

**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE
ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS BASADO EN EL ESQUEMA
METODOLÓGICO PROPUESTO POR EL PROJECT MANAGEMENT
INSTITUTE (PMI) A TRAVÉS DE SU ESTÁNDAR PMBOK® GUIDE 5ª EDICIÓN**

DIEGO FERNANDO VINCHERY DURÁN



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
DEPARTAMENTO DE CIENCIA DE LA INFORMACIÓN
CARRERA DE CIENCIA DE LA INFORMACIÓN Y BIBLIOTECOLOGÍA
COLOMBIA-BOGOTÁ D.C.**

2014

**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE
ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS BASADO EN EL ESQUEMA
METODOLÓGICO PROPUESTO POR EL PROJECT MANAGEMENT
INSTITUTE (PMI) A TRAVÉS DE SU ESTÁNDAR PMBOK® GUIDE 5ª EDICIÓN**

DIEGO FERNANDO VINCHERY DURÁN

**Trabajo de grado para optar por el Título de Profesional en Ciencia de la
Información-Bibliotecología**

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

MILLER JOSUÉ PARRA VIRVIESCAS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

DEPARTAMENTO DE CIENCIA DE LA INFORMACIÓN

CARRERA DE CIENCIA DE LA INFORMACIÓN Y BIBLIOTECOLOGÍA

COLOMBIA-BOGOTÁ D.C.

2014

Bogotá D.C., 26 de Mayo de 2014

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado; solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana, Artículo 23 de la Resolución No. 13 de 1964.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas de las que recibí apoyo durante todo este proceso de estudio el cual culmina con este trabajo de grado. Principalmente a mi familia por su ayuda incondicional, soporte y motivación. Agradezco su paciencia y su confianza depositada, la cual retribuyo por medio de este logro personal.

A Luisa Vallejo por ser el principal motor para llevar esto a cabo. Doy gracias por su tiempo, fuerza y dedicación entregada durante todo este proceso académico.

RESUMEN

El panorama de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en Colombia por parte de compañías privadas especializadas en esta materia, no resulta ser del todo eficiente, debido a que se encuentran distintos factores que parten desde la planeación de un proyecto como los causantes de incumplimientos, sobre costos y retrasos, entre otros.

Esta situación permite la posibilidad de aplicar una metodología de apoyo a la gestión de este tipo de proyectos contratados principalmente por entidades estatales. Para el desarrollo de este trabajo de investigación se propone la aplicación del esquema metodológico desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en el desarrollo total de la organización de un Fondo Acumulado.

Palabras claves: Fondo Acumulado, gestión de proyectos, ciencia de la información, gestión documental, archivística.

ABSTRACT

The overview of the cumulative documental funds organization projects in Colombia by the private companies specialized in this matter, it is not as efficient, due to the different factors that start from the planning of a project as to the causes of non-compliance, cost overruns and delays, among others.

The situation allows the possibility to apply a support methodology to the management of this type of projects hired mainly by governmental entities. For the development of this research paper it is to propose the application of the methodology scheme developed by the Project Management Institute (PMI) in the total development of the organization of a cumulative documental fund.

Keywords: Cumulative documental fund, project management, records management, archives, information science.

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	12
<i>ABSTRACT</i>	13
1. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	26
2. <i>JUSTIFICACIÓN</i>	30
3. <i>MARCO TEÓRICO</i>	33
3.1 <i>ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS EN COLOMBIA</i>	33
3.2 <i>TEORÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS</i>	34
4. <i>OBJETIVOS DEL PROYECTO</i>	36
4.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	36
4.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	36
5. <i>ENFOQUE METODOLÓGICO</i>	37
6. <i>IMPACTO</i>	39
7. <i>DIAGNOSTICO INICIAL DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS</i>	41
7.1 <i>ANÁLISIS ENCUESTA</i>	42
8. <i>COMPONENTES DE UN FONDO ACUMULADO Y NIVEL DE COMPLEJIDAD</i> ..	45
9. <i>DESCRIPCIÓN DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y LOS PROCESOS TECNICOS INMERSOS EN LA ORGANIZACIÓN DE UN FONDO ACUMULADO</i>	51
9.1 <i>DIAGNÓSTICO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL</i>	52
9.2 <i>RECONSTRUCCIÓN DE LA HISTORIA INSTITUCIONAL</i>	52
9.3 <i>PLAN ARCHIVÍSTICO INTEGRAL</i>	53
9.4 <i>PROCESOS TÉCNICOS ARCHIVÍSTICOS</i>	53

9.5 ELABORACIÓN DE TABLAS DE VALORACIÓN DOCUMENTAL (TVD).....	54
10. LEGISLACIÓN VIGENTE EN MATERIA ARCHIVÍSTICA (FONDOS ACUMULADOS).....	56
11. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PLANTEADA CON BASE EN LOS LINEAMIENTOS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE EN LOS CINCO MACROPROCESOS IMPLÍCITOS EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS DEL ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN.....	60
12. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN.....	63
12.1 INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PROYECTO.....	64
12.2 TRABAJOS DEL PROYECTO PARA REALIZACIÓN DE LA CARTA DEL PROYECTO.....	66
12.2.1 NECESIDAD DEL MERCADO.....	66
12.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	67
12.3 DEFINICIÓN DEL CASO DE NEGOCIO.....	68
12.4 DESARROLLO DE LA CARTA DEL PROYECTO.....	69
13. GESTIÓN DEL ALCANCE.....	73
13.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	75
13.2 DEFINICIÓN DE ALCANCE DE PRODUCTOS Y ENTREGABLES.....	76
13.3 ESTRUCTURA DETALLADA DE TAREAS (EDT).....	77
14. GESTIÓN DEL TIEMPO.....	79
14.1 GESTIÓN DEL PLAN DEL CRONOGRAMA.....	80
14.1.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	81
14.1.2 NIVEL DE PRECISIÓN.....	81
14.1.3 UNIDADES DE MEDICIÓN.....	82

14.1.4	MODELO DE MANTENIMIENTO DEL CRONOGRAMA.....	84
14.2	DESARROLLO DEL CRONOGRAMA.....	85
14.2.1	LISTA DE ACTIVIDADES.....	86
14.2.2	ATRIBUTO DE ACTIVIDADES.....	90
14.2.3	MÉTODO DE DIAGRAMACIÓN DE PRECEDENCIA.....	93
14.2.4	CRONOGRAMA.....	96
15.	GESTIÓN DE COSTOS.....	97
15.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	98
15.1.1	RECURSOS FÍSICOS.....	99
15.1.2	INSUMOS.....	102
15.1.3	RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	103
15.1.4	RECURSO HUMANO.....	103
15.2	HERRAMIENTAS DE ESTIMACIÓN.....	103
15.2.1	ESTIMACIÓN ANÁLOGA.....	103
15.2.2	ESTIMACIÓN TIPO “BOTTOM UP”.....	104
15.3	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS.....	105
15.3.1	UNIDADES DE MEDIDA.....	105
15.3.2	NIVEL DE PRECISIÓN.....	105
15.3.3	IMPREVISTOS.....	106
15.3.4	FORMATOS DE REPORTE.....	106
15.3.5	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	107
16.	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	108
16.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	109
16.1.1	ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO.....	109

16.1.2	<i>COSTO DE LA CALIDAD</i>	116
16.1.3	<i>PRODUCTO CONFORME</i>	116
16.1.4	<i>PRODUCTO NO CONFORME</i>	118
16.2	<i>HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD</i>	119
16.2.1	<i>EVALUACIÓN COMPARATIVA</i>	119
16.2.2	<i>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</i>	120
16.2.3	<i>DIAGRAMA DE PARETO</i>	122
16.2.4	<i>DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO</i>	122
16.3	<i>PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD</i>	124
17.	<i>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	125
17.1	<i>HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>	127
17.1.1	<i>ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</i>	127
17.1.2	<i>TEORÍA ORGANIZACIONAL</i>	130
17.2	<i>ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO</i>	131
17.2.1	<i>HABILIDADES INTERPERSONALES</i>	132
17.2.2	<i>ENTRENAMIENTO</i>	133
17.3	<i>PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	134
17.3.1	<i>ORGANIGRAMA DEL PROYECTO</i>	134
17.3.2	<i>ROLES Y RESPONSABILIDADES</i>	135
17.3.3	<i>ADQUISICIÓN DE PERSONAL</i>	144
17.3.4	<i>CALENDARIO DE RECURSOS</i>	146
17.3.5	<i>PLAN DE LIBERACIÓN DE PERSONAL</i>	147
17.3.6	<i>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</i>	148
17.3.7	<i>RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS</i>	149

17.3.8 CONFORMIDADES.....	150
18. GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	151
18.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	152
18.1.1 ORGANIGRAMA.....	153
18.1.2 RELACIONES DE RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO Y LAS PARTES INTERESADAS.....	153
18.1.3 DISCIPLINAS, DEPARTAMENTOS Y ESPECIALIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO.....	155
18.1.4 NECESIDADES INTERNAS DE INFORMACIÓN.....	155
18.1.5 NECESIDADES EXTERNAS DE INFORMACIÓN.....	156
18.2 TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN.....	156
18.2.1 URGENCIA DE LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	157
18.2.2 DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA.....	157
18.2.3 FACILIDAD DE USO.....	158
18.2.4 AMBIENTE DEL PROYECTO.....	159
18.3 PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	161
18.3.1 REUNIONES.....	163
18.3.2 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN.....	165
18.3.3 INFORME DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	166
18.3.4 INFORMES DE RENDIMIENTO.....	167
18.4 PROYECTO DE COMUNICACIONES.....	168
18.4.1 CONTROL DE LAS COMUNICACIONES.....	169
19. GESTIÓN DEL RIESGO.....	172
19.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	173

19.1.1 REUNIONES.....	174
19.2 PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO	175
19.2.1 METODOLOGÍA.....	175
19.2.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	176
19.2.3 CATEGORÍAS DE RIESGO	176
19.2.4 REVISIÓN DE DOCUMENTOS.....	177
19.2.5 ANÁLISIS DE LISTA DE VERIFICACIÓN	179
19.3 REGISTRO DEL RIESGO.....	179
20. GESTIÓN DE PROVEEDORES	182
20.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS	183
20.2 ANÁLISIS DE HACER O COMPRAR.....	185
20.2.1 ACTIVIDADES PROPIAS DEL PROYECTO	185
20.2.2 RECURSOS ESPECÍFICOS E INSUMOS	186
20.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	186
20.3.1 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS.....	186
20.3.2 ESTUDIO DE MERCADO.....	187
20.3.3 REUNIONES.....	190
20.4 PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	191
20.4.1 DOCUMENTOS DE ADQUISICIÓN.	195
20.4.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	196
20.4.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PROPONENTES.....	197
20.4.4 ESTIMACIONES INDEPENDIENTES.....	197

20.4.5 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS.....	197
20.4.6 NEGOCIACIÓN DE ADQUISICIONES.....	198
20.4.7 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	198
20.4.8 ACUERDOS.....	199
20.5 CONTROL DE ADQUISICIONES.....	200
20.5.1 SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIO DEL CONTRATO.....	200
20.5.2 REVISIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS ADQUISICIONES.....	201
20.5.3 INSPECCIONES Y AUDITORÍAS.....	201
20.5.4 ADMINISTRACIÓN.....	202
20.5.5 SISTEMA DE CONTROL DE REGISTRO.....	202
21. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	203
21.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	204
21.2 ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO.....	204
21.2.1 CUADRÍCULA DE PODERES E INTERESES DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO.....	211
21.3 REGISTRO DE INTERESADOS EN EL PROYECTO.....	212
21.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO.....	214
21.4.1 NIVELES DE PARTICIPACIÓN DESEADOS Y ACTUALES DE LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS.....	215
21.4.2 ALCANCE Y PODER PARA TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL PROYECTO.....	218
21.4.3 INTERRELACIONES IDENTIFICADAS Y POSIBLES ALIANZAS.....	218

<i>21.4.4 REQUISITOS DE COMUNICACIÓN</i>	<i>219</i>
<i>21.4.5 METODOLOGÍA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO</i>	<i>221</i>
<i>21.4.6 ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS</i>	<i>222</i>
<i>21.4.7 HABILIDADES INTERPERSONALES</i>	<i>223</i>
<i>21.4.8 HABILIDADES DE GESTIÓN</i>	<i>225</i>
<i>21.4.9 SOLICITUD DE CAMBIO</i>	<i>226</i>
<i>22. CONCLUSIONES</i>	<i>228</i>
<i>23. RECOMENDACIONES</i>	<i>230</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>231</i>
<i>ANEXO A. PREGUNTAS ENTREVISTA</i>	<i>235</i>
<i>ANEXO B. ENTREVISTAS DIRECTORES DE PROYECTOS DE FONDOS ACUMULADOS</i>	<i>236</i>
<i>ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO</i>	<i>250</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida de un proyecto de organización de Fondos Acumulados	31
Figura 2. Entradas y salidas de la gestión de la integración	63
Figura 3. Entradas y salidas de la gestión de alcance	73
Figura 4. Estructura detallada de tareas (EDT).....	77
Figura 5. Entradas y salidas de la gestión de tiempo.....	79
Figura 6. Método de diagramación de precedencia	94
Figura 7. Entradas y salidas de la gestión de costos	97
Figura 8. Entradas y salidas de la gestión de calidad	108
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso.....	120
Figura 10. Diagrama de Pareto.....	122
Figura 11. Diagrama de causa efecto.....	122
Figura 12. Entradas y salidas de la gestión de recursos humanos.....	125
Figura 13. Organigrama del proyecto	135
Figura 14. Entradas y salidas de la gestión de comunicaciones	151
Figura 15. Entradas y salidas de la gestión de riesgo.....	172
Figura 16. Entradas y salidas de la gestión de proveedores	182
Figura 17. Entradas y salidas de los grupos de interés	203
Figura 18. Poder e influencia de los grupos de interés.....	212

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Respuesta pregunta 6.....	44
Tabla 2. Listado de algunas entidades liquidadas entre los años 1999 y 2012.....	50
Tabla 3. Legislación que impacta sobre los Fondos Acumulados	56
Tabla 4. Grupos de interés	71
Tabla 5. Productos y entregables del proyecto	76
Tabla 6. Lista de atributo de actividades	90
Tabla 7. Lista de datos para el cronograma	96
Tabla 8. Condiciones físicas de los depósitos de archivo	102
Tabla 9. Lista de actividades sujetas a control de calidad	110
Tabla 10. Impacto de la calidad sobre los procesos	112
Tabla 11. Probabilidad de Incumplimiento de objetivos, tiempo y costos.....	122
Tabla 12. Rol y responsabilidades de la Junta Directiva	136
Tabla 13. Rol y responsabilidades del Coordinador de Procesos Archivísticos	137
Tabla 14. Rol y responsabilidad del Coordinador de Operaciones.....	138
Tabla 15. Rol y responsabilidades del Supervisor de Procesos Técnicos	139
Tabla 16. Rol y responsabilidades del Supervisor de Productividad y Calidad	140
Tabla 17. Rol y responsabilidades del Auxiliar de procesos técnicos	141
Tabla 18. Rol y responsabilidades del Auxiliar de Archivo.....	142
Tabla 19. Rol y responsabilidades de Auxiliar Digitación y Digitalización	143
Tabla 20. Rol y responsabilidades de Auxiliar de Microfilmación.....	144
Tabla 21. Relaciones de responsabilidad	153
Tabla 22. Plan de gestión de comunicaciones.....	161

Tabla 23. Categorías de riesgo del proyecto	177
Tabla 24. Registro del riesgo	179
Tabla 25. Registro de los grupos de interés	205
Tabla 26. Registro de Grado de influencia de los grupos de interés	213
Tabla 27. Niveles de participación de los grupos de interés	216

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grado de influencia de los grupos de interés.....	214
--	-----

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de información, es un procedimiento estructurado que tiene como objetivo asegurar la información y facilitar diferentes procesos dentro de la estructura de una organización o entidad. Se convierte en un recurso primordial para la preservación de la historia institucional que lleva consigo todos aquellos fundamentos, objetivos y estructuras desde sus inicios hasta la actualidad de la entidad. Debido a esto, el no contar con manuales y procedimientos para la producción y recepción de documentos, tiene como consecuencia dificultades a la hora de recuperar información, retrasos en las funciones habituales, desgaste físico, presupuestal y en recurso humano, en la búsqueda de los mismos. Todos estos factores obligan a las empresas u organizaciones de todo tipo a la búsqueda de servicios prestados por especialistas, que proporcionen todo un proceso de organización documental.

Es probable que algunas organizaciones no le brinden la suficiente importancia a los procesos técnicos inmersos en la gestión documental, los cuales proporcionan una organización coherente a sus archivos centrales y de gestión, esto se debe a que no son considerados un elemento tangible que genera ganancias o utilidades económicas a primera vista. Contrario a esta situación, se puede comprobar y hacer tangible, mediante un apoyo a la eficiencia y la eficacia de los procesos misionales, estratégicos y de soporte de cualquier organización.

Cuando se encuentra una problemática en la cual no existe ningún tipo de criterio para la ordenación de documentos, se obtiene como resultado un vasto cúmulo de archivos sin posibilidad alguna para su recuperación. La suma de esta producción documental durante la fase activa de una entidad sin ninguna política ni metodología establecida en los procesos de gestión documental, generan Fondos Acumulados.

“Durante mucho tiempo la falta de una política archivística coherente por parte del Estado dio origen a problemas estructurales en los archivos, que se reflejan básicamente en la falta de control y regulación de procesos archivísticos sobre producción, recepción, distribución, consulta y conservación documental”¹.

De esta manera se presenta una necesidad de organizar un fondo acumulado, por una parte se encuentra toda la normatividad vigente en Colombia en materia archivística que tiene como eje central la Ley 594 del año 2000 “por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones”². Esta otorga principalmente un carácter de obligatoriedad a las entidades estatales o privadas que cumplan funciones públicas, a tener políticas y metodologías dirigidas a la organización de sus archivos.

¹ COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004. p. 7.

² COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 594 (14 de Julio de 2000). Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 2000. No. 44.093. 9 p.

Por otra parte, la realidad en Colombia en materia archivística para las entidades públicas se enfrenta a un “congestionamiento excesivo y desmedido de las áreas de depósitos en inadecuadas condiciones de conservación de los documentos”³, lo cual, tal como se afirma en ese mismo Manual, esa falta de atención en los documentos “contribuye a la ineficiencia en la prestación de los servicios de consulta por parte de las unidades administrativas de archivo para la toma de decisiones y acceso a la información a los ciudadanos, en detrimento de las mismas instituciones”⁴.

Actualmente bajo el modelo de la contratación pública⁵, las entidades u organizaciones tercerizan distintos tipos de servicios, debido a que son ajenos a su objeto social, entre los más comunes se encuentra la gestión de documentos. Gracias a esta gran oferta y oportunidad de negocio, en el mercado operan diferentes empresas dedicadas a la ejecución de proyectos de este enfoque, en los cuales se desarrollan y se ejecutan, cada uno de los procesos archivísticos (clasificación, aplicación de Tablas de Valoración Documental (TVD) y Tablas de Retención Documental (TRD), ordenación, foliación, desinfección, restauración, conservación, microfilmación, digitalización y levantamiento de inventarios), requeridos para que un Fondo Acumulado, se convierta en un Fondo Documental organizado y 100% recuperable.

³COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004. p. 7.

⁴Ibid., p. 7.

⁵COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 80 de 1993. (28 de Octubre de 1993). Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Bogota D.C. Diario Oficial no. 41.094. 114 p.

Sin embargo, existe un problema latente en la ejecución de este tipo de proyectos y es la falta de planeación, debido a que, a raíz de la experiencia de las empresas de la industria, prefieren basarse en estadísticas, datos y costos de proyectos anteriores, que a pesar de ser una herramienta completamente válida, olvidan contar con los avances tecnológicos, los nuevos precios del mercado y los riesgos, complicaciones y/o dificultades particulares de cada Fondo Acumulado, adicionalmente la no utilización de una técnica de gestión de proyectos genera un aumento en la improvisación sobre ruedas, dejando a un lado la planificación previa y generando incumplimiento en el alcance del objetivo, del presupuesto y del cronograma inicialmente pactado.

Por lo tanto, a partir de la identificación de los problemas actuales en las empresas prestadoras de este servicio, se busca generar alternativas a través de metodologías de gestión de los proyectos para la correcta ejecución de la organización de Fondos Acumulados en Colombia.

¿Puede el esquema de administración de proyectos del PMI aplicarse a la planeación, ejecución y desarrollo de un proyecto de Organización de Fondos Acumulados en entidades u organizaciones públicas o privadas en Colombia?

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, los proyectos de organización de Fondos Acumulados no se desarrollan bajo una metodología de estándar de gestión de proyectos, por una parte la legislación vigente en Colombia no es mandatoria en la aplicación de estos modelos y por otra parte no existe voluntad o hay una falta de conocimiento por parte de los directores de los proyectos en su aplicación.

La relevancia de este estudio radica en la aplicación de una metodología aplicable al desarrollo de cualquier proyecto de este tipo. De esta manera, es de gran utilidad para cada uno de los interesados de estos proyectos, como lo son las entidades públicas colombianas, el Archivo General de la Nación (AGN) y las empresas privadas prestadoras de estos servicios, entre otros.

La metodología propuesta en este documento para la organización de un Fondo Acumulado, se basa en los lineamientos de la Guía del Cuerpo de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos (**PMBOK® Guide 5ª edición**) del Project Management Institute (PMI), la cual tiene como objetivo proporcionar mecanismos para llevar a cabo de manera estructurada cualquier proyecto.

Se elige esta metodología ya que se basa en la planeación absoluta y en la obtención de los resultados exigidos en cada una de las fases del ciclo de vida de

un proyecto, lo cual es de vital importancia al ser la principal carencia de la industria de la gestión documental en Colombia.

Un proyecto de Organización de Fondos Acumulados, representa los cinco macro procesos claves de la Gestión Documental, y a su vez, exige el orden lógico de los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos (Iniciación, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre).

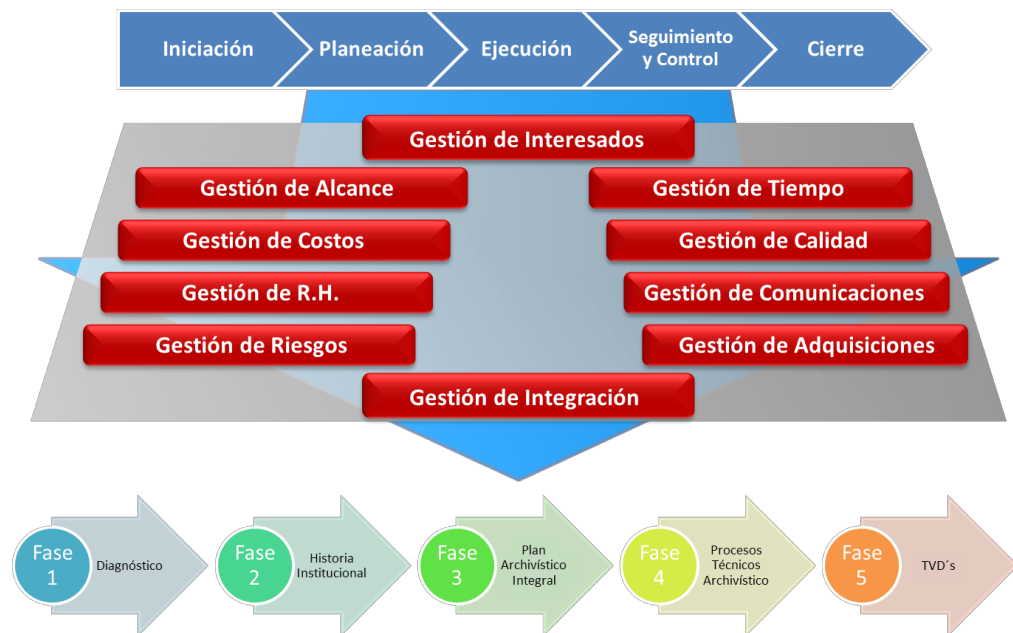


Figura 1. Ciclo de vida de un proyecto de organización de Fondos Acumulados

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Desde la perspectiva presentada en la figura 1, se puede visualizar de forma general la aplicación de la metodología de Gestión de Proyectos propuesta por el

PMI de forma transversal sobre cada uno de los procesos archivísticos y estos siempre basados en el planteamiento del ciclo de vida de un proyecto.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ASPECTOS ARCHIVÍSTICOS EN COLOMBIA

La fuente principal como base para el desarrollo de los procesos archivísticos que le competen a las actividades de la organización de un Fondo Acumulado, están contempladas en el Manual de Organización de Fondos Acumulados publicado en el año 2003 por el Archivo General de la Nación, guía que define y reseña las causas de los Fondos Acumulados. Adicionalmente, desarrolla cinco macro procesos principales, todas aquellas actividades necesarias para su organización, su objetivo es “servir de guía a todos los archivos del país para lograr un mejoramiento sustancial en la recuperación, manejo de la documentación, prestación de servicios archivísticos y en la conservación de nuestro patrimonio documental institucional”⁶.

Por otra parte, por medio del acuerdo 07 de 1994 se publicó el Reglamento General de Archivos, el cual se crea como una primera herramienta que brinda parámetros y lineamientos de aplicación general a las actividades archivísticas del país. Se considera de vital importancia este reglamento ya que permite identificar una relación directa con cada una de las legislaciones vigentes en materia archivística, las cuales en el desarrollo de este trabajo se abarcarán a profundidad.

⁶ COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004. p. 8.

Cabe resaltar la importancia de la Ley 594 del año 2000 “por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones”, emitida por el Congreso de la República de Colombia, su importancia recae en ser el avance de mayor peso en legislatura en materia archivística que impacta directamente a las entidades públicas o privadas con funciones públicas. A lo largo del desarrollo de este trabajo se hará uso de esta norma.

3.2 TEORÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Existen distintas entidades que tienen como eje de investigación la Gestión de Proyectos, las más destacadas son el PMI, Prince 2 y el IPMA. Sin embargo, se debe tener en cuenta cuál de estas metodologías se aplica y se acopla de mejor manera a las expectativas de la organización y del proyecto, con el fin de aumentar los niveles de productividad, asertividad y calidad.

Por esta razón es importante conocer las diferencias y similitudes entre estas con el fin de asegurar su buena implementación:

El PMBOK centra su metodología en la descripción detallada y estructurada de cada uno de los factores implícitos en el proyecto, es decir en la Gestión de Proyectos a nivel general, por el contrario el Prince 2 centra su gestión en la organización y a una situación específica temporal que arroja determinados productos o resultados.

Por otra parte, se encuentran similitudes entre ellas que consisten principalmente en la aplicación de buenas prácticas, por medio de la realización de estudios de mercado que arrojan resultados específicos y precisos, lo que conlleva a un completo entendimiento, manejo y conocimiento del proyecto desde su etapa inicial hasta su cierre, incluso meses antes de su comienzo.

Es importante conocer que estas metodologías son aplicables a proyectos de cualquier campo o tamaño, gracias a la utilización de un lenguaje de fácil comprensión y adaptación por lo que no quedará difícil elegir alguna de estas⁷.

La principal guía para el desarrollo de este trabajo de grado, se concentra en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), el cual trabaja a través de las diez áreas de conocimiento que componen el estándar de Gestión de Proyectos, los cuales son: Gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión del recurso humano, gestión de la comunicación, gestión del riesgo, gestión de proveedores y la gestión de los grupos de interés. Este último (gestión de los grupos de interés) se integra a la quinta edición del PMBOK el cual se publicó en el año 2013, como un área específica de la Gestión de Proyectos a diferencia de la cuarta edición publicada en el año 2008.

⁷ VERDUGO GONZÁLEZ, Daniel, & SALAZAR HORNIG, Eduardo. Modelo De Administración De Proyectos En Pymes. Revista Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Año. Vol. 11 N°2: 5-18, 2012.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar la metodología de gestión de proyectos para el desarrollo de la organización de fondos documentales acumulados a través de la aplicación de cada una de las diez áreas que trabaja el PMI, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, el óptimo manejo de los recursos y el cumplimiento del tiempo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la propuesta de aplicación de cada uno de los procesos técnicos archivísticos inmersos en la organización de un Fondo Acumulado bajo los diez componentes de estudio de gestión de proyectos publicada por el PMI.
- Analizar los beneficios que se pueden obtener en la aplicación de la metodología del PMI en la dirección de un proyecto de Organización de Fondos Acumulados.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

Es un estudio de caso para la creación de una metodología aplicable en la organización de Fondos Acumulados, por medio de la descripción de cada uno de los procesos archivísticos durante las fases de iniciación, planeación, ejecución, control y cierre, se inducirá a resultados específicos que permitirán la creación de este modelo.

Bajo un modelo de Investigación Descriptiva se analizan los métodos y técnicas tanto archivísticas como de Gestión de Proyectos, para obtener datos que permitan la identificación de las relaciones entre estos dos campos de investigación, los cuales tienen como finalidad a la hora de conjugarse en brindar beneficios y aportes entre sí.

Para responder a los planteamientos que buscan este trabajo de investigación, se debe identificar aquellos aspectos que impactan la utilización de una metodología de Gestión de Proyectos en la organización de un Fondo Acumulado, en lo que respecta a los objetivos, el tiempo y los costos del mismo.

De acuerdo a los objetivos específicos se desarrollan cada una de las actividades:

- Diseño de entrevista de tipo semi-estructurada que permita identificar las necesidades latentes en la ejecución de proyectos de organización de Fondos Acumulados.
- Ejecución de entrevista con una población de 4 directores de proyecto, que como mínimo han estado involucrados en 1 proyecto de organización de Fondos Acumulados.
- Aplicación de la teoría de gestión de proyectos en cada uno de los procesos archivísticos.
- Desarrollo del marco teórico con base en la argumentación de los beneficios que se obtienen por medio de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos propuesta por el PMI.

6. IMPACTO

La archivística es una rama de estudio inmersa dentro de los campos de investigación de la Ciencia de la Información, la cual contiene técnicas de apoyo para cualquier campo empresarial o de investigación, cada una de las metodologías de gestión documental es usada actualmente por grandes multinacionales, compañías del sector de hidrocarburos, entidades financieras y distintas entidades estatales, entre muchas otras.

A través de este trabajo se busca incorporar dentro del campo de investigación de la Ciencia de la Información una rama perteneciente a otro grupo de estudio como lo es la Gestión de Proyectos perteneciente a la ingeniería, la biotecnología, los negocios entre otros, así mismo se busca generar un aporte a la investigación de la misma, en pro de obtener los resultados positivos para la optimización de recursos y beneficios que acarrea la aplicación de la Gestión de Proyectos.

La aplicación de la metodología propuesta anteriormente, permite evaluar la práctica actual de la planeación y ejecución de proyectos de gestión documental, y reconocer la importancia de que las empresas prestadoras de estos servicios generen consciencia a la hora de desarrollar sus proyectos, teniendo en cuenta que se pretende demostrar los aportes a la hora de aplicar el modelo de gestión de proyectos del PMI, como son: beneficios económicos, reducción de los riesgos

latentes y el aseguramiento de la calidad en cada uno de los productos resultantes del proyecto, entre otros.

