:

Figura 32

Nivel de madurez de capacidades basados en el Modelo de Gestión Documental y

Administración de Archivos – MGDA



Nota: Archivo General de la Nación. (2020). Nivel de madurez. Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos – MGDA. Pg.13

Resultados proyectados para los productos de cada subcomponente del componente tecnológico (C4)

Tabla 21*Resultados proyectados para productos del componente tecnológico*

COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Básico	Intermedio	Avanzado 1
C4	C4.1	Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos.	<p>Integrar la administración de documentos electrónicos a la gestión documental desarrollada en la zona, involucrando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica los documentos electrónicos (internos y externos) que hacen parte del flujo documental • Definir los elementos básicos de los documentos electrónicos (tipo de documentos, formatos electrónicos, estructura de metadatos, etc.). 		
C4	C4.2	Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos	<p>Formular un Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos conforme a las políticas, procedimientos y prácticas de gestión de documentos electrónicos atendiendo la normativa y las necesidades propias de universidad</p>		
C4	C4.2	Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo	<p>Formular un Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo de acuerdo con el análisis organizacional, normativo, tecnológico y documental y el modelo de requisitos</p>		
C4	C4.2	Digitalización	<p>Formular procedimientos básicos para el alistamiento, escaneo y control de calidad para el desarrollo de actividades de digitalización.</p>		
C4	C4.2	Esquema de Metadatos	<p>Definir formalización de metadatos en los</p>		

COMPONENTE	Sub-componente	PRODUCTO	Básico	Intermedio	Avanzado 1
C4	C4.2	Sistema de Preservación Digital <u>N.A</u>	documentos electrónicos. Establecer un depósito digital o similar para organizar un archivo digital Definir modelo de requisitos para un Sistema de Preservación Digital		
C4	C4.2	Almacenamiento en la nube		AS-IS	Integrar los documentos y expedientes electrónicos almacenados en la nube al SGDEA para garantizar la conformación del fondo documental.
C4	C4.2	Repositorios digitales		AS-IS	Articular los repositorios digitales que hacen parte de sistemas de información institucional de la zona, al SGDEA
C4	C4.3	Articulación con Políticas de Seguridad de Información		AS-IS	Realizar Seguimiento y control a las acciones relacionadas con la seguridad de información para documentos electrónicos de archivo, validando lo estipulado en las políticas del Sistema de Gestión Seguridad de Información
C4	C4.3	Copia de seguridad archivo digital <u>N.A</u>	AS-IS	Establecer estrategias de migración para datos en soportes heterogéneos (discos ópticos, discos duros, etc.) y realiza migración del contenido a otro soporte dentro del sistema de almacenamiento	

Nota: Fuente el autor

Objetivos SMART y KPIs (indicadores claves de rendimiento)

Tabla 22

Objetivos SMART y KPI

Iniciativa	Objetivos (SMART)	KPIs (Al menos uno por cada objetivo)	Situación actual (AS-IS) Valor actual del indicador. Justifique.
Roadmap para el mejoramiento de la gestión documental	<p>Desarrollar (formular, diseñar) el producto “<i>Gestión de documentos electrónicos en los procesos, procedimientos, trámites o servicios internos</i>” establecido para el subcomponente “<i>Articulación de la gestión de documentos electrónicos</i>” teniendo en cuenta las necesidades de orden administrativo, legal, funcional y tecnológico que tengan alcance sobre la ZCSUR.</p>	<p>Número de Productos desarrollados del subcomponente “<i>Articulación de la gestión de documentos electrónicos</i>”</p> <p>1</p>	<p>La entidad carece de los productos establecidos para el subcomponente “<i>Articulación de la gestión de documentos electrónicos</i>”</p>
	<p>Desarrollar (formular, diseñar) los productos “<i>Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos, Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo, Digitalización, Esquema de Metadatos</i>” establecidos para el subcomponente “<i>Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos</i>” teniendo en cuenta las necesidades de orden administrativo, legal, funcional y tecnológico que tengan alcance sobre la ZCSUR.</p>	<p>Número de Productos desarrollados del subcomponente “<i>Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos</i>”</p> <p>4</p>	<p>La entidad carece de los productos establecidos para el subcomponente “<i>Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos</i>”</p>
	<p>Realizar seguimiento y control de los productos “<i>Almacenamiento en la nube, Repositorios digitales, Articulación con Políticas de Seguridad de Información</i>” de los subcomponentes “<i>Tecnologías para la Gestión de Documentos Electrónicos</i>” y subcomponente de “<i>Seguridad y privacidad</i>”, teniendo en cuenta las necesidades de orden</p>	<p>Número de Productos que se les realiza seguimiento y control del subcomponente “<i>Seguridad y privacidad</i>”</p> <p>3</p>	<p>La entidad carece de seguimiento y control en los productos: “<i>Almacenamiento en la nube, Repositorios digitales, Articulación con Políticas de Seguridad de Información</i>”, establecidos para el subcomponente “<i>Seguridad y privacidad</i>”</p>

