



R E V I S T A  
**GESTIÓN  
Y TENDENCIAS**

VOLUMEN I Número 4 | Año 2016

**UN ASUNTO MENOR, ADMINISTRATIVO:  
LA UNIVERSIDAD Y EL MANAGEMENT**

*Alejandro Varas*

Profesor de Psicología,  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

*Marcela Mandiola*

Profesora de Gestión de Personas en Organizaciones,  
Universidad Alberto Hurtado

**COOPERACIÓN UN TEMA PENDIENTE  
PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

*Cristian Geldes*

Profesor de Administración,  
Universidad Alberto Hurtado

*Jorge Heredia*

Profesor de Estrategia,  
Universidad del Pacífico (Perú)

**AVANCES Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN  
DOCUMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES**

*Beatriz Mercado*

Bibliotecaria Documentalista,  
Universidad Tecnológica Metropolitana  
Coordinadora Académica,  
carrera de Gestión de Información,  
Bibliotecología y Archivística (GIBA)



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**

GESTIÓN Y TENDENCIAS ES UNA REVISTA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO / EDITOR: FERNANDO LOPEZ.

ISSN: 0719-6768

DOI: 10.11565/GESTEN.V1I3

# Un asunto menor, administrativo: la universidad y el management

Por Alejandro Varas, Magister (c) en Filosofía, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Profesor de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Marcela Mandiola <sup>1</sup>, Ph.D. en Management, Lancaster University  
Profesora de Gestión de Personas en Organizaciones, Universidad Alberto Hurtado

RESUMEN

La universidad, su práctica y sus objetivos, han estado en la discusión pública desde hace años. En este artículo reflexionamos acerca de dos discursos principales que han jugado un rol central en la articulación de lo que hoy conocemos como academia en Chile. Lo masculino y managerial le han dado un carácter particular a la universidad en Chile. En otras palabras, la universidad se ha constituido desde un quehacer productivista que busca su optimización a través de la eficiencia y la eficacia. En ese proceso, su dimensión política ha quedado invisibilizada.

## A MODO DE CONTEXTO: LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

La última década de nuestra historia en Chile se ha caracterizado por una visibilización de variadas problemáticas sociales y políticas por parte de la población. Uno de los protagonistas de este ciclo ha sido y sigue siendo el movimiento estudiantil, a través de distintas formas de protesta y organización, demandando una educación sin fines de lucro, pública, gratuita, laica y de calidad. En dicho escenario, el segundo gobierno de Michelle Bachelet propuso una reforma educacional que contempló, para la educación superior, “avanzar en la gratuidad universal y efectiva de la educación superior”, y una de las propuestas concretas relativas a fortalecer el papel del Estado en educación fue la promulgación de la ley 20.842 que crea dos nuevas universidades estatales: la Universidad de O’Higgins y la Universidad de Aysén.

Sin embargo, el pasado 27 de julio del presente año, el Gobierno, a través de la Ministra de Educación, Adriana Delpiano, decidió destituir a la rectora de dicha casa de estudios, la Dra. Roxana Pey. En contradicción con lo planteado en la reforma, el gobierno toma esta decisión luego de que Pey sugiriera la posibilidad de poner en

marcha la gratuidad universal para todas y todos los estudiantes de la Universidad de Aysén, argumentando que era completamente viable con el financiamiento a disposición, y propusiera además un sistema orientado a profundizar la democracia interna de la casa de estudios (CNN Chile, 2016). La ministra alega una falta de alineamiento

con el gobierno (Bio-Bio Chile, 2016). Ante esta inesperada reacción, Roxana Pey se negó a abandonar el cargo, planteando que “la ministra de Educación no tiene la atribución para lo que está haciendo” (SoyChile.cl, 2016), y argumentó que su decisión se basa en la defensa de la autonomía de las universidades y su compromiso con el

(1) Autor de Contacto. Email: [mmandiol@uahurtado.cl](mailto:mmandiol@uahurtado.cl)



espíritu de la reforma educativa, llegando incluso a replicar: “me declaro totalmente alineada” (Radio U de Chile, 2016). El Senado de la Universidad de Chile otorgó pleno respaldo a la posición de Roxana Pey, manifestando que “el principio de autonomía universitaria se ve gravemente amenazado”. No obstante, el reciente 11 de agosto, la Contraloría General de la República ratificó la decisión del gobierno (El Mostrador, 2016).

### Discursos para la universidad

Indudablemente este conflicto ha puesto nuevamente en tela de juicio a la política institucional por parte de la sociedad, un ejercicio que ya es constante luego del destape de diversos casos de corrupción entre el Estado y grandes empresas. Sin embargo, la particularidad de este hecho está en que nos permite cuestionar cómo se ha configurado la universidad chilena en términos sociales y políticos a lo largo de nuestra historia (Bravo, 1992). Analizándolo de un modo mucho más global, vemos que son al menos tres discursos los que informan la práctica universitaria.

En primer lugar estamos ante la presencia de un discurso conservador que ha sido instalado a lo largo de la historia de la universidad en Chile, principalmente a través de la influencia gravitante de la Iglesia Católica y actualmente de la empresa privada en los últimos años. Desde allí, cualquier asomo de cambio que amenace los paradigmas sostenidos por dichos grupos de poder implica una depuración que, en este caso, se expresa a través de una destitución. Como plantea la misma Roxana Pey: “hay personas muy oscuras operando en la reforma Hay dos almas en el gobierno: quienes buscan desmercantilizar y los defensores del CAE, que lo consagraron en la ley” (El Desconcierto, 2016). La metáfora de la

“consagración” del “CAE” en “ley” expresa muy bien aquella complicidad de lo religioso con lo mercantil que encuentra su mediación conservadora en lo legal. La “oscuridad” nos habla de lo invisible que resulta ser esta articulación entre los bloques de poder.

No obstante, en segundo lugar podemos dar cuenta de cómo un discurso *masculino hegemónico* es puesto en escena. No es casual que la destitución sea hacia la primera mujer rectora de una universidad estatal en Chile. Según Saracosti (2006), en el año 2000, sólo cuatro mujeres se desempeñaban como rectoras en nuestro país (6,25%), y en 2005 este número ascendió sólo a cinco (8%).

Según el Informe PNUD de 2015, en una muestra de 20 universidades nacionales de alto ranking, en ninguno de los años estudiados (1995, 2005 y 2009) hubo una mujer ejerciendo como rectora.

Así mismo, Gaete-Quezada (2015) por su parte declara que en 2015, el 100% de las universidades estatales tenían un hombre como rector. El gobierno universitario en Chile claramente es masculino no sólo por el hecho de que sean hombres quienes ocupan los altos cargos de dirección, sino además por la discriminación y exclusión constante de las mujeres y la disidencia sexual con respecto al acceso a dichos cargos.