Por otra parte, para las entidades del estado que pretendan contratar este tipo de servicios les permite diseñar la metodología con la cual desean el desarrollo de sus proyectos, desde la preparación de los pliegos licitatorios, bajo un modelo de gestión de proyectos, hasta el seguimiento y control que pueden llevar sobre los mismos.

7. DIAGNOSTICO INICIAL DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS

A través del método de entrevista semi-estructurada se busca recopilar datos cualitativos que induzcan a encontrar, cuáles son los casos que aplican a la culminación y el estado, de un proyecto de organización de Fondos Acumulados.

Por lo tanto, la estructuración de este método de recolección de datos se desarrolla a partir de seis preguntas específicas, que pretenden abarcar el máximo de tópicos posibles.

Las preguntas que se encuentran en el Anexo A, tienen como objetivo identificar el estado actual de la metodología de ejecución de algunas de las compañías que han desarrollado este tipo de proyectos en Colombia a la fecha, de esta forma las categorías de estas preguntas se agrupan de la siguiente manera:

1. Medición de la experiencia y conocimiento.
2. Vivencias durante los proyectos: resultados negativos, debilidades y oportunidades.
3. Metodología, estructuras y técnicas que aplica para el desarrollo de sus proyectos.

7.1 ANÁLISIS ENCUESTA

Las encuestas se encuentran en el Anexo B.

PREGUNTA 1:

Los cuatro entrevistados refieren haber participado como mínimo en tres ocasiones, en la dirección o coordinación de proyectos de Fondos Acumulados, lo cual hace que se consideren individuos con el conocimiento y la experticia para dar referencia a las experiencias vividas durante todo el ciclo de vida de los proyectos.

Cabe resaltar la amplia experiencia de uno de ellos, al haber participado en un aproximado de cien proyectos, esto se considera para los resultados del análisis de la entrevistas, un factor determinante debido a la credibilidad y fiabilidad que dan sus respuestas.

PREGUNTA 2:

Tres de los entrevistados coinciden en afirmar que la falta planeación es uno de los factores más importantes que generan impactos negativos sobre el proyecto. Esto representado en el poco detalle, malos cálculos, y la falta de análisis.

Las capacitaciones del equipo operativo de trabajo, son el segundo factor más relevante que genera impactos negativos sobre el proyecto, dos de los

entrevistados afirman que la falta de personal capacitado en materia archivística es el causante de que esta labor incurra en retrasos y por otra parte “las curvas” de aprendizaje, son de un alto nivel de complejidad en lo que respecta a su medición y predicción.

Finalmente, un entrevistado menciona los niveles de desorganización de los documentos los cuales no contienen ningún orden lógico ni una estructura coherente que permita identificar una clasificación inicial.

PREGUNTA 3:

Los entrevistados afirman haber presentado retrasos o incumplimientos. Los factores causantes para tres de los entrevistados son la rotación de personal, el presupuesto, el manejo del recurso humano, los reprocesos y el alto nivel de complejidad de algunos Fondos Acumulados.

PREGUNTA 4:

Tres de los entrevistados nuevamente afirman la falta de planeación como el factor principal que genera el incumplimiento de cualquier término del proyecto. De igual forma, se resaltan aspectos como la rotación del personal en dos de los entrevistados. Finalmente se afirma en un caso que una causa es el desarrollo de este tipo de proyectos por parte de Archivistas, los cuales resalta la entrevistada, no deben ser planificados por este tipo de profesionales.

PREGUNTA 5:

De igual forma los cuatro entrevistados afirman que si han existido pérdidas económicas o se ha visto la necesidad de solicitar reajustes. Las causas principales en el caso de tres de los entrevistados, argumentan ser aspectos técnicos archivísticos que no se tuvieron en cuenta desde un inicio en el proyecto.

PREGUNTA 6:

En la tabla que se presenta a continuación, se presenta la metodología y estructura que cada uno de los entrevistados respondió, respecto a la metodología y estructura que utiliza actualmente para la ejecución de proyectos de organización de fondos acumulados.

Tabla 1. Respuesta pregunta 6

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
Recepción de archivos, ordenamiento, foliación, restauración, embalaje.	Diagnóstico documental, desarrollo del plan de trabajo, ejecución de actividades archivísticas.	Recepción de archivos, diagnóstico a partir de una muestra de documentos, levantamiento de pre inventario documental, estructuración por dependencias, ejecución de procesos archivísticos.	Diagnóstico, levantamiento de información de la entidad, desarrollo de cronograma de actividades, ejecución de procesos archivísticos
Digitalización: alistamiento, escaneo.			
Control, control del presupuesto, control de metas de producción.			

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

8. COMPONENTES DE UN FONDO ACUMULADO Y NIVEL DE COMPLEJIDAD

Como lo afirma el Manual de Organización de Fondos Acumulados del AGN, “Los Fondos Acumulados son documentos reunidos por una entidad en el transcurso de su vida institucional sin un criterio archivístico determinado de organización y de conservación”⁸. La falta de estos criterios que se mencionan se dan debido a distintas particularidades como la “carencia de política archivística, los cambios constantes de la administración como lo son la liquidación, fusión, privatización y reestructuración de entidades”⁹.

La importancia que recae sobre esta acumulación de documentos gira en torno a diferentes aspectos como la conformación de la historia institucional de cada entidad en particular, a partir de la información contenida en sus documentos. Por otra parte, el valor legal que estos poseen le otorga características probatorias que hace de ellos invaluable.

La complejidad de intervenir un fondo acumulado en su totalidad, se encuentra en aspectos tanto analíticos como técnicos, teniendo en cuenta que la finalidad de un proceso de organización de Fondos Acumulados consiste “en la reconstitución del orden originario de los archivos, aquel orden que tuvieron los documentos en el

⁸COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004 p. 13.

⁹Ibid., p. 5.

momento de su producción y que reflejan la gestión administrativa de la institución”¹⁰.

De acuerdo al planteamiento anterior, se debe trabajar sobre el desarrollo y evolución que ha tenido la entidad en sus funciones, periodos, transiciones y estructura orgánica, entre otros. El nivel de detalle que implica la organización de cada uno de los folios, se atribuye al análisis arduo y detallado de estos documentos en función de comprender las características anteriormente mencionadas, para así ordenarlos de acuerdo a su origen de procedencia, entendiendo que este es el principio “en el cual cada documento debe estar situado en el fondo documental del que procede, teniendo en cuenta que debe mantenerse la unidad e independencia de cada fondo y en éste la integridad y carácter seriado de las secciones, series y expedientes”¹¹.

La totalidad de la intervención de un Fondo Acumulado consiste en la ordenación de los documentos, la cual debe “establecer criterios de clasificación que nos permitan reconstruir la estructura del fondo, no se trata de colocar juntos en un mismo estante los documentos de características similares, lo que sería una ordenación de tipo sistemático, sino consiste en establecer relaciones de pertenencia”¹².

¹⁰COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004 p. 5.

¹¹GAVILÁN, Cesar Martin. Principios generales de organización de fondos archivísticos Clasificación y ordenación de documentos Cuadros de clasificación. {En línea} 23 de Marzo de 2009. {Febrero 2014} Disponible en: <http://eprints.rclis.org/14526/1/principios.pdf> p. 2.

¹²Ibid., p. 5.

Por lo tanto, de acuerdo a estas características que implican un alto nivel de detalle y de trabajo minucioso de ordenación documental, se puede considerar un proyecto al cumplir las características del mismo: “tiene un objetivo específico, cuenta con un inicio y con un fin, involucra distintos tipos de profesionales y no se ha hecho antes”¹³.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta el volumen documental que se obtiene en un Fondo Acumulado, éste, generalmente se ha visto inmerso en la ausencia de políticas y directrices archivísticas durante toda su historia de producción de documentos.

Se podría citar un caso hipotético de una organización que produce diariamente un metro lineal de documentos entre todas sus tipologías documentales, obteniendo así un total de 340 metros lineales, durante el promedio de días hábiles en un año. Ahora, si estos datos se aproximan a la producción documental de 20 años y estos se encuentran como un fondo acumulado, se obtienen 6,800 metros lineales de documentos, un aproximado de 54,400 unidades documentales y alrededor de 10,880,000 folios sin ningún criterio de ordenación y más importante aún, sin ninguna posibilidad de recuperación de la misma. Por otra parte, si estas cifras se traducen al proceso de ordenación documental desde su etapa inicial hasta su disposición final, la productividad promedio de 1 persona es

¹³GRAY, Clifford & ERIK, Larson. Project Management the Complete Guide for Every Manager. New York : McGraw-Hill. 2002. p. 153.

De 800 folios, 4 unidades documentales o 14 centímetros lineales diarios, lo cual nos induce a que este proceso de 6,800 metros lineales del fondo acumulado, tardaría 136 días hábiles con un grupo de 100 auxiliares, solo en procesos de ordenación. Estos datos se basan en los mismos cálculos de los cuales se harán uso durante el desarrollo de la gestión del tiempo y de costos, son el resultado de la experiencia vivida en campo durante el desarrollo de proyectos del autor de este trabajo de grado.

Se debe tener en cuenta que a partir del año 2004 el AGN publicó el Manual para el Desarrollo de Programas de Gestión Documental, el cual definió la metodología y los procedimientos que orientan a las instituciones en su desarrollo durante los procesos del ciclo vital del documentos, los flujos de información y brinda los formatos aplicables a esta gestión¹⁴. Cabe aclarar la diferencia entre la aplicación de un Programa de Gestión Documental (PGD) y la organización de un Fondo Acumulado; la implementación de un PGD implica generar una metodología sobre los procesos existentes en el manejo de información y de producción documental de una entidad, contrario a lo que se encuentra en un Fondo Acumulado.

¹⁴COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Programa de Gestión Documental {En línea} {Febrero 2014} Disponible en: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ufps.edu.co%2Fufpsnuevo%2Farchivos%2Fprograma_de_gestion_documental.pdf&ei=TJt8U73hJKzsATX0YDQBA&usq=AFQjCNGVUVLNgMenwIKoAGVd9OAxK3iq1w&sig2=0VklH39H9AZvbU4V1Ribxg.

Se puede afirmar que una de las razones por las cuales se presenta un Fondo Acumulado son: la ausencia de un PGD establecido y aplicado en una entidad, la ausencia de políticas y directrices que cada una de las entidades ha determinado en cada uno de sus períodos y al manejo documental y archivístico que en muchos casos se ve afectado por los cambios en la administración pública y la falta de continuidad en las disposiciones de sus directores, así como también por la falta de conciencia de sus funcionarios en dar un adecuado manejo a los archivos.

La situación de los Fondos Acumulados en Colombia se ve sujeta a cambios principalmente desde el año del 2000 con la entrada en vigencia de la Ley 594, esta fecha sirve como base para identificar el inicio masivo de la tercerización de este tipo de procesos por parte de entidades estatales con compañías privadas. Un ejemplo claro sucede con las entidades sujetas a liquidación por parte del gobierno, estas son las principales en acogerse a la normatividad archivística y en verse en la obligación de intervenir sus Fondos Acumulados.

Por lo tanto, para obtener una dimensión de la cantidad de procesos ejecutados, se toma como referencia una muestra de los Fondos Acumulados más representativos organizados en Colombia durante los últimos diez años en Tabla 2, la cual se presenta a continuación.

Tabla 2. Listado de algunas entidades liquidadas entre los años 1999 y 2012

NOMBRE DE LA ENTIDAD	AÑO
CAJA AGRARIA	1999
BANCO CENTRAL HIPOTECARIO	2001
FIDUESTADO	2002
TELECOM	2003
INRAVISIÓN	2004
COMISIÓN NACIONAL DE REGALIAS	2004
BANCO DEL ESTADO	2005
BANCAFE	2005
ADPOSTAL	2006
EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO	2007-2008
COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN	2012

Fuente PÚBLICA, D. A. Entidades en Liquidación {En línea} 2010. {Febrero 2014}
Disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1295

9. DESCRIPCIÓN DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y LOS PROCESOS TÉCNICOS INMERSOS EN LA ORGANIZACIÓN DE UN FONDO ACUMULADO

Los procesos técnicos inmersos en la organización de un Fondo Acumulado, para el Manual de Organización de Fondos Acumulados del AGN, están compuestos por cinco macro procesos principales, los cuales son la guía principal para la ejecución de un proyecto de este tipo, se debe tener en cuenta que al acogerse a esta metodología se trabaja sobre el cumplimiento de la normatividad vigente en Colombia, por otra parte se considera un manual de buenas prácticas teniendo en cuenta que este acoge el orden de manera estructurada y lógica como se debe realizar, bajo lo cual se puede afirmar que este ha conducido a resultados positivos en el desarrollo de proyectos de Fondos Acumulados.

A continuación se dará un breve resumen de cada uno de estos procesos¹⁵.

¹⁵COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004 p. 5.

9.1 DIAGNÓSTICO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL

El diagnóstico busca identificar las siguientes variables: Datos sobre la planta física, condiciones ambientales, mobiliario, estado de conservación de la documentación, tipos de unidades de conservación, estado o nivel de organización documental, instrumentos de recuperación de la información, tipos de soportes, fechas extremas y volumen documental¹⁶.

9.2 RECONSTRUCCIÓN DE LA HISTORIA INSTITUCIONAL

Consiste en la construcción de la historia de la institución a partir de los documentos primarios y los testimonios de aquellas personas que estuvieron involucradas a la misma. Se debe trabajar en función de obtener documentos que den cuenta de los antecedentes, la creación y el desarrollo de la entidad. Durante este proceso se analizan los documentos administrativos, y técnicos.

“Su objetivo es restablecer el contexto histórico de la institución productora lo que a su vez permitirá reconducir los documentos al orden originario que tuvieron en el momento de ser producidos”¹⁷.

¹⁶COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004 p. 16.

¹⁷Ibid., p. 21.

9.3 PLAN ARCHIVÍSTICO INTEGRAL

A partir de los datos recopilados en el Diagnóstico, numeral 9.1, se debe tabular y analizar esta información, para así desarrollar los siguientes aspectos:

- Objetivos generales y específicos para el tratamiento integral de organización y conservación de documentos.
- Establecimiento de prioridades en el trabajo a partir de la descripción del estado físico y nivel de organización de la documentación.
- Mención de metodologías y técnicas archivísticas que se van a usar.
- Cronograma de reuniones del Comité de Archivo.
- Descripción del recurso humano requerido.
- Determinación de etapas de ejecución a corto, mediano y largo plazo.
- Identificación de insumos, dotación y mobiliarios necesarios.

9.4 PROCESOS TÉCNICOS ARCHIVÍSTICOS

Son todas aquellas actividades basadas en la teoría archivística para la buena ejecución de las diferentes labores específicas como:

- Organización: conjunto de procesos técnicos y administrativos orientados a la consulta y recuperación de la información.
- Identificación: de los productores, etapas de evolución, dependencias y los asuntos de la entidad.

- Clasificación: consiste en reconducir en forma objetiva la documentación y construir la procedencia y el orden original. Durante esta etapa se desarrollan los cuadros de clasificación.
- Depuración: Consiste en separar la documentación que no posee valores primarios ni secundarios, copias, duplicados y documentos de apoyo.
- Ordenación: es el proceso de ordenación de las unidades documentales de acuerdo a la secuencia de su producción original. Durante este proceso se debe foliar y se debe cambiar todo material abrasivo.
- Descripción: Consiste en el diligenciamiento del Formato Único de Inventario Documental (FUID) ¹⁸. En el cual se da una “descripción de las unidades de un fondo siguiendo la organización de las series”¹⁹.

9.5 ELABORACIÓN DE TABLAS DE VALORACIÓN DOCUMENTAL (TVD)

Consiste en la elaboración del listado de series o asuntos a los cuales se asigna tanto el tiempo de permanencia en el Archivo Central como su disposición final ²⁰.

Este proceso está compuesto de las siguientes etapas:

- Elaboración de la propuesta de las TVD
- Discusión y aval de las TVD ante el Comité de Archivo
- Aplicación de las TVD

¹⁸ COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Acuerdo 038. (20 de Septiembre de 2002). Por el cual se desarrolla el artículo 15 de la Ley General de Archivos 594 de 2000. Bogotá D.C. 5 p.

¹⁹ COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004 p. 30.

²⁰ Ibid., p. 38.

Cada uno de los seis macro procesos anteriores conforman la totalidad de los procesos técnicos archivísticos que se deben ejecutar en un proyecto de organización de un Fondo Acumulado, adicionalmente existen en Colombia distintas normatividades vigentes relacionadas con el cumplimiento de las políticas archivísticas, dispuestas principalmente por el AGN.

Se considera que las disposiciones legales obligan al cumplimiento de las necesidades legislativas y administrativas del país, sin embargo, no contemplan ningún tipo de metodología que induzca de carácter obligatorio al desarrollo de este tipo de procesos bajo parámetros de administración de empresas ni de gestión de proyectos.

Una aproximación se contempla en el numeral 9.3 donde se desarrolla el “Plan Archivístico Integral” a través de la definición de aspectos como el alcance, la priorización de actividades, los tiempos, el abastecimiento y el recurso humano necesario para la ejecución de la actividad. Esto lo trabaja de manera superficial y lo propone bajo un carácter de cumplimiento, mas no lo presenta bajo una metodología sugerida a aplicar en cada una de las etapas.

10. LEGISLACIÓN VIGENTE EN MATERIA ARCHIVÍSTICA (FONDOS ACUMULADOS)

El marco legislativo vigente en Colombia, impacta directamente sobre los archivos, la gestión documental y los centros de correspondencia, debido a que cada una de estas disposiciones legales genera un que hacer o una obligación sobre la producción documental de una entidad. Durante el desarrollo de este trabajo se aplicarán cada una de las normas, para soportar los procesos que se realizan en la organización de un Fondo Acumulado, las cuales se les dará mayor profundidad durante su utilización. La Tabla 3, presenta de forma general la compilación de este marco normativo en Colombia.

Tabla 3. Legislación que impacta sobre los Fondos Acumulados

ASPECTO	LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Decreto 1382/1995	Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1989 y se ordena la transferencia de la documentación histórica de los archivos de los organismos nacionales al Archivo General de la Nación y se dictan otras disposiciones.
Transferencia Documental	Acuerdo 08/1995	Por el cual se reglamenta la transferencia de la documentación histórica de los organismos del orden nacional, al ARCHIVO GENERAL DE LA NACION, ordenada por el Decreto 1382 de 1995.
	Decreto 998/1997	Por el cual se reglamenta la transferencia de la Documentación Histórica de los Archivos de los organismos del orden Nacional, al Archivo General de la Nación, ordenada por el Decreto 1382 de 1985.

Tabla 3 (Continuación)

ASPECTO	LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Ley 594/2000	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.
	Acuerdo 038/2002	Por el cual se desarrolla el artículo 15 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.
Ley General del Archivos	Acuerdo 042/2002	Por el cual se establecen los criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas, se regula el Inventario Único Documental y se desarrollan los artículos 21, 22, 23 y 26 de la Ley General de Archivos 594 de 2000.
	Acuerdo 07/1994	Reglamento General de Archivos.
	Acuerdo 047/2000	Por el cual se desarrolla el Artículo 43 del Capítulo V “Acceso a los Documentos de Archivo”, del AGN del Reglamento General de Archivos sobre “Restricciones por razones de conservación”
	Acuerdo 048/2000	Por el cual se desarrolla el Artículo 59 del Capítulo VII “Conservación de Documentos”, del Reglamento General de Archivos sobre “Conservación preventiva, conservación y restauración documental”.
Conservación Documental	Acuerdo 049/2000	Por el cual se desarrolla el artículo del Capítulo VII “Conservación de Documentos”, del Reglamento General de Archivos sobre “Condiciones de edificios y locales destinados a archivos”.
	Acuerdo 050/2000	Por el cual se desarrolla el artículo 64 del título VII “Conservación de Documentos”, del Reglamento General de Archivos sobre “Prevención de deterioro de los documentos de archivo y situaciones de riesgo”.

Tabla 3. (Continuación)

ASPECTO	LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
Tablas de Retención Documental	Acuerdo 039/2002	Por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental en desarrollo del Artículo 24 de la Ley 594 de 2000.
Digitalización	Ley 527 de 1999	Mediante la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
	Circular Externa No 005 de 2012	Mediante la cual se da vía a la “iniciativa de cero papel”, estipulando metodología y las buenas practicas archivísticas para evitar procesos de digitalización innecesarios.
Microfilmación	Decreto 2527 de 1950	mediante el cual se autoriza el uso del microfilm en los archivos y les da un valor probatorio
	Decreto 3354 de 1954	El cual restringe adulteración, recorte y dobles de microfílmes y prohíbe la incineración de los documentos microfilmados.
	NTC 3723	La cual establece los principios generales de la microfilmación de documentos sobre películas de tipo gelatina y sales de plata de 16 MM y 35 MM, incluyendo la orientación de las imágenes en la película, el área para códigos e información requerida para facilitar la identificación, clasificación, pruebas y el uso del microfilm. Adicional a esto se aplica a la microfilmación efectuada en cámaras rotativas y planetarias.
	NTC 4080	La cual establece todos los símbolos gráficos que puedan ser usados en el proceso micrográfico

Tabla 3. (Continuación)

ASPECTO	LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
Protección de datos	Ley estatutaria 1581 de 2012	Tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos.
	Acuerdo 02/2004	Por el cual se establecen los lineamientos básicos para la organización de Fondos Acumulados.
Fondos Acumulados	Manual de organización de Fondos Acumulados 2004	Mediante el cual se estipulan y se definen los parámetros y disposiciones para tal fin.

Fuente <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas>

11. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PLANTEADA CON BASE EN LOS LINEAMIENTOS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE EN LOS CINCO MACROPROCESOS IMPLÍCITOS EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FONDOS ACUMULADOS DEL ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN

El objetivo es desarrollar los cinco macro procesos existentes en un proyecto de organización de Fondos Acumulados de diagnóstico, reconstrucción de la historia institucional, plan archivístico integral, procesos técnicos archivísticos y elaboración de Tablas de Valoración Documental, bajo las diez disciplinas que abarca la teoría de Gestión de Proyectos planteada por el Project Management Institute y se aplicará la guía del “Cuerpo del conocimiento de la gestión de proyectos”²¹, desarrollada en el Marco Teórico de este trabajo.

A través del orden lógico que presenta la guía PMBOK, se desarrollarán cada una de estas áreas de la gestión y se aplicarán a los procesos implícitos en la organización de un Fondo Acumulado.

Se entiende un proyecto según esta guía como “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto único, servicio o resultado. La naturaleza temporal de los proyectos indica que un proyecto tiene un comienzo y un final definido”²².

²¹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 3.

²²Ibid., p.3.

Lo cual explica que si existe la necesidad o la voluntad por parte de cualquier organización de realizar la ordenación de un fondo acumulado y busca como objetivo principal, la conservación de los documentos y su recuperabilidad para la gestión, se está enfrentando a un proyecto, este además tiene características como generar un único producto, servicio o resultado, adicionalmente un proyecto de Fondos Acumulados puede crear, productos, servicios o alguna mejora de productos o servicios ya existentes²³.

Si se estuviera trabajando sobre el PGD de una entidad, posiblemente se estaría hablando de las operaciones en curso de la misma (ongoing operations), contrario a esto nos enfrentamos a un proyecto, se puede comparar a modo de ejemplo con “el diseño y la preparación para la construcción de un nuevo carro deportivo lo cual es un proyecto, la fabricación de miles de autos no lo es”²⁴.

La aplicación de la disciplina de Gestión de Proyectos está compuesta por “un grupo de métodos, teorías y técnicas que se han desarrollado para manejar las complejidades de un trabajo que es único y temporal”²⁵. Se busca dar apoyo a la eficiencia y eficacia de procesos implícitos dentro de la Ciencia de la Información, como lo son los procesos archivísticos inmersos en la complejidad de un Fondo Acumulado.

²³PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 3.

²⁴VERZUH, Eric. The Fast Forward Mba In Project Management - Fourth Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 2012. p. 3.

²⁵Ibid., p. 4.

Por medio de la disciplina de la Gestión de Proyectos se trabajan aspectos de gran relevancia como²⁶:

- Comunicación con los miembros del equipo y los grupos de interés.
- Estimación del esfuerzo, costo y tiempo que va a tomar el proyecto.
- Construcción rápida de equipos de trabajo.
- Coordinación de tareas.
- Contabilidad del progreso y la productividad para dar pronósticos precisos de las fechas de terminación y del presupuesto.
- Gerencia de las necesidades.

²⁶VERZUH, Eric. The Fast Forward Mba In Project Management - Fourth Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 2012. p. 4.

12. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

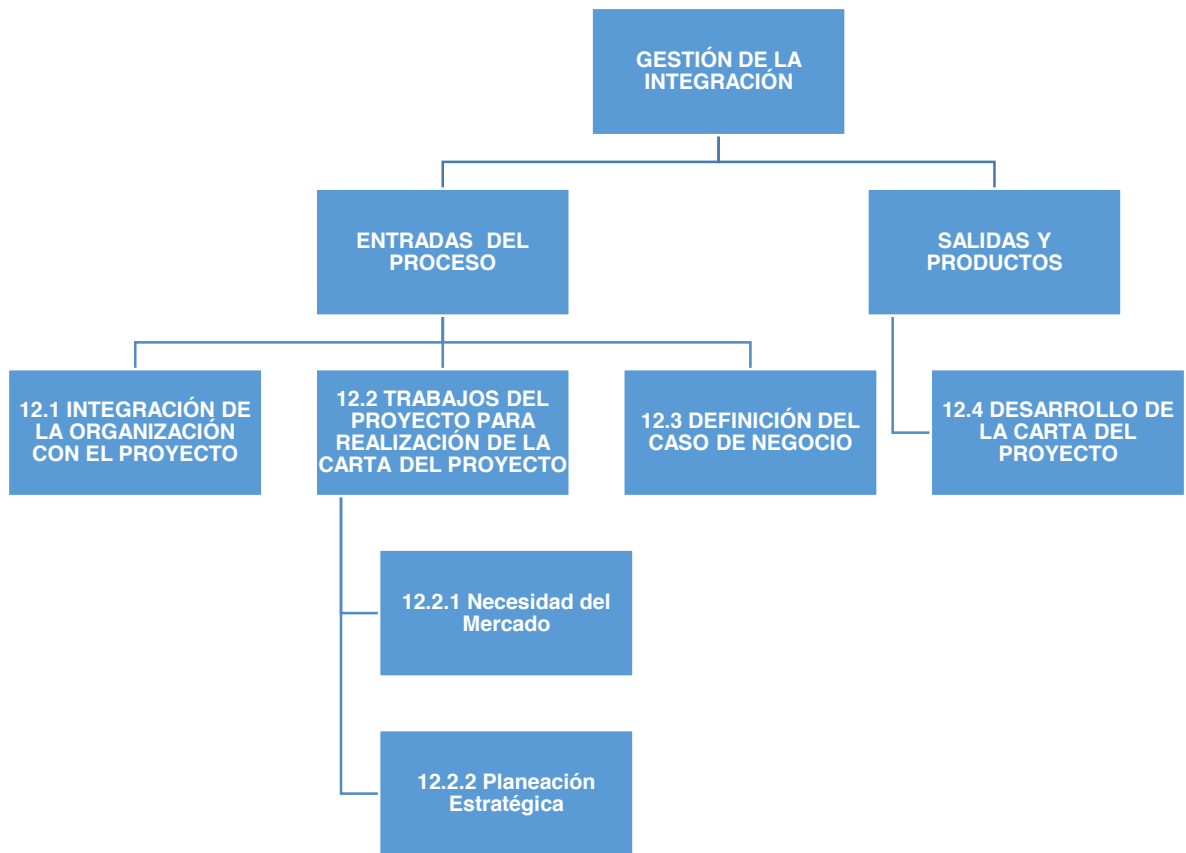


Figura 2. Entradas y salidas de la gestión de la integración

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La Gestión de la Integración permite desarrollar las acciones de unificación, consolidación, comunicación e integración de todas las actividades necesarias para controlar el proyecto. De esta forma se recolecta toda la información del

proyecto y se transforma en los planes de la gestión del proyecto de forma que estructura cada uno de los aspectos que se desarrollarán a lo largo de todo el trabajo²⁷.

12.1 INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PROYECTO

Se deben alinear aquellos aspectos inherentes a la organización desde su raíz y su misión, estos no le conciernen directamente a la Dirección del Proyecto en cuanto a su desarrollo, pero si impactan en la planeación de la mayoría de las áreas de la gestión del proyecto.

Es importante adaptar cada proyecto a cada organización, no es posible generar un estándar de cultura organizacional. Sin embargo, se encuentran factores en común bajo los cuales se basan la mayoría de las empresas de Gestión Documental en Colombia y que son expuestos por el PMBOK, como aquellos que influyen tanto positiva como negativamente el resultado del proyecto:

- **Cultura organizacional y los principios corporativos:** el común denominador de estas organizaciones es velar por la seguridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

²⁷PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 64.

- **Estándares de la industria:** En Colombia todas las organizaciones dedicadas a la Gestión Documental, trabajan bajo los lineamientos de los estatutos competentes a determinados fondos de empresas privadas como el estatuto aduanero, el código laboral, etc.

En lo que respecta a los Fondos Acumulados de las entidades públicas, su órgano rector es el AGN, y se cobijan bajo el marco de la Ley 594 del año 2000.

Estos principios son inviolables y deben ser acatados de forma literal tal y como lo reza el artículo 4 de la misma²⁸:

1. El fin de los archivos, es la disposición de la documentación organizada, de tal manera que sea de fácil administración y recuperación.
2. La importancia de los archivos, se concentra aquellos documentos imprescindibles para la toma de decisiones basado en evidencias.
3. La institucionalidad e instrumentalidad, como parte fundamental de la gestión administrativa de la entidad.
4. La Responsabilidad, es inherente a los empleados públicos y a los particulares involucrados, velar por la organización conservación y buen uso de los mismos.
5. La Dirección y coordinación de la función archivística, las cuales son impartidas

²⁸ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 594 (14 de Julio de 2000). Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 2000. No. 44.093. 9 p. Artículo 4.

Por el AGN, con el fin de garantizar la eficacia del estado y velar por el patrimonio documental de la nación.

6. La Administración y acceso, como obligación tanto del ciudadano como del estado.
7. La Modernización, como deber del estado al garantizar la mejora continua de la infraestructura y la organización de sus sistemas de información.
8. La función de los archivos, es netamente probatoria, garantizadora y perpetuadora.
9. El manejo y aprovechamiento de los archivos, debe ser de administración pública.
10. La interpretación, debe regirse a las disposiciones de la Ley 594 y a las demás que estipula el estado colombiano.

12.2 TRABAJOS DEL PROYECTO PARA REALIZACIÓN DE LA CARTA DEL PROYECTO

12.2.1 NECESIDAD DEL MERCADO. A partir del año 2000 con la entrada en vigencia de la Ley 594 del mismo año, se le da un carácter de obligatoriedad a las entidades públicas o aquellas privadas que cumplan funciones públicas, de mantener, conservar y asegurar la integridad de su información, plasmada en documentos físicos. La finalidad es permitir el acceso a los documentos de archivo de las entidades de una forma óptima y su conservación y preservación de acuerdo a los tiempos de retención de cada serie documental.