Iniciativa	Objetivos (SMART)	KPIs (Al menos uno por cada objetivo)	Situación actual (AS-IS) Valor actual del indicador. Justifique.
	administrativo, legal, funcional y tecnológico que tengan alcance sobre la ZCSUR. Desarrollar (formular, diseñar) el producto “Copia de seguridad archivo digital” para el subcomponente de “Seguridad y privacidad”, teniendo en cuenta las necesidades de orden administrativo, legal, funcional y tecnológico que tengan alcance sobre la ZCSUR.	Número de Productos desarrollados del subcomponente “Seguridad y privacidad” 1	La zona carece de estrategias para la migración para datos en soportes heterogéneos del producto “Copia de seguridad archivo digital” para el subcomponente de “Seguridad y privacidad”,

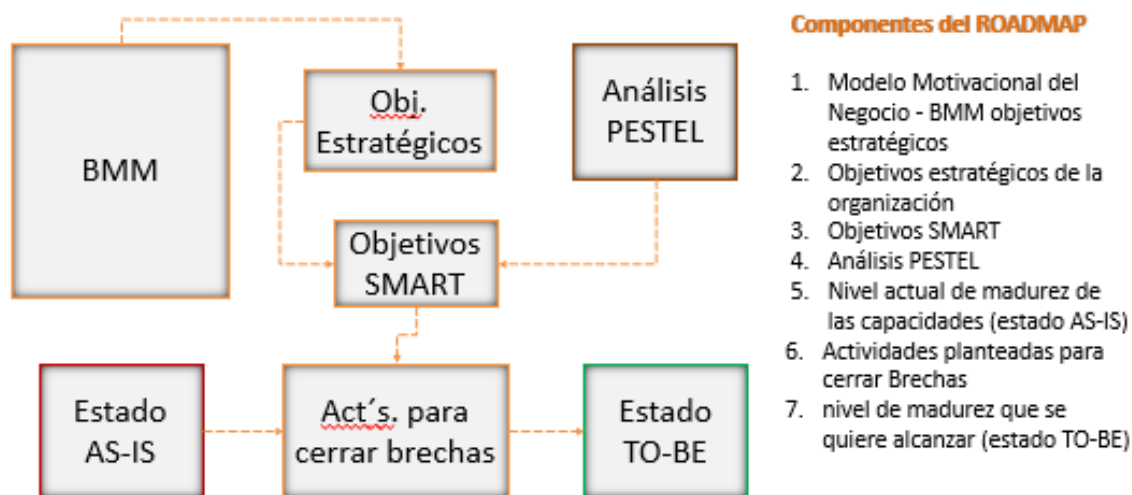
Nota: Fuente el autor

Fase 10 Diseño del Roadmap

El diseño del roadmap que se propone para la planificación del mejoramiento de la gestión documental en la ZCSUR, contempla los siguientes componentes:

Figura 33

Esquema de los componentes del Roadmap



Nota: Fuente el autor

Estos componentes han sido desarrollados en las 9 fases anteriores, por lo tanto, en el ROADMAP se esquematiza la articulación de esa información para lograr el estado deseado de la gestión documental en la ZCSUR, lo cual se puede apreciar en la figura 34.

Tabla 23*Referencia a cada componente del Roadmap*

Componente	Referencia en el documento
1. Modelo Motivacional del Negocio - BMM objetivos estratégicos	Fase 2: Modelo Motivacional del negocio (BMM)
2. Objetivos estratégicos de la organización	Fase 4: Objetivos estratégicos de la organización y su relación con la propuesta
3. Objetivos SMART	Fase 9: Objetivos SMART y KPI
4. Análisis PESTEL	Fase 2: Análisis PESTEL
5. Nivel actual de madurez de las capacidades (estado AS-IS)	Fase 7: Matriz AS-IS
6. Actividades planteadas para cerrar Brechas	Fase 8: Actividades para cerrar brechas
7. nivel de madurez que se quiere alcanzar (estado TO-BE)	Fase 7: Matriz TO-BE

Nota: Fuente el autor

Conclusiones

El diagnóstico de la información institucional de la UNAD permitió determinar el contexto general de la organización y de la gestión documental, favoreciendo la identificación de los elementos que direccionan la ruta de la universidad para abordar los retos, metas y sentido de la universidad. Esta información se tomó como insumo para determinar el estado actual (AS-IS) de las capacidades relacionadas con la gestión documental en la ZCSUR

El modelo motivacional del negocio (BMM) permitió visualizar el horizonte estratégico de la universidad y aporta información clave para poder alinear los objetivos del proyecto con los fines de la institución. De forma general, el BMM proporciona una visión clara de los elementos claves que se establecen en la universidad para generar cambios en la organización, como una respuesta estratégica a las necesidades identificadas en el entorno y la ventaja competitiva que busca establecer en sus productos/servicios.