Por último, estamos ante los efectos de un discurso *managerial*, un paradigma incuestionado en Chile que luego de haberse apoderado de la empresa privada se propagó hacia el ámbito de lo público, siendo conocido entonces como New Public Management (NMP) (Slaughter y Leslie, 1997). Fue durante la dictadura que este modelo logra instalarse y consolidarse como un discurso que permitiría dar respuesta al problema del acceso y la calidad de la educación, creando nuevas universidades-empresas, abriendo sistemas de crédito para costear

los estudios, y sobre todo, instalando una lógica de administración del trabajo académico orientada por un modelo capitalista neoliberal. La misma Roxana Pey lo declara al denunciar que a través de su remoción “lo que se quiere es implantar una figura de gobierno universitario medio gerencial” (El Desconcierto, 2016), en donde lo gerencial claramente busca analogar el rol de un rector al de un gerente empresarial.

La palabra gestión opera como un significativo flotante (Laclau, 2006), un concepto que puede servir tanto para denunciar este modelo gerencial como para invisibilizarlo. Pey declara que su despido “el Gobierno lo está entendiendo como un *asunto menor, administrativo*” (Radio U de Chile, 2016).

Entender algo como “administrativo” en este caso implica no sólo invisibilizar el paradigma del management que subyace y explica este acto de exclusión, sino además intenta despojar de cualquier fundamento ideológico o político a la decisión tomada. El management ó gestión entonces aparece como un modo incuestionado, natural, e invisible desde el cual operan las universidades en Chile (Assaél, et al, 2011) que permite a su vez encubrir diferentes discursos de dominación como el conservadurismo o el patriarcado para que puedan operar de maneras silentes y por tanto eficientes.

### ¿Qué entendemos por managerial?

Resulta útil detenerse aquí en un punto, distinguir las distintas manifestaciones de la gestión (managerial) en lo universitario. Hablamos de universidades que se han estructurado en base a un repertorio de discursos y prácticas, en donde el management ocupa un lugar hegemónico al actuar el discurso que encubre con un manto de objetividad, tecnicismo, o imparcialidad las operaciones de

otros discursos dominantes (Parker, 2002). La gestión, la administración o el *management* en las universidades chilenas hace alusión a aquellas tareas, procedimientos, demandas, etapas, formalidades y requerimientos cotidianos del quehacer académico. Éstas sostienen a las prácticas de docencia, investigación y extensión con el fin de lograr sus objetivos, y configuran además un campo de acciones, sujetos y áreas organizacionales que van más allá de estas tres prácticas, en donde se juega el control social, económico y político de las universidades (Mandiola et al., forthcoming). El gobierno universitario viene a ser una de sus dimensiones principales.

La gestión visible ó explícita dentro de las universidades se refiere a un conjunto de prácticas ligadas al gobierno universitario lo que ha devenido en un elemento constitutivo de su dimensión política. Las prácticas de gestión institucional configuran una investidura dentro de las dinámicas del poder organizacional formal en las universidades. Se traducen en posiciones desde las cuales se toman decisiones y se ejerce el control organizacional. En este sentido, es posible aventurarnos y aseverar que la especialización de la gestión institucional es paralela a la especialización de las prácticas académicas. Esto configura un escenario donde la política universitaria queda resguardada en los confines de un conjunto de prácticas que formalmente la expresan, mientras el posicionamiento desde las prácticas de docencia, investigación y extensión quedarían despojadas de su posibilidad de incidencia sobre la política institucional.

Este proceso de especialización de la gestión y despolitización de las prácticas académicas es una de las consecuencias que ha traído la predominancia del managerialismo en las universidades chilenas. En lo que concierne a la gestión

visible, esto refiere tanto a la emergencia de áreas especializadas en el control y la coordinación de las organizaciones académicas, así como a la creación de roles y figuras de administración directiva (ocupadas muchas veces por los mismos académicos) que son convocados para tomar decisiones, dar forma a ambientes y culturas de trabajo y enfrentar desafíos organizacionales científica y racionalmente (Conllinson & Hearn, 2005; Parker, M. 2002).

### La universidad managerial

Ahora bien, entendemos que la práctica del management se desarrolla en articulación con un discurso *managerial* (Alvesson y Willmott, 1996; Willmott, 2011, Parker, 2002) esto es, una ideología tal como es entendida desde una perspectiva discursiva post-estructural (Laclau, 2006) orientada a la optimización de los recursos y regida por principios de eficiencia y eficacia en pos de la productividad. Productividad que puede generar riqueza para sus 'dueños' o excedentes para reinvertir en la gestión, lo relevante es que el proceso para producir ese superávit es siempre el mismo, a saber optimización, eficiencia y eficacia.

El management recurre al discurso managerial por un lado para constituir las prácticas de investigación, docencia y extensión, regulando concursos de investigación, distribuyendo incentivos a la publicación, jerarquizando indexaciones, cobrando aranceles, publicitando una imagen, demostrando transparencia y sustentabilidad, por ejemplo. Pero por otro lado, coloniza la práctica del gobierno universitario siendo sinónimo de la misma, constituyéndose en la práctica de lo político, teniendo en sus manos las decisiones estratégicas que definen la misión y visión institucionales y, con ello, implementando acciones y reformas orientadas a la perpetuación y el perfeccionamiento del managerialismo como tal (Fardella, et al, 2015; Santos-Herceg, 2015; Sisto y Zelaya, 2014).

Todo ello es coherente con las exigencias del llamado capitalismo académico (Slaughter y Leslie, 1997; Fernández, 2011), el paradigma de la universidad-empresa (López y Rodés en Samaniego, 2001) y la avanzada del *New Public Management* (Carnoy y McEwan en Sisto, 2011, Sisto y Fardella, 2014), siendo esta última una lógica de administración empresarial insertada al ámbito de lo estatal mediante el llamado Consenso de Washington (Gentili, 1998). Dichos sistemas y paradigmas orientan el management en la academia chilena hacia la mercantilización del saber; así mismo organizan la transmisión y construcción del conocimiento desde valores como el individualismo, la competencia, y la rentabilidad, amparados por un manto de neutralidad, objetividad, cuantitativismo, y estandarización.

La gestión entonces, es aquel exterior constitutivo (Laclau, 2006) de la academia chilena, aquello que cuesta verbalizar, sólo se puede mostrar, pero que constituye a la práctica académica y la gobierna. La gestión actúa invisibilizando y naturalizando desde un exterior indecible.

Es por ello que la posibilidad de resistir y transformar la academia chilena implica visibilizar, en primer lugar, a la gestión como práctica dominante o hegemónica, y en segundo lugar, agenciar prácticas académicas articuladas y contestatarias a los discursos hegemónicos desde los que se constituye la gestión. Mencionar por ejemplo, la colaboración, la participación, el énfasis en los procesos más que en los resultados, entre otros posibles significados que puedan orientar el despliegue de nuestro sistema de educación superior.

### A modo de conclusión

Comprendemos entonces, que tanto academia como management son



diferentes campos de prácticas discursivas entre los cuales se han ido construyendo 'articulaciones' (Laclau y Mouffe, 2011) mediante actuaciones políticas de determinados actores y grupos sociales. Estas articulaciones favorecen la reproducción de un orden masculino hegemónico en la academia chilena, y por tanto excluyen y antagonizan con un conjunto de prácticas y subjetividades situadas al exterior de dicho orden. Por otro lado, el carácter social y político de estas articulaciones ha sido naturalizado e invisibilizado a través de un discurso managerial, lo cual hace necesario reactivar el carácter contingente de aquellas dando espacios a nuevos significados para una práctica que requiere de mayor diversidad, y como su nombre lo indica: universalidad.