A través de la Ley 80 de 1993, por medio de la cual se expide el “Estatuó General de la Contratación Pública” en Colombia, se tercerizan con organizaciones externas este tipo de procesos, los cuales buscan brindarle a la entidad contratante las condiciones ideales de sus archivos para dar cumplimiento a la Ley 594 del año 2000. Adicionalmente se debe resaltar que las necesidades son reales y tangibles a la hora de requerir algún tipo de acceso a la documentación en tiempos reducidos, lo cual en un Fondo Acumulado se torna en una tarea compleja y dispendiosa.

De esta forma se afirma que las necesidades reales para adquirir este tipo de servicios radican por un lado en el cumplimiento de una ley y por el otro, en los beneficios inmediatos que traen consigo la organización de un Fondo Acumulado.

12.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Teniendo en cuenta que cada proyecto que cualquier organización decida desarrollar debe estar bajo la línea del negocio que esta ofrece, es importante asegurar que el desarrollo del proyecto este alineado con los objetivos de la organización. Para ello es indispensable conjugar la misión, la visión, la planeación estratégica y los objetivos de la misma, con el proyecto. Esta planeación tiene por objetivo definir lo que busca la organización a un futuro basado en lo planteado en su visión, lo cual define por medio de los objetivos estratégicos que conducen a la organización a la puesta en práctica de su visión a futuro.

12.3 DEFINICIÓN DEL CASO DE NEGOCIO

Se debe desarrollar bajo la finalidad de describir la información necesaria desde el punto de vista comercial para así determinar donde se requiere o no de inversiones. Va acompañado de la necesidad del mercado y un análisis de costo beneficio. Su objetivo es el acompañamiento en la toma de decisiones por parte de los directivos y gerentes en toda la estructura del proyecto²⁹.

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se basa en la necesidad latente de entidades públicas y privadas en Colombia, de organizar sus Fondos Acumulados y en la oportunidad de negocio de las empresas prestadoras de servicios de gestión documental reflejada a partir de lo propuesto en la Necesidad del Mercado.

- **DEMANDA DEL MERCADO**

Cumplimiento de la Ley 594 del 2000, por parte de las Entidades Estatales colombianas y una necesidad latente en la organización de su información que busca optimizar recursos dentro de la entidad.

- **AVANCE TECNOLÓGICO**

La necesidad de las organizaciones de obtener bases de datos para la búsqueda

²⁹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 69.

Avanzada de su información. Por otra parte, de requerir documentos digitalizados con el fin de optimizar los tiempos de respuesta de sus consultas.

- **REQUERIMIENTOS LEGALES**

Dar cumplimiento al marco normativo de la tabla 3, vigente en materia archivística en Colombia.

- **NECESIDAD SOCIAL**

Resulta de interés para toda la sociedad colombiana, al promover la conservación del patrimonio documental del país y al asegurar un alto grado de transparencia en los procesos judiciales que requieren de la utilización de los documentos de una entidad.

12.4 DESARROLLO DE LA CARTA DEL PROYECTO

Se debe basar en la definición detallada de cada uno de los aspectos técnicos que impactan en el proyecto, para la generación de un manual de organización del Fondo Acumulado específico por cada entidad, el cual se puede observar en la Estructura Detallada de Tareas (EDT) Figura 4., donde se define la metodología que se aplicará en cada uno de los aspectos archivísticos implícitos durante la ejecución de la organización del Fondo Acumulado. Es indispensable que el documento sea redactado por el experto designado para tal fin.

- **CARTA DEL PROYECTO**

Es el documento que autoriza la existencia del proyecto, lo realiza el iniciador o un patrocinador, es una herramienta que le brinda al director del proyecto la autoridad suficiente y necesaria para hacer uso de recursos de la organización y destinarlos para el proyecto³⁰, está compuesto de los siguientes aspectos:

- **PROPÓSITO DEL PROYECTO O JUSTIFICACIÓN**

La organización del fondo acumulado de una entidad, desarrollado de acuerdo con los lineamientos dispuestos por el AGN a través de la puesta en práctica del Manual de Organización de Fondos Acumulados, compuesto por características específicas en aproximaciones a metros lineales, unidades de almacenamiento, folios a microfilm, entre otros.

- **OBJETIVOS DEL PROYECTO, MEDIBLES Y RELACIONADOS CON LOS CRITERIOS DE ÉXITO**

La organización archivística de la totalidad de los metros lineales y cada uno de los productos resultantes de dicho proceso.

El cumplimiento de los tiempos del proyecto comprendido entre una fecha inicial y una final según lo dispuesto en el contrato firmado entre las partes.

³⁰PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 71

- **LISTA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Es una aproximación previa al desarrollo del “Registro de los Grupos de Interés” desarrollado en el numeral 21, se debe tener en cuenta que para la “Carta del Proyecto” se realiza una visión global de la totalidad de aspectos que interesan al director y lo que busca es formalizar su nivel de autoridad.

A continuación, se presentan los grupos de interés que se encuentran frente a un proyecto de organización de Fondos Acumulados. Sin embargo cabe resaltar que pueden existir otros no mencionados.

Tabla 4. Grupos de interés

Entidad Contratante
Interventoría
Empresa Contratista

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

- **REQUERIMIENTOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO**

Consiste en definir los aspectos que hacen del proyecto exitoso, quien lo define y quien firma ese cierre. En la mayoría de los casos, la definición de estas decisiones recae sobre el Secretario General para las entidades en funcionamiento activo y en el Liquidador para el caso de las entidades en proceso de liquidación.

Por medio de la aprobación de las interventorías, en el caso de que éstas existan en el proyecto, se da el visto bueno, se asegura la efectividad de los estándares de calidad y se definen los productos terminados.

- **DIRECTOR DEL PROYECTO**

Se define en esta carta el nombre del Director del proyecto, sus responsabilidades y nivel de autoridad³¹.

- **AUTORIZACIÓN**

Se basa en la asignación de la persona con el nivel de autoridad, que por lo general es uno de los patrocinadores, para autorizar este documento “Carta de Proyecto”.

³¹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. P. 72.

13. GESTIÓN DEL ALCANCE

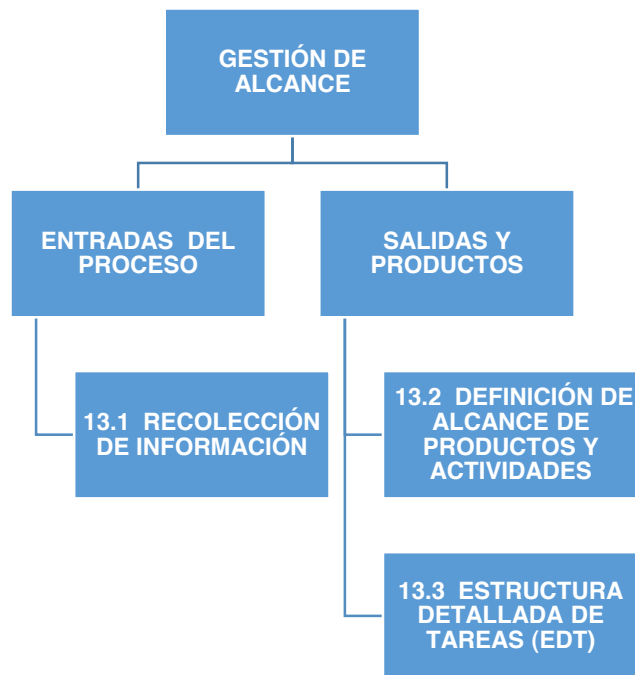


Figura 3. Entradas y salidas de la gestión de alcance

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La gestión del Alcance del proyecto tiene como finalidad definir y controlar los aspectos tanto incluidos como excluidos en el proyecto. También es una definición del “resultado final o la misión de un proyecto, así como un producto o un servicio para su cliente”³².

³²GRAY, Clifford & ERIK, Larson. Project Management the Complete Guide for Every Manager. New York : McGraw-Hill. Version Kindle. 2002. p. 949.

Así como lo afirma Clifford & Gray, una definición del alcance, débil, resulta en una barrera para el éxito de un proyecto, así mismo mencionan un estudio realizado por “Posner”, en el cual el 60% de los encuestados, mencionan la falta clara de objetivos, como el mayor problema en un proyecto³³.

Cabe resaltar la importancia de definir el alcance de un proyecto, ya que en él, desde una etapa inicial se definen aspectos como los objetivos, los entregables, los hitos, los requerimientos técnicos, los límites y las exclusiones del proyecto.

Se debe detallar el alcance de los resultados del proyecto, por lo tanto se define que dentro de la vigencia del contrato pactado en una ficha final de cierre, se obtendrá una cantidad aproximada de metros lineales 100% organizados de acuerdo a los parámetros definidos por el AGN, los cuales resultan en una totalidad de unidades de almacenamiento. Adicionalmente se deben rescatar aspectos resultantes de otros procesos como la elaboración de las TVD y TRD, la historia institucional, la cantidad de fotogramas microfilmados, la cantidad de documentos digitalizados, las bases de datos del inventario documental y en términos generales cada uno de los productos resultantes del proyecto.

³³GRAY, Clifford & ERIK, Larson. Project Management the Complete Guide for Every Manager. New York : McGraw-Hill. 2002. Version Kindle. p. 949.

13.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con la Tabla 25. Registro de Grupos de Interés, el Director del proyecto debe realizar entrevistas con las personas de mayor grado de influencia de acuerdo a ese registro. Se busca identificar aspectos de alta relevancia como las expectativas de cada individuo frente al proyecto, los deseos respecto a los productos y entregables e incluso recopilar información confidencial que impacte directamente en el proyecto. El propósito fundamental es recolectar información a todo nivel que brinde resultados respecto a lo que cada uno espera de la organización contratista, los requerimientos funcionales de los productos y la calidad de los mismos entre otros.

Adicionalmente, se considera una fuente de información primaria, los términos de referencia bajo los cuales se realizó la propuesta inicial para la adjudicación del proyecto así como de su posterior contrato. Estos elementos especifican totales de productos, entregables y actividades que son resultado de este proyecto, por lo que se consideran la primera herramienta para tener en cuenta a la hora de definir cada uno de aspectos que impactan sobre la definición del alcance.

13.2 DEFINICIÓN DE ALCANCE DE PRODUCTOS Y ENTREGABLES

La definición del alcance de productos y entregables consiste en la descripción del producto final durante cada etapa del proyecto.

Tabla 5. Productos y entregables del proyecto

Entregables resultados de la organización de un fondo acumulado	Alcance
Documentos ordenados bajo parámetros archivísticos	Se definen desde los términos de referencia y el contrato sobre una totalidad basada en metros lineales
Base de datos resultado del inventario técnico de los documentos ordenados	Es resultado de la cantidad de unidades documentales obtenidas, por cada una de ellas se obtiene un registro documental, plasmado en el Formato Único de Inventario Documental (FUID)
Fotogramas microfilmados	Se estipulan desde los términos de referencia y el contrato en una totalidad o como el resultado de la totalidad del fondo acumulado
Unidades de almacenamiento	Son el resultado de la disposición de las unidades documentales en cajas o cualquier otro medio de conservación que se disponga

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

13.3 ESTRUCTURA DETALLADA DE TAREAS (EDT)

La Estructura Detallada de Tareas, resume las actividades que componen el proyecto por medio de la partición de cada uno de sus componentes, para la estructuración de las pequeñas tareas que componen la totalidad del proyecto, las cuales son susceptibles a un mejor manejo y gestión.

Figura 4. Estructura detallada de tareas (EDT)

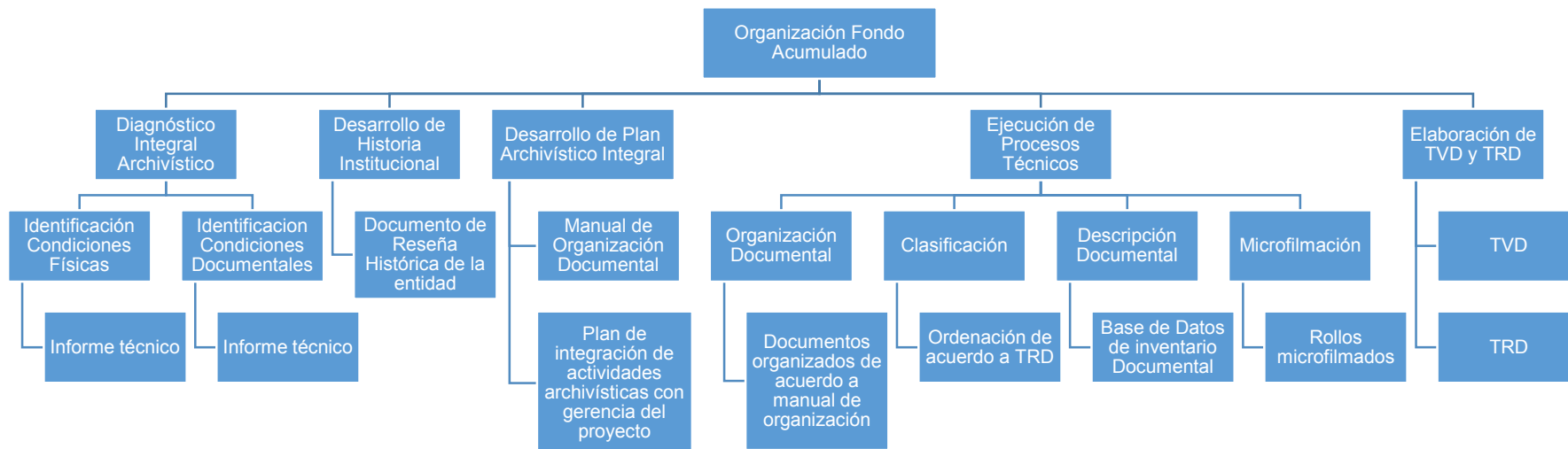


Figura 4. Estructura detallada de tareas (EDT)
 Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

14. GESTIÓN DEL TIEMPO

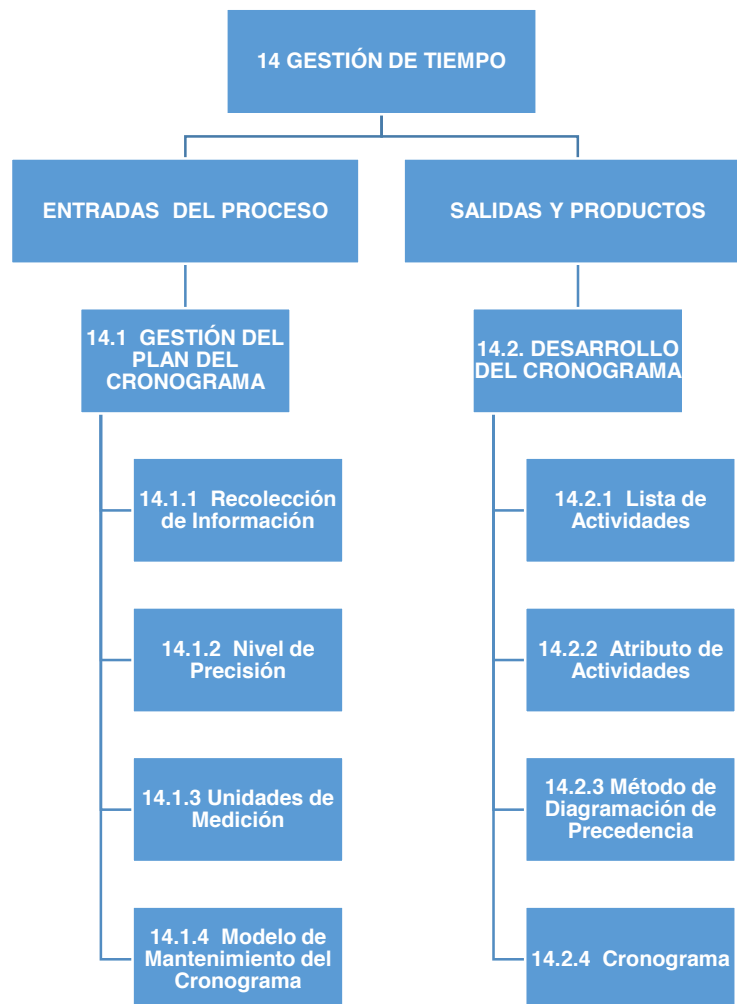


Figura 5. Entradas y salidas de la gestión de tiempo

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La gestión del tiempo son los procesos, las herramientas y las técnicas que se documentan a lo largo del plan del cronograma y del tiempo de duración de un proyecto. En esta etapa se desarrollan los aspectos a mayor detalle del trabajo a realizar, se presenta la secuencia de tareas en el orden correcto, se da cuenta de

las restricciones externas que afectan el control del equipo y finalmente se da un cronograma real ajustado a cada uno de los objetivos del proyecto.

Se debe tener en cuenta que existen dos actividades previas a esta gestión que se deben trabajar como lo son la creación de la definición del proyecto, abarcado en la gestión del alcance y por otra parte el desarrollo la estrategia de la gestión del riesgo, en la cual se impactan aspectos de costos, cronograma y calidad.

14.1 GESTIÓN DEL PLAN DEL CRONOGRAMA

La experiencia de la organización que va a desarrollar el proyecto, resulta ser la herramienta principal a la hora de realizar los cálculos y las estimaciones del tiempo que demanda el proyecto, esto se debe a que existen en Colombia compañías con amplia bagaje en el desarrollo de este tipo de actividades.

Para el desarrollo del cronograma, se deben manejar los cálculos obtenidos de la estimación de los costos para cada actividad, la cual se basa en una productividad medida en el tiempo. La suma total de toda la cadena de procesos archivísticos implícitos en un fondo acumulado da como resultado el cronograma detallado de las actividades.

En el caso de que una organización quiera incursionar en este mercado debe solicitar acompañamiento y asesoría de otras empresas o de profesionales que

tengan amplia experiencia en la materia, ya que parte de esta etapa de planeación define si un proyecto es rentable o no.

14.1.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. Para el desarrollo del cronograma de actividades es necesario la participación de los miembros del equipo como el Director, los Coordinadores y la Junta Directiva de la organización para lograr un aporte individual referente a la demanda del tiempo que requieren los procesos para su ejecución y adicionalmente debido a que el cronograma es la compilación total de las actividades y va a ser la carta de navegación de todo el proyecto.

14.1.2 NIVEL DE PRECISIÓN. El cronograma debe incluir detalladamente las fases de cada uno de los procesos archivísticos, por lo que se debe tener en cuenta las duraciones por cada uno de los siguientes procesos, incluyendo la fase de control de calidad y el tiempo en el que se debe incurrir cuando hay lugar a fallas generadoras de re procesos en cada actividad, descrita a continuación:

- Diagnóstico Integral Archivístico
- Diseño del Plan Archivístico Integral
- Creación de Manual de organización archivística
- Creación de TVD, TRD e Historia institucional
- Transferencias documentales
- Levantamiento de pre inventario documental

- Identificación documental
- Clasificación documental
- Desinfección documental
- Restauración documental
- Ordenación documental-Control de calidad
- Foliación de documentos-Control de calidad
- Estructuración por TRD-Control de calidad
- Descripción Documental-Control de calidad
- Microfilmación-Control de calidad
- Digitalización-Control de calidad

14.1.3 UNIDADES DE MEDICIÓN. Dependiendo el volumen del Fondo Acumulado y las unidades de medición que se utilizaron desde un principio en la fase de diagnóstico integral, se deben adaptar al avance en el tiempo del proyecto. Generalmente la medición de los archivos se realiza en metros lineales según lo dispone la norma técnica colombiana para medición de archivos, NTC 5029. Esta metodología permite definir fases de culminación de los procesos una vez se cumpla todo el ciclo basados en una métrica de metros lineales. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la organización de un Fondo Acumulado se ejecuta bajo los parámetros que definen las Tablas de Valoración y las Tablas de Retención Documental, las cuales permiten identificar las oficinas productoras y dependencias dentro de una entidad.

De esta forma resulta óptimo diseñar el cronograma de actividades, definiendo el ciclo de vida de un producto por oficinas productoras e incluso dependiendo su extensión por series documentales. Por lo tanto, un entregable dentro de una línea del tiempo se debe diseñar de acuerdo a las Tablas anteriormente mencionadas y al organigrama actualizado de la entidad.

Para tener una aproximación del tiempo utilizado en el desarrollo de cada actividad se deben conocer los siguientes datos:

- Organización: Cantidad de Metros lineales a intervenir
- Digitación: Cantidad de Unidades de almacenamiento (cajas) y unidades documentales a digitar.
- Codificación: Cantidad de Unidades de almacenamiento (cajas) y unidades documentales (carpetas) a digitar.
- Digitalización: Cantidad de folios a digitalizar.
- Microfilmación Cantidad de folios a microfilmear.

Todas estas unidades de medida se trasladan a un número determinado de días necesarios para el desarrollo de cada actividad, basado en un índice o meta de productividad diaria por persona.

14.1.4 MODELO DE MANTENIMIENTO DEL CRONOGRAMA.

Es indispensable que en el transcurso y ejecución del proyecto se acate de manera estricta el cronograma; si por algún motivo esto no ocurre se debe programar una reunión con el equipo de trabajo, analizar las causas y plantear posibles soluciones siempre y cuando no afecten sustancialmente el flujo normal del proyecto.

De igual manera, se debe dar a conocer una solución a cada uno de los interesados del proyecto, para que así mismo estos la evalúen y lleguen a un consenso equilibrado para las partes.

Un cronograma puede verse afectado tanto positiva como negativamente, es decir se puede acabar una actividad antes del tiempo presupuestado y esto dará un colchón de tiempo adicional que se le debe sumar a las actividades de mayor complejidad.

De igual manera, se puede ver afectado negativamente si se evidencia un posible incumplimiento de la fecha de entrega o terminación de cierta actividad, para esto es necesario que se evalúen 3 escenarios básicos:

- Aumentar el número de personas a desarrollar la actividad

- Solicitar un reajuste de cronograma y sumarle a la actividad susceptible de incumplimiento los tiempos de soporte o colchón de las actividades de menos complejidad.
- Solicitar una extensión en el plazo de entrega del producto final.

Es importante tener en cuenta que cualquier decisión y/o camino que se tome impacta directamente en la gestión de costos y de alcance del proyecto.

14.2 DESARROLLO DEL CRONOGRAMA

En cuanto al desarrollo del cronograma, es necesario adaptar cada proyecto específico de acuerdo a las necesidades y características que esta demanda basándose en diferentes variables como: la productividad, la cantidad de metros lineales y las restricciones de tiempo según aplique el caso.

Con el fin de facilitar el entendimiento del mismo, es necesario aplicar un caso de uso que corresponda a la aplicación de los procesos archivísticos implícitos en la organización de un Fondo Acumulado:

- Si se trabaja bajo el supuesto de un Fondo Acumulado compuesto por 10000 metros lineales, de una entidad que orgánicamente tiene 10 oficinas productoras de documentos compuestas cada una por 5 series documentales según sus TRD.

Para determinar el tiempo y el recurso humano necesario a partir de los datos anteriores, se debe realizar el siguiente cálculo:

- Para obtener la cantidad de personas que van a componer el equipo de trabajo de auxiliares se deben dividir los metros lineales sobre una productividad calculada que debe tener cada organización, para este caso se determina que una persona ejecuta un promedio de 0.16 metros lineales diarios, lo cual compone todas las fases y todos los procesos archivísticos. De esta forma para este caso se calcula se debe contar con un equipo operativo de 184 auxiliares, los cuales diariamente van a ejecutar según lo calculado 29.5 metros lineales diarios.

14.2.1 LISTA DE ACTIVIDADES.

Consiste en la descripción detallada de cada una de las actividades inmersas en la ejecución de un proyecto de organización de Fondos Acumulados.

- **Diagnóstico integral archivístico:** Se realiza una visita a las instalaciones donde reposan los archivos que componen el Fondo Acumulado, se toma una muestra representativa de documentos en su estado natural que

permite identificar la cantidad de metros lineales, el estado de los documentos y las condiciones ambientales y de seguridad del depósito.

- **Diseño del plan archivístico documental:** A partir de los datos obtenidos en el diagnóstico integral archivístico, se diseña la metodología que se aplicará para la organización del fondo acumulado. Esto incluye la metodología archivística, el alcance y los objetivos del proyecto.
- **Creación de Manual de Organización de Archivos:** Consiste en crear los parámetros específicos para la organización de cada una de las series documentales de acuerdo a las TRD y TVD de cada entidad en caso de que ya cuente con estas.
- **Creación historia institucional TRD y TVD:** Se realiza una investigación institucional que contenga cada una de las resoluciones o acuerdos bajo los cuales se conforma y se modifica la estructura orgánica dándoles un orden cronológico, a partir de esto se explica de manera concreta y organizada la historia institucional y se garantiza la correcta organización del fondo de acuerdo a las mismas.

- **Levantamiento de inventario técnico:** Contiene la totalidad de unidades de almacenamiento y unidades documentales que serán transferidas de las instalaciones de la entidad al lugar donde se desarrollará el proyecto.
- **Trasferencia Documental:** A partir del inventario técnico, se realiza de manera organizada el proceso de traslado físico del Fondo Acumulado. Se debe asegurar que las cantidades salientes sean equivalentes a las entrantes.
- **Pre inventario Documental:** Esta actividad comprende la descripción del contenido de las unidades documentales en el Formato Único de Inventario Documental (FUID), en el estado natural en que se realizó la transferencia. Esto permite la clasificación de los documentos por oficina productora, series, sub series y tipologías documentales.
- **Clasificación Documental:** Utilizando el pre inventario documental se clasifica la totalidad de los documentos de acuerdo a las TRD, por oficinas productoras, series, sub series y tipologías documentales. Se debe tener en cuenta que es una ordenación parcial ya que los documentos se encuentran en su estado natural y existe un alto margen de error el cual se identificará durante los procesos de organización de los documentos.

- **Desinfección Documental:** Durante el desarrollo del pre inventario documental se identifica las unidades que contengan deterioro biológico y se deben realizar cada uno de los procesos de desinfección para así insertar estas unidades con el resto del grupo de documentos que se va a organizar.
- **Organización Documental:** Comprende todas las actividades de ordenación de documentos de acuerdo a los parámetros establecidos en el Manual de Organización, la restauración y foliación de documentos. Adicionalmente, se aplican las Tablas de Retención Documental (TRD) para definir los medios de conservación dependiendo si la serie es de valoración primaria o de conservación total.
- **Descripción Documental:** En el Formato Único de Inventario Documental (FUID) se realiza el proceso de digitación de la información de cada una de las unidades documentales, esto genera la base de datos total del fondo documental y se elabora teniendo en cuenta la estructura que las Tablas de Retención Documental TRD definen.
- **Microfilmación:** Es la última actividad, para su ejecución los documentos deben estar completamente organizados. Consiste en realizar el proceso de fotografía de cada folio de las unidades documentales de las series que la

TRD ordena, se deben microfilmear. Este proceso adicionalmente debe contemplar el revelado de cada rollo.

- **Disposición Final:** De acuerdo a las disposiciones de cada entidad, se traslada los documentos al lugar donde estos se van a centralizar.

14.2.2 ATRIBUTO DE ACTIVIDADES.

A continuación se presenta la totalidad de actividades archivísticas implícitas en la organización de un Fondo Acumulado y se detallan los recursos implícitos en las mismas, los miembros del equipo responsable, las actividades anteriores y posteriores y finalmente el impacto que este implica en el cronograma de actividades del proyecto.

Tabla 6. Lista de atributo de actividades

N° de actividad	Nombre	Recursos	Responsable	Actividad predecesora	Actividad sucesora	Impacto en el cronograma de 1 a 5
1	Diagnóstico integral archivístico	Recurso Humano: Director de proyecto y Coordinador de procesos técnicos.	Director de Proyecto	Firma de Contrato	Diseño del plan archivístico	1
2	Diseño del plan archivístico	Recurso Humano: Director de proyecto y Coordinador de procesos técnicos Recurso Tecnológico: Computador	Director de Proyecto	Diagnóstico integral archivístico y Planeación basada en gerencia de proyectos	Creación de Manual de Organización de Archivos	1

Tabla 6. (Continuación)

N° de actividad	Nombre	Recursos	Responsable	Actividad predecesora	Actividad sucesora	Impacto en el cronograma de 1 a 5
3	Creación de Manual de Organización de Archivos	Recurso Humano: Director del proyecto, Coordinador de procesos técnicos y Coordinador de operaciones Recurso Tecnológico: Computador	Director del proyecto	Diseño del plan archivístico	Creación de Historia institucional TRD y TVD	2
4	Creación de Historia institucional TRD y TVD	Recurso humano: Director de Proyecto y Coordinador de procesos técnicos Recurso Tecnológico: Computador Recursos de apoyo: Documentación administrativa de la entidad	Director del proyecto	Creación de Manual de Organización de Archivos	Levantamiento de inventario técnico	2
5	Levantamiento de inventario técnico	Recurso Humano: Coordinador de procesos técnicos, supervisores y auxiliares. Insumos de papelería	Coordinador de procesos técnicos	Creación de Historia institucional TRD y TVD	Trasferencia Documental	1
6	Trasferencia Documental	Recurso Humano: Coordinador de Operaciones y auxiliares. Medio de transporte para las unidades de almacenamiento.	Coordinador de Operaciones	Levantamiento de inventario técnico	Pre inventario Documental	2
7	Pre inventario Documental	Recurso Humano: Coordinador de procesos técnicos, Coordinador de operaciones, supervisores y auxiliares. Recurso Tecnológico: Computadores	Director del proyecto	Trasferencia Documental	Clasificación Documental	2

Tabla 6. (Continuación)

N° de actividad	Nombre	Recursos	Responsable	Actividad predecesora	Actividad sucesora	Impacto en el cronograma de 1 a 5
8	Clasificación Documental	<p>Recurso Humano: Coordinador de procesos técnicos, supervisores.</p> <p>Recurso de Apoyo: TRD y TVD, Manual de Organización de archivos.</p>	Coordinador de procesos técnicos	Pre inventario Documental	Desinfección Documental	3
9	Desinfección Documental	<p>Recurso Humano: Coordinador de procesos técnicos, Profesional en el área de microbiología si aplica el caso, auxiliares.</p> <p>Insumos para restauración y desinfección de documentos.</p>	Director del proyecto	Clasificación Documental	Organización documental	2
10	Organización documental	<p>Recurso Humano: Todo el equipo de trabajo</p> <p>Todos los insumos de papelería necesarios</p>	Director del Proyecto	Desinfección Documental	Descripción Documental	5
11	Descripción Documental	<p>Recurso Humano: Coordinador de procesos técnicos, supervisores y auxiliares</p> <p>Recurso Tecnológico: Computador, lectores de códigos de barras, impresora de rótulos e insumos necesarios</p>	Director del Proyecto	Organización documental	Microfilmación	4

Tabla 6. (Continuación)

N° de actividad	Nombre	Recursos	Responsable	Actividad predecesora	Actividad sucesora	Impacto en el cronograma de 1 a 5
		Recurso Humano:				
		Coordinador de procesos técnicos, supervisores y auxiliares				
12	Microfilmación		Director del proyecto	Descripción Documental	Disposición Final	3
		Recurso Tecnológico:				
		Maquinas microfilmadoras e insumos de microfilmación				
13	Disposición Final	Recurso Humano: Director de proyecto	Director del proyecto	Microfilmación	Liquidación del contrato	1

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

14.2.3 MÉTODO DE DIAGRAMACIÓN DE PRECEDENCIA.

Este método debe ser utilizado para ubicar gráficamente cada una de las actividades e identificar cuáles de ellas necesitan unas de otras bien sea para comenzar o finalizar su operación.