La determinación del entorno o contexto externo de la universidad abordado desde los factores de tipo Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico, permitieren determinar los factores que pueden afectar o favorecer las políticas y objetivos estratégicos de la universidad, y que de alguna forma repercuten sobre los lineamientos de gestión documental.

El haber conocido los objetivos estratégicos de la universidad desde el diseño del BMM, y el conocimiento de los objetivos trazados en la gestión documental, nos permite cruzar la información para buscar la relación y lograr la alineación los fines del proyecto con las estrategias de la organización, lo cual es clave para aportar valor a los procesos de mejora de la universidad.

La propuesta de valor se estableció para poder definir mejoras a la gestión documental, partiendo de la identificación de necesidades de los beneficiarios directos de la propuesta de mejoramiento de la gestión documental en la ZCSUR. Esto permite generar un proceso de validación del impacto de la propuesta en relación con el perfil del cliente, las metas y objetivos estratégicos de la universidad, estrategias y tácticas de la universidad y sobre las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTEL

En la determinación del mapa de capacidades de la gestión documental en la ZCSUR, facilita la identificación del nivel en que encuentra la gestión documental para enfrentar las necesidades de la zona, de la universidad y en el entorno en el cual se mueve la universidad.

La matriz de madurez de capacidades nos facilita medir el estado actual de la gestión documental en la ZCSUR frente a los niveles valoraciones de gestión documental para las instituciones públicas, establecidas por el Archivo General de la Nación en el documento *“Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos - MGDA”*

Los objetivos SMART y KPI's proporcionarán la ruta a seguir para lograr el mejoramiento de la gestión documental de la ZCUR, y operacionalizan las actividades que permiten cerrar brechas entre el estado actual y el estado deseado.

El diseño del ROADMAP nos facilita el disponer de una hoja de ruta para la planificación del mejoramiento de la gestión documental como valor agregado a las estrategias de cambio y mejoramiento de la universidad.

Recomendaciones

Para la mejora de la gestión documental de la ZCUSR se requiere de infraestructura física y tecnológica, además de redes de conocimiento que involucre a las personas o actores que hagan parte del proceso y que posibiliten la generación de una cultura permanente de mejoramiento.

El desarrollo de las actividades definidas para cerrar brechas en el orden y cronograma establecido garantiza la obtención de los resultados esperados.

La capacitación permanente y continuidad de líderes de gestión documental facilita la apropiación de los cambios que se requieren para la gestión documental y a su vez permitirá la incorporación de la cultura de mejoramiento continuo en esta área.

La gestión documental es un tema que es reticular a todos los sistemas integrados de gestión de la universidad, también, es el soporte y la base objetiva para la gestión y toma de decisiones de la universidad, por eso no se debe demeritar su importancia en los procesos de mejora.

Se considera de vital importancia el poder hacer uso de las tecnologías como apoyo y soporte de las actividades de la gestión documental, teniendo en cuenta que posibilita la trazabilidad de la información, la seguridad de la información, racionalidad de trámites, y en términos generales posibilita el mejoramiento continuo de las actividades para dar respuesta a las exigencias del entorno y políticas estratégicas de la universidad.