## Bibliografía

- Alvesson, M. and H. Willmott (1996). *Making Sense of Management*. London, Sage.
- Assaél, J.; Cornejo, R.; González, J.; Redondo, J.; Sánchez, R.; Sobarzo, M. (2011). "La empresa educativa chilena", en *Educação & Sociedade*. (2011), v. 32, n. 115, p. 305-322.
- Bravo, B. (1992), *La universidad en la historia de Chile; 1622-1992*, Pehuén Editores: Santiago de Chile.
- BioBioChile (2.8.16), "Mineduc criticó a Roxana Pey falta de alineación", disponible en <http://rbb.cl/elge>.
- CNN Chile (29 de julio de 2016), Entrevista a Roxana Pey, <https://www.youtube.com/watch?v=9vEw2-7Odk>
- Conllinson & Hearn, 2005
- El Desconcierto (11.8.2016), "Hay personajes muy oscuros operando en la reforma" <http://www.eldesconcierto.cl/pais-desconcertado/2016/08/11/roxana-pey-hay-personajes-muy-oscuras-operando>
- El Mostrador (12 de agosto de 2016), "La Contraloría confirma al Mineduc la remoción de Roxana Pey", <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/08/12/la-contraloria-confirma-al-mineduc-la-remocion-de-roxana-pey/>
- Fardella, C.; Sisto, V.; Jiménez, F. (2015) *Nosotros los académicos. Narrativas identitarias y autodefinición en la universidad actual*. Univ. Psychol. Bogotá, Colombia V. 14 No. 5 PP. 1625-1636
- Fernández A., R. (2011) *Capitalismo académico en la Educación Superior Chilena ¿Modelo exitoso para el desarrollo de la ciencia? Análisis de las tendencias en la productividad científica en investigación durante la última década*, *Science for Innovation* Año 1— Nº1, octubre 2011, Págs. 36-45.
- Gaete-Quezada, R. (2015). *El techo de cristal en las universidades estatales chilenas*, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, no. 17, vol. 6, pp. 6-17.
- Gentili, P. (1998). "El consenso de Washington y la crisis de la educación en América Latina", *Archipiélago*, p. 56-65.
- Laclau, E. (1990) *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Laclau, E. (2006), *Misticismo, retórica y política*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Laclau, E. y Mouffe, Ch. (2011) *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*, 3ª edición, 1ª reimpresión, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Mandiola, M., Ríos, N., y Varas, A., (forthcoming) "There is something that we still need to talk about" *Gender constructions and organizational practices in Chilean academia*.
- Parker, M. (2002), *Against Management: organization in the age of managerialism*, Cambridge: Polity.
- PNUD (2010) *Género los Desafíos de la Igualdad*, p. 229
- Radio U. de Chile (2016) <http://radio.uchile.cl/2016/08/08/roxana-pey-inquieta-ver-contradicciones-en-la-reforma-a-la-educacion-superior/> <http://radio.uchile.cl/2016/08/08/roxana-pey-inquieta-ver-contradicciones-en-la-reforma-a-la-educacion-superior/>
- Santos-Herceg, J. (2015), *Cartografía crítica; el quehacer profesional de la filosofía en Chile*, La Cañada, Santiago de Chile.
- Saracosti, M. (2006) *Mujeres en la alta dirección de Educación Superior: posibilidades, tensiones y nuevas interrogantes*. *Revista Calidad en la Educación*. Consejo Superior de Educación. Chile
- Sisto, V. (2011), *Nuevo profesionalismo y profesores: una reflexión a partir del análisis de las actuales políticas de 'profesionalización' para la educación en Chile*, *Signo y pensamiento*, Vol. 31, Núm. 59, pp. 178-192.
- Sisto, V. y Fardella, C. (2014) *El eclipse del profesionalismo en la era de la Rendición de Cuentas. Modelando docentes en el contexto del Nuevo Management Público*, *Cadernos de Educação*, 49, 03-23.
- Sisto, V. y Zelaya, V. (2014). *La etnografía de dispositivos como herramienta de análisis y el estudio del managerialismo como práctica local*. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1345-1354.
- Slaughter, Sh. y Leslie, E. (1997) *Academic capitalism: Politics, Policies & the Entrepreneurial University*. Baltimore. The John Hopkins University Press.
- SoyChile.cl (27.07.16) <http://www.soychile.cl/Santiago/Sociedad/2016/07/27/408458/Rectora-de-la-U-de-Aysen-y-la-solicitud-de-renuncia-La-ministra-de-Educacion-no-tiene-la-atribucion-para-lo-que-esta-haciendo.aspx>
- Willmott, H. (2011) *Journal list fetishism and the perversion of scholarship: reactivity and the ABS list*. *Organization* 18(4) 429-442.

# “Cooperación: un tema pendiente para la innovación empresarial”

Cristian Geldes<sup>1</sup>, Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez  
Profesor de Administración, Universidad Alberto Hurtado  
Jorge Heredia, Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez  
Profesor de Estrategia, Universidad del Pacífico (Perú)

## RESUMEN

En los últimos años, la innovación se ha destacado como uno de los principales caminos para incrementar la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Este artículo plantea la cooperación empresarial como un elemento clave para promover la innovación, desde una perspectiva teórica y práctica. Luego se discute el estado de la cooperación empresarial en Chile. Por último, se plantean desafíos y propuestas para incrementar la colaboración de las empresas con el objeto de aumentar la innovación.

### Importancia de la cooperación para la innovación empresarial

Hoy, las empresas deben desenvolverse en entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos que se caracterizan por la creciente presencia de actores globales, irrupción de nuevas tecnologías y consumidores cada vez más empoderados y menos leales a las marcas. Esta situación lleva a las empresas a innovar como estrategia para mejorar su desempeño y sostenibilidad. Sin embargo, muchas empresas tienen problemas para innovar debido a su tamaño, la ausencia de personal calificado y los altos niveles de inversión involucrados, entre otros (Becheikh et al., 2006; Cohen, 2010; Crossan y Apydin, 2010). Una manera de abordar estas dificultades es a través de la colaboración con otras organizaciones, ya sean otras empresas, asociaciones

gremiales, universidades e instituciones públicas entre otras, formando “redes de innovación”, generalmente distintas en función de los sectores económicos y territorios específicos en que operan (Hall y Rosenberg, 2010; Cantù et al., 2015a; Dagnino et al., 2015). En este contexto, la innovación puede abordarse como un proceso colectivo que involucre a múltiples actores (Cantù et al., 2015b).