A continuación se plantea un diagrama de precedencia para el desarrollo del cronograma de un proyecto de Organización de Fondos Acumulados:

FS: se refiere a que la actividad debe finalizar para dar comienzo a la siguiente.

SS: Se refiere a que la actividad debe empezar para dar comienzo a la siguiente sin necesidad de finalizar su totalidad de operaciones.

FF: Se refiere a que la actividad debe finalizar para finalizar la siguiente³⁴.

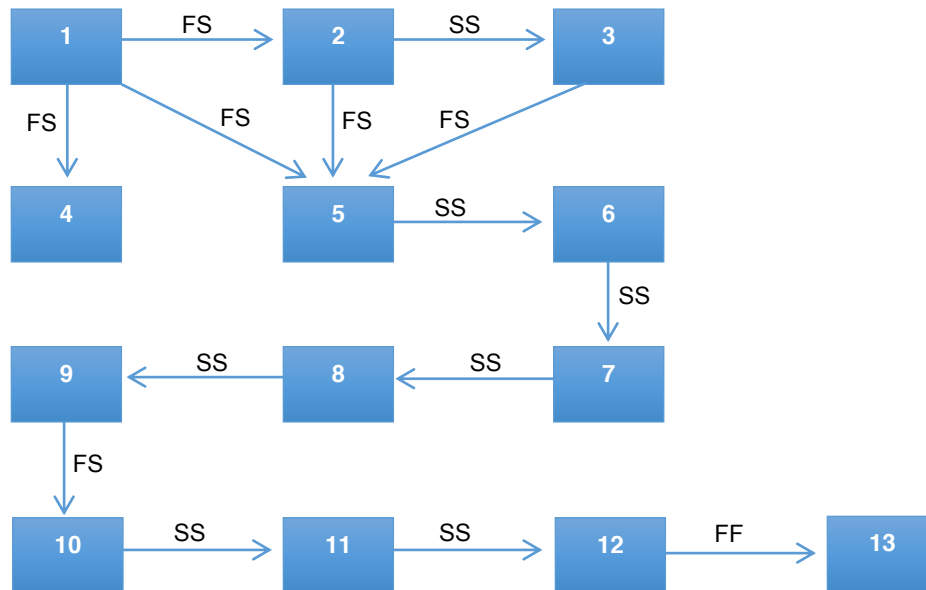


Figura 6. Método de diagramación de precedencia

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

De esta forma se obtiene que:

- El diagnóstico integral archivístico (1) debe finalizar para comenzar el diseño del plan archivístico (2), la creación de la historia institucional TRD y TVD (4) y el levantamiento del inventario técnico (5).

³⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 156.

- El diseño del plan archivístico (2) debe empezar para comenzar la creación del manual de organización de archivo (3), pero debe finalizar completamente para el levantamiento del inventario técnico (5).
- La creación del manual de organización de archivo (3) debe terminar para comenzar el levantamiento del inventario técnico (5).
- El levantamiento de inventario técnico (5), debe empezar para comenzar la transferencia documental (6).
- La transferencia documental (6), debe empezar para comenzar el pre inventario documental (7).
- El pre inventario documental (7), debe empezar para comenzar la clasificación documental (8).
- La clasificación documental (8), debe empezar para comenzar la desinfección documental (9).
- La desinfección documental (9), debe finalizar para comenzar la organización documental (10).
- La organización documental (10), debe empezar para comenzar la descripción documental (11).
- La descripción documental (11), debe empezar para comenzar la microfilmación (12).
- La microfilmación (12), debe finalizar para terminar el proceso y darle disposición final (13).

14.2.4 CRONOGRAMA. A continuación se resumen los datos que se aplicarán sobre el cronograma, de acuerdo a un caso de uso específico:

Tabla 7. Lista de datos para el cronograma

Unidad de Medida	Cantidad
Días	340
Metros Lineales	10.000
Oficinas Productoras	10
Series Documentales	50
% de Productividad por persona por día	0,16
Metros Lineales por día	29
N° de personas del equipo de trabajo	184
Metros Lineales por oficina productora	1.000
Metros lineales por series documental	200
Días para cierre de oficina productora	34

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Ver Anexo C Cronograma de actividades del proyecto.

15. GESTIÓN DE COSTOS

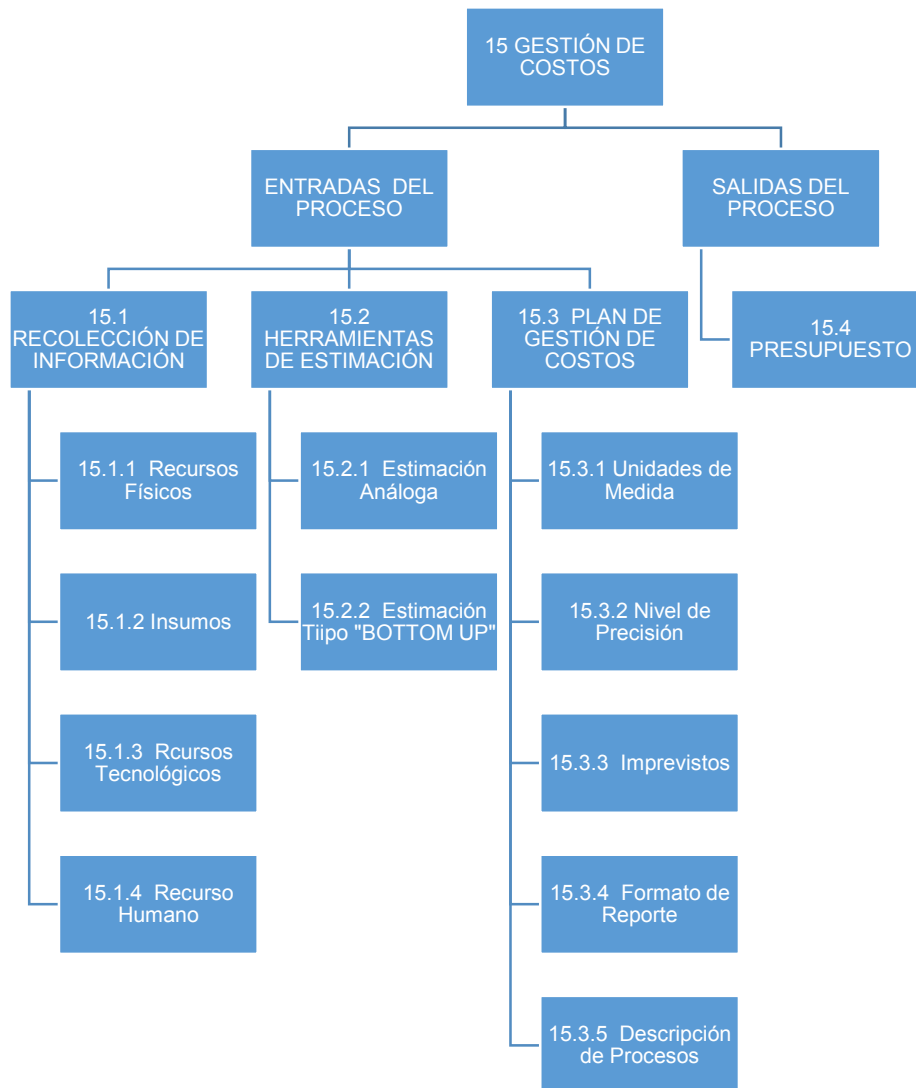


Figura 7. Entradas y salidas de la gestión de costos

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La gestión de costos incluye “los procesos que intervienen en la planificación, la estimación, el presupuesto, la financiación, la gestión y el control de costos, con el fin de que el proyecto se termine con el presupuesto aprobado”³⁵.

³⁵ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 193.

El objetivo principal de esta etapa consiste en trabajar con el costo de los recursos necesarios para desarrollar todas las actividades del proyecto, lo cual se desarrolla bajo el diseño del plan de gestión de costos, la estimación de costos, la determinación del presupuesto y el control de costos.

15.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es la metodología para entablar las políticas, procedimientos y documentación para la planeación, estimación, financiación, manejo y control de costos del proyecto. Se debe recurrir al revisor fiscal y a los balances de proyectos anteriores que haya realizado la compañía con el fin de trabajar bajo los mismos valores monetarios y contemplar la implementación de un centro de costos, de esta forma se obtienen las buenas prácticas resultantes del pasado y se induce a no recaer en los mismos errores y fallas como lo son: los sobrecostos, pérdida de inversiones o multas por incumplimiento de contrato.

Es así como se puede determinar los costos de los insumos, el personal, las instalaciones y tener plena seguridad de costear de manera correcta el proyecto. Antes de realizar el plan de gestión de costos, se deben buscar estrategias para financiar el proyecto, basándose en diferentes alternativas e inclinándose por la mejor de ellas:

recursos propios, recursos compartidos en partes iguales con otras organizaciones, créditos con organizaciones bancarias, anticipos por parte del cliente.

Para el caso de un proyecto de gestión documental además de los factores anteriormente mencionados, se debe tener en cuenta los recursos necesarios para el buen desarrollo de las actividades del proceso, como los que se mencionan a continuación:

15.1.1 RECURSOS FÍSICOS. Si la compañía no cuenta con espacio suficiente y adecuado para la ejecución de un proyecto de organización, se debe recurrir al alquiler del mismo, de igual manera si se cuenta con el espacio se debe contemplar el gasto de administración, mantenimiento y consumo de servicios públicos del mismo.

INFRAESTRUCTURA

Las organizaciones de Gestión Documental en Colombia, deben regirse y acatar el acuerdo 037 de 2002 emitido por el AGN, el cual establece las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos³⁶.

³⁶COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Acuerdo 037. (SEPTIEMBRE 27 DE 2002) Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 y sus parágrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000. Bogotá. 2002. 7 p. Artículo 1. p. 1.

En su artículo primero estipula los siguientes lineamientos:

- **UBICACIÓN**

Las organizaciones deben estar ubicadas en un terreno libre de humedad y peligro de inundación, no pueden estar situadas en lugares de alta contaminación o de alta peligrosidad o inseguridad³⁷.

- **ASPECTOS ESTRUCTURALES**

Las plantas y pisos deben estar diseñadas para soportar un peso de 1200 kg/m² y sus materiales deben ser ignífugos de alta resistencia, con un tiempo de secado suficiente para evitar partículas nocivas para la documentación, en caso de utilizar estantería debe ser de 2,20 m. de altura.

Las áreas de depósito o de almacenamiento de documentos, deben permitir el desplazamiento, la seguridad para la adecuada manipulación de la información, es decir adecuación climática, elementos de control y aislamiento y las normas de conservación de la documentación³⁸.

³⁷Ibid., Artículo 1.

³⁸Ibid., Artículo 1.

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS

Las áreas de consulta, trabajo archivístico y prestación de servicio deben estar aisladas de las áreas de almacenamiento, esto para garantizar la seguridad, la regulación y el mantenimiento de la información³⁹.

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO

Se debe adaptar bajo las siguientes características y soportes:

ESTANTERÍA

- Debe adecuarse al tamaño de la unidad de almacenamiento (caja) que contendrá.
- Deben ser construidos con láminas metálicas con anticorrosivo.
- Cada módulo debe soportar un mínimo de 100 Kg/m lineal
- El módulo superior debe estar a una altura de fácil acceso y manipulación y el módulo inferior debe estar como mínimo a 10 cm del piso.
- Se debe dejar un espacio de 20 cm entre los muros y la estantería.

³⁹COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Acuerdo 037. (SEPTIEMBRE 27 DE 2002) Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 y sus párrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000. Bogotá. 2002. 7 p. Artículo 1.

MOBILIARIO PARA DOCUMENTOS DE GRAN FORMATO Y EN OTROS SOPORTES

El mobiliario está sujeto a las especificaciones de los documentos en cuanto a volumen, peso, y dimensiones.

Condiciones ambientales y técnicas de conservación para el material documental en distintos soportes.

Las edificaciones deben cumplir con estándares de humedad, ventilación, iluminación, temperatura y contaminantes como se indica específicamente en la Tabla 8.

Tabla 8. Condiciones físicas de los depósitos de archivo

Humedad relativa	Entre 45% y 60% - fluctuación no superior a 5%
Temperatura	Entre 15° y 20°c - fluctuación no superior a 2°c
Ventilación	Aireación continua
Iluminación	Luz Natural menor o igual a 100 lux Radiación ultravioleta Menor a 70 micro vatios/lumen
Seguridad	Extintores de CO2 Extractores de agua

Fuente Archivo General de la Nación, Acuerdo 037 de 2002.

15.1.2 INSUMOS En un proyecto de Organización Documental, el gasto de insumos es elevado y se requiere compra continua de: lápices, borradores, saca ganchos, cajas, carpetas, ganchos, cosedoras, perforadoras, bisturí, tijeras, pegante, cinta de restauración, rollos de microfilmación, rótulos, cofias, tapabocas y guantes.

15.1.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS Es necesario contar con elementos como maquinas microfilmadoras planetarias, digitalizadoras, fotocopiadoras, servidores, computadores, impresoras, teléfonos, radiotéfonos, y demás que se requiera. Si no se cuenta con estos recursos se debe optar por el alquiler de los mismos, de igual manera si se tienen todos los anteriores se debe evaluar el costo de desgaste y de uso.

15.1.4 RECURSO HUMANO. De acuerdo con la Gestión de los Recursos Humanos se debe plantear y estipular el costo de cada uno de los miembros del equipo según todos los parámetros legales vigentes en materia de prestaciones sociales, salud, pensión, salario, vacaciones, primas y subsidio de transporte entre otros.

15.2 HERRAMIENTAS DE ESTIMACIÓN

Existen diferentes metodologías de estimación de costos del proyecto, es importante que para obtener resultados y valores apropiados y aterrizados a la realidad de cada proyecto, se haga una mezcla de técnicas. Se debe tener en cuenta datos históricos de proyecto similares y aplicarlos al caso específico del proyecto en curso.

15.2.1 ESTIMACIÓN ANÁLOGA. Esta técnica, consiste en hacer uso de las estimaciones de costos de los proyectos anteriores. Se pueden utilizar las

estimaciones iniciales y posteriormente analizar los resultantes de la finalización de un proyecto.

La ventaja principal radica en que los datos como el costo del metro lineal o de los insumos no se basan en cálculos, ni en una estimación, por el contrario, resultan ser valores basados y aplicados a un mercado real.

15.2.2 ESTIMACIÓN TIPO “BOTTOM UP” Se conoce como la técnica más acercada al nivel de detalle de la estimación de cada una de las actividades del proyecto.

Para este caso específico, se debe hacer uso del atributo de actividades desarrollada en la gestión del tiempo en el numeral 14.2.2 a partir del cual se detalla la totalidad de actividades y recursos necesarios para su ejecución.

De esta manera se debe tener en cuenta que bajo los parámetros mencionados anteriormente se plantea la estimación del costo y de presupuesto.

15.3 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Mediante el plan de gestión de costos, se describe como estos van a ser planeados, estructurados y controlados.⁴⁰

A continuación se desarrolla el plan de costos de un proyecto de Organización de Fondos Acumulados bajo los estándares de la industria colombiana.

15.3.1 UNIDADES DE MEDIDA En un proyecto de gestión documental se trabaja bajo varias unidades de medidas:

- El volumen documental del fondo se mide en metros lineales y como tal se debe cobrar, refiriéndonos a Colombia se maneja en pesos.
- El recurso humano se mide en cantidad de días trabajados.

15.3.2 NIVEL DE PRECISIÓN El costo del metro lineal, la mano de obra, los insumos, la infraestructura física y tecnológica está determinado por la cantidad de metros lineales que un individuo ejecuta en un día de jornada laboral.

⁴⁰PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 198.

Se debe tener en cuenta que no existe un estándar preciso para determinar la productividad de una persona, existen aproximaciones que inducen al cálculo de esta medición.

15.3.3 IMPREVISTOS Se debe manejar un porcentaje de imprevistos del 10 % que va íntimamente ligado al bio deterioro, a la complejidad de los documentos, a retrasos en el cronograma por insuficiencia de personal, entre otros factores identificados en la gestión de riesgos del proyecto.

15.3.4 FORMATOS DE REPORTE El reporte de costos es fundamental en el éxito y buen desarrollo del cronograma, mediante diferentes formatos que logran un histórico acerca de los costos globales del proyecto:

- Solicitud de gasto
- Orden de compra
- Orden de pago
- Facturas
- Certificado de dirección a centro de costos
- Informe de gastos e inversiones mensuales
- Certificados de revisor fiscal
- Balances financieros del proyecto

15.3.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Es de suma importancia que los interesados en el proyecto conozcan de manera detallada la descripción y análisis de gastos del proyecto con el fin de solucionar dudas e inquietudes respecto a alguno de estos, se debe especificar el fin último de cada adquisición y gasto operacional.

16. GESTIÓN DE LA CALIDAD

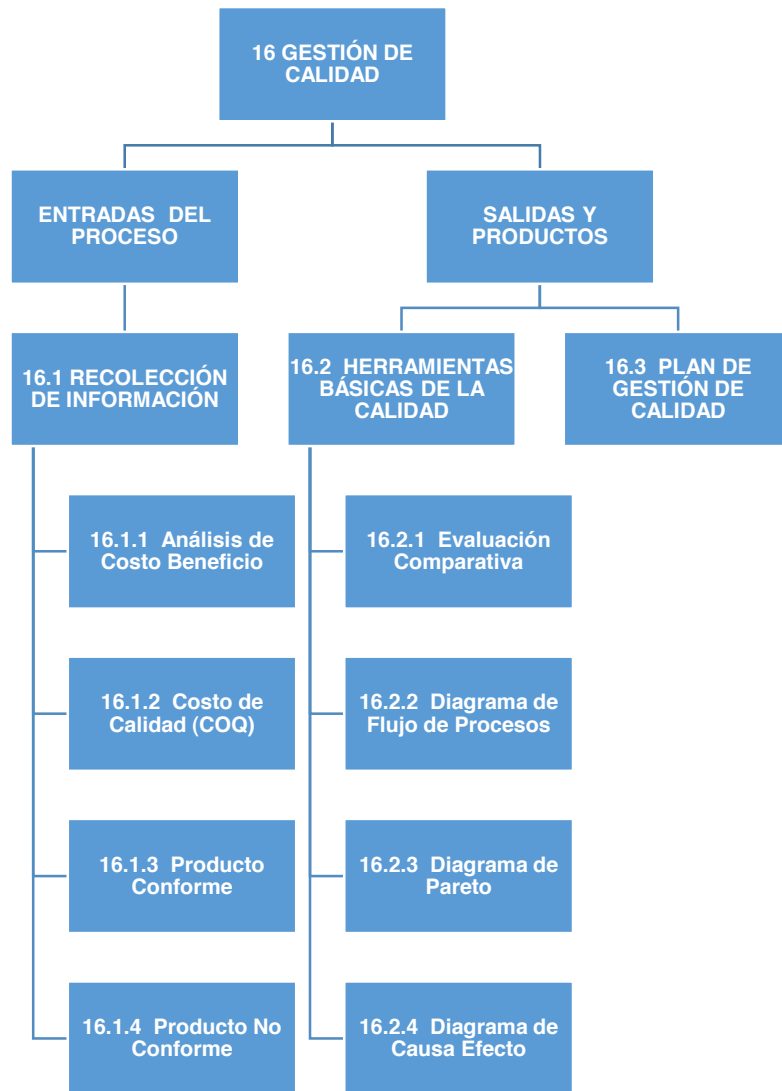


Figura 8. Entradas y salidas de la gestión de calidad

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La Gestión de la Calidad tiene como finalidad asegurar que los requerimientos del proyecto se consigan y que sean validados, y está compuesta por políticas de

calidad, objetivos, y responsabilidades, y enfocada en la mejora continua de los procesos y en el desempeño de la organización⁴¹.

La medición de la calidad y la implementación de las medidas o las distintas técnicas, varían dependiendo el tipo de proyecto, para el caso de los Fondos Acumulados, se realiza la gestión de la calidad sobre cada uno de los productos terminados o entregables.

La guía PMBOK acoge la definición de la norma ISO 9000, la cual describe la calidad como “el grado en el cual un conjunto de características inherentes cumplen con la totalidad de los requerimientos”⁴². De esta manera, para dar cumplimiento a la compatibilidad con la ISO 9000 y la guía PMBOK, se debe reconocer la importancia y el arduo trabajo que implica aspectos como: la satisfacción al cliente, la prevención sobre la inspección, la mejora continua, la responsabilidad de la gestión y el costo de la calidad, “Cost of Quality” (COQ).

16.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

16.1.1 ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO

A través de este análisis se busca definir los beneficios que conlleva el desarrollo de un Plan de Gestión de Calidad,

⁴¹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 227.

⁴²Ibid., p. 228.

al impactar directamente sobre la productividad de los procesos y la satisfacción de los grupos de interés debido a los buenos resultados. Este análisis da como resultado el costo de cada una de las actividades donde la calidad juega un rol, frente a los resultados esperados.

En cada uno de los procesos inmersos en el desarrollo de un proyecto de organización de Fondos Acumulados, los cuales se pueden observar en la Figura 9. Diagrama de Flujo del procesos, se evidencia los elementos donde impacta la calidad, bajo la propuesta de nuevas actividades y procedimientos que se llevan a cabo específicamente en las tareas de calidad implícitas en el proyecto, a continuación se presenta la relación de procesos y actividades que son inherentes a la Gestión de Calidad.

Tabla 9. Lista de actividades sujetas a control de calidad

PROCESO/ACTIVIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD
Ordenación Documental	Control de Calidad
Foliación	Control de Calidad
Estructuración y ordenación por TRD	Control de Calidad
Descripción Documental	Control de Calidad
Fotografiado de documentos	Control de Calidad
Revelado de películas	Control de Calidad
Escaneo de documentos	Control de Calidad

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Es importante saber, que aunque los proyectos de organización de Fondos Acumulados tengan procesos adicionales a los anteriormente mencionados, no todos requieren de un control de calidad debido a que sólo la la ejecución de los siete anteriores procesos identificados en la tabla 9, implican un procesos de intervención física donde hay cabida a un error humano, lo cual exige la implementación de un proceso de control de calidad y verificación de los resultados obtenidos del producto trabajado. Esto con el fin de evitar re procesos que recaen en sobre costos, afectación del tiempo e insatisfacción de los grupos de interés debido al incumplimiento general en los objetivos.

Para el análisis del costo beneficio se toman los siete procesos y se plantean bajo los dos escenarios, el primero en el cual no existe ningún tipo de control ni seguimiento sobre los procesos y sus resultados. El segundo se plantea un escenario en el cual existen medidas de calidad y se exponen sus resultados.

Cabe resaltar que esta cadena de procesos, requiere obligatoriamente la finalización de un procedimiento para el correcto inicio del siguiente, lo cual implica que en todos los casos se encuentre explícita la importancia de la calidad porque al incurrir en un error, se afecta directamente el siguiente proceso.

Lo anterior se referencia de la siguiente manera: si una unidad documental se encuentra en proceso de foliación y durante este proceso se encuentra un error de organización, se debe enmendar dicho error para así continuar con la foliación.

Por otra parte, se hace énfasis en la importancia del aseguramiento de la calidad durante ésta etapa de la ejecución de los procesos técnicos archivísticos al ser los que mayor demanda de recursos y de tiempo requieren.

A continuación se refleja el impacto de la calidad sobre cada uno de los procesos ejecutados en un proyecto de organización de Fondos Acumulados (Tabla 10), donde se evidencia la importancia y el papel determinante que juega el proceso de gestión de calidad en cada uno de ellos.

Tabla 10. Impacto de la calidad sobre los procesos

PROCESO/ ACTIVIDAD	SIN GESTIÓN DE CALIDAD	IMPACTO	
		(SIN GESTIÓN DE CALIDAD)	CON GESTIÓN DE CALIDAD
Ordenación Documental	Se considera el proceso donde mayor índice de errores se encuentran debido al carácter analítico de la interpretación de la lectura de los documentos, se induce a errores de organización cronológica, consecutiva, por asuntos-temas y/o estructura documental definida por el productor del documento. Esta etapa es la que mayor tiempo y recursos necesita de todos los procesos.	ALTO	Se evitan daños en la organización de una unidad documental, se permite la continuidad de los procesos y se cumplen con las metas de producción establecidas de acuerdo al presupuesto asignado para esta labor y el tiempo.

Tabla 10. (continuación)

PROCESO/ ACTIVIDAD	SIN GESTIÓN DE CALIDAD	IMPACTO	
		(SIN GESTIÓN DE CALIDAD)	CON GESTIÓN DE CALIDAD
Foliación	Este proceso tiene un alto índice de productividad y no demanda un alto índice de recursos y de tiempo en relación con el proceso anterior. Sin embargo errores durante esta etapa implican el re proceso de la numeración de cada uno de los folios donde se encuentra el error. Se deben tener en cuenta las foliaciones consecutivas que en muchos casos pueden superar los 5000 folios	BAJO	Se asegura la adecuada foliación de acuerdo a los parámetros definidos por el AGN. Se evitan reprocesos y se asegura la continuidad de los procesos de acuerdo al tiempo y los recursos planificados.
Estructuración y ordenación por TRD	Las fallas durante la ejecución de esta labor implican la mala ubicación de una unidad documental dentro del fondo que se está organizando, esto significa infiltrar un documento donde no corresponde, lo cual puede inducir a la pérdida total del mismo, se considera medio debido a que en la etapa de Descripción Documental, se hace una segunda verificación, posterior a la del proceso de Control de Calidad.	MEDIO	Se permite el aseguramiento de la recuperación de la información y se asegura la planificación de la ubicación de las unidades documentales en el lugar que corresponden.

Tabla 10. (continuación)

PROCESO/ ACTIVIDAD	SIN GESTIÓN DE CALIDAD	IMPACTO	
		(SIN GESTIÓN DE CALIDAD)	CON GESTIÓN DE CALIDAD
Descripción Documental	Es el último proceso en el cual se intervienen los documentos uno a uno, durante esta etapa se da realiza la descripción de cada uno de los campos necesarios en una base de datos, se codifican o se marcan los documentos en su portada para una mejor recuperación de la información. Surgen errores de digitación en la captura de la información (series, subseries, descripciones, fechas, folios, etc.), su impacto es alto al tratarse de la descripción final de los documentos la cual va a definir la recuperación de cada uno de los documentos, por lo tanto una mala descripción implica la pérdida de un documento, lo cual repercute en valores incalculables debido al carácter invaluable de los documentos.	ALTO	Se asegura la calidad del producto final de acuerdo con la buena identificación de las ubicaciones. Se mitigan los re procesos y la perdida de información.

Tabla 10. (continuación)

PROCESO/ ACTIVIDAD	SIN GESTIÓN DE CALIDAD	IMPACTO	
		(SIN GESTIÓN DE CALIDAD)	CON GESTIÓN DE CALIDAD
Fotografiado de documentos	Genera un alto sobre costo incurrir en errores durante esta fase debido a la poca tolerancia que tiene este proceso. Si se comete un error es casi irreparable teniendo en cuenta que son fotografías análogas las que se le realizan a los documentos, lo que significa que una falla implica el reproceso de un rollo de microfilmación que contiene entre 2400 a 3000 fotogramas, los cuales se ejecutan en un promedio de 3 horas con una persona.	ALTO	Permite la buena ejecución de los recursos asignados, se evitan re procesos totales y se asegura la buena utilización de los insumos y materiales asignados.
Revelado de películas	El daño durante esta fase, implica re hacer desde su etapa inicial el fotografiado de la unidades documentales contenidas en el rollo afectado y se incurre en un alto costo y demanda de recurso humano.	ALTO	Se permite asegurar la calidad del producto final de acuerdo a las densidades y especificaciones estandarizadas.
Escaneo de documentos	Se considera bajo ya que los documentos digitales tienen la flexibilidad de ser corregidos de inmediato y durante el mismo proceso de ejecución del proceso. No implican un alto costo ni tiempo.	BAJO	Se evitan los re procesos de acuerdo a los controles de calidad de las características técnicas requeridas.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

16.1.2 COSTO DE LA CALIDAD

Se obtiene por medio de la definición de los costos invertidos para evitar problemas (costo de producto conforme) y los costos de las no conformidades de los productos (costo de producto no conforme) origen de los inconvenientes encontrados. Estas dos variables se deben desarrollar encaminadas a demostrar los beneficios de invertir recursos en la prevención de los errores, los cuales deben ser inferiores a la corrección de los mismos y de sus re procesos.

16.1.3 PRODUCTO CONFORME

Cuando se habla de producto conforme se refiere a todo aquel producto final correctamente entregado y validado por el ente interventor.

PREVENCIÓN

Se da por medio de la construcción de productos basados en la calidad a través de estrategias como el entrenamiento, capacitaciones, documentación de los procesos y el equipamiento, entre otros.

Adicionalmente, el diseño y desarrollo de programas para el mejoramiento de la calidad, en la etapa planeación y diseño.

De esta forma se deben estructurar programas de capacitación de cada uno de los auxiliares de los procesos técnicos teniendo en cuenta que su nivel de

conocimiento en materia archivística no siempre es pre concebido, lo que supone trabajar sobre un 0% de conocimiento en la materia. Para ello se deben realizar inducciones y programas de capacitaciones medibles y cuantificables en relación con su curva de aprendizaje, la cual debe ir en crecimiento a medida que se suman las horas de trabajo y de experiencia en la materia.

De esta forma se debe comprender que se asume el costo de una productividad sumamente baja durante la fase de aprendizaje, pero se asegura la calidad de los productos ya que los errores y daños durante la ejecución de los procesos implican re hacer el trabajo y re procesos que al final se traducen en una doble inversión de tiempo y de recursos en la ejecución de un producto al ser elaborado dos veces.

EVALUACIÓN

Al igual que en el análisis de costo beneficio se obtiene como resultado la implementación de metodologías encaminadas a la gestión de la calidad, por encima de la corrección de errores y de fallas. Se debe asumir el costo de la evaluación de cada uno de los procesos inmersos en el desarrollo del proyecto, así como se observa en la Figura 9, en el cual se detalla en el flujograma los procedimientos específicos en donde deben existir controles de calidad. Estas etapas significan un costo en recurso humano y en tiempo durante la ejecución del proyecto.

Las decisiones que giran en torno a las herramientas de evaluación, medición, control, monitoreo, etc., concluyen principalmente en acciones como programas de capacitación, rotación de personal o asignación de distintas tareas entre otras.

16.1.4 PRODUCTO NO CONFORME

Cuando se habla de producto no conforme se refiere a aquel entregable o producto final con errores y susceptible a reproceso; este puede ser producido por cualquier interesado en el proyecto bien sea de la entidad contratante o de la contratista.

FALLAS INTERNAS

Se dan por no asumir el costo del producto conforme y necesariamente implican algún tipo de re proceso, cualquiera sea la etapa del proyecto que presente fallas o rupturas.