Referencias

- Alonso, J., García, M., & Moreno, M. (s.a). *La norma ISO 15489: Un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones.*
http://eprints.rclis.org/12263/1/Alonso_Garcia_Lloveras_-_La_norma_ISO_15489.pdf
- Archivo General de la Nación. (Noviembre de 2020). *Modelo de gestión documental y administración de archivos. Versión 2.0.*
https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicacionees/V3_MGDA-min.pdf
- Betancourt, D. F. (2016). *Lienzo de propuesta de valor: El canvas para ajustar tu oferta y aumentar tu demanda.* . <https://ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor/>.
- Bonillo, P. (2006). *Metodología para la gerencia de los procesos del negocio sustentada en el uso de patrones/business process management with the use of patterns methodology. Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM, 3(2), 143-161.*
<https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/docview/233659191?accountid=48784>
- Campillo, I. (2010). *Sistema de gestión integral de documentos de archivo para empresas de la construcción del territorio de Camaguey.* <http://hdl.handle.net/10481/15408>
- Cardona, S. (2019). *Propuesta de arquitectura organizacional para una empresa de construcción en el Valle de Aburrá.*
https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2440/CardonaSebastian_2019_PropuestaArquitecturaOrganizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Castaño, D., & Rairán, W. (2018). *Modelo de gestión estratégica de ti para la selección y evaluación de proyectos de la secretaría de educación de fusagasugá*.
https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/21047/1/82394833_82394029.pdf
- Club-BPM. (03 de 11 de 2009). *BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio*. <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
- DAFP, D. (2021). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
- De Soto, A. &. (2006). *Nuevas tendencias en sistemas de información: Procesos y Servicios I. Pevnia, (2), 129-158*. <https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/docview/1368614972?accountid=48784>
- Espinosa, Y. L. (2020). *Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 41–55*.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=143379490&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Espinosa, Y. L. (2020). *Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 41–55*.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=14337>
- Galvis, E. G.-Z. (2014). *Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 37-55*.

Garimella, K. L. (20 de 09 de 2008). *Introducción a BPM para Dummies*.

<http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/04/introduccion-bpm-para-dummies-gratis.html>

Geider, B. C. (04 de 2021). *Diseño de un Roadmap Empresarial para el mejoramiento de los procesos de la gestión documental de la secretaría de movilidad del distrito de Turbo Antioquia a través de Cloud Computing*.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40211/gbarriosch.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Gómez, F. S. (11 de 10 de 2019). *Roadmap para la implementación del plan de mejora en los procesos de matrícula para programas pecuarios de la UNAD en el departamento del Meta mediante un enfoque de arquitectura empresarial*.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28011>

Hidalgo, Y. (2020). *Modelo de gestión documental electrónica de archivos basado en metodología BPM para el mejoramiento de los procesos administrativos*.

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/wpecbti/article/view/3864/4079>

Hitpass, B. (2017). *BPM Business Process Management. Fundamentos y conceptos de implementación*. 4ª Ed. Chile: BPM Center. <https://n9.cl/wrhjs>.

Hitpass, B. (2017). *BPM. Business Process Management: Fundamentos y conceptos de implementación*. 4ª Ed. BPM Center. <https://n9.cl/r8ef>

ICONTEC. (13 de 09 de 2017). *NTC-ISO 15489-1:2017. Información y documentación. Gestión de registros. Parte 1: conceptos y principios*. <https://n9.cl/uq0a2>

INADEM - Instituto Nacional del Emprendedor. (s.a). *Lectura de refuerzo Modulo 2.*

<https://n9.cl/37sa2>

INCONTEC. (21 de 11 de 2012). *GTC-ISO-TR 15489-2:2012. Información y documentación.*

Gestión de documentos. Parte 2. Guía. <https://n9.cl/9k4u>

Josey, A. (2013). *TOGAF. Versión 9.1 - Guia de Bolsillo.*

<https://www.bps.gub.uy/bps/file/14741/1/togaf-9.1.pdf>

MINTIC. (31 de 10 de 2019). *MAE.G.GEN.01 – Documento Maestro del Modelo de Arquitectura*

Empresarial. Versión 1.0. [https://mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-](https://mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-144764_recurso_pdf.pdf)

[144764_recurso_pdf.pdf](https://mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-144764_recurso_pdf.pdf)

MINTIC. (s.a). *Arquitectura de TI. Glosario.* [https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-](https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8161.html)

[propertyvalue-8161.html](https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8161.html)

MINTIC. (s.a). *Marco de Interoperabilidad.* Obtenido de [http://lenguaje.mintic.gov.co/marco-de-](http://lenguaje.mintic.gov.co/marco-de-interoperabilidad)

[interoperabilidad](http://lenguaje.mintic.gov.co/marco-de-interoperabilidad)

MINTIC. (s.f). *¿Qué es la política de Gobierno Digital?*

<https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-7650.html>

Mongui, D. (2021). *Mapa de Ruta para el Mejoramiento del Procedimiento de Consejería*

Académica (P-7-7) del Proceso: Ciclo de Vida del Estudiante en la Universidad UNAD,

mediante un Enfoque de Arquitectura Empresarial utilizando el Marco Arquitectural

TOGAF.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40210/damonguig.pdf?sequence=3>

[&isAllowed=y](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40210/damonguig.pdf?sequence=3)