En términos generales, la cooperación puede entenderse como una estrategia relevante para que las empresas puedan alcanzar niveles adecuados de recursos y capacidades estratégicas, especialmente en el contexto de economía emergentes (Aulakh et al., 2000). En el caso específico de la innovación, la cooperación puede conducir a la denominada “innovación abierta”, donde las empresas consideran tanto las ideas y las capacidades internas y externas al momento de innovar, a

diferencia de la “innovación cerrada” como enfoque más tradicional, donde una empresa con su propio conocimiento y capacidades, realiza todo el proceso que conduce a lanzar nuevos productos y servicios innovadores (Chesbrough, 2006). En esta misma línea, la cooperación empresarial para la innovación también se refleja en conceptos y actividades como la “co-innovación” y la “co-creación”, que enfatizan la participación de las partes interesadas (“stakeholders”) en los procesos de innovación, principalmente de consumidores y proveedores (Lee et al., 2012).

Por otra parte, se han desarrollado una serie de enfoques sistémicos para analizar la innovación como son los clusters, los distritos industriales, la triple hélice, los sistemas regionales de innovación y la especialización

(1) Autor de Contacto. Email: [cgeldes@uahurtado.cl](mailto:cgeldes@uahurtado.cl)

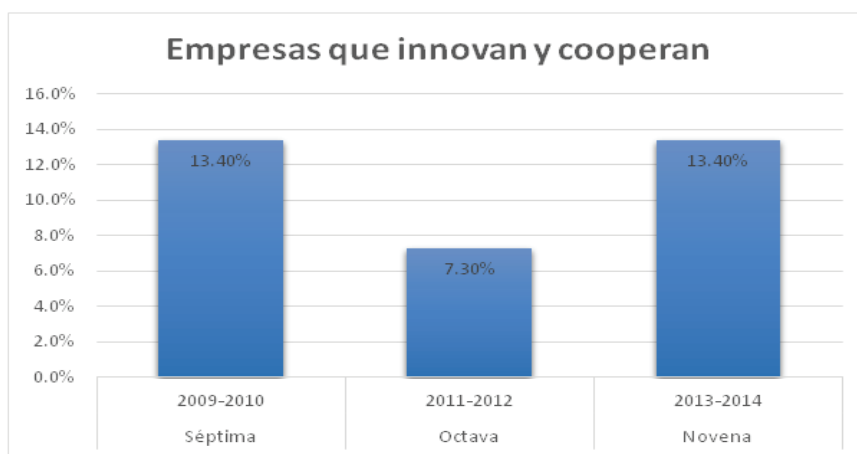


inteligente. Estos enfoques destacan la interacción y colaboración entre los actores como un proceso clave para que las empresas innoven (Porter, 1998; Asheim y Isaksen, 2002; McCann y Ortega-Argilés, 2015) y, en mayor o menor medida, hacen referencia a la colaboración con universidades, empresas y gobierno como un foco central en la denominada la “triple hélice”. En este esquema, las universidades aportan con la investigación y desarrollo, la empresa con la materialización de la innovación y el gobierno facilita esta relación con programas e incentivos (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

A continuación se revisa la situación en Chile, estableciendo posibles causas para los bajos niveles de cooperación encontrados en el país.

### Situación de la cooperación empresarial para la innovación en Chile

Chile ocupa el primer lugar de América Latina en el “Global Innovation Index<sup>1</sup>” con el lugar 44 en general y la posición 38 en el ámbito específico de la dimensión “colaboración universidad/industria para la investigación”. Sin embargo, al revisar los resultados de las últimas tres “Encuestas de Innovación en Empresas” del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo<sup>2</sup>, que sigue los lineamientos de la OECD, las cifras indican que sólo un 13,4% de las empresas innovan y realizan actividades de cooperación, ya sea con otras empresas y organizaciones en el período 2009-2014 (Tabla 1). Cifra que podría considerarse baja en relación a la importancia de la cooperación empresarial necesaria para enfrentar los crecientes desafíos para aumentar la innovación y productividad para el desarrollo del país.



**Figura 1**  
Empresas que innovan y realizan actividades de cooperación de acuerdo a las Encuestas de Innovación Empresariales del Ministerio de Economía en Chile

La Encuesta de Innovación en Empresas identifica cuatro tipos de innovaciones que se pueden agrupar en innovaciones tecnológicas (innovaciones de productos y procesos) e innovaciones no-tecnológicas (innovaciones de marketing y organizacionales). Estos distintos tipos de innovación tienen distintos determinantes, es decir, distintos elementos internos y externos a la empresa que facilitan el desarrollo, lo cual refleja la necesidad de desarrollar programas e instrumentos específicos de fomento para cada tipo de innovación (Schmidt y Rammer, 2007). Sin embargo, en el caso de la cooperación como factor determinante de la innovación, su efecto es significativo para todos los tipos de innovaciones mencionados, destacando su rol facilitador en el proceso de innovación empresarial (Geldes y Felzensztein, 2013). Sin dudas, estos antecedentes permiten destacar que es necesario impulsar con mayor fuerza y posiblemente con instrumentos más específicos la cooperación y formación de redes para la innovación.

### ¿Por qué la cooperación empresarial para la innovación es baja en Chile?

Sin dudas, la pregunta anterior es difícil de contestar por lo complejo de esta actividad y porque puede analizarse desde diversas disciplinas, a través de acercamientos teóricos-prácticos.

En este caso, se hace referencia a dos enfoques. En primer término, se plantea como una posible causa el bajo nivel de capital social de Chile. Según el “Legatum Prosperity Index<sup>3</sup>”, que indica el nivel de prosperidad de un país, en 2015 Chile ocupó la posición 33 a nivel de 142 países. Este índice se compone de 8 dimensiones, cuyas posiciones del país son las siguientes: economía (40), emprendimiento y oportunidades (32), gobernanza (24), educación (64), salud (49), seguridad (38), libertades individuales (24) y capital social (62). Específicamente, el capital social dice relación con los tipos de redes sociales, relaciones e instituciones que están asociadas a mayores niveles de bienestar en ingreso de un país.

(2) <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

(3) <http://www.economia.gob.cl/estudios-y-encuestas/encuestas/encuestas-de-innovacion-e-id>

(4) <http://www.prosperity.com/>

Se basa en conceptos de reciprocidad, confianza y cooperación. De acuerdo a Adler y Kwon (2002), “el capital social es la buena voluntad disponibles para personas o grupos. Su fuente reside en la estructura y el contenido de las relaciones sociales de distintos actores. Sus efectos fluyen desde la información, influencia y solidaridad que pone a disposición al actor”.