Un reproceso significa asumir el costo de hacer dos veces un mismo proceso en el mejor de los casos. Ejemplo: Durante la etapa de microfilmación se detecta un error de ordenación cronológica: Se debe re procesar la unidad documental desde la fase de ordenación, foliación, descripción documental y microfilmarse nuevamente.

Por lo tanto, el costo de las fallas internas implican un sobre costo del proyecto y pérdidas en el cumplimiento del tiempo pactado con el cliente.

FALLAS EXTERNAS

Estas se dan a causa de no asumir el costo del producto no conforme, para el caso específico de un Fondo Acumulado, la principal falla externa evidenciada a través de los resultados de las entrevistas, son el incumplimiento en los tiempos de entregas pactados y el desfase en el manejo del presupuesto, lo cual se traduce en un cliente insatisfecho, en incumplimientos contractuales, que al final pueden resultar en la declaración del incumplimiento por parte del contratista.

16.2 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD

La guía PMBOK, sugiere siete herramientas básicas para implementar dentro de los programas de gestión de la calidad en el proyecto, cabe resaltar que no lo presenta como elementos estrictamente necesarios de implementar, se pueden usar la cantidad necesaria dependiendo del tipo de proyecto e incluso alguna no contemplada dentro de la guía.

16.2.1 EVALUACIÓN COMPARATIVA La práctica del “Benchmarking” o evaluación comparativa como se conoce en español, se aplica en este caso a través del estudio y el análisis de proyectos anteriores en materia de Fondos Acumulados en Colombia, cabe argumentar que en el desarrollo del presente documento, se considera la recopilación de buenas prácticas para el caso específico de proyectos de organización de Fondos Acumulado, evidenciados a través de la experiencia en campo vivida por su autor. Las motivaciones

principales para plasmar estas vivencias al igual como se identificó durante la etapa de entrevistas, surgieron de la necesidad de optimizar la metodología en la dirección de los mismos. Como resultado de la evaluación comparativa se obtienen factores que inducen a la mejora continua, el aprovechamiento de los recursos, las metodologías previamente utilizadas y cada una de las aspectos específicos vividos, que son aplicables de forma global para cada uno de estos proyectos.

La metodología de aseguramiento y de prevención por medio de la Gestión de Calidad, son susceptibles a desarrollar de acuerdo a las necesidades de cada proyecto de organización de Fondos Acumulados, sin embargo como se observa en la Figura 9. Diagrama de flujo del proceso, la aplicación de procesos de control de calidad en cada uno de esos procedimientos archivísticos es el resultado de la experimentación en campo. Como se mencionó anteriormente, resulta necesario realizar éste control de calidad en cada proceso, de no ser así, implicaría un re proceso acumulativo durante toda la cadena de este ciclo de procesos archivísticos.

16.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS. A continuación se presenta el diagrama de flujo de procesos inmersos en un proyecto de organización de Fondos Acumulados desde su fase inicial que es el diagnóstico documental, hasta la disposición final.

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso

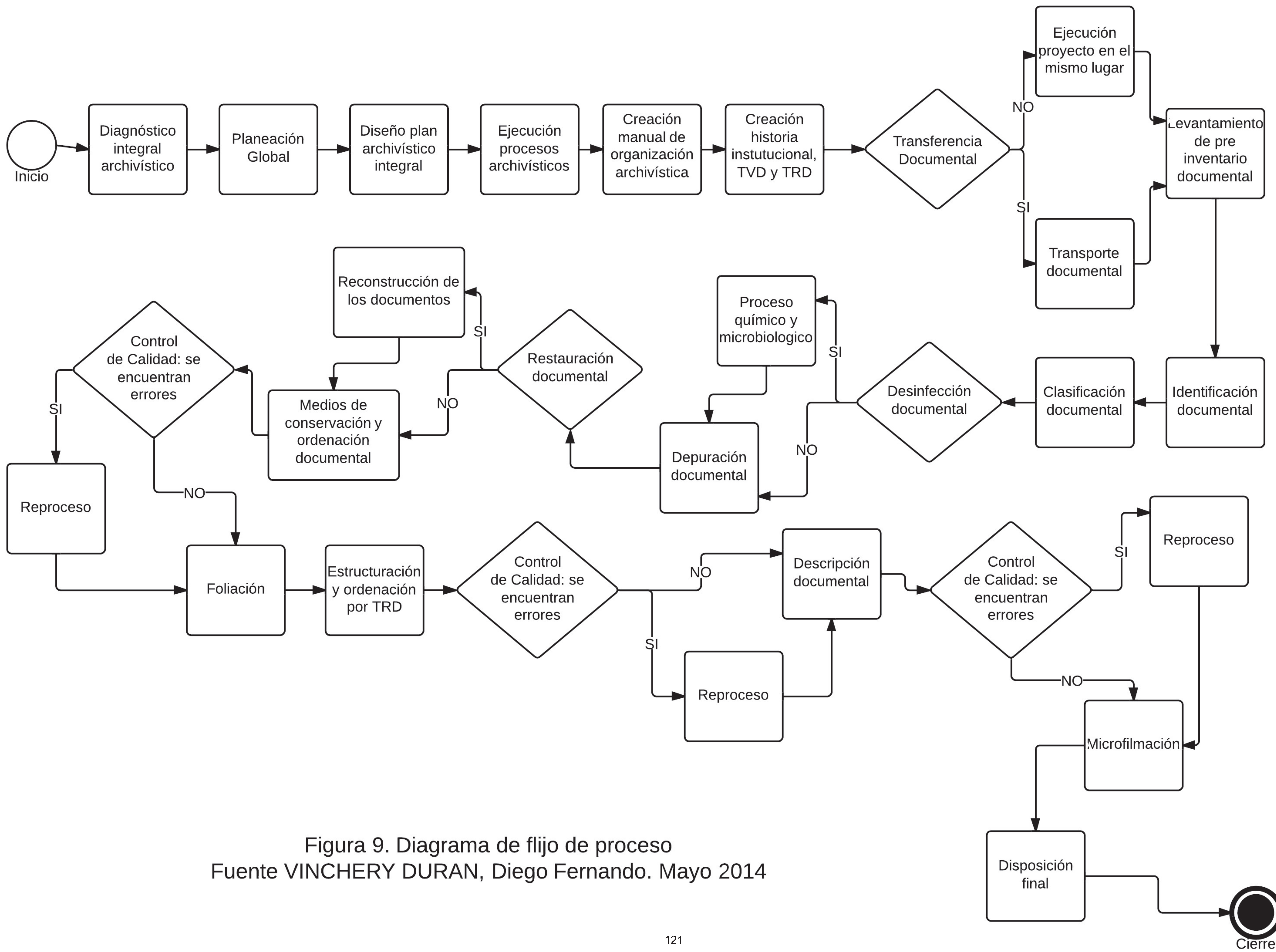


Figura 9. Diagrama de flujo de proceso
 Fuente VINCHERY DURAN, Diego Fernando. Mayo 2014

16.2.3 DIAGRAMA DE PARETO.

Para el desarrollo de este diagrama, se le asigna un valor entre 1 y 5 a cada uno de los procesos el cual describe la probabilidad de que este suceda. Estos datos se basan en la experiencia de trabajo en campo del autor. De esta forma se determinan los procesos que mayores puntos de control y calidad deben tener.

Tabla 11. Probabilidad de Incumplimiento de objetivos, tiempo y costos

PROCESO	FRECUENCIA (Probabilidad de ocurrencia)	PORCENTAJE
Organización documental	4.05	100
Digitación	2.06	50.9
Codificación	0.09	2.2
Microfilmación	1.9	46.9
Digitalización	4.02	99.3
Clasificación Documental	0.02	0.5

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

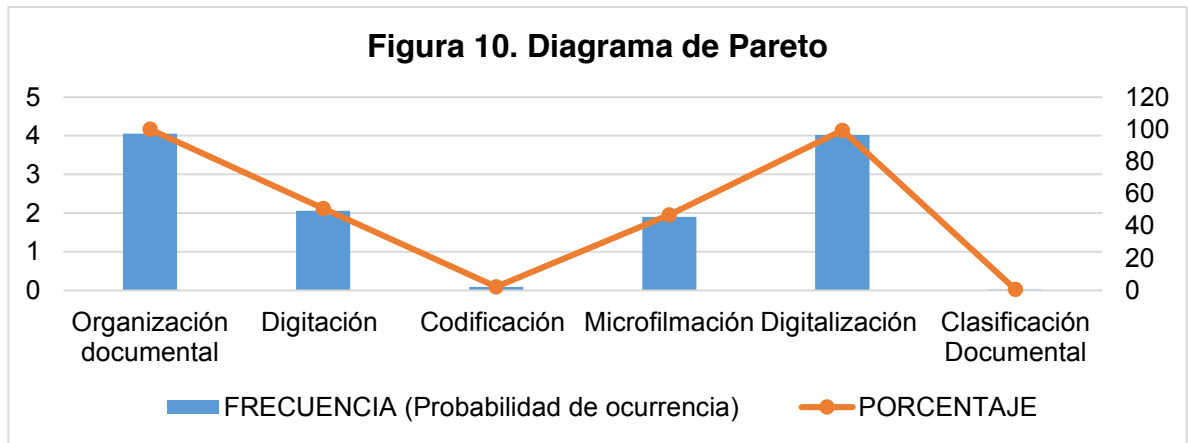


Figura 10. Diagrama de Pareto

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

16.2.4 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO. A continuación se presenta el diagrama de causa efecto.

Figura 11. Diagrama de causa efecto

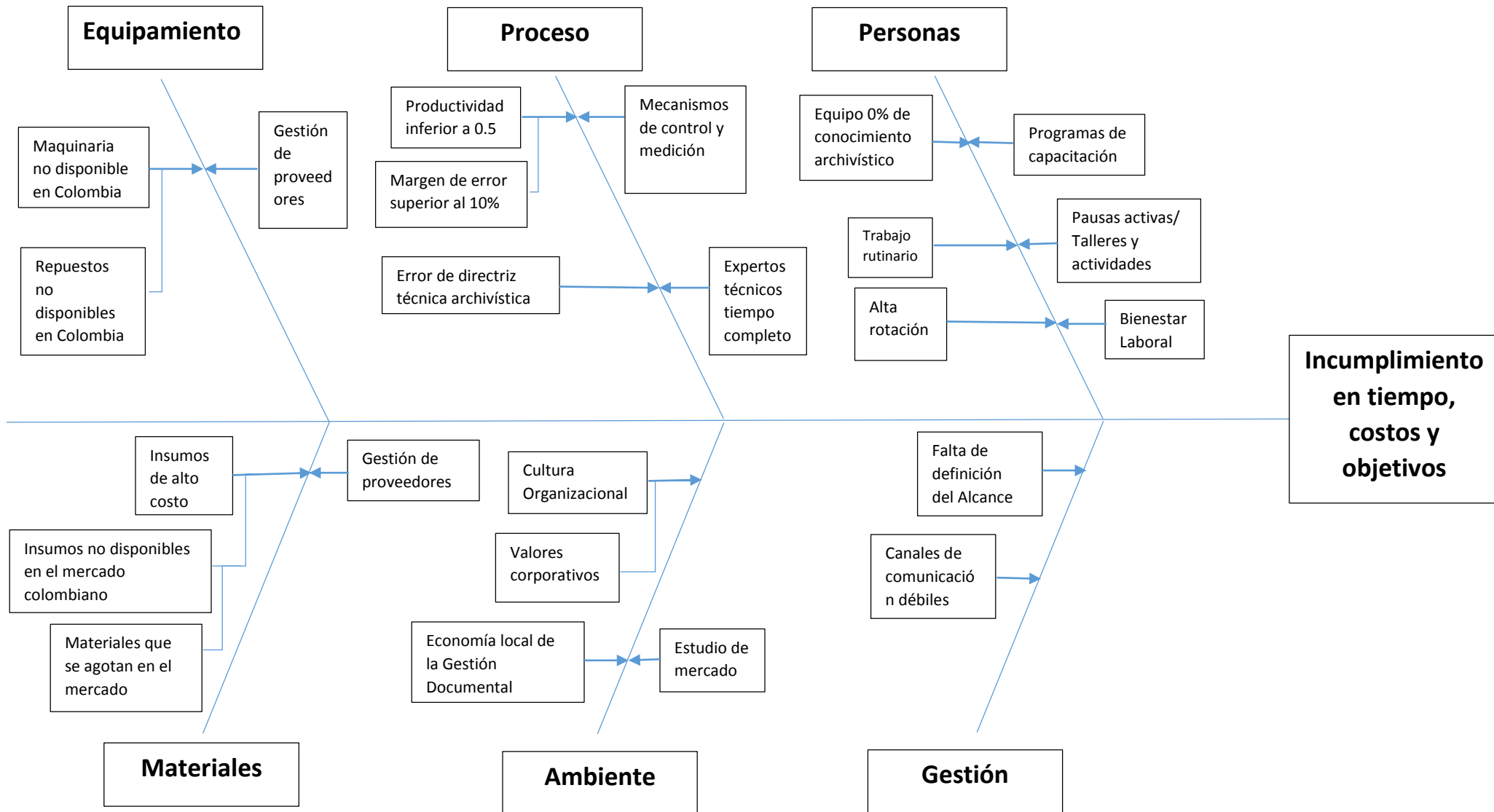


Figura 11. Diagrama de causa efecto
 Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

16.3 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

El plan de Gestión de Calidad hace parte del Plan de Gestión del Proyecto, debe referenciar todos los componentes implícitos en la calidad y como estos van a ser aplicados durante todo el proyecto.

Si la organización cuenta con una certificación de Gestión de Calidad, en este plan es válido hacer mención a la misma, cuales son las políticas de calidad de la organización y como estas impactan directamente sobre los productos finales del proyecto.

Adicionalmente debe detallar como se van a implementar los planes de calidad en los procesos y productos archivísticos implícitos en la organización del fondo, de acuerdo al levantamiento de requerimientos identificados en el desarrollo de todo el plan de gestión de calidad. Es de gran importancia resaltar el costo-beneficio de la aplicación de estas metodologías y el costo de calidad en el que se incurre, esto da un valor significativo a los productos archivísticos que se van a entregar como lo son los documentos 100% ordenados de acuerdo a las TVD y TRD, los inventarios documentales, las densidades medidas en los rollos de microfilmación y la calidad de las imágenes digitalizadas entre otros. Este documento debe demostrar cómo se realizan los planes de prevención dirigidos hacia los procesos de una tarea archivística, y el beneficio sobre el cronograma de actividades, los costos y el riesgo.

17. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

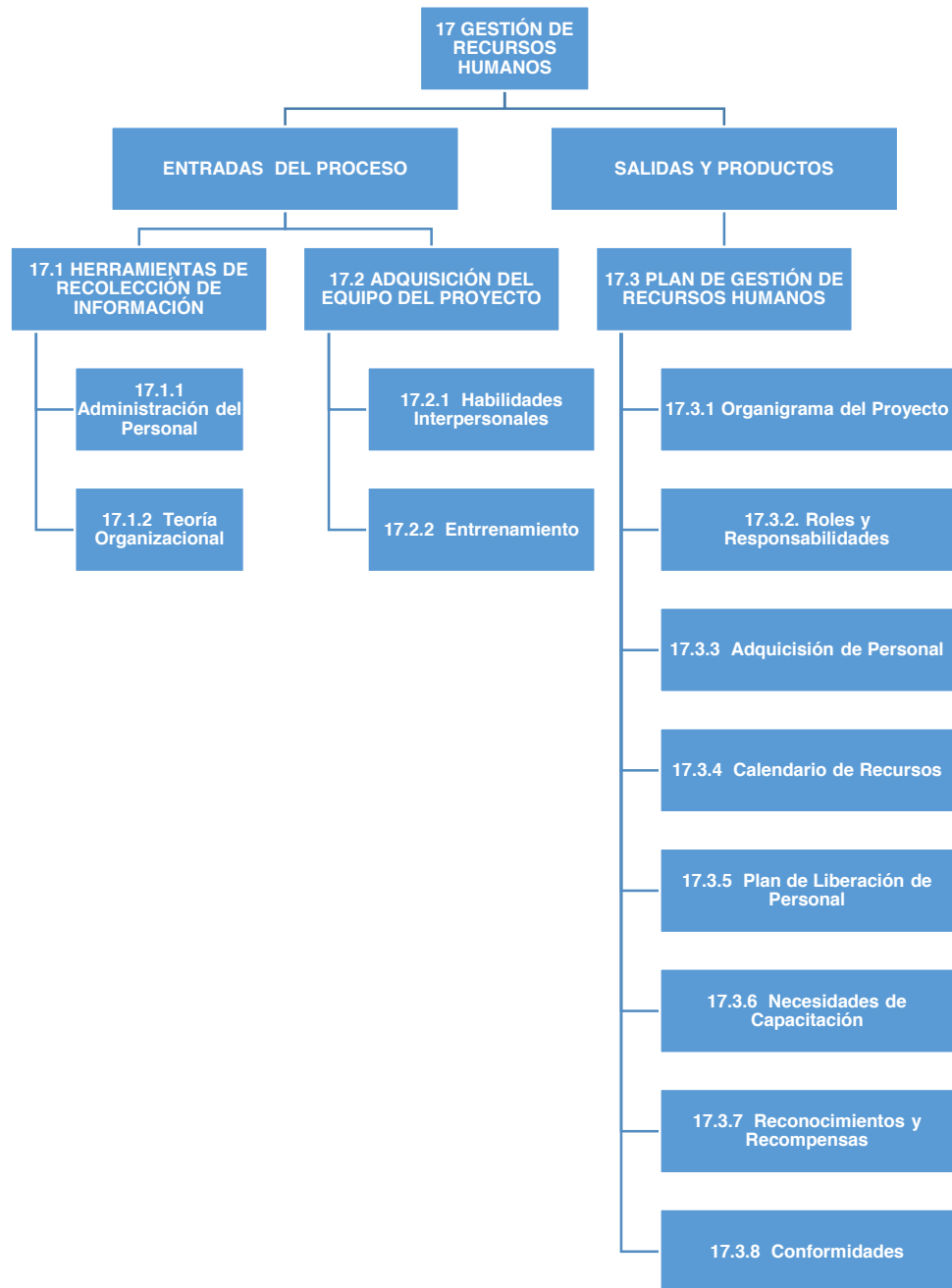


Figura 12. Entradas y salidas de la gestión de recursos humanos

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Para la gestión de recursos humanos del proyecto es necesario tener en cuenta la integración del proyecto con la organización, de esta forma se debe asegurar los recursos con los que cada organización cuenta como lo son, una planta de empleados capacitados y enfocados hacia una misma visión.

Es importante que el director del proyecto conozca diferentes metodologías y parámetros que estos llevan a cabo, como por ejemplo:

- Reclusión de personal y uso de pruebas psicotécnicas.
- Centros de costos adaptados a las necesidades de la organización.
- Reglamento interno de trabajo.
- Manuales de Funciones.
- Manuales de Procesos y Procedimientos.
- Formatos de control de producción, de personal, de asistencia, etc.

Mediante el uso de estas herramientas se determinan diferentes aspectos útiles para el desarrollo y la planeación del proyecto, ya que pueden surgir preguntas como:

- ¿Está el proyecto lo suficientemente, pensado, adecuado y dimensionado con los procesos y funciones claves de la organización?

- ¿Existen dentro de la organización personas con el perfil adecuado para el desarrollo del proyecto?, o por el contrario debo incurrir en la selección y contratación de un nuevo personal.
- ¿El proyecto es completamente acoplable a las metas y objetivos de la misión de negocio de la organización?

Estas son preguntas que dan un diagnóstico del éxito y buen desarrollo de un proyecto adaptado al ambiente de la organización utilizando recursos ya existentes dentro de la misma.

17.1 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son aquellas pre existentes tanto en la organización como en la normatividad archivística y deben ser tenidas en cuenta por el director del proyecto a la hora de estructurar la gestión de recursos humanos del proyecto, entre estas se encuentra:

17.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Una vez se hayan identificado plenamente los recursos existentes, se debe concentrar en la administración de los mismos, con el fin de adecuar el personal del proyecto a estas mismas condiciones.

- Se debe contar con una dotación específica en el caso de las empresas prestadoras de servicios de Gestión Documental, estos son elementos

de protección para la manipulación de documentos y son estipulados por la ARL y promulgados mediante el reglamento de higiene y seguridad industrial de cada organización de acuerdo a su actividad económica según lo estipulado en el Decreto 1607 de 2002, el código sustantivo del trabajo y las demás leyes que así lo determinen.

De acuerdo con estas disposiciones se debe dotar a los empleados de guantes, cofias y tapabocas para evitar cualquier contacto con agentes bacterianos.

Respecto al manejo de alturas y modulación en estantería, se debe contar con faja para levantamiento de cajas, casco, arnés, guantes y tapabocas industrial.

Sin lugar a dudas se muestra un panorama general y aplicable a cada organización prestadora de servicios de Gestión Documental. Sin embargo, se debe estudiar muy bien el manual de higiene y seguridad industrial de cada organización al momento de planificar un proyecto al ser un factor determinante y directo en los costos y riesgos del mismo.

- Es importante brindar una capacitación específica en las áreas de trabajo a desarrollar, en el caso de las empresas de gestión documental, se cuenta con procesos que requieren de una capacitación exhaustiva,

cada uno de estos procesos está regido y parametrizados por distintas leyes y/o manuales.

- Los parámetros de seguridad al interior de una organización prestadora de servicios de gestión documental, se ramifica en 2 partes:
 - Seguridad industrial: con la exigencia de elementos de protección como casco, arnés, faja, guantes, tapabocas, entre otros.
 - Seguridad informacional: es de vital importancia que se cuente con cámaras, vigilancia y bóvedas, de acuerdo al nivel de importancia de la documentación que se está trabajando. Por otra parte, es importante restringir el uso de celulares, cámaras o cualquier elemento que pueda llegar a vulnerar la confidencialidad de la información.

- Respecto a la implementación de normas, es indispensable que el director del proyecto implemente todas aquellas que la organización considere importantes e indispensables como: el horario de trabajo, manejo de horas extras, penalizaciones y recompensas, uniforme, entre otras.

17.1.2 TEORÍA ORGANIZACIONAL

Brinda información acerca del comportamiento de las personas grupos y organizaciones, a partir de este resultado se realiza un estudio acerca del costo, el esfuerzo y el tiempo que implicará la creación de la gestión de recursos humanos.

Se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Como conclusión de múltiples experiencias en el mercado de la gestión documental, se puede asegurar que la mayoría del personal auxiliar, está compuesto por mujeres, al evidenciarse que la ejecución de las tareas archivísticas resulta de mayor agilidad medida en productividad y calidad de los productos en las mujeres, lo cual arroja ciertos comportamientos que la gestión de recursos humanos debe tener en cuenta:
 - Dificultad para la resolución de conflictos, esto se debe a un nivel de competencia o rivalidad que genera retrasos a la hora de resolución de conflictos.
 - Ausentismo debido a obligaciones como madres
 - Embarazos
- Adicionalmente se debe tener en cuenta que el trabajo realizado diariamente es repetitivo y monótono, lo cual exige brindar espacios de

descanso (pausas activas) y rotar cada determinado lapso de tiempo a las personas por las diferentes actividades a realizar.

- Se debe brindar una capacitación y concientización acerca de la importancia del uso de los elementos de protección industrial.

17.2 ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Es el proceso de conformar el equipo de trabajo necesario para completar los requerimientos de las actividades del proyecto, el éxito es guiar el equipo de selección de personal para obtener el resultado esperado⁴³.

Se deben tener en cuenta todos los factores que pueden ocurrir independientemente que la organización realice la contratación de manera directa o indirecta bajo una captadora de personal y/o bolsa de empleo:

- Siempre debe estar presente un miembro del equipo directivo del proyecto con el fin de especificar las necesidades específicas del mismo.
- Se deben aplicar los perfiles bajo las condiciones específicas. El no contar con personas capacitadas puede ocasionar retrasos y pérdidas económicas.

⁴³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 267.

- Si la reclusión de personal resulta complicada debido a la oferta económica, o condiciones de contratación, se debe replantear las ofertas y condiciones laborales⁴⁴.

17.2.1 HABILIDADES INTERPERSONALES. Un factor determinante durante la ejecución de los procesos archivísticos es la continuidad en la ejecución de un mismo proceso por tiempos prolongados. Todas las tareas involucradas, resultan rutinarias y monótonas, por tal razón se debe prestar atención y tomar acciones de prevención, debido a que generan estrés y tensión en el equipo de trabajo de auxiliares. Las tareas de organización documental, foliación, restauración, digitación, digitalización y microfilmación si se ejecutan por periodos prolongados resultan en el agotamiento del recurso humano, para ello una tarea preventiva es la rotación de personal entre los distintos ciclos de las actividades. Se debe tener en cuenta que durante el proceso de selección una persona cumpla con la mayoría de capacidades requeridas para todos los procesos.

Como máximo una persona debe desarrollar una misma actividad durante 15 días laborales, disponer de un tiempo mayor resulta en el agotamiento del equipo de trabajo.

⁴⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 267.

por otra parte, el desarrollo de actividades de bienestar laboral desarrollados por los departamentos de gestión humana, deben ir enfocados hacia el desarrollo de actividades diferentes a las laborales, estas se deben realizar mínimo una vez al mes en lo comprendido dentro del horario laboral. De igual forma se deben fortalecer planes comprendidos en horarios por fuera del establecido dentro del contrato, dirigidos al trabajo en equipo como por ejemplo la realización de actividades deportivas y pausas activas.

17.2.2 ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento se compone de un lapso de mínimo de 4 días planteados donde se introduce a personal en los siguientes aspectos:

Trabajo en mesa: Cada uno de los supervisores y auxiliares, debe conocer inicialmente cada uno de los procesos que se realizan al interior de una unidad documental. entender la forma y estructura de los documentos, la identificación de fechas, radicados, encabezados, productores de los documentos, receptores y términos generales los componentes detallados de cada tipología de documentos. Adicionalmente, debe realizar las tareas de foliación, restauración de documentos, cambio de soportes como carpetas, ganchos y cauchos entre otros.

Canguro de Digitación, Digitalización y Microfilmación: Consiste en el trabajo de acompañamiento por parte de una persona con experiencia y trayectoria en la

tarea específica al personal nuevo, deben trabajar en la misma actividad, debido a la supervisión constante y permanente que se requiere con el fin de aclarar todas las dudas e inquietudes sobre el proceso.

Aspectos Generales de la organización: se debe realizar una capacitación acerca de misión, visión, reglamentos internos de trabajo y demás aspectos que apliquen según el caso.

17.3 PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Funciona como guía para definir los recursos humanos, el equipo técnico, eventualidades, responsabilidades, entre otros:

17.3.1 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO. La conformación de la estructura orgánica que se propone se basa en necesidades identificadas a través de las entrevistas al igual que la experiencia vivida en los distintos proyectos, lo cual se considera un resultado de buenas prácticas.

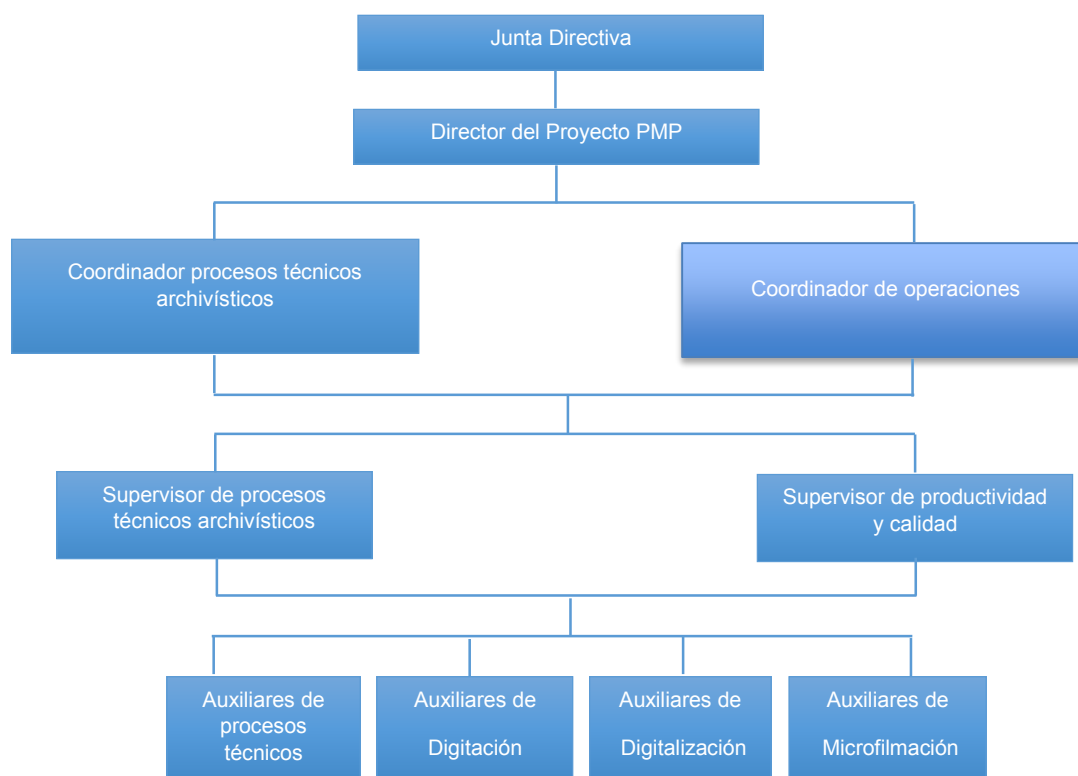


Figura 13. Organigrama del proyecto

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Esta estructura orgánica muestra un flujo normal del proyecto en lo que respecta los roles, responsabilidades y jerarquías.