- Morant, A. (2017). *Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa*. <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>
- Noy, P. (2010). Guía práctica para la implementación del enfoque BPM y la mejora continua en el CITI. *Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. CCIA, 2010. La Habana*, 1-10.
- OMG. (2015). *Business Motivation Model versión 1.3*. <https://www.omg.org/spec/BMM/1.3/PDF>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Grupo Planeta.
- Peña Hidalgo, H. J., & Lopez Ortiz, I. A. (2018). *Modelado de procesos de negocio para la gestión de la oferta educativa en sus procedimientos: gestión de nuevos registros calificados y gestión para la renovación de registro calificado de los programas académicos de la ECBTI de la UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23455>
- Pilonieta, J., & Melo, A. (20 de 06 de 2021). *OVA : ANÁLISIS PESTEL*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41562>
- Ramos, C. (12 de 03 de 2018). *El Business Model Canvas de Alex Osterwalder*. <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Sánchez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Pinzón, & P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas : Investigación y Reflexión*.

<http://dx.doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18359/rfce.1620>, 37-47. Obtenido de <http://dx.doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18359/rfce.1620>

The Open Group. (2018). *TOGAF Series guide 9.2 Business Capabilities*. The Open Group.

The Open Group. (10 de 2021). *Acerca del estándar TOGAF, versión 9.2*.

<https://www.opengroup.org/togaf>

UNAD. (2013). *Secretaría General. Resolución No. 156 del 08 febrero de 2013*.

https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/resoluciones/Gestion%20Documental/2013/RESO_%20GSDC_00156_%2008022013.pdf

UNAD. (2014). *Informe diagnostico panorama situacional de la gestion documental nodo, cead, ceres y ccav, los cuales requieren una intervención archivística*.

https://sgeneral.unad.edu.co/images/normatividadGestionDocumental/2020/INFO_DIAG_PANO_SITU_GEST_DOCU.pdf

UNAD. (22 de 10 de 2016). *Secretaría General. Acerca de la Secretaría General y sus funciones*.

<https://sgeneral.unad.edu.co/>

UNAD. (23 de Julio de 2018). *Estatuto General de la UNAD. Acuerdo 014 del 23 de julio de 2018*.

https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU_ACUE_014_20180723.pdf

UNAD. (23 de 07 de 2018). *Secretaría General. Acuerdo 014 de 23 de julio de 2018. Art. 8 - Principios específicos*.

https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU_ACUE_014_20180723.pdf

UNAD. (12 de 2019). *El Plan Institucional de Archivos – PINAR*. (S. General, Ed.)

https://sgeneral.unad.edu.co/images/sistemaGestionDocumental/Material_de_apoyo/PINAR/PINAR_UNAD_2021.pdf

UNAD. (2019). *Instructivo del programa de gestión documental física y electrónica (I-2-2-1)*.

Versión 4-22-02-2019. <https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/instructivos/I-2-2-1.pdf>

UNAD. (2019). *Oficina de planeación*. Plan de desarrollo.

https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN_DESARROLLO_2019_-_2023_-_V2_F_compressed.pdf

UNAD. (2019). *Plan de Desarrollo 2019-2023 "Más UNAD, más país"*.

https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN_DESARROLLO_2019_-_2023_-_V2_F_compressed.pdf

UNAD. (2020). *Acerca de la UNAD. Estructura Organizacional*.

<https://informacion.unad.edu.co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/acerca-de-la-unad/estructura-organizacional>

UNAD. (2020). *La Universidad. Portafolio de servicios*.

https://www.unad.edu.co/images/portafoliounad/Brochure_Portaforlio_Servicios_Productos_UNAD_Final_1.pdf

UNAD. (2020). *Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión*.

<https://sig.unad.edu.co/documentacion/mapa-procesos>

UNAD. (2020). *Sistema Integrado de Gestión. Mapa de procesos del SIG*.

<https://sig.unad.edu.co/documentacion/mapa-procesos>

UNAD. (2021). *Acerca de la UNAD*. <https://informacion.unad.edu.co/>

UNAD GAF. (2014). *UNAD*. <https://gaf.unad.edu.co/67-balance-de-gestion-2014>

UNAD. (s.a). *Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información. Definición del programa*.

<https://estudios.unad.edu.co/maestria-en-gestion-de-tecnologia-de-informacion>

UNAD. (s.f). *Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión*.

<https://sig.unad.edu.co/acerca-del-sig/politica-y-objetivos-del-sistema-integrado-de-gestion>

Anexos

Anexo 1:

Encuesta Perfil del Cliente. ZCSUR

Se anexa archivo en Excel