Otra perspectiva de análisis para entender los determinantes de la cooperación empresarial y la formación de redes innovación la ofrece la geografía económica con el enfoque de proximidad. Básicamente, la proximidad es un concepto amplio que incorpora la similitud entre actores y organizaciones. Siguiendo a Boschma (2005), se pueden distinguir cinco tipos: i) *proximidad geográfica*, que se refiere a la dimensión espacial de la proximidad y sugiriendo que distancia física facilita la innovación, especialmente por medio de las relaciones informales entre los distintos actores, ii) *proximidad organizacional*, referida a cuando las empresas comparten las mismas relaciones y tecnología, iii) *proximidad social*, relacionada con la interacciones entre los actores basadas en la confianza y conocimiento previo, iv) *proximidad institucional*, basada en el conjunto de prácticas, leyes, reglas y rutinas que facilitan la acción colectiva y v) *proximidad cognitiva*, cuando las empresas comparten las mismas referencias y conocimientos. En este marco de referencia, Geldes et al. (2015) propone una escala cuantitativa para medir las distintas dimensiones de proximidad descritas y la aplica para explicar la cooperación en actividades conjuntas de marketing implementadas por empresas de agronegocios chilenas. Los resultados de este estudio muestran que la única proximidad significativa para explicar la cooperación empresarial para

la innovación es la “proximidad social”. Es más, dentro de esta proximidad social, las variables significativas son “el conocimiento previo”, “tener experiencias comunes” y “la reputación”. Esto quiere decir que los empresarios cooperan

con aquellos otros empresarios que ya conocen, han compartido alguna experiencia y tienen “buena” reputación. Sin dudas, esto plantea enormes desafíos para generar cooperación empresarial más generalizada.

**Tabla 1**  
Dimensiones de proximidades no espaciales de la geografía económica y sus correspondientes variables de medición

Proximidad	Variables
Social	Amistad Confianza <b>Conocimiento previo</b> <b>Tener experiencias comunes</b> <b>La reputación</b>
Cognitiva	La misma base de conocimiento El mismo nivel de experiencia Uso del mismo lenguaje El mismo nivel educacional El mismo nivel cultural
Institucional	Cumplimiento de las leyes y regulaciones Tner normas culturales comunes Valores comunes Hábitos y rutinas similares
Organizacional	Cultura organizacional similar Similar estructura organizacional Relaciones inter-organizacionales similares Uso de la misma tecnología

Fuente: Geldes et al., (2015).

### ¿Cómo podemos aumentar la cooperación empresarial para la innovación?

Los desafíos son múltiples y en diversas escalas, por lo que las propuestas acá enunciadas podrían considerarse como un primer paso. Primero, a nivel nacional es necesario mejorar las relaciones sociales personales y grupales, promoviendo la transparencia, confianza y reciprocidad. Obviamente, este es un tema que requiere de mucho análisis y esfuerzo por todos los actores públicos y privados.

En segundo término, a nivel empresarial, es necesario fortalecer la relación entre empresas, universidades y gobierno. Posiblemente, se podrían desarrollar instrumentos de fomento orientados a identificar problemas y tendencias como foco para desarrollar innovaciones de forma conjunta. Permitiendo, en una primera instancia generar un mayor acercamiento entre los actores, que les permitan ganar en confianza, credibilidad y experiencias comunes. Además, se debiera considerar que al momento de generar instancias de participación el tema de análisis y los intereses comunes



sean la principal motivación, ya que la cercanía física no es suficiente para generar colaboración para la innovación (Geldes et al., 2015). En esto, se podría relevar el rol de las organizaciones gremiales como representantes de sectores y territorios. En la medida que sean capaces de identificar las necesidades de innovaciones sectoriales de forma representativa, se facilitará la colaboración e interacción con las universidades y centros de investigación.

Un tercer desafío es analizar como la colaboración afecta el desarrollo de la capacidad dinámica de la innovación en las empresas, permitiéndoles detectar oportunidades y generar innovaciones que logren una ventaja competitiva. Incluso, sería de interés preguntarse si la dinámica y la estructura organizacional de las empresas les facilita la cooperación para la innovación. En este mismo sentido, surge la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo o que características de los líderes los llevan a colaborar con otras organizaciones?

Un cuarto desafío es incorporar a las micro y pequeñas empresas en la dinámica innovadora, potenciando las redes de apoyo y fortalecimiento de su gestión conducente a innovaciones. En este punto, es interesante preguntarse ¿en cuántas universidades y centros de investigación en Chile se vinculan con estas empresas y desarrollan innovaciones tecnológicas y no-tecnológicas con ellas?

Finalmente, se deja la pregunta ¿Cómo su empresa y/o organización podría cooperar con otras organizaciones para promover la innovación?

## Referencias

Adler and Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 17-40.

Asheim, B. T. and Isaksen, A. (2002). Regional innovation systems: the

integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge". *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 27 No. 1, 77-86.

Aulakh, P., Kotobe, M., and Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal* 43(3), 342-361.

Becheikh, N., Landry, R. and Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, Vol. 26 No. 5, 644-664.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, Vol. 39 No. 1, 61-74.

Cantù, C., Corsaro, D. and Tunisini, A. (2015a). Editorial - Organizing for innovation networks. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Issue 3/4.

Cantù, C., Corsaro, D. and Tunisini, A. (2015b). Editorial - Innovation networks: the key role of actors. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Issue 3/4.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Chesbourhg, H., Vanhaberke, W. y West, J. Editores. Oxford University Press.

Cohen, W. M. (2010). Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance. *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier, Oxford, UK, Vol. 1, 129-213.

Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literatura. *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 6, 1154-1191.

Dagnino, G.B., Levanti, G., Minà, A. and Picone, P.M. (2015). Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, Issue 3/4, 354-377.

Etzkowitz H, Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, 109-123.

Geldes, C. and Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 26. No. 1, 108-138.

Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E. and Durand, A. (2015). How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, 263-272.

Hall, B. and Rosenberg, N. (2010). Introduction to Handbook, Hall, B. and Rosenberg, N. (Eds.), *The Handbook of Economics of Innovation*, Vol. 1, Elsevier, North-Holland Publications, Amsterdam, 3-9.

Lee, S., Olson, D. and Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, Vol. 50 Issue 5, 817 - 831

McCann, P. and Ortega-Argilés (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies* Vol. 49, Iss. 8, 1291-1302.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, 77-90.

Schmidt, T. and Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows?. Discussion Paper 07-052, *ZEW-Centre for European Economic Research*, Mannheim, Germany, 11 September.

# Avances y desafíos de la gestión documental en las organizaciones

Beatriz Mercado<sup>1</sup>, Bibliotecaria Documentalista, Universidad Tecnológica Metropolitana  
Coordinadora Académica, carrera de Gestión de Información, Bibliotecología y Archivística (GIBA) y Diplomado de Archivística

La gestión documental es un aspecto clave para la eficiencia y productividad de las organizaciones. Este artículo aborda la importancia y beneficios asociados a la implementación de sistemas de gestión documental. También se revisan las principales problemáticas y obstáculos que se presentan en este tipo de iniciativas y cómo, a nivel internacional, han surgido una serie de directrices en forma de normas de gestión para apoyar a las organizaciones bajo una metodología de mejora continua. Se hace referencia, en particular, a la más reciente, la serie ISO 30300, que además permite que la organización acredite ante sus pares la adopción de las mejores prácticas en el ámbito documental.

RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

El concepto “gestión”, aplicado a los documentos que genera una organización, es una corriente que se viene asentando desde principios de la década de los 90s. La Asociación para la Información y Gestión de Imágenes (Association for Information and Image Management), organismo mundial de las empresas de gestión de contenidos, define la Gestión Documental como *“las estrategias, herramientas y métodos utilizados para capturar, organizar, almacenar, preservar y difundir contenidos y documentos relacionados con los procesos organizativos.”*

A pesar de que el hecho de confundir gestión documental con algún tipo de sistema informático está bastante arraigado en los círculos menos

especializados, la gestión documental es mucho más que las soluciones tecnológicas que soportan sus procesos. En efecto, su esencia está en

el establecimiento de políticas, prácticas, procedimientos y responsabilidades que, desde lo estratégico a lo operativo, permiten que una organización coordine

(1) Email de contacto: [bmercado@uahurtado.cl](mailto:bmercado@uahurtado.cl)



y controle todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos. Todas estas acciones, además, deben considerar la protección de las características estructurales y contextuales de los documentos, a fin de garantizar su autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad a lo largo del tiempo.

El presente artículo se enfoca precisamente a cómo la comunidad internacional ha avanzado en la definición y sistematización de directrices que, independiente del rubro o tipo de institución, apoyan la definición de sistemas que permiten que la organización utilice y reutilice su capital documental. La amplitud y transversalidad de procesos de gestión documental en una organización justifica que ésta invierta en la implementación de las mejores prácticas que, desde el año 2001, es posible encontrar sistematizadas en una serie de normas de aplicación voluntaria. Más aún, a partir del año 2011, las organizaciones pueden acreditar ante sus pares el uso de estas prácticas implementando la serie de normas ISO 30300.

### **Importancia y problemáticas de la gestión documental en las organizaciones**

Toda organización, en su actividad diaria, genera y recibe documentos que constituyen evidencias de dicha actividad. Además de este valor probatorio, los documentos tienen valor por la información que contienen. Esta información es susceptible de generar conocimiento: el know how de la empresa. Ambos valores emergen y

pueden ser explotados siempre y cuando la organización disponga de un buen sistema de gestión documental.

En particular, el valor probatorio está directamente asociado a “evidenciar” el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la organización para el desarrollo de sus actividades, las que además de la propia normativa interna, deben respetar el marco reglamentario que aplica tanto a su rubro específico, como a procesos de apoyo transversales que es posible identificar en toda organización (recursos humanos, finanzas, tecnología, entre otros). Este marco reglamentario incluye las leyes, la jurisprudencia, y la reglamentación que regula tanto el marco organizativo en general, como el que afecta a cada sector en particular. Incluso, es posible extender este cumplimiento a normas y buenas prácticas de aplicación voluntaria (de calidad, por ejemplo) o a expectativas de la sociedad acerca de lo que se considera como un comportamiento aceptable en relación con el sector específico u organización. Así, son muchos los documentos que pueden actuar como prueba en caso de conflicto; los ejemplos son innumerables: facturas, proyectos arquitectónicos, pólizas de seguros, contratos, matrículas de estudiantes, expedientes académicos, expedientes judiciales, permisos de obra, escrituras de propiedad, entre muchísimos otros. (García Alsina, 2011).

Las necesidades legales, las responsabilidades contractuales y el aumento de las capacidades de almacenamiento impulsan la acumulación de documentos en organizaciones de todo tipo. Lo anterior redundará en que, según un estudio publicado en la Revista de AENOR2,

empleamos más de 50 minutos al día en buscar documentos e información. Y es que, la gestión de información o documentos es parte integral de los procesos, servicios y sistemas de gestión de cualquier entidad; incluso para muchas organizaciones está indisolublemente asociada al propio negocio. (Valderrama, 2016).

Esto último se hace más tangible cuando analizamos los más importantes sistemas tecnológicos empresariales, como por ejemplo los de tipo ERP3. Estas herramientas no sólo son capaces de gestionar la documentación administrativa propiamente tal, sino que además pueden controlar los flujos de trabajo en la tramitación de documentos y expedientes, capturar información desde bases de datos de producción, contabilidad y otros para la generación de nuevos documentos, y posibilitar búsquedas por muchos criterios a fin de ubicar oportunamente la información que la organización necesita. La integración de los documentos con las transacciones permite una visión clara del proceso de negocio (independientemente de su fuente y formato), y de las personas que actúan en dicho proceso (dentro y fuera de la organización), asegurando el trabajo sobre un contenido único.

### **La realidad chilena**

Lamentablemente, la realidad en Chile dista bastante respecto de este último escenario. En nuestro país, son pocas las empresas que han alcanzado la integración de sus procesos de negocio con sus procesos de gestión de documentos. Por el contrario, lo común es encontrar que la información

(2) Asociación Española de Normalización y Certificación.

(3) Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un sistema integrado de gestión y de datos único, donde converge toda la información de una empresa y ésta es utilizada para tomar decisiones, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

está aislada. La documentación en papel, los correos electrónicos, los archivos almacenados en carpetas en los computadores personales. Los datos gestionados por sistemas ERP no están relacionados entre sí, la información no se comparte y la pérdida y falta de control de información generan ineficacia y descontrol en las organizaciones. (San Servando, 2013).

Sin embargo, son cada vez más las organizaciones que entienden el riesgo que enfrentan al no poder localizar y acceder a los documentos que necesitan y en el momento que los necesitan. Esta realidad justifica el diseño e implementación de un sistema de gestión documental eficiente, que permita crear, registrar, clasificar, facilitar y controlar el acceso, almacenar, seguir el trazo y conservar o “saber eliminar” documentos. (García Alsina, 2011).

Aunque en una lectura rápida, los aspectos antes mencionados pudieran parecer simples, la verdad es que son bastante complejos, sobre todo al estimar que cada persona en una organización genera y/o recibe al menos un documento por cada tarea unitaria que realiza. La complejidad aumenta cuando consideramos que estos documentos pueden ser generados en múltiples soportes y formatos que deben convivir, relacionarse y, en algunos casos, interoperar entre sí, tanto dentro de la misma organización como con aquellas personas e entidades externas con las que interactúan (clientes, proveedores, entes reguladores, por mencionar algunos).

Resulta evidente que en este complicado escenario es altamente deseable para las organizaciones contar con un consolidado de buenas prácticas en el manejo de sus documentos, que incluya todos los procesos y controles documentales, desde la creación del

documento o incluso antes. Tampoco es de extrañar, por la universalidad de la problemática, que la iniciativa naciera de una de las organizaciones mejor posicionada a nivel internacional en normalización: la ISO.

### **Normalización y certificación de los sistemas de gestión en organizaciones: la experiencia de la ISO**

La Organización Internacional de Normalización, más conocida por su acrónimo en inglés ISO, es la organización internacional más prestigiosa en normalización. Su fuerza se basa en estrictos procedimientos de aprobación de normas y el reconocimiento internacional de las mismas. Es una organización no gubernamental establecida en 1947 y su misión es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas, con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y para desarrollar la cooperación en la esfera de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.<sup>4</sup> Con una Secretaría Central que tiene su sede en Ginebra, Suiza, la componen 162 países a través de sus respectivos organismos nacionales de normalización. En Chile, dicha responsabilidad recae en el Instituto Nacional de Normalización, INN, formando parte de la ISO de manera ininterrumpida desde su fundación.

En términos generales, la normalización es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas y, por ende, se traduce en la elaboración, difusión y aplicación de normas que, en su mayoría, son de aplicación voluntaria.