17.3.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES. Basado en el organigrama presentado anteriormente se definen los roles y responsabilidades de la siguiente manera:

Tabla 12. Rol y responsabilidades de la Junta Directiva

Rol: Director del Proyecto
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar la planeación del ciclo de vida del proyecto: etapas de iniciación , planeación, ejecución, control y cierre• Desarrollar el Plan de Gestión del proyecto.• Realizar la gestión de los grupos de interés.• Diseñar, implementar y mantener los planes de comunicación internos y externos.• Conformar equipos de trabajo, diseñar perfiles de cargos y asegurar la gestión del recurso humano.• Gestionar el riesgo.• Planear, diseñar y asegurar los tiempos del cronograma de ciclo de vida del proyecto.• Asegurar el manejo eficiente del presupuesto.• Desarrollar metodologías enfocadas a la resolución de conflictos• Asegurar la calidad de los productos y salidas del proyecto.• Asistir y participar en las reuniones y comités dispuestos.
Autoridad: 5
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Grado profesional en Administración de Empresas, Ingeniería o Ciencias de la Información.• Certificación como PMP mínimo de dos años.• Experiencia de 5 años en dirección de proyectos.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 13. Rol y responsabilidades del Coordinador de Procesos

Archivísticos

Rol: Coordinador de Procesos Archivísticos
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Definir aspectos técnicos archivísticos bajo la aplicación de normatividad, metodología y teorías vigentes en materia archivística colombiana.• Aseguramiento de la calidad de los procesos archivísticos y prevención de errores y falencias en el desarrollo de la ejecución de los mismos.• Crear metodologías para selección de nuevo personal a contratar, basado en la medición del conocimiento y las capacidades en cada actividad archivística a realizar.• Conformación de equipos de trabajo para cada proceso técnico.• Desarrollo de planes de capacitación en aspecto técnicos archivísticos.• Responder a las actividades en los tiempos ordenados por la dirección del proyecto.• Rendir informes de avance a la dirección del proyecto.• Asistir y participar en las reuniones y comités que la dirección programe.
Autoridad:4
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Profesional en Ciencias de la Información, Archivística o Bibliotecología.• Experiencia mínima de 5 años en coordinación de proyectos de Fondos Acumulados.• Actualización en normas y reglamentación vigente en temas de archivística.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 14. Rol y responsabilidad del Coordinador de Operaciones

Rol: Coordinador de Operaciones
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Asegurar los niveles de productividad de los procesos técnicos de acuerdo al cronograma de actividades.• Desarrollar mecanismos para la prevención de riesgos, daños y perjuicios generados por la falta de calidad en los procesos técnicos desarrollados.• Conformación de equipos de trabajo para cada proceso técnico.• Asegurar la calidad de los productos.• Desarrollar metodologías enfocadas a la motivación del personal, la disminución del ausentismo laboral y deserción.• Asistir y participar en las reuniones y comités que la dirección programe.
Autoridad: 4
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Profesional en Administración de Empresas o Ingeniera Industrial.• Experiencia en sistemas de gestión de calidad como el ISO 9000.• Curso de Post Grado en gerencia, gestión de calidad, recursos humanos,

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 15. Rol y responsabilidades del Supervisor de Procesos Técnicos

Rol: Supervisor de Procesos Técnicos
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Asegurar logísticamente el flujo continuo de unidades de almacenamiento disponibles a trabajar para cada uno de los auxiliares.• Llevar la supervisión de los procesos técnicos archivísticos en cada uno de los procesos, que estos se cumplan de acuerdo a la parametrización definida por el Coordinador de Procesos Técnicos.• Dar acompañamiento a los auxiliares en la interpretación de las TVD y TRD en los aspectos que impactan directamente sobre la organización de documentos.• Asistir y participar en las reuniones y comités que la dirección programe.
Autoridad: 3
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Tecnólogo en Archivística o en Gestión Documental.• Experiencia mínima de 5 años en organización de Fondos Acumulados.• Pro-actividad, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, buen manejo de grupo.• Capacidad en el manejo de altos volúmenes de información, discreción, ética, confidencialidad, responsabilidad.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 16. Rol y responsabilidades del Supervisor de Productividad y Calidad

Rol: Supervisor de Productividad y Calidad
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Mantener las tablas de nivel de productividad y de control de calidad actualizadas diariamente y hacer entrega de al Coordinador de Productividad y Calidad• Identificar los auxiliares más productivos y con mayor índice de calidad e informar al Coordinador de Productividad y Calidad, para conformar los equipos de control de calidad.• Realizar el control de asistencia e informar a los Coordinadores.
Autoridad: 3
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Tecnólogo en Archivística o en Gestión Documental.• Experiencia mínima de 5 años en organización de Fondos Acumulados.• Pro-actividad, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, buen manejo de grupo.• Capacidad en el manejo de altos volúmenes de información, discreción, ética, confidencialidad, responsabilidad. Capacidad en el manejo de altos volúmenes de información, discreción, ética, confidencialidad, responsabilidad.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 17. Rol y responsabilidades del Auxiliar de procesos técnicos

Rol: Auxiliar de procesos técnicos
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Suministrar el material a microfilmear.• Llevar a cabo el control de producción de los microfilmadores a su cargo.• Realizar el registro diario de producción de microfilmación.• Hacer entrega de un informe semanal de producción: Número de rollos microfilmados y avance del proyecto• Velar porque las metas de producción se cumplan.
Autoridad:1
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Técnico o tecnólogo en archivística.• Conocimiento en gestión documental.• Conocimientos en microfilmación.• Experiencia mínima de un año en el proceso de microfilmación• Pro-actividad, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, buen manejo de grupo.• Capacidad en el manejo de altos volúmenes de información, discreción, ética, confidencialidad, responsabilidad.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 18. Rol y responsabilidades del Auxiliar de Archivo

Rol: Auxiliar de Archivo
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Organizar, Restaurar, Foliar, Encarpetar documentos de acuerdo a las especificaciones impartidas desde la dirección del proyecto.• Realizar movimientos y transferencias de documentales.
Autoridad:1
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller o estudiante técnico, tecnólogo o profesional en curso, en cualquier área.• Experiencia mínima de 1 año en procesos de organización de Fondos Acumulados.• Pro-actividad, compromiso, trabajo en equipo.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 19. Rol y responsabilidades de Auxiliar Digitación y Digitalización

Rol: Auxiliar de Digitación y Digitalización
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Digitar cada una de las unidades documentales pertenecientes el Fondo Acumulado.• Digitar la información tal cual como se encuentra en los inventarios físicos absteniéndose de hacer algún cambio u omisión en los registros.• Realizar un control de calidad a las unidades documentales en cuanto a su estructuración en el momento que esté haciendo la captura de información.
Autoridad:1
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller o estudiante técnico, tecnólogo o profesional en curso, en cualquier área.• Experiencia mínima de 1 año en procesos de digitación• Conocimientos en sistemas y manejo de computadores, aproximación a al manejo de los archivos, internet y escáner.• Discreción, ética, confidencialidad, responsabilidad.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Tabla 20. Rol y responsabilidades de Auxiliar de Microfilmación

Rol: Auxiliar de Microfilmación
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Realizar la microfilmación folio a folio de las unidades documentales seleccionadas.
Autoridad:1
Requisitos: Bachiller o estudiante en curso de técnico, tecnólogo o profesión de archivística. Experiencia mínima de 1 año en procesos de microfilmación. Pro-actividad, compromiso, trabajo en equipo.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

17.3.3 ADQUISICIÓN DE PERSONAL. Se debe considerar y planear aspectos como:

- Contratación externa de personal o re estructuración de cargos dentro de la organización: en lo referente al personal directivo, el director del proyecto debe cumplir el perfil anteriormente mencionado y generalmente no son cargos establecidos dentro de la compañía, lo cual implica una búsqueda y selección externa.

El caso del coordinador es diferente, por lo general dentro de las organizaciones tienen contemplado coordinadores de gestión documental con experiencia en el desarrollo de proyectos, lo cual cumple con las exigencias planteadas en el perfil, debido a su formación y experiencia adquirida laboralmente en las organizaciones.

Referente al personal operativo (auxiliares, supervisores de procesos y digitadores) por la cantidad de personal que se requiere es necesario que se realicen convocatorias de selección de personal ya que las organizaciones no cuentan con la cantidad necesaria para suplir las necesidades del proyecto. Teniendo en cuenta que generalmente se realizan contrataciones masivas de altos volúmenes de personal, estos procesos de selección se realizan por grupos y está compuesto por pruebas técnicas que midan su destreza en las actividades inmersas en la organización de archivos, manejo de sistemas y trabajo en equipo.

Es importante tener en cuenta, que la organización tiene que hacer uso de su recurso humano de planta en lo referente a la coordinación de recursos humanos, coordinación de tecnología, dirección financiera, personal de mantenimiento, servicios generales y demás personal que se requiera para soportar el buen desarrollo del proyecto.

- Locación del proyecto: En el desarrollo del proyecto se pueden encontrar diferentes escenarios:

- Proyecto en una sola sede en una sola ciudad.
- Proyecto en varias sedes en más de una ciudad.
- Proyecto en varias sedes en una sola ciudad.

Se debe especificar la reclusión de personal de acuerdo a las necesidades, es decir, contratación por ciudades, contratación por requerimiento, contratación por sedes y especificar si el manejo del mismo va a ser centralizado desde una casa matriz o si por el contrario se va a ejercer un control individual en cada una de las sedes, lo cual sería el ideal para un proyecto de organización de Fondos Acumulados, debido a que resulta de alta complejidad el reclutamiento de personal capacitado que cumpla con los requerimientos especificados en ciudades pequeñas o no principales de Colombia.

17.3.4 CALENDARIO DE RECURSOS El calendario especifica tiempos y duración del proyecto, con los recursos requeridos para su correcta evolución.

Los proyectos de organización de Fondos Acumulados en Colombia se deben regir a las disposiciones suscritas en el Código Sustantivo del Trabajo artículo 161:

“La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas

*al día y cuarenta y ocho (48) a la semana”*⁴⁵. Es decir que el proyecto se debe trabajar en un rango horario permitido por la ley de 6 am – 10 pm abriendo la posibilidad de trabajar a doble turno si se llegara a necesitar de la siguiente manera: 6 am – 2 pm y de 2 pm - 10 pm.

17.3.5 PLAN DE LIBERACIÓN DE PERSONAL En la generalidad de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en Colombia, se trabaja bajo contratos de obra o labor, lo cual formaliza una relación laboral durante el periodo de tiempo específico que tenga el proyecto, sin embargo, tanto el empleador como el empleado están en la libertad de terminarlo en cualquier momento si no se cumple con las obligaciones pactadas desde un principio, contractualmente.

Se trabaja bajo esta metodología con el fin de especificar etapas y cantidad de personas requeridas en cada una de ellas y así progresivamente a medida que el proyecto avance se va necesitando menos recurso humano. Al realizar despidos masivos es recomendable manejar pedagogías y metodologías para llevarlos a cabo, se debe tener en cuenta las reacciones del personal.

⁴⁵MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo {En línea} 2011. {Febrero 2014} Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>

17.3.6 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Las necesidades de capacitación se dan a partir de un balance general del proyecto, de esta manera el director debe plantear los diferentes aspectos determinantes e indispensables a conocer dentro de un proyecto de organización de Fondos Acumulados, a continuación aspectos que no pueden faltar dentro de la capacitación del personal perteneciente a un proyecto de esta índole:

- **Capacitación organizacional:** independientemente que sea personal de proyecto y no de planta de las operaciones en curso de la organización, se debe realizar una capacitación general de la estructura organizacional con el fin de que todos conozcan aspectos misionales, visionales y estratégicos de la compañía.
- **Capacitación General del Proyecto:** se debe profundizar en aspectos generales como quien es el cliente, cual es el alcance del proyecto, las expectativas, los tiempos, las necesidades, las exigencias y en general la metodología que se va aplicar para el desarrollo de cada uno de los procesos.
- **Capacitación en aspectos técnicos:** Se debe enfatizar en la ejecución de los procesos archivísticos. De esta forma se desarrollan prácticas durante ésta capacitación de identificación de componentes clave de un documento, su ordenación cronológica, consecutiva o por tipología, según corresponda.
- **Capacitaciones de recursos tecnológicos:** Se debe realizar una capacitación respecto al equipo de cómputo asignado, conocer claramente los niveles de acceso, permisos a ciertos niveles de información y la ubicación de

las carpetas y bases de datos donde será almacenada la información capturada.

Todas estas capacitaciones deben ir acompañadas de una respectiva evaluación para medir el nivel de eficacia de las mismas y tener la plena certeza que el recurso humano existente cuenta con las competencias necesarias para el desarrollo de sus labores.

17.3.7 RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS El sistema de recompensas es un factor fundamental en la consecución de objetivos, es una metodología de incentivar al personal y motivarlos a una competencia sana entre ellos mismos y sus compañeros.

La Dirección del proyecto junto con la Coordinación de calidad y productividad, puede estructurar y plantear reconocimientos dirigidos a las personas con mayor productividad semanal y/o mensual; menores índices de errores y de fallas en los procesos. De igual forma se pueden generar incentivos adicionales para grupos específicos de trabajo tras la consecución de un objetivo o una meta a corto plazo.

Estas recompensas pueden ser monetarias, días libres de trabajo, reconocimiento y felicitación, bonos entre otras.

17.3.8 CONFORMIDADES

Seguridad: Incluye los procesos y procedimientos a llevar a cabo para minimizar los riesgos dentro del proyecto.

Se deben conformar comités de primeros auxilios, comité de COPASO, brindar la dotación necesaria a cada persona involucrada en el proyecto con el fin de minimizar al máximo cualquier tipo de enfermedad transmitida por el papel.

Velar por las buenas prácticas de postura, controlando la ejecución de pausas activas, el buen levantamiento de cajas, etc.

18. GESTIÓN DE COMUNICACIONES

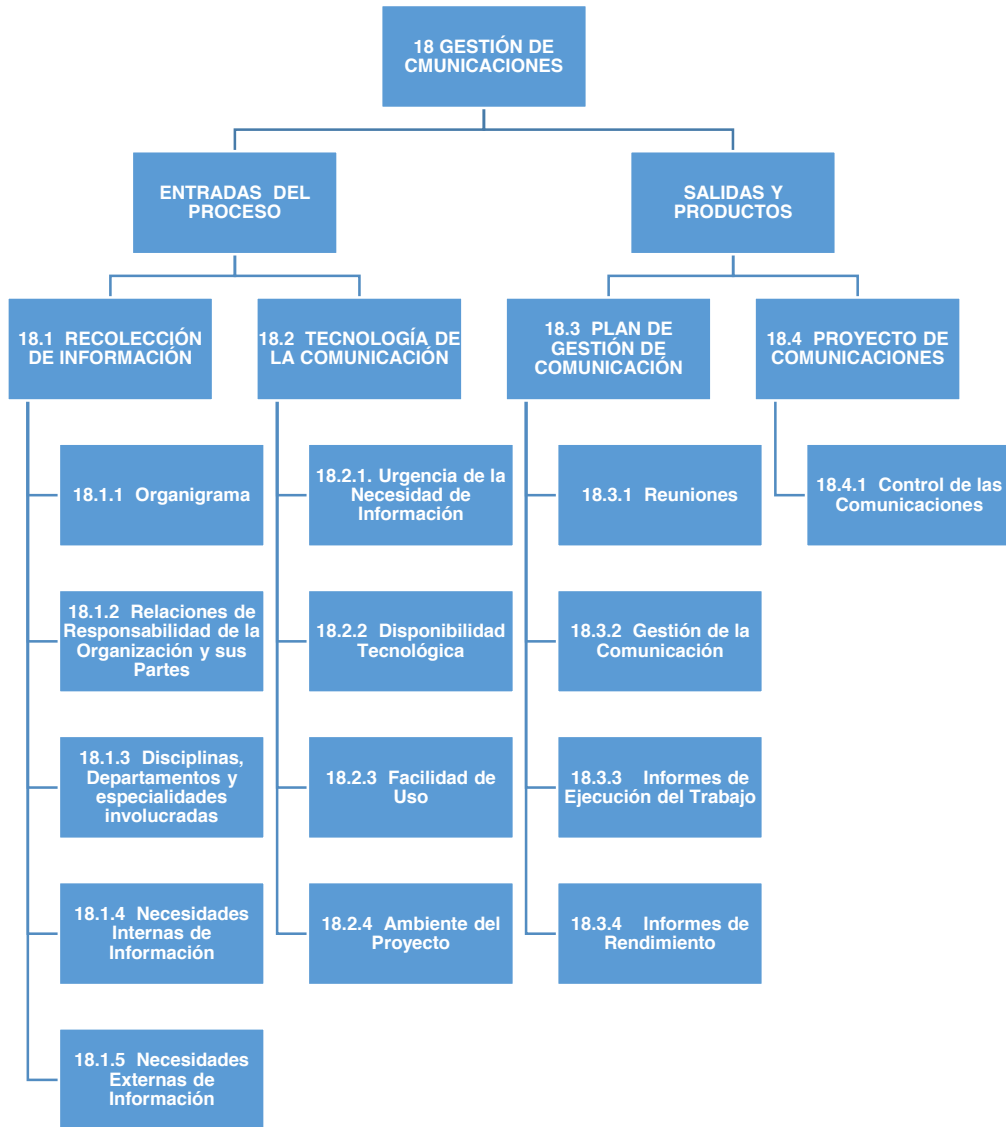


Figura 14. Entradas y salidas de la gestión de comunicaciones

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La gestión de comunicaciones recopila todos los procesos implícitos en el aseguramiento del tiempo y la correcta planeación, recolección, creación,

distribución, almacenamiento, recuperación de la información al interior del proyecto. Definiendo los canales de comunicación internos y externos entre los interesados en el proyecto y especifica qué tipo de información le corresponde a cada uno: formal, interna, externa, escrita, oficial, entre otras⁴⁶.

18.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta el indicador propuesto por el PMBOK⁴⁷, acerca del potencial de los canales de comunicación de un proyecto, de acuerdo al Registro de Grupos de Interés (GI), el cual resalta 11 involucrados, se plantean los casos cuando es una entidad estatal activa y una liquidada o en fase de liquidación principales se obtiene el siguiente resultado:

$$N(n-1)/2$$

N: Número de Grupos de Interés

$$11 (11-1)/2 = 55 \text{ canales de comunicación}$$

Esta cifra sitúa un panorama claro y conciso de la cantidad de aquellos que requieren de un canal de comunicación bidireccional⁴⁸.

⁴⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 292.

⁴⁷ Ibid., p. 292.

⁴⁸ Ibid., p. 292.

18.1.1 ORGANIGRAMA.

Se encuentran dos tipos de entes dentro de los Grupos de Interés externos (Entidad Contratante – Interventoría) y uno interno (Organización Contratista). Estos dos grupos trabajan bajo estructuras y organigramas piramidales y/o verticales, presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

18.1.2 RELACIONES DE RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO Y LAS PARTES INTERESADAS

A continuación se presenta las responsabilidades de cada uno de los interesados en el proyecto durante las diferentes etapas del mismo.

Tabla 21. Relaciones de responsabilidad

ORGANIZACIÓN	CARGO	ROL PROYECTO
Entidad contratante	Gerente General-Director- Presidente	Ordenador del Gasto
	Secretario General (Entidades Activas)	Responsable del manejo de los archivos de la entidad. Nombra supervisor del contrato.
	Liquidador (Apoderado de la liquidación)	Responsable del manejo de los archivos de la entidad. Nombra supervisor del contrato.
	Director Administrativo-Jefe Departamento de Gestión Documental	Supervisor del contrato, cumplimiento de tiempos, objetivos y productos finales.

Tabla 21. (continuación)

ORGANIZACIÓN	CARGO	ROL PROYECTO
Interventoría: AGN- Experto en Gestión Documental-Otro tipo de organización	Profesional experto en Gestión Documental	Control y seguimiento de la calidad de los productos finales
	Auxiliar de procesos técnicos	Ejecución de revisión de los productos.
Organización contratista	Junta Directiva	Responsable de manejo de presupuestos, decisiones de alto impacto.
	Presidente-Gerente General-Director	Responsable de las obligaciones determinadas en el contrato. Manejo de presupuesto del proyecto. Definición del Director del Proyecto.
	Director de Proyecto	Responsable de todo el ciclo de vida del proyecto. Cumplimiento de metas, objetivos, tiempos, costos y presupuesto asignado.
	Coordinador de Proyecto	Responsable de las metas propuestas por el director en términos de productividad, calidad y tiempos del proyecto.
	Supervisor procesos técnicos	Responsable de supervisar los procesos técnicos archivísticos de acuerdo a los parámetros y directrices definidas por el Director y el Coordinador.
	Auxiliar de procesos técnicos	Responsable de la realización de procesos técnicos archivísticos.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

18.1.3 DISCIPLINAS, DEPARTAMENTOS Y ESPECIALIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Se debe tener en cuenta que el ideal para una organización es contar con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Esta conforma de manera constante y recurrente la planeación y ejecución de los proyectos en los que la organización se vea involucrada. Adicionalmente, se encarga de soportar todos los procesos, prácticas, accesos a la información, repositorio de proyectos, etc.

Por otra parte, ésta oficina se encarga de controlar metodologías, herramientas y recursos de los mismos, actuando así con la dirección absoluta e integral de las disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto⁴⁹.

Esto permite que el normal funcionamiento de la organización fluya de manera habitual y no se vea afectada por el desarrollo de un proyecto, sin embargo, se debe contar con el apoyo de las áreas administrativas y de soporte para el buen aprovechamiento de los recursos.

18.1.4 NECESIDADES INTERNAS DE INFORMACIÓN. Comprenden todos aquellos factores que deben ser discutidos y comunicados al interior de la organización para lograr el buen desarrollo del proyecto:

⁴⁹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 11.

- Conocer el alcance del proyecto, ficha técnica, entidad contratante, historia, listado de documentos.
- Determinar roles y funciones específicas a cada cargo y/o persona, con el fin de conocer y especificar conductos regulares.
- Conocer y entender la metodología y cronogramas del proyecto.
- Conocer metas de producción, filtros de control de calidad.

18.1.5 NECESIDADES EXTERNAS DE INFORMACIÓN. Comprenden todos aquellos factores que se deben discutir o planear con entes externos que influyan de manera sustancial en el proyecto como:

- Cliente y/o empresa contratante: se requiere emitir avances, informes y solicitudes del proyecto.
- Proveedores: se necesita dar a conocer el panorama de insumos y requerimientos a utilizar dentro del proyecto.
- Ente interventor: se debe establecer acuerdo y entregas de avance de producto terminado para su revisión y correspondiente retroalimentación.

18.2 TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

Comprenden todos aquellos medios y métodos de transferencia de información entre los interesados del proyecto. Se deben tener en cuenta diferentes factores que influyen en el tipo de tecnología a utilizar:

18.2.1 URGENCIA DE LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN. En este caso la necesidad se considera urgente, necesaria e inmediata, independientemente que el proyecto se esté realizando en diferentes escenarios⁵⁰.

Para solventar esta necesidad es indispensable hacer uso de llamadas telefónicas, este el medio con mayor inmediatez asegurando que el mensaje llega al receptor de una manera clara y se asegura su entendimiento y posterior retroalimentación.

18.2.2 DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA. Se debe tener plena seguridad que la tecnología utilizada para facilitar la comunicación entre los interesados, sea compatible, asequible y disponible para todos durante todo el ciclo de vida del proyecto⁵¹.

Esto se logra a través de distintos medios:

- Sistema de radiofrecuencia con un canal de comunicación único con el fin de mantener a todo el equipo al tanto del día a día del proyecto de manera inmediata y eficaz.

⁵⁰ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 292.

⁵¹ Ibid., p. 292

- Generar un cronograma de actividades por medio de herramientas como Google Calendar y Microsoft Outlook, con el fin de citar a todos los interesados a las reuniones pertinentes.
- Hacer uso responsable y constante del correo electrónico, el cual se toma como prueba en cualquier imprevisto o situación, es importante que este sea exclusivamente para fines del proyecto.
- Generar un mecanismo de video llamada como SKYPE donde el espacio y escenario no sea problema, con el fin de solucionar y acortar las distancias si el proyecto se está llevando a cabo en diferentes escenarios.
- Definitivamente la herramienta primordial durante todo el proyecto debe ser el acceso ilimitado y constante a internet.

18.2.3 FACILIDAD DE USO. Se necesita tener seguridad absoluta de que el mecanismo utilizado es apropiado tanto para los interesados como para los eventos y el día a día del proyecto⁵².

Es importante que en el momento de la implementación de las diferentes redes y tecnologías de comunicación se haga una capacitación general y se socialice la importancia de la utilización de cada uno de los dispositivos y herramientas brindadas con el fin de agilizar procesos y mantener un lenguaje estandarizado

⁵²PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 293.

para todo el equipo, adicionalmente realizar pruebas para verificar su funcionamiento.

18.2.4 AMBIENTE DEL PROYECTO. Se deben determinar varios factores con el fin de estandarizar el lenguaje y la comunicación dentro del proyecto, aquí es importante definir los escenarios en donde se llevará a cabo para determinar el tipo de ambiente en el que se va a comunicar con el equipo, este puede ser un ambiente virtual o cara a cara, a su vez es indispensable determinar el idioma en el que se requiere comunicarse si el proyecto se está manejando en diferentes escenarios geográficos⁵³.

Para el caso de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en Colombia, se puede hacer uso de los dos ambientes de la siguiente manera:

- **AMBIENTE VIRTUAL**

Este se puede utilizar entre los directivos del proyecto y los directivos de la empresa contratante con el fin de intercambiar información de manera rápida y concisa sin necesidad de desplazamiento.

⁵³PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 293.

También pueden hacer uso de esta metodología el Director y el Coordinador del proyecto, con el fin de estandarizar y planear de manera eficaz e inmediata.

- **AMBIENTE PRESENCIAL**

Es indispensable utilizarlo entre el equipo de trabajo operativo compuesto de supervisores y auxiliares con el coordinador del proyecto, debido a que las directrices y dudas sobre los procesos técnicos archivísticos deben ser resueltas sobre el caso específico de cada documento que se está trabajando.

Al igual el director debe utilizarla al momento de generar canales de comunicación directa con los equipos operativos.

Por esta razón es importante que aunque haya diferentes sedes y/o escenarios en cada uno de ellos exista un coordinador que logre tener contacto directo con los auxiliares y líderes.

- **SENSIBILIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Es importante tener la plena seguridad que la información que se está recibiendo y/o emitiendo es confiable y adicional a esto determinar las medidas de seguridad tomadas para evitar filtraciones o comunicaciones erróneas, buscando el método más apropiado para transmitirla⁵⁴.

⁵⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 293.

Se debe tener en cuenta que la compañía contratista tiene acceso a todos los archivos de la entidad contratante, esto significa acceso a la información en muchos casos confidenciales de cada entidad, para ello se debe asegurar un manejo responsable de los contenidos de los documentos y sobre todo el aseguramiento de la confidencialidad. En este caso no pueden existir filtraciones ni rupturas entre los canales de comunicación que permitan a un tercero no autorizado a acceder a la información.

Para ello es necesario aplicar medidas preventivas como la prohibición de ingreso de celulares, maletas y utilización de dotación con bolsillos.

18.3 PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

A continuación se presenta el plan de gestión de comunicaciones.

Tabla 22. Plan de gestión de comunicaciones

Tabla 22. Plan de gestion de comunicaciones

Que	Emisor /Quien	Receptor /Quien	Propósito	Cuando/Frecuencia	Tipo / Método
Reunión preliminar	Empresa contratante: Representante de la Junta Directiva, Gerente General, Secretario, interventor del contrato, Liquidador.	Organización contratista: Gerente General, Director y coordinador del Proyecto	Definir aspectos previos a la firma del contrato: ajustes al mismo, definición del alcance.	1 sola vez	Reunión presencial
Reunión de iniciación, Presentación del grupo de trabajo y entrega de plan de trabajo (cronogramas, Fechas de avance, etc.)	Organización contratista	Todos los interesados	Presentación de Director, Coordinador y Directivas de la organización. Firma del contrato.	Se realiza una sola vez en todo el proyecto. Es la acción que da inicio al proyecto.	Reunión presencial
Comité de avance	Director y coordinador del Proyecto	Gerente General Organización contratista, Interventoria, Director de Proyecto, Representante Dirección de organización contratista	Rendir avance a la empresa contratante acerca de la evolución del proyecto, a su vez se determinan acuerdos sobre determinados asuntos que surgen en el día a día del mismo, a su vez en ente interventor rinde su concepto respecto al trabajo realizado hasta el momento.	Se realiza mínimo dos veces al mes	Presencial, se obtiene un acta de comité que detalla los aspectos acordados y definidos entre las partes.
Rendición de cuentas de la Dirección	Director de proyecto	Junta Directiva de la organización	Dar informe sobre avances, tiempos, costos, imprevistos, cumplimiento de metas y objetivos.	Quincenal	Presencial y/o virtual
Retroalimentación, solución de dudas y estandarización de criterios	Director del proyecto	Coordinador del proyecto, supervisores técnicos y auxiliares de procesos técnicos	Revisión de metas y objetivos. Propuesta de nuevas metas y objetivos. Enfocado a la productividad y la Calidad.	Dos veces a la semana	Retroalimentación presencial
Aclaración de aspectos técnicos	Coordinador del proyecto	Supervisores técnicos y auxiliares de procesos técnicos	Aclaración de aspectos técnicos archivísticos, socialización de decisiones de la dirección del proyecto.	Tres veces al día	Retroalimentación presencial
Reunion de cierre	Todos los grupos de interes	Empresa contratante: Gerente General, Secretario, interventor del contrato, liquidador (si es el caso)	Entregables de informe final de los productos y entregables del proyecto.	Se realiza una sola vez en todo el proyecto, es la última etapa que concluye las actividades del mismo	Reunión presencial

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

18.3.1 REUNIONES.

- **REUNION PRELIMINAR**

Consiste en una reunión previa a la firma del contrato, entre las directivas de la entidad contratante y las directivas de la organización contratista. Se definen aspectos que impactan en el alcance del proyecto y se detallan modificaciones al contrato. Esta reunión se desarrolla una sola vez.

- **REUNION DE INICIACIÓN**

Se presenta el grupo de trabajo (Directores, coordinadores), se definen primeros entregables de planeación por parte del contratista como los son los planes de trabajo, cronograma y los planes de gestión. Esta reunión se desarrolla una sola vez.

- **COMITÉ DE AVANCE**

Dentro de un proyecto de organización de un Fondo Acumulado es indispensable la programación de reuniones presenciales entre los interesados del proyecto, al ser el espacio para tratar temas de urgencia y cuidado que difícilmente se pueden resolver mediante documentos escritos, este es el caso de los Comités de Avance del proyecto, estos son indispensables para conocer el flujo y el progreso del mismo, en estos comités se determinan acuerdos, inquietudes y se aprueban las diferentes decisiones.

Esta reunión se programa semanalmente como mínimo de encuentros y quincenal como máxima. Participa un representante de la dirección de la

organización, el Director del proyecto, los representantes de la Interventoría y de la Entidad Contratante.

- **RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA DIRECCIÓN**

La dirección del proyecto rinde informes a la dirección de la organización de avances, cumplimiento de los tiempos de acuerdo al cronograma, imprevistos y cumplimiento de metas y objetivos. Esta reunión se realiza quincenalmente.

- **RETROALIMENTACIÓN DE PROCESOS**

A su vez, es indispensable que el director y el coordinador del proyecto mantengan una comunicación verbal y cara a cara con los líderes y auxiliares, con el fin de resolver las dudas que surjan sobre los documentos y bajo esta metodología se toman las decisiones inmediatas, a su vez es importante que se aseguren que las instrucciones dadas son entendidas a cabalidad y eso se logra sobre la marcha y un ejercicio de observación y control de calidad de los mismos. Esta reunión se programa diariamente.

- **ACLARACIÓN DE ASPECTOS TÉCNICOS**

Consiste en resolver las dudas referentes a aspectos archivísticos, se socializan las decisiones y cambios definidos por la dirección del proyecto con los supervisores de procesos técnicos y con los auxiliares de procesos técnicos. Esta reunión se desarrolla tres veces al día.

- **REUNION DE CIERRE**

Se reúnen los tres grupos de interés (Entidad contratante, Organización contratista e Interventoría), se hace entrega del informe final del proyecto, se detallan productos y entregables.

18.3.2 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN Es el proceso mediante el cual se asegura que la información es recibida de una manera efectiva y eficiente por todos los interesados en el proyecto según lo planeado.

Para esto es necesario tener en cuenta las siguientes técnicas y recomendaciones:

- **MODELOS DE EMISOR Y RECEPTOR**

Esto permite eliminar barreras y generar retroalimentaciones efectivas, lo cual es de suma importancia dentro de un proyecto de organización de un Fondo Acumulado, en lo referente a la efectividad, la eficiencia y la productividad del proyecto que dependen de la claridad de la información.

- **TIPO DE MEDIO**

En este caso se debe elegir el mejor medio para transmitir el mensaje, oral Vs escrito, comunicación oficial – informe, etc.

- **TÉCNICAS DE ESCUCHA**

Es de suma importancia el hecho de saber escuchar y acatar instrucciones de manera correcta, de esta manera se genera el conocimiento y la claridad hacia diferentes asuntos, más aun cuando se trata de la organización y estructuración documental.

18.3.3 INFORME DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO Durante la ejecución del proyecto es importante documentar cada uno de los procesos, reuniones y comités, con el fin de agilizar procesos, tomar decisiones y tener un soporte de cada uno de los acuerdos a los que se ha llegado durante el proyecto⁵⁵. Para el caso de un proyecto de organización de Fondos Acumulados, es indispensable documentar:

A NIVEL DIRECCIONAL

- **Actas de comités de avance:** donde se deben consignar las decisiones y los acuerdos a los que se llega entre la organización contratante y la organización contratista, adicionalmente se consignan las nociones y recomendaciones del órgano interventor y/o auditor.
- **Actas de reunión:** en esta se consignan las decisiones y acuerdos dentro de la organización contratista celebradas entre la junta directiva, la gerencia general, el coordinador y el director del proyecto.
- **Informe de avance:** en este documento se consigna cada etapa de avance con sus respectivas series, sub series y tipologías documentales, con el fin de dar a conocer los documentos encontrados, clasificados y organizados en cada una de ellas, de acuerdo a los niveles y detalles de organización archivística que la entidad contratante requiera.

⁵⁵ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.. p. 299.

A NIVEL DE ÓRGANO INTERVENTOR

- **Informe de revisión:** en este documento el interventor consigna los resultados de cada una de las auditorías que realiza en el transcurso normal del proyecto, a su vez genera fechas de entrega que determinan correcciones o próximas auditorías.

A NIVEL OPERATIVO

- **Informes de producción diaria:** en este documento, los líderes consignan la producción de cada uno de los auxiliares, con el fin de informar de manera formal al coordinador del proyecto.
- **Informe de control de calidad:** en este documento, las personas encargadas de realizar el control de calidad, consignan el porcentaje de error encontrado, para posteriormente realizar el respectivo re-proceso.

18.3.4 INFORMES DE RENDIMIENTO.

En los informes de rendimiento, se realiza un balance general adaptado a cada tipo de audiencia a la cual se requiera dirigir, en este se presentan indicadores y porcentajes que sean requeridos para continuar con el flujo normal del proyecto y que además son de vital importancia para proyectos futuros ⁵⁶.

⁵⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 301.

En el caso de un proyecto de organización de Fondos Acumulados se pueden determinar:

A NIVEL DE PROYECTO

- Porcentaje de entrega de producto terminado y aprobado por la interventoría.

A NIVEL DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

- Porcentaje de producto no conforme
- Porcentaje de productividad diaria
- Adicionalmente se puede determinar el nivel de riesgo, las diferencias o mejoras frente a un escenario presentado previamente, planificación del trabajo a realizar en la siguiente etapa basándose en prevenciones, etc.⁵⁶

18.4 PROYECTO DE COMUNICACIONES

Al presentar un proyecto de comunicación, el director del proyecto debe tener en cuenta todos los factores mencionados durante todo el capítulo, estos cobijan el global de las actividades necesarias para que la información se haga, se distribuya, se reciba y se entienda de manera adecuada⁵⁷. Se debe brindar un panorama completamente realista y ajustado de manera especial al proyecto en curso incluyendo:

⁵⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 301.

CRONOGRAMAS

Para el caso de un proyecto de organización de Fondos Acumulados, se debe crear a partir de la cantidad de metros lineales a intervenir. Sin embargo se debe tener especial cuidado al dejar un tiempo que sirva de soporte debido a los imprevistos que puedan llegar a surgir.

COSTOS

El costeo de un proyecto de organización de Fondos Acumulados, debe ser bastante detallista y cuidadoso como se plantea en la gestión de costos, debido a su alto consumo de recursos e insumos.

INFORMES DE RENDIMIENTO

Deben ser claros y precisos como se menciona en el numeral 18.3.4. Sin embargo, el enfoque del proyecto de comunicación se puede ver afectado por diferentes variables como: confidencialidad, urgencia e impacto de la información.

18.4.1 CONTROL DE LAS COMUNICACIONES.

Es el proceso de control y monitoreo de las comunicaciones durante todo el ciclo de vida del proyecto, este debe ser socializado con todos los interesados en el proyecto con el fin de garantizar el flujo de la información entre los mismos⁵⁸.

⁵⁸ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 303.

A su vez es una herramienta fundamental dentro del proyecto al arrojar porcentajes, costos, cronogramas, entre otras cosas que permiten la completa planeación del proyecto.

Dentro de la gestión de la información, el control de la comunicación juega un papel fundamental, esta determina el presupuesto y el tiempo para el buen ejercicio de las comunicaciones dentro del proyecto, adicionalmente existen factores propios de la gestión de comunicación que se deben tener en cuenta:

- Requerimientos de los interesados en el proyecto, todos aquellos involucrados en un proyecto de organización de Fondos Acumulados, tienen requerimientos específicos, se requiere una comunicación efectiva entre el director y el coordinador con los auxiliares de archivo ya que generalmente se maneja un volumen alto de personas, lo cual exige metodologías específicas para lograr el entendimiento completo y eficaz del mensaje. Deben utilizar un lenguaje técnico estandarizado, que define e identifica cada uno de los procesos relacionados con la gestión documental.

- La razón para la distribución de la información, se centra en la necesidad de aprendizaje constante y entendimiento de cada uno de los asuntos que puedan surgir a lo largo del proyecto. Mediante una comunicación efectiva se pueden

reducir costos, ahorrar tiempo y minimizar los errores en el proceso de organización.

- La distribución de la información debe ser diaria entre los integrantes del grupo de la empresa contratista, esto debido a un día a día agitado y complejo según el tipo de documentación a intervenir.

Por otra parte, la comunicación con el cliente, se debe hacer por lo menos 2 veces a la semana e informar asuntos importantes que afecten o favorezcan el flujo natural del proyecto.

19. GESTIÓN DEL RIESGO

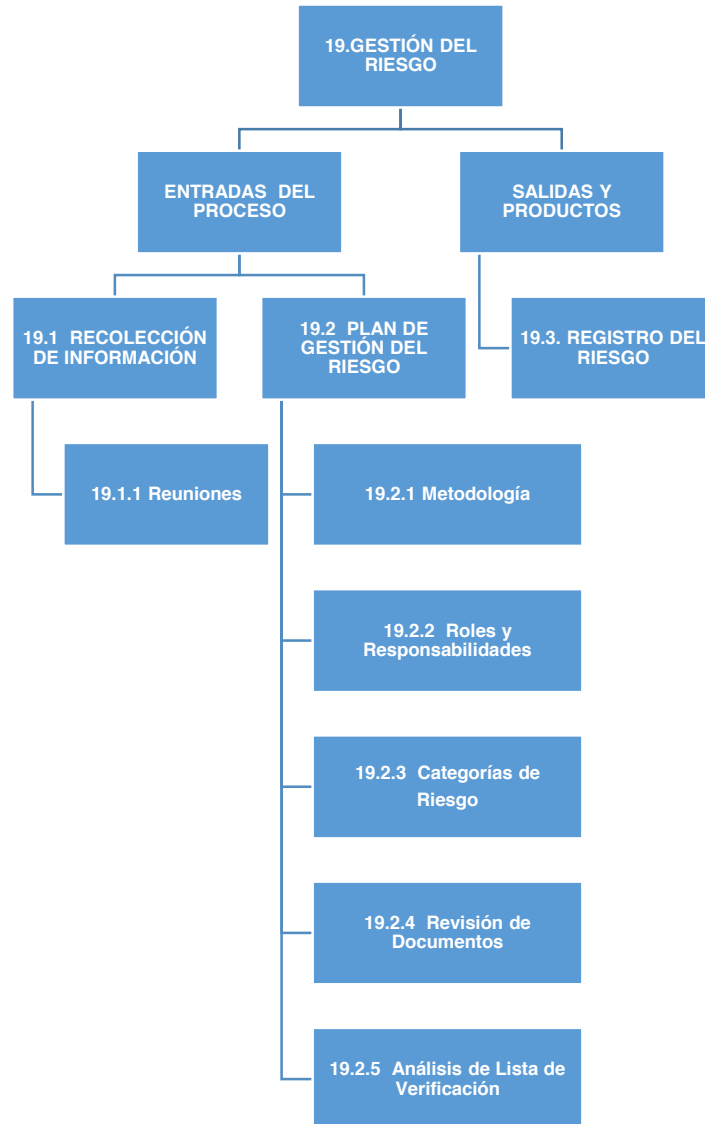


Figura 15. Entradas y salidas de la gestión de riesgo

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

La gestión de riesgo, incluye cada uno de los procesos y conductas de riesgo dentro del proyecto, en lo referente a su identificación, análisis, respuesta y control del mismo, su objetivo principal es incrementar el ciclo de vida y el impacto positivo de cada uno de los eventos o hitos del proyecto⁵⁹.

19.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El establecimiento del plan de gestión de riesgos debe ser desarrollado por el especialista de cada área en términos generales todos los miembros del equipo de trabajo deben aportar su experiencia y conocimiento a esta gestión. Se debe tener en cuenta la experiencia de los miembros de la Junta Directiva de la organización, debido a su participación en más de un proyecto dependiendo la trayectoria de cada organización, por lo que su aporte en la identificación de factores donde haya latencia de riesgos es indispensable, se debe tener en cuenta el impacto que estos generan sobre el resto de la gestión del proyecto.

Los profesionales en Ciencias de la Información y/o los archivistas involucrados en el proyecto son quienes deben dar el mayor aporte desde su opinión de expertos, respecto al nivel de detalle y profundidad del riesgo existente durante todo el ciclo de vida del proyecto, principalmente durante la ejecución de cada uno de los procesos archivísticos inmersos en la organización de un fondo acumulado es

⁵⁹PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 309.

identificado por ellos debido a su experiencia en procesos similares realizados anteriormente y por su formación académica, la cual permite una mayor comprensión de las tareas que se están ejecutando. De esta forma, son ellos quienes a mayor nivel de detalle deben tener la responsabilidad respecto al impacto que se genera al no tener mecanismos de prevención y de corrección y como este impacta directamente sobre los objetivos del proyecto, los costos, el tiempo, la calidad y el alcance.

Por otra parte, es muy importante la opinión del personal de supervisión y del auxiliar con mayor trayectoria y experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos, son ellos la fuente primaria para la identificación de factores de riesgo, debido a que son los primeros en evidenciarlos.

19.1.1 REUNIONES. El desarrollo de la gestión del riesgo hace parte inicialmente de la planeación del proyecto, sin embargo, es importante tener en cuenta que durante las fases de ejecución, surgen factores no contemplados dentro de esta gestión, para ello se debe plantear la posibilidad en caso tal que sucede un imprevisto, de realizar una reunión extraordinaria, compuesta por el Director del Proyecto, los Coordinadores y los Supervisores que estén directamente involucrados. Es importante tener en cuenta que no solo se convoca esta reunión para la toma de acciones correctivas sobre daños ya existentes, si no también es una oportunidad para trabajar temas que la Dirección identifica como vulnerables y requieren un enfoque preventivo.

19.2 PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO

Debe detallar las actividades que contempla la gestión del riesgo, bajo los siguientes aspectos:

19.2.1 METODOLOGÍA. Las fuentes de información principales para adquirir acercamientos al riesgo durante la fase de planeación provienen de la documentación elaborada de proyectos anteriores, en los cuales se deben ver reflejados los principales procesos de archivísticos que son susceptibles a errores, daños y pérdidas.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que las reuniones planteadas en el numeral 19.1.1, son una metodología para obtener factores de riesgo de acuerdo al aporte que cada grupo realice respectivamente.

La metodología de recolección de información se debe plasmar en un “perfil de riesgo”, el cual contemple cada uno de los aspectos detectados como posibles factores de riesgo del proyecto, este documento se debe monitorear durante toda la ejecución del proyecto y es determinante dentro del presupuesto, la calidad y el cronograma.

19.2.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES. El liderazgo, el soporte y la gestión del riesgo se deben afrontar desde los diferentes niveles de autoridad de los interesados del proyecto:

- Los Supervisores, son quienes aseguran el control y monitoreo para que los auxiliares no incurran en decisiones que puedan afectar el flujo del proyecto.
- Los Coordinadores de acuerdo a los resultados obtenidos en los mecanismos de control, deben desarrollar estrategias enfocadas a la prevención de daños y si es el caso a la aceptación del riesgo y su mitigación.
- El Director del proyecto es receptor de los resultados de los dos grupos anteriores y es quien toma las últimas decisiones, este tiene el control total sobre otros factores como el presupuesto y el cronograma.

19.2.3 CATEGORÍAS DE RIESGO. A continuación se presentan cuatro grandes categorías de riesgo que se pueden dar en el desarrollo de la gestión de un proyecto de organización de Fondo Acumulado.

Tabla 23. Categorías de riesgo del proyecto

Técnico
Fallas en la calidad de los productos
Incorrecta interpretación de las TRD
Cambio de directriz archivística por parte del comité
Deterioro biológico y físico de alta complejidad en los documentos
Externo
Atrasos por parte de proveedores
Clima (impacto sobre infraestructura física)
Solicitud de documentos por parte del cliente durante el proceso de organización
Organizacional
Ejecución de otros proyectos
Manejo de recursos pre asignados
Comunicación entre operaciones diarias y proyecto
Gestión del Proyecto
Cálculo de metros lineales frente al presupuesto

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

19.2.4 REVISIÓN DE DOCUMENTOS.

Se deben tener en cuenta principalmente los documentos obtenidos de proyectos anteriores, estos inducen a resultados referentes a daños y re procesos de los productos, retrasos en cronograma e impactos sobre el presupuesto, es necesario recalcar los mínimos de experiencia en la organización de Fondos Acumulados de los miembros del equipo detallado durante la Gestión del Recurso Humano, de

esta manera, esas prácticas en el pasado permiten no recaer en los mismos daños.

Principalmente se deben tener en cuenta los siguientes documentos:

- **Documentos de control de asistencia del personal**, teniendo en cuenta factores que impactan directamente sobre el cronograma del proyecto como el ausentismo, el retiro del personal e incapacidades, debido a que se planifica de acuerdo a una productividad esperada sobre un total de personal.

- **Documentos de control de calidad**, niveles y porcentajes de errores y re procesos por cada uno de los miembros del equipo.

- **Documentos de diseño y planeación de proyectos anteriores** como propuestas para la presentación de una licitación, diseño del Plan Archivístico Integral desarrollado para otro fondo acumulado, Manuales de organización documental desarrollados para otros Fondos Acumulados.

- **Actas de comité** en las cuales se socializan contratiempos productos de proyectos anteriores y las decisiones tomadas por el comité.

19.2.5 ANÁLISIS DE LISTA DE VERIFICACIÓN.

Este análisis se realiza para hacer un seguimiento a la identificación de riesgo basado en los resultados obtenidos de proyectos anteriores, consiste en la verificación de la matriz de las categorías de riesgo, que aunque sea exclusiva de cada proyecto sirve como base y fundamento.

Una vez se realice la matriz del proyecto en curso, debe ser verificada y actualizada durante la ejecución y cierre del mismo, especificando las lecciones aprendidas.

19.3 REGISTRO DEL RIESGO

Tabla 24. Registro del riesgo

Proceso	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción	Plan de contingencia	Responsable
Calidad	Superación de los márgenes permitidos de errores de los productos finales, impacta sobre los costos y el tiempo.	Alto	Medio	Aplicación de metodologías de gestión de calidad dirigidas a la prevención de errores en los procesos técnicos archivísticos	Re proceso de daños generados por auxiliares técnicos y supervisores, deben realizar este proceso por fuera de la jornada establecida laboral	Coordinador de operaciones y Coordinador de Procesos Técnicos

Tabla 24. (continuación)

Proceso	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción	Plan de contingencia	Responsable
Productividad	Márgenes de productividad más bajos a los calculados, impacta en tiempo y costos.	Alto	Alto	Motivación de personal, establecimiento de metas de producción.	Replanteamiento de los topes de productividad de cada auxiliar en cada uno de los procesos técnicos. Impactos sobre el cronograma se deben mitigar con mayor contratación de personal o trabajo de jornadas extras.	Director de proyecto, Coordinadores
Manipulación de bases de datos	Pérdida de datos e información.	Bajo	Alto	Diseño de protocolo de captura de información en mismos formatos y en mismos software durante todo el proyecto	Contratación de externa de expertos en sistemas para recuperar información perdida. Re proceso de bases de digitación perdidas	Director de Proyecto, Coordinador de Procesos Técnicos
Ausentismo/Incapacidades	Alta inasistencia del equipo de trabajo, impacta sobre el tiempo.	Bajo	Bajo	Mecanismos de bienestar laboral	Contratación adicional de personal auxiliar	Director de Proyecto
Siniestro por causas medio ambientales	Terremoto, incendio e inundación en las áreas de almacenamiento y de trabajo.	Bajo	Alto	Capacitaciones de prevención y mitigación de siniestros dictados por la ARL	Evacuación del personal	Todo el equipo de trabajo
Robo de Documentos	Pérdida total de documentos de la entidad.	Bajo	Alto	Procesos de contratación exhaustivos		Todo el equipo de trabajo

Tabla 24. (continuación)

Proceso	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción	Plan de contingencia	Responsable
Accidentes laborales	Daños, perjuicios o muerte de algún miembro del equipo, causado principalmente por el manejo de alturas de las áreas de almacenamiento	Bajo	Alto	Capacitación en manejo de alturas y elementos de seguridad industrial.	Plan de primeros auxilios.	Todo el equipo de trabajo.

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

20. GESTIÓN DE PROVEEDORES

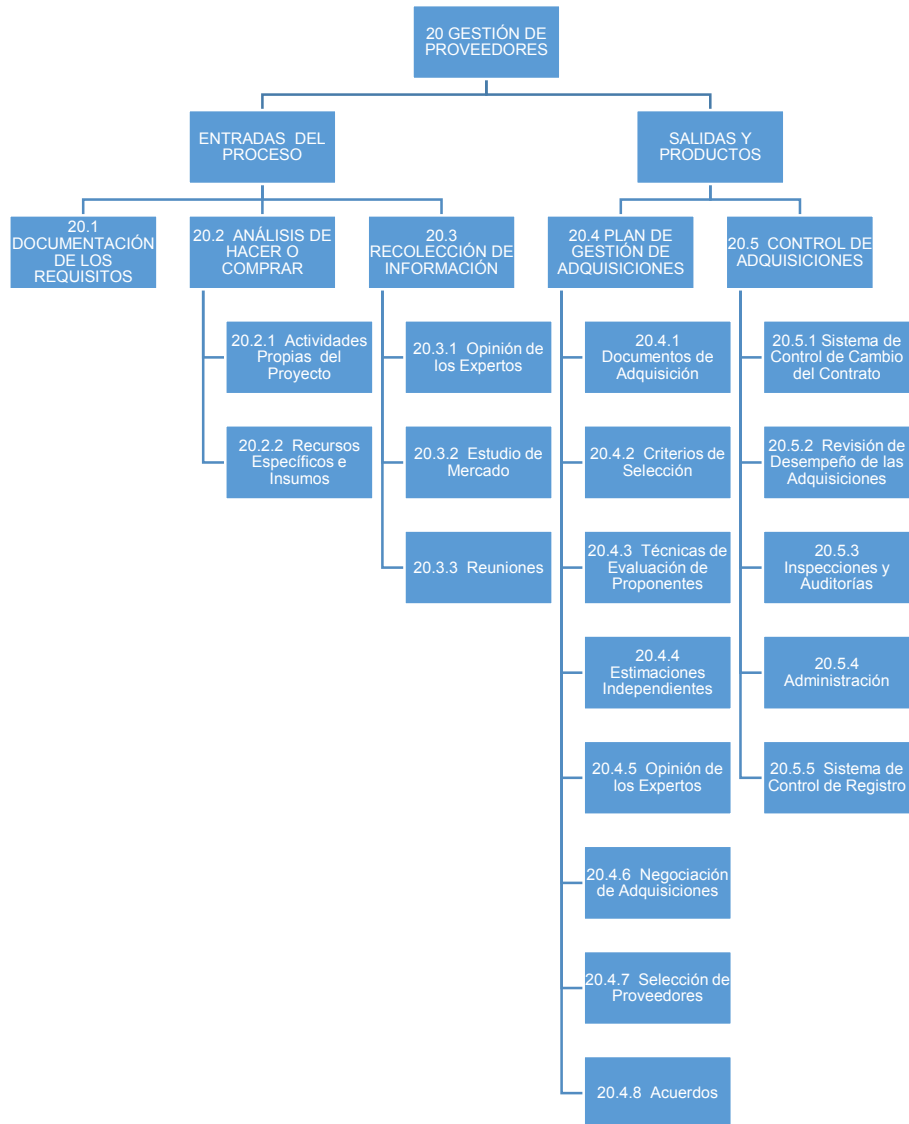


Figura 16. Entradas y salidas de la gestión de proveedores

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Comprende toda la gestión necesaria para la compra o adquisición de productos, servicios o resultados independientes del equipo de trabajo⁶⁰.

20.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS

Un proyecto de Organización de Fondos Acumulados tiene diferente documentación tanto legal como contractual con externos que soporta el ejercicio de sus labores:

- AFILIACIÓN A PRESTACIONES SOCIALES

Lo cual genera una oportunidad de igualdad de condiciones de trabajo a cada uno de los miembros del equipo, se realiza inmediatamente se ejecuta la contratación, esta corresponden a pago de: salud, pensión, cesantías, riesgos profesionales y caja de compensación familiar.

- LICENCIAS DE SOFTWARE

En la ejecución del desarrollo de procesos de digitación y de digitalización se debe contemplar software que soporte los procesos, como por ejemplo:

⁶⁰ MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 355.

- Microsoft Windows
- Microsoft Windows Server
- Microsoft Office Professional
- SQL Server
- Software para digitalización y manipulación de imágenes
- Software para impresión de códigos de barras

- **PÓLIZAS DE SEGURO**

En la ejecución de un proyecto en Colombia se deben asegurar por lo general, los siguientes tipos de pólizas:

- Responsabilidad civil
- Seguro contra incendios
- Seriedad de la oferta
- Cumplimiento del contrato

- **CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** banda ancha, servicio telefónico, canales dedicados, entre otros.

20.2 ANÁLISIS DE HACER O COMPRAR

Es una técnica general para conocer si el total de actividades implícitas en el proyecto pueden ser desarrolladas por el equipo de trabajo dentro de la organización o por el contrario se deben buscar recursos y/o proveedores externos.

En un proyecto de Organización de Fondos Acumulados, se evalúan varios factores al momento de determinar la tercerización o la ejecución directa de diferentes actividades, servicios y/o insumos, este debe hacerse basado en el presupuesto asignado para el mismo y la comparación de los precios del mercado.

20.2.1 ACTIVIDADES PROPIAS DEL PROYECTO. La organización debe realizar y ejecutar todo el proceso de organización y levantamiento del Fondo Acumulado, pero existen procesos como la microfilmación y la digitalización de documentos que no todas las empresas están en capacidad de ejecutar, bien sea por desconocimiento, por falta de recursos tecnológicos o ausencias de personal para tal fin. Es entonces donde se puede acudir a terceros cuya especialidad sea acorde con las finalidades de la actividad, realizando así un contrato de prestación de servicios con el proveedor específico para la ejecución de esta tarea.

Sin embargo, es recomendable que la organización contratante sea la ejecutora de todos los procesos y procedimientos de Gestión Documental.

20.2.2 RECURSOS ESPECÍFICOS E INSUMOS. Indiscutiblemente el consumo de recursos tecnológicos e insumos (computadores, maquinas, cajas, carpetas, lápices, etc.), deben ser adquiridos con un proveedor cuya especialidad sea la venta de estos implementos, en este caso no se requiere ningún tipo de contrato o convenio, simplemente una relación de compra y venta por medio de facturas que posteriormente pasan al centro de costos del proyecto.

Dentro de un proyecto siempre se debe tener en cuenta la compra y adquisición de recursos y/o insumos debido a que la razón social de las organizaciones se basa en una actividad específica y bajo estos parámetros se ejecutan cada uno de los proyectos, teniendo en cuenta que si resuelve realizar el total de actividades, los recursos y/o insumos del proyecto los presupuestos serían extremadamente elevados.

20.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

20.3.1 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS.

Es importante que la organización someta cada una de las propuestas de los proveedores a una supervisión detallada por parte de un comité de compras conformado preferiblemente por un financiero, un ingeniero de sistemas, un administrador de empresas, los coordinadores y el director del proyecto, quienes deben evaluar condiciones técnicas del producto o servicio, satisfacción en las necesidades del proyecto, valor en el mercado, entre otros y adicional a esto por

parte de un abogado que realice los contratos correspondientes para la parametrización legal de todos aquellos acuerdos con terceros o la legalización de importaciones y trámites aduaneros.

20.3.2 ESTUDIO DE MERCADO.

Para la adquisición, compra o tercerización de recursos, insumos o actividades de un proyecto se debe realizar un estudio de mercado exhaustivo de proveedores que arroje la información necesaria para asegurar el éxito de la compra y del proyecto.

Al realizar este estudio se puede obtener diferentes situaciones:

- Conocer el mercado de proveedores bajo el cual se mueve el sector de la Gestión Documental.
- Es indispensable para evaluar la viabilidad del proyecto, es decir analizar si el presupuesto del proyecto alcanza para las diferentes compras o adquisiciones.

Existen varios tipos de estudios de mercado bajo los cuales se puede analizar los proveedores, según los objetivos planteados en todos los frentes del proyecto:

- Inversión a gran escala (Común denominador de un Proyecto de Gestión Documental).

- Llegada de un nuevo producto, nueva versión de maquinaria, de software, entre otros.
- Entrada de un nuevo proveedor con nuevos precios y nuevas expectativas.

De acuerdo a lo anterior, lo primero es plantear los objetivos a cumplir con el estudio de mercado:

- Realizar una búsqueda general de proveedores de la industria de Gestión Documental.
- Conocer los precios del mercado y la calidad de los productos.
- Adquirir los productos con mejor calidad, precio y posicionamiento en el mercado dentro del margen presupuestal del proyecto.

En segundo lugar, se debe identificar el tipo de necesidades de adquisición o compra dentro del desarrollo del proyecto:

- COMPRA DE MAQUINARIA, TECNOLOGÍA Y LICENCIAS

Maquinas microfilmadoras planetarias, impresora de código de barras, digitalizadoras, computadores con características específicas y licencias respectivas, servidor de computo, radio teléfonos, banda ancha, canal dedicado de comunicación, entre otros.

- **COMPRA DE INSUMOS**

Cajas referencia X-200 y X-300, Carpetas de yute y de propalcote, Insumos para la ejecución de los procesos (lápices, borradores, tajalápiz, cinta de restauración, ganchos, saca ganchos, cosedoras, bisturí, tijeras, entre otros), Insumos de protección industrial (cofias, tapabocas y guantes).

- **COMPRA DE DOTACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN**

El paso a seguir es la recopilación de información de cada uno de los proveedores, referente a experiencia, reputación en el mercado y niveles de calidad del producto.

- **BÚSQUEDA ELECTRÓNICA Y TRASLADO DE REPRESENTANTE DEL COMITÉ**

Para el caso de la compra de maquinarias, generalmente se debe hacer una búsqueda por internet, luego de identificar los potenciales proveedores, se debe realizar una visita para conocer la maquinaria que ofrecen y negociar con cada uno de ellos.

- ENTREVISTAS Y MUESTRAS DE PRODUCTOS

Para el caso de la compra de insumos y dotación, se debe conocer la calidad del producto para evidenciar costo beneficio del mismo, se debe citar a una entrevista a cada uno de los proveedores donde se planteen cotizaciones de precios, cantidades, tipos de materiales entre otros.

Después de toda esta recopilación de información se debe realizar un informe final dando una calificación integral a cada uno de los proveedores, contemplando factores como: precio, calidad del producto, tiempos de entrega, forma de pago y posicionamiento en el mercado.

De esta manera se logra evidenciar pros y contras de cada uno de ellos, finalmente el comité de compras debe emitir su recomendado para la consecución de lo requerido.

20.3.3 REUNIONES.

Según lo planteado en el estudio de mercado, es indispensable establecer un cronograma de entrevistas y reuniones con los proveedores, para el caso de la importación de maquinaria, se debe establecer un responsable del comité de compras que se encargue de realizar los respectivos viajes con el fin de negociar con los diferentes proveedores, conocer la calidad de la maquinaria, sus instalaciones y evitar cualquier tipo de fraude.

En segundo lugar, se debe reunir con los proveedores de insumos y dotaciones para asegurar los materiales y exigir muestras de cada uno de los productos, con el fin de soportar decisiones frente al comité.

Finalmente contamos con la reunión de comité donde se toman decisiones acerca de cada uno de los proveedores y se llega a una determinación final.

Estas reuniones son de gran ayuda ya que los proveedores tienen la oportunidad de interactuar con los miembros del comité, defender sus productos y exponer acuerdos de costos, lo cual da herramientas para la toma de decisiones.

20.4 PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Determina la metodología que el equipo de trabajo utilizará para la adquisición de bienes y servicios con los diferentes proveedores externos a la organización.

A continuación se describen los procesos de gestión de adquisición dentro de un proyecto de Organización de Fondos Acumulados:

1. Los tipos de contratos utilizados en el proyecto deben ser de obra o labor y de prestación de servicios, debido a que el proyecto trabaja bajo cronogramas establecidos y estos, dejan claro desde el comienzo de la relación contractual es por el lapso o duración del proyecto y/o labor para lo cual fue contratado.

Respecto a la compra de insumos o maquinaria, no existen contratos específicos para tal fin, se maneja bajo órdenes de compra, adelantos monetarios y finalmente la factura con todos los impuestos correspondientes.

Si es necesario el alquiler de algún tipo de maquinaria, en este caso aplican contratos de arrendamiento por tiempos que se calculan de acuerdo con la productividad y avance del proceso que se desarrolla, estos contratos no deben superar la fecha de cierre del proyecto.

2. Gestión de riesgo, existen varios factores de riesgo en la relación contractual con proveedores:

- Retrasos en la entrega de insumos y maquinaria lo cual acarrea retrasos al proyecto.
- Riesgo funcional, esto implica que el funcionamiento de los insumos o la maquinaria no sea la esperada.
- Riesgo posventa, esto implica que la garantía no se haga efectiva en caso de daño o perjuicio y que el proveedor no tenga repuestos o insumos de la misma referencia.
- Baja calidad en los insumos lo cual implica mayores gastos en su reposición.

3. Si la organización cuenta con un departamento de compras o abastecimiento, debe ser aprovechado por el proyecto, debido a que conoce el mercado de proveedores, la metodología utilizada por la organización y los intereses de la junta directiva. De no existir el departamento, se debe conformar el comité de

compras del proyecto liderado por el director, se debe tener autonomía y capacidad de toma de decisiones unilateralmente para asegurar el aval de la junta directiva de la organización, la cual por su parte se encargará de hacer el respectivo seguimiento a la gestión.