La normalización, tal y como la conocemos hoy, nace en el siglo XX

como respuesta a los avances de la industria para establecer un conjunto de disposiciones estandarizadas que faciliten la producción. Por lo mismo, desde sus inicios, las normas ISO (como muchas otras) se centraron en la normalización de productos, cubriendo prácticamente todos los sectores industriales, a fin de unificar criterios, dimensiones y propiedades que debían cumplir estos productos. Sin embargo, a partir de la década de los 90s, la ISO se inició en el camino de la normalización de la gestión de las organizaciones. Las normas de gestión, más que enfocarse al producto final y sus procesos productivos, centran su atención en la mejora continua del desempeño global de la organización como un objetivo permanente y, en la metodología que promueven, son esenciales aspectos como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de procesos, el enfoque de sistemas, el enfoque basado en hechos.

El impacto y reconocimiento de las normas de gestión fue casi inmediato. El mejor ejemplo es el éxito que a nivel internacional adquirió la serie de normas de calidad ISO 9000, por la cual la ISO es comúnmente reconocida fuera de los círculos especializados. Lo anterior, dio pie a la elaboración de normas de gestión en otros ámbitos más específicos como la serie ISO 14000 (sistema de gestión medioambiental), la serie ISO 27000 (sistema de gestión de seguridad de la información) y la serie ISO 31000 (sistema de gestión de riesgos).

Otra característica importante es que los sistemas de gestión son normas certificables, es decir, que están redactadas en forma de requisitos de manera que una entidad certificadora pueda verificar y acreditar

(4) [www.iso.org](http://www.iso.org)



su cumplimiento. Estas entidades certificadoras que, a su vez, han sido validadas por el órgano normalizador (ISO), son empresas que actúan en el mercado compitiendo libremente por captar clientes. Estos clientes pagan por el proceso de certificarse, lo que supuestamente les ayuda en su reputación, en cumplir determinados requisitos para la contratación o en aumentar sus ventas como beneficios añadidos de la propia implantación del sistema de gestión (Bustelo, 2012).

No es de extrañar, entonces, que un pilar fundamental en la gestión de una organización como son los documentos que registran sus actividades, haya sido punto de mira para el desarrollo de una norma de gestión. Así nació el proyecto ISO 30300, que propone una metodología normalizada para la gestión de las organizaciones desde el punto de vista de los documentos.

### La serie ISO 30300

Con la misma estructura y sistema de codificación de las demás normas ISO de gestión, desde finales del año 2011 se han publicados las tres primeras normas que pasarían a conformar la serie ISO 30300 (sistema de gestión para los documentos):

**ISO 30300:** Especifica la terminología para toda la serie de normas, los objetivos y los beneficios de un sistema de gestión para los documentos. Esta es una norma introductoria de toda la serie. Define el vocabulario o terminología que se va a utilizar en el resto de las normas y presenta la justificación y enfoque de toda la serie.

**ISO 30301:** Especifica los requisitos para implementar un sistema de gestión para los documentos (norma certificable). En esta norma se establecen los requisitos

para la implementación de un sistema de gestión de documentos y sobre los que se realizarán las evaluaciones y posibles certificaciones. Todas las demás normas de la serie se refieren a esta norma principal.

**ISO 30302:** Esta norma, incorporada en octubre de 2015, proporciona una guía de implementación concordante con los requisitos establecidos en la norma ISO 30301 y que, sin duda, es de una ayuda inestimable para toda organización que tenga por objetivo certificarse.

Una ventaja apreciable de la serie ISO 30300 es la complementariedad y compatibilidad con el resto de normas de sistemas de gestión (ISO 9000, ISO 14000, ISO 27000, etc.) al determinar, en su modelo básico, los requisitos de gestión documental y las expectativas de las partes interesadas (ver fig. 1). Este enfoque integrador facilita y reduce los esfuerzos de implementación,

cuando la organización ya ha aplicado (o certificado) otro sistema de gestión ISO (Bustelo, 2011).

### Desafíos pendientes de la gestión documental en las organizaciones chilenas

Llegados a este punto, se hace fundamental analizar cómo esta norma enfoca las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones en nuestro país en el manejo de sus documentos. Este enfoque de gestión probablemente afecte los cimientos de la cultura de la mayoría de las organizaciones, que tienden a considerar los documentos sólo como el residuo de su labor administrativa y no le asignan la importancia que tienen.

Además de varios requisitos asociados a la planificación, soporte, operación, control y evaluación del desempeño del sistema de gestión de documentos, la norma releva dos aspectos sobre los cuales quiero referirme, porque son los

**Figura 1**  
Estructura del Sistema de Gestión para los documentos



FUENTE: AENOR. (2011). UNE-ISO 30301. Información y Documentación – Sistemas de Gestión para los Documentos – Requisitos.

que habitualmente se pasan por alto o no se les da la suficiente importancia al momento de diseñar e implementar el sistema: el contexto de la organización y el liderazgo.

Respecto del contexto de la organización, la norma pone de manifiesto que no se puede concebir a la gestión de documentos como un ente aislado del entorno externo e interno de la organización, ya que éstos tienen una incidencia fundamental respecto de las decisiones que se tomen, especialmente en lo que tiene que ver con la conservación y disposición documental. Es decir, ¿cómo y por cuánto tiempo mantendremos los documentos en la organización? Lo que habitualmente es posible observar, tanto en organizaciones públicas como privadas, es que no hay ningún tipo de selección sobre lo que debe conservarse y, menos aún, que los criterios de selección hayan sido documentados e institucionalizados. Así, la gestión que puede hacerse sobre espacios de almacenamiento (normalmente bodegas y depósitos que no cumplen los mínimos estándares para garantizar una adecuada conservación de los documentos) es prácticamente nula. La actitud es aún más despreocupada en el caso de los documentos electrónicos, por la falsa creencia que los espacios de almacenamiento son inagotables.

Los documentos evidencian las operaciones. Son el testimonio de que una organización cumple la normativa que la regula y, por ende, un adecuado sistema de gestión de documentos debe evaluar los requisitos de negocio, legales y reglamentarios que debe cumplir en sus operaciones, a fin de conservar los documentos sólo durante el tiempo que los precise. Incluso, los requisitos avanzan un paso más, al delegar al sistema de gestión de

documentos la responsabilidad de detectar cuando alguna actividad no está siendo adecuadamente documentada y revierta dicha situación.

Además de esta función probatoria frente a su contexto externo, los documentos también son evidencia de las capacidades internas de la organización para dar cumplimiento a sus políticas, objetivos, estrategias, procedimientos y modelos adoptados. La toma de decisiones informada y la mejora continua de una organización son consecuencia de una adecuada documentación y registro de los procesos.

Cumplir requisitos asociados a lo antes expuesto implica un cambio radical, ya que eleva la gestión documental a un nivel que raras veces se puede apreciar en las organizaciones en nuestro país, al plano estratégico, sacándola del habitual rol de apoyo o soporte. Esto nos lleva al segundo aspecto que vale la pena destacar: el de liderazgo y el compromiso que debe adoptar la más alta dirección de la organización en los procesos documentales.

Las orientaciones que emanen de la alta dirección, afianzando la importancia de los procesos documentales, son imprescindibles. Estas orientaciones deben llegar a todos los “rincones” de la organización que están permanentemente creando documentos que registran sus actividades. En casi la totalidad de los casos, los documentos son gestionados por personas que fueron contratadas para realizar otras funciones que no consideraban acciones asociadas a la gestión documental (más raro aún sería encontrarlas en sus perfiles de cargo), por lo que la mal entendida sobrecarga de trabajo debe estar adecuadamente justificada y encausada desde el nivel gerencial.

Pero este compromiso desde la

alta dirección no sólo puede ser una declaración, aunque sea documentada a través de una política, debidamente comunicada a todos los niveles como exige la norma. Para que sea sentido e incorporado, debe palparse con hechos, como la creación de un rol específico con formación y competencias a fin de que actúe como representante de la gestión documental en la organización. El compromiso también debe estar respaldado a través de la asignación de presupuestos que permitan el desarrollo permanente de proyectos orientados a la mejora de condiciones, tecnológicas y de infraestructura principalmente. Por último, también debe lograr el involucramiento real de los mandos medios que, muchas veces enfocados en el desempeño de sus propias áreas, tienden a ser los principales enemigos de la consolidación de los procesos de gestión documental, al relegarlos frente a metas locales.

## Conclusiones

Concebir los procesos documentales como un sistema que involucra a toda la organización y no como actividades aisladas a cargo de unos pocos, es uno de los factores de éxito de la implementación de un sistema de gestión documental. Lo anterior está ampliamente avalado por la norma ISO 30300 y, por ende, reconocido internacionalmente.

Una organización que esté dispuesta a implementar esta norma e, idealmente, certificarla, requiere del convencimiento al más alto nivel de que los beneficios que obtendrá superarán ampliamente a los costos de implementación. Estos beneficios tarde o temprano redundarán en lo económico: al optimizar procesos; al no estar expuesto a conflictos sin los debidos respaldos; al aumentar la ventaja competitiva, entre otros.

Aun así, la implementación no será sencilla, ni rápida, ya que involucra a la propia cultura organizacional, que puede estar o no dispuesta al cambio que significa considerar que los documentos ya no son papeles viejos o documentos electrónicos desperdigados en los diferentes computadores personales, respecto de los cuales no vale la pena perder el tiempo. Es fundamental, instalar el conocimiento de que los documentos son un activo más de la organización, donde todos y cada uno de sus miembros tienen responsabilidades en su gestión.

## Referencias

- AENOR. (2006). UNE-ISO 15489-1. Información y Documentación – Gestión de Documentos – Parte I: Generalidades. Madrid: AENOR.
- AENOR. (2011). UNE-ISO 30301. Información y Documentación – Sistemas de Gestión para los Documentos – Requisitos. Madrid: AENOR.
- Bustelo Ruesta, Carlota. (2012). La normalización internacional en

información y documentación: ¿una historia de éxitos? El caso de la normalización ISO en gestión de documentos. En: Métodos de información (MEI), II Época, Vol. 3, nº, 4, 2012, pp. 39-46. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5557/IIMEI2-N2-039046>

Bustelo Ruesta, Carlota. (2011). Serie ISO 30300: Sistema de Gestión para los Documentos. Madrid: SEDIC, Asociación Española de Documentación e Información Científica. Documentos de Trabajo. 36 p.

García Alsina, Monserrat. (2011). El valor oculto de los documentos: razones de su gestión. Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación, 4. Disponible en: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero04/articles/Article-Montserrat-Garcia-Alsina.html>

Gauchi Risso, Verónica (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del

conocimiento. Revista Española de Documentación Científica, (35) 4: 531-554. Disponible en: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/762/844>

San Servando Hernández, Nuria (2013). Gestión documental para Pymes. La Coruña, NETBIBLIO, 115 p. Disponible en: [http://www.fundacioninnovacionrioja.com/uploads/media/GD\\_WEB.pdf](http://www.fundacioninnovacionrioja.com/uploads/media/GD_WEB.pdf)

Valderrama, José Ángel. (2012). Sistemas de gestión: objetivos y estructura. En: Jornada Clave de las ISO 30300 para profesionales de la Gestión de Documentos. Madrid, 21 de mayo de 2012. Disponible en: [http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/en/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/archivos/2012/normas-iso-30300/Jornada30300\\_valderrama.pdf](http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/en/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/archivos/2012/normas-iso-30300/Jornada30300_valderrama.pdf)

Valderrama, José Ángel. (2016). La gestión de documentos como estrategia empresarial. Revista AENOR, mayo de 2016: 26-29.

# BIENVENIDO A PENSAR.

POSTGRADOS UAH | ADMISIÓN 2017

## MAGÍSTER FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

- Administración de Empresas - MBA / opción de obtener el grado de Master of Science in Global Finance, Fordham University
- Economía / doble grado con Georgetown University\*
- Economía Aplicada a Políticas Públicas / doble grado con Fordham University\*
- Gestión de Personas en Organizaciones / en conjunto con la Facultad de Psicología\*



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**

[www.uahurtado.cl](http://www.uahurtado.cl)  
[postgrados@uahurtado.cl](mailto:postgrados@uahurtado.cl)

**UNIVERSIDAD ACREDITADA / 5 AÑOS**  
Docencia de pregrado | Vinculación  
con el medio | Gestión institucional  
Docencia de postgrado | Investigación  
Desde diciembre 2014 hasta diciembre 2019

\*Acreditación: Ver vigencia, sedes, modalidades y jornadas en [www.cna Chile.cl](http://www.cna Chile.cl)

R E V I S T A



# POST GRADOS UAH 2017

## FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

### CARRERAS DE PREGRADO

Ingeniería Comercial  
Contador Público Auditor  
Gestión de la Información, Bibliotecología y Archivística

### CARRERAS PARA PROFESIONALES

Contador Público Auditor  
Ingeniería Comercial para Profesionales

### MAGÍSTER · MBA

Magíster en Administración de Empresas (MBA)  
Magíster en Economía - Master of Arts in Economics  
(Doble Grado con Georgetown University, Washington DC)  
Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones  
Magíster en Economía Aplicada a Políticas Públicas  
(MAPPE, Doble Grado con Fordham University, New York)

### DIPLOMADOS

Diplomado Certificación en Coaching Organizacional  
Diplomado en Auditoría de Fraude Corporativo  
Diplomado en Consultoría y Coaching  
Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas  
Diplomado en Gestión Archivística  
Diplomado en Gestión de Personas  
Diplomado en Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales  
Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Economía y Negocios 2016  
Universidad Alberto Hurtado  
Erasmó Escala 1835 Santiago, Santiago - Chile  
Teléfono: (56 2) 28897366  
Fax: (56 2) 26920303

D I S E Ñ O

[www.barbsilva.cl](http://www.barbsilva.cl) / [contacto@barbsilva.cl](mailto:contacto@barbsilva.cl)