4. Es importante que exista una política de gestión de proveedores que parametrize y estandarice los requisitos mínimos que debe cumplir un proveedor, para asegurar la seriedad y el cumplimiento del contrato, esto se logra a través de la estandarización de documentos que permite una evaluación integral y equitativa de cada uno de los oferentes, bajo los siguientes parámetros:

- Solicitud de información: por medio de formulario y documentos legales.
- Invitación a cotizar: por medio de un formato que contenga todos los requerimientos y especificaciones técnicas a requerir.
- Solicitud de propuestas: por medio de un formato que estandarice los ítems a evaluar con el fin de obtener la misma información por parte de todos los oferentes.
- Invitación a negociar: por medio de un oficio y/o comunicación oficial que notifique la preselección del proveedor y los ítems a negociar con el mismo.

5. El abastecimiento de insumos de papelería y de seguridad industrial debido a su alta demanda, se compran quincenal o mensual dependiendo el flujo de caja que se tenga proyectado. La adquisición de papelería resulta una tarea de riesgo, esta implica realizar el cálculo exacto de lo que se requiere, siendo así la mejor opción es comprar en lotes medianos para que al final no hayan sobrantes. Durante toda la ejecución del proyecto se debe tener en cuenta que esta actividad es un proceso constante para el cual se debe disponer de tiempo y gestión.

Para el caso de maquinarias o materiales que se planifican comprar una sola vez, estos deben estar reflejados en el cronograma de actividades del proyecto y en algunos casos se deben plantear como un producto o tarea entregable dentro del proyecto.

6. Los tiempos de entrega deben ser pactados con cada proveedor de acuerdo al cronograma del proyecto, para el caso de la maquinaria que su tiempo de compra puede llegar a los 30 días para su entrega, se debe adelantar otra actividad que no implique el uso de la misma para no afectar de manera sustancial el flujo normal del proyecto.
7. Es necesario que en cada uno de los contratos con los proveedores se pacte una fecha de entrega de insumos, maquinaria, entre otros, este debe estar

soportado por una póliza de seguro que de la total certeza del cumplimiento a cabalidad del contrato entre las partes.

20.4.1 DOCUMENTOS DE ADQUISICIÓN.

Basándose en la legislación Colombiana y en los parámetros y necesidades de la industria de la Gestión Documental, es ideal la utilización de los siguientes documentos en la adquisición de proveedores con el fin de evaluar con mayor agilidad e igualdad cada una de las propuestas y garantizar la seriedad de las mismas.

- SOLICITUD DE INFORMACIÓN A LOS PROVEEDORES

Después de realizar el respectivo estudio de mercado, se solicita la información a todos los posibles proveedores por medio de una comunicación oficial donde especifique las necesidades de la organización respecto a cada uno de ellos, principalmente se requiere: Certificado de cámara y comercio con una vigencia mínima de dos meses, Registro Único Tributario (RUT) y certificados de experiencia.

Esta información se solicita con el fin de asegurar que sea una empresa legalmente constituida.

- **SOLICITUD DE COTIZACIÓN A LOS PROVEEDORES**

Luego de una pre selección realizada por medio de la información recolectada, se envía a los proveedores la solicitud de cotización bajo parámetros específicos acompañado de un oficio remisorio.

- **SOLICITUD DE ENTREVISTA Y/O NEGOCIACIÓN**

Después de un análisis exhaustivo de las propuestas y cotizaciones, se pacta una cita con cada uno de los opcionados, con el fin de negociar, llegar a acuerdo y recibir muestras de los productos y materiales.

20.4.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN.

Estos buscan darle un puntaje a cada uno de los proveedores seleccionados durante la etapa de requerimiento de documentos.

Por medio de una tabla de calificación y de medición de puntaje se debe evaluar criterios como: la capacidad financiera y técnica del proponente, tamaño y tipo de negocio, referencias comerciales, garantía y manejo del riesgo, con el fin de asegurar la toma de la mejor decisión.

20.4.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PROPONENTES.

Después de recopilar la totalidad de evaluaciones de los proveedores, se debe realizar una reunión de comité donde se evalúen y se discutan los resultados, basándose en los puntajes arrojados para cada uno y con el fin de realizar la escogencia basada en la objetividad y en las buenas practicas.

20.4.4 ESTIMACIONES INDEPENDIENTES.

Para asegurar que toda la gestión de aprovisionamiento sea eficiente, las estimaciones se deben realizar de forma minuciosa y con el apoyo del departamento financiero de la organización o por medio de una asesoría externa.

Esta estimación hace parte de la planeación del proyecto y genera un gran impacto sobre todo el presupuesto del proyecto. Incurrir en una mala estimación podría arrojar un desbalance de las utilidades esperadas o incluso perdidas económicas.

20.4.5 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS.

Debe existir el apoyo del departamento financiero y de compras de la organización, Sin embargo, es necesario que durante todo el proceso de selección, evaluación y escogencia de un proveedor se cuente con el acompañamiento de los expertos archivistas de la organización y del proyecto, estos tienen el conocimiento y la experiencia

de los requerimientos técnicos necesarios para la organización de un Fondo Acumulado de acuerdo a la normatividad y la legislación archivística en Colombia.

20.4.6 NEGOCIACIÓN DE ADQUISICIONES

La organización debe realizar las negociaciones directamente, esta tarea específica no le compete al director del proyecto, sin embargo, éste debe realizar el acompañamiento para fines técnicos.

Antes de la firma del contrato se deben dejar claros aspectos como: la responsabilidad, la autoridad para hacer cambios, el soporte técnico, los derechos de propiedad, el cronograma, las formas de pago y el precio⁶¹.

20.4.7 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Es necesario que la toma de decisiones respecto a la escogencia de los proveedores esté bajo la responsabilidad de un alto ejecutivo de la Junta directiva, debido a que es el ordenamiento de presupuestos y dineros de la organización.

Los criterios que se deben establecer como prioridad a la hora de la elección son:

Tiempos de respuesta a solicitud

- Seriedad de la propuesta
- Precios en el mercado vs calidad del producto

⁶¹ MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 377.

20.4.8 ACUERDOS.

Los acuerdos deben estar implícitos en el contrato a firmar entre las partes, estos deben ser claros y precisos respecto a:

Lineamientos de cronograma:

ligados directamente con el cronograma general del proyecto, contemplando tiempos adicionales que soporten cualquier imprevisto que pueda surgir respecto a la entrega de productos y servicios.

- Roles y responsabilidades: debe estar especificado el rol que ocupa cada una de las partes dentro de la negociación adicionalmente las responsabilidades como cliente y como proveedor como lo son: pagar cumplidamente de acuerdo los parámetros establecidos, brindar todas las especificaciones necesarias de su requerimiento, acudir y acatar cualquier duda por parte del proveedor entre otras. Por otro lado, se debe cumplir con los cronogramas pactados por el cliente, entregar el producto conforme a las especificaciones pactadas en la cotización y las reuniones y atender de manera oportuna a las solicitudes hechas por el cliente, entre otras.
- Costos: Se debe especificar la suma exacta a pagar en la moneda en la que se haya realizado la negociación.
- Condiciones de pago: Son previamente discutidas entre las partes de acuerdo a las necesidades de la negociación, puede ser 50% de anticipo y 50 % contra entrega, 100% contra entrega, pagos distribuidos mensualmente, bimensual, entre otros.

- Garantía: Todo producto debe estar asegurado por su proveedor por un periodo específico respecto a ciertos imprevistos que puedan surgir, esta a su vez debe ser pactada por las partes desde la cotización inicial.
- Clausulas: Todo contrato debe estar ligado a ciertas cláusulas de cumplimiento las cuales en caso de no cumplir, penaliza de manera específica a la parte que la infringe. Estas deben estar al tiempo de respuesta en el caso de los servicios, a incumplimiento de garantía en el caso de la maquinaria, a materiales engañosos en caso de insumos y demás que apliquen.
- Terminación de contrato: debe estar especificado las causales de terminación de contrato entre las partes a causa de problemas de fuerza mayor como maquinarias e insumos de contrabando, dineros de mala procedencia, deficiencia en el servicio, entre otros.

20.5 CONTROL DE ADQUISICIONES

Es el proceso mediante el cual se maneja las relaciones contractuales entre las partes, se revisa, se ajusta y se controla el contrato según se requiera.

20.5.1 SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIO DEL CONTRATO

Se debe definir por medio de un oficio o comunicación oficial los procedimientos bajo los cuales la gestión de adquisiciones puede cambiar.

20.5.2 REVISIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS ADQUISICIONES

Se debe realizar una revisión durante la evolución y el progreso del proyecto, para comprobar el comportamiento del proveedor y verificar el cumplimiento con las metas pactadas en el alcance, la calidad, el presupuesto y el cronograma del proyecto⁶².

20.5.3 INSPECCIONES Y AUDITORÍAS

Es importante que la organización se asegure que sus insumos, maquinarias y servicios están siendo ejecutados tal y como se planteó en el contrato, para esto se necesita que quede estipulado un plan de visita a los centros de producción donde el cliente se asegure del cumplimiento de tiempo, calidad de los materiales, entre otros, de esta manera se logra planificar y atacar cualquier imprevisto que pueda surgir.

Esta auditoría debe ser realizada por una persona con un grado de autoridad alto dentro de la organización.

⁶² MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 383.

20.5.4 ADMINISTRACIÓN

En dado caso que no se llegue a un acuerdo sobre algún cambio durante el ciclo de vida de un contrato con un proveedor se debe acudir a un tribunal de arbitramento el cual decidirá el futuro de cualquier tipo de disputa entre las partes.

20.5.5 SISTEMA DE CONTROL DE REGISTRO

El director de proyecto debe llevar total control de la documentación y de los gastos en los que se ha incurrido en el proyecto. Se debe tener en cuenta que el director no es quien realiza las negociaciones pero debe estar atento a cada movimiento que se realice frente a la adquisición y aprovisionamiento del proyecto.

21. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

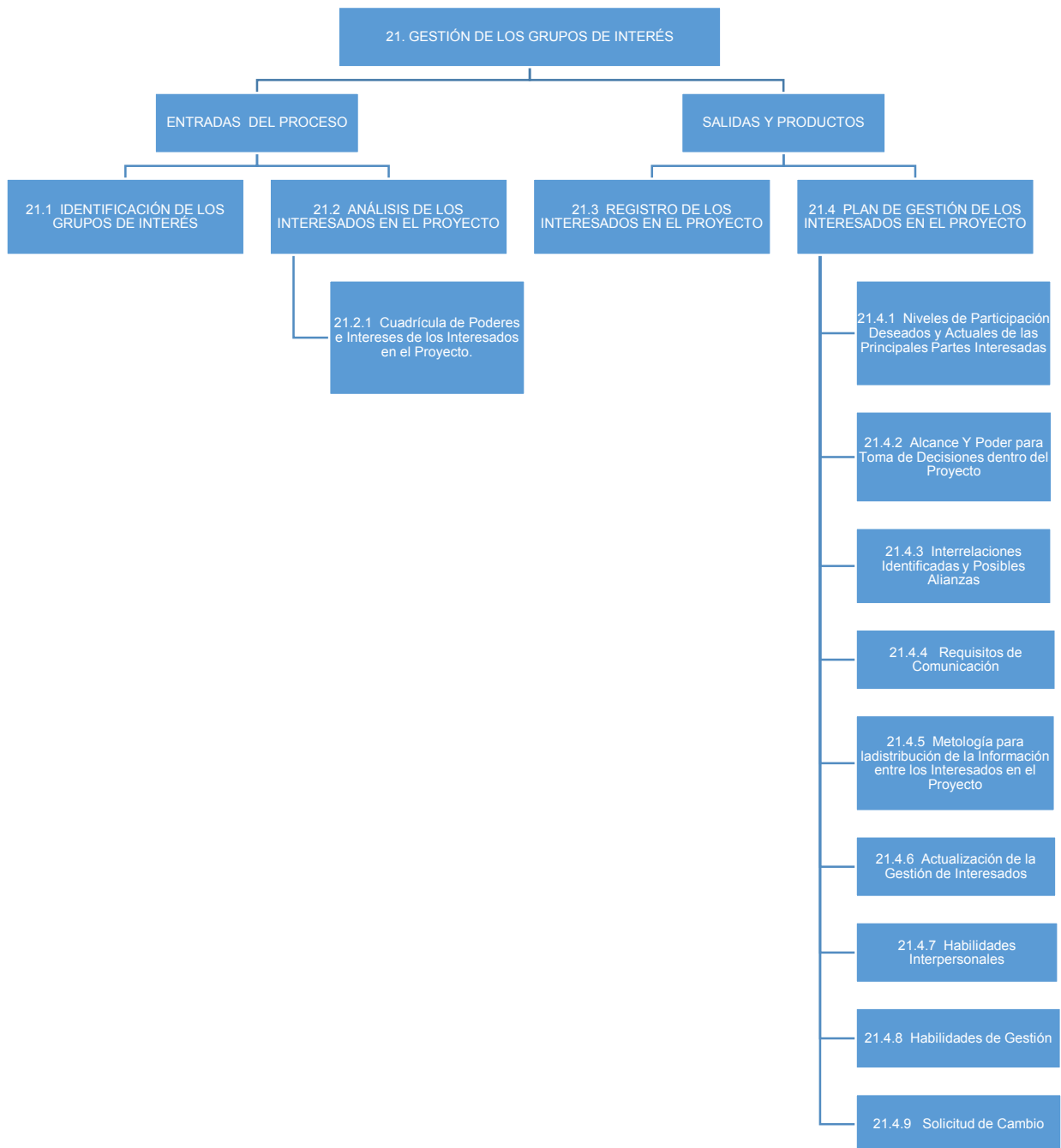


Figura 17. Entradas y salidas de los grupos de interés

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Es el proceso mediante el cual se identifican los grupos y organizaciones que impactan o pueden impactar en el proyecto, analizando sus expectativas y desarrollando estrategias de gestión para la adecuada participación, toma de decisiones y ejecución de las mismas⁶³.

21.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Es el proceso de identificación de cada uno de las personas, grupos u organizaciones que impactan directamente el proyecto y que se ven impactados por las decisiones tomadas en el mismo, lo cual incluye: clientes, patrocinadores, miembros del equipo y proveedores⁶⁴.

21.2 ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO

Consiste en la recopilación y análisis de información para identificar cuantitativa y cualitativamente información que determine los potenciales interesados en el proyecto, impacto o soporte que pueden generar y evaluar la manera en que estos reaccionan ante determinadas situaciones⁶⁵.

⁶³ MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 391.

⁶⁴ Ibid., p. 394.

⁶⁵ Ibid., p. 395.

A continuación se presenta un análisis de los interesados en un proyecto de organización de Fondos Acumulados:

Tabla 25. Registro de los grupos de interés

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
Gerente General- Director - Presidente - Junta Directiva ENTIDAD CONTRATANTE	Patrocinador y Ordenador del Gasto , generalmente los proyectos son financiados y patrocinados por la entidad contratante basado en necesidades operacionales y de gestión.	Las entidades contratantes generalmente ordenan este tipo de gasto por TRES razones fundamentales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de disposiciones legales. (numeral 10) 2. Obtener información 100% recuperable para una gestión de sus operaciones eficiente. 3. Su interés en centrarse en sus procesos misionales. Las expectativas que tienen es preservar la historia institucional, obtener información recuperable, dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

Tabla 25. (continuación)

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
<p>Secretario General - Jefe Departamento de Gestión Documental (Entidades Activas)</p> <p>Liquidador (Apoderado de la liquidación)</p> <p>ENTIDAD CONTRATANTE</p>	<p>Cliente, Responsable del manejo de los archivos de la entidad y supervisor del contrato.</p>	<p>Tiene pleno conocimiento del Fondo Acumulado, conoce los documentos, de cada una de las oficinas o dependencias.</p> <p>Bajo esta circunstancia su expectativa se basa en la mejora del fondo ya existente, con el fin de que su posterior consulta sea efectiva, eficiente y aporte a los procesos misionales de la entidad u organización.</p>
<p>Organización e entidad interventora del contrato.</p> <p>ENTIDAD INTERVENTORA</p>	<p>Auditor, realiza el control y el seguimiento de lo pactado contractualmente entre el contratante y el contratista. Supervisa la calidad de los productos y el cumplimiento de metas y objetivos.</p>	<p>Es una persona idónea y capacitada para la aprobación correspondiente de cada uno de los productos finales de la organización del Fondo Acumulado, tiene pleno conocimiento archivístico para determinar si un producto cumple o no con los parámetros necesarios de organización documental.</p> <p>Su expectativa apunta a la perfección de los resultados mediante la correcta aplicación de las normas archivísticas impartidas por el AGN.</p>

Tabla 25. (continuación)

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
<p>Auxiliar de procesos técnicos y archivísticos del interventor</p> <p>ENTIDAD INTERVENTORA</p>	<p>Auditor, revisión de los productos terminados por parte del contratista, emite un informe parcial sobre los porcentajes de error encontrados.</p>	<p>El Auxiliar de procesos técnicos y archivísticos es una persona capacitada para realizar la verificación física de los documentos bajo los lineamientos impartidos por el supervisor.</p> <p>Su expectativa se basa en la verificación de la muestra exacta con el fin de dar un concepto veraz y acertado.</p>
<p>Junta Directiva</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Contratista, Responsable de manejo de presupuestos, propuestas del proyecto y obligaciones determinadas en el contrato.</p>	<p>La junta directiva de una organización dedicada a la prestación de servicios de gestión Documental, está conformada por un número determinado de personas idóneas y capacitadas en diferentes áreas del saber, las cuales planifican y ejecutan proyectos bajo los cuales consideren que su organización aplica y cumplen con sus razón de ser.</p> <p>Sus expectativas incluyen adquirir mayor experiencia en organización de Fondos Acumulados e intereses económicos.</p>

Tabla 25. (continuación)

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
<p>Director de Proyecto PMP</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la planeación y estructuración general del proyecto.</p>	<p>El director del proyecto PMP, es un profesional calificado y certificado como PMP, cuenta con conocimientos suficientes para desarrollar todo el proyecto.</p> <p>Sus expectativas son cumplir con los objetivos, el tiempo y el presupuesto del proyecto. Al igual que mantener la satisfacción de todos los grupos de interés.</p>
<p>Coordinador de procesos técnicos y archivísticos</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de los conceptos técnicos archivísticos, los lineamientos de organización y estructuración documental.</p>	<p>El coordinador de procesos técnicos y archivísticos, debe ser un profesional con avanzados conocimientos en todos los procesos archivísticos desarrollados en un proyecto de organización documental.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas a la correcta orientación del personal para la correcta aplicación de conceptos y técnicas de organización.</p>

Tabla 25. (continuación)

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
<p>Coordinador de Operaciones</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la producción, la productividad y la calidad del proyecto.</p>	<p>El coordinador de las operaciones, debe ser un profesional con conocimientos en manejo de personal, manejo de indicadores y planeación estratégica.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas al aumento progresivo de la productividad, la calidad.</p>
<p>Supervisor procesos técnicos y archivísticos</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de supervisar los procesos de organización y estructuración de los auxiliares de archivo según parámetros estipulados por el coordinador de procesos técnicos y archivísticos.</p>	<p>Debe ser una persona, con autonomía y conocimiento de los documentos y las tipologías documentales para supervisar el trabajo y asegurar la calidad del producto.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas a la consecución de un producto óptimo y de calidad.</p>
<p>Supervisor de producción y calidad</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de supervisar la producción y productividad de los auxiliares con el fin arrojar resultados cuantitativos al coordinador de operaciones.</p>	<p>Debe ser una persona con capacidad analítica y numérica, con autonomía e imparcial a la hora del control de calidad.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas a cumplir las metas impuestas por el coordinador de operaciones para la correcta consecución de los objetivos del proyecto.</p>

Tabla 25. (continuación)

INTERESADO	ROL PROYECTO	CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS
<p>Auxiliar de archivo</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la realización de procesos técnicos de organización documental.</p>	<p>Los auxiliares de archivo deben ser personas con altos niveles de concentración y capacidad de aprendizaje.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas al aprendizaje y la mejora continua.</p>
<p>Auxiliar de digitación</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la captura de información y levantamiento de inventarios.</p>	<p>Los auxiliares de digitación, deben ser personas con capacidades en el manejo de herramientas básicas de computador.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas al aprendizaje y la mejora continua.</p>
<p>Auxiliar de digitalización</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la creación de repositorios digitales de cada uno de los documentos.</p>	<p>Los auxiliares de digitalización, deben ser personas con capacidades en el manejo de herramientas básicas de computador.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas al aprendizaje y mejora continua.</p>
<p>Auxiliar de Microfilmación</p> <p>ENTIDAD CONTRATISTA</p>	<p>Miembro del equipo, Responsable de la realización de procesos técnicos de microfilmación</p>	<p>Los auxiliares de microfilmación, deben ser personas con capacidades en el manejo de herramientas de microfilmación.</p> <p>Sus expectativas deben estar encaminadas al aprendizaje y mejora continua.</p>

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

21.2.1 CUADRÍCULA DE PODERES E INTERESES DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO. Esta cuadrícula, evidencia el grado de poder e influencia que tienen cada uno de los interesados en el proyecto, basándose en las siguientes relaciones:

- Alto grado de poder, alto grado de influencia
- Alto grado de poder, bajo grado de influencia
- Alto grado de influencia, bajo grado de poder
- Bajo grado de poder, bajo grado de influencia

De esta manera se presentan los interesados de un proyecto de organización de Fondos Acumulados distribuidos de acuerdo a sus grados de poder e influencia⁶⁶:

⁶⁶ MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 397.

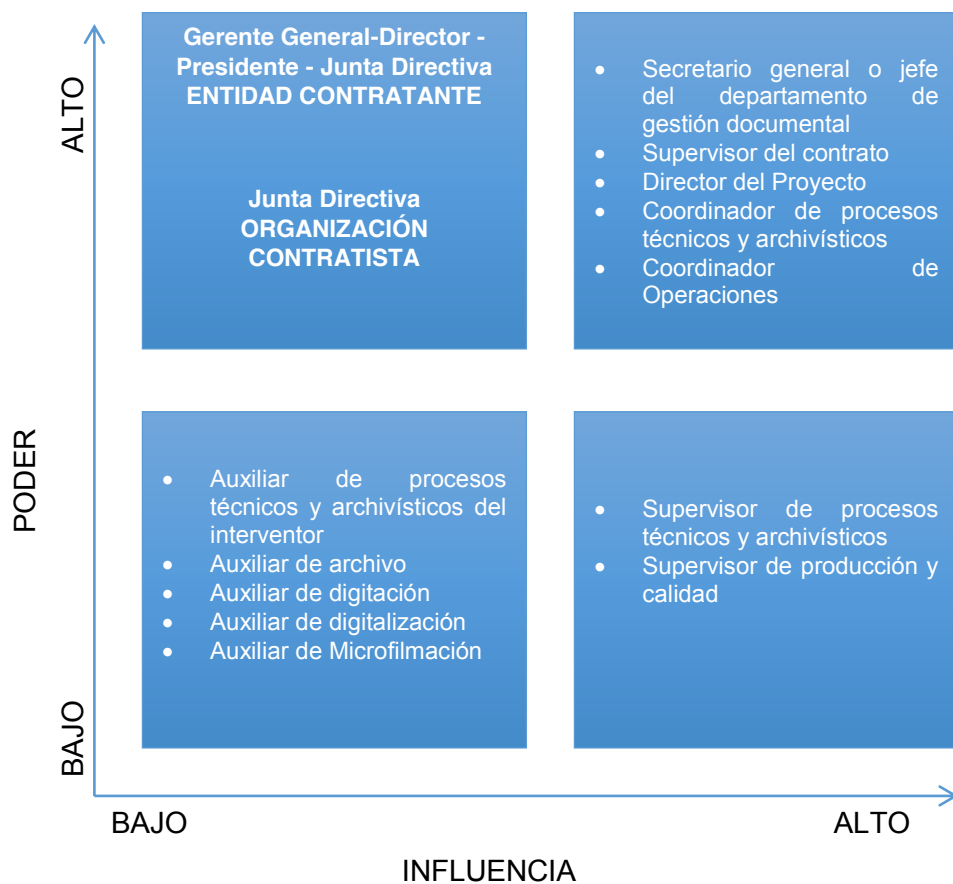


Figura 18. Poder e influencia de los grupos de interés

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

21.3 REGISTRO DE INTERESADOS EN EL PROYECTO

Lo más importante a la hora de identificar los interesados del proyecto es hacer el registro de los mismos, el cual contiene toda la información necesaria de cada uno de ellos y garantiza la comunicación, la evaluación y la clasificación, entre todos los niveles y grados de influencia, los cuales son determinados por el nivel de responsabilidad, los roles desempeñados, la experiencia y la toma de decisiones

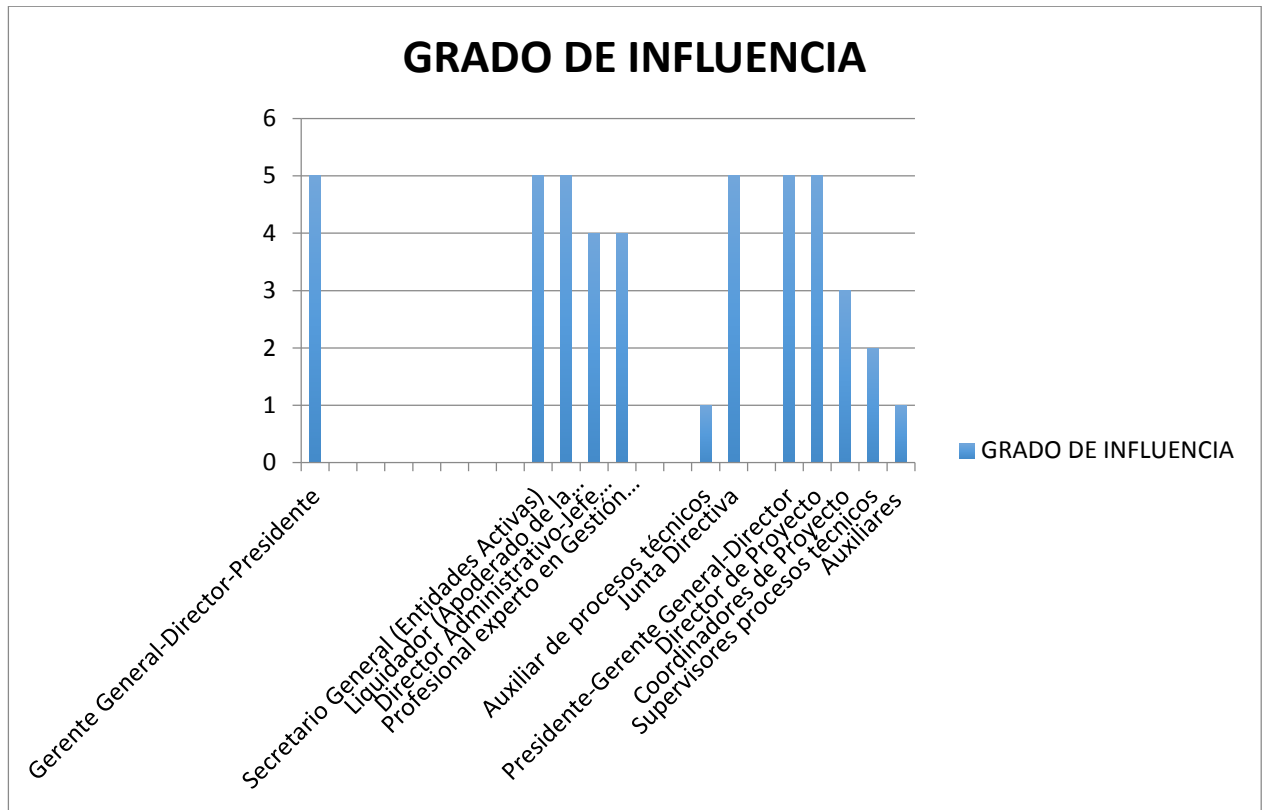
al interior del proyecto. Para un proyecto de organización de Fondos Acumulados se debe tener en cuenta:

Tabla 26. Registro de Grado de influencia de los grupos de interés

ORGANIZACIÓN	CARGO	GRADO DE INFLUENCIA
Entidad contratante	Gerente General-Director- Presidente	5
	Secretario General (Entidades Activas)	5
	Liquidador (Apoderado de la liquidación)	5
	Director Administrativo-Jefe Departamento de Gestión Documental	4
Interventoría: AGN-Experto en Gestión Documental-Otro tipo de organización	Profesional experto en Gestión Documental	4
	Auxiliar de procesos técnicos	1
Organización contratista	Junta Directiva	5
	Presidente-Gerente General- Director	5
	Director de Proyecto	5
	Coordinadores de Proyecto	3
	Supervisores procesos técnicos	2
	Auxiliares	1

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

Gráfico 1. Grado de influencia de los grupos de interés



Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

21.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO

Consiste en el desarrollo de estrategias de gestión efectivas para la participación de los interesados del proyecto durante todo el ciclo vital del mismo, tomando como referencia un análisis realizado previamente⁶⁷. Basándose en la Tabla 26, se propone un plan para su correspondiente gestión.

⁶⁷ MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013. p. 399.

21.4.1 NIVELES DE PARTICIPACIÓN DESEADOS Y ACTUALES DE LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS.

Es común el hecho de que la participación significativa sea por parte del director y los coordinadores del proyecto, no se debe manejar varias líneas de participación en cuanto a nivel técnico y operativo. Sin embargo existen niveles gerenciales en los cuales los niveles de participación de la junta directiva tanto del cliente como del contratista deben ser indispensables, de acuerdo a ese orden de ideas, las participaciones de los principales interesados en el proyecto se deberían manejar de la siguiente manera:

Tabla 27. Niveles de participación de los grupos de interés

INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN PROYECTO
<p>Gerente General-Director - Presidente - Junta Directiva ENTIDAD CONTRATANTE</p>	<p>Patrocinador y Ordenador del Gasto, su participación en el proyecto se basa en la conformación de la obligación comercial mediante la firma de un contrato por la prestación de un servicio, se ven fuertemente involucrados en el mismo solo en las etapas iniciales, finales y de avance.</p> <p>No tienen participación alguna en conceptos técnicos y/o operativos del proyecto, debido a que realizan toda la gestión administrativa y financiera del mismo.</p>
<p>Secretario General - Jefe Departamento de Gestión Documental (Entidades Activas)</p> <p>Liquidador (Apoderado de la liquidación)</p> <p>ENTIDAD CONTRATANTE</p>	<p>Cliente, Su participación en el proyecto se basa en la supervisión y control de la buena ejecución del contrato con el fin de velar que se cumplan a cabalidad los objetivos planteados a todo nivel: técnico, operativo, presupuestal y de tiempo.</p> <p>Si tienen participación en conceptos técnicos y/o operativos del proyecto y sus decisiones priman por encima de las posiblemente tomadas por la interventoría.</p>
<p>Supervisor Profesional experto en procesos archivísticos</p>	<p>Auditor, Su participación en el proyecto se limita a la auditoría rigurosa de cada uno de los entregables del proyecto, velando por el cumplimiento de las normas archivísticas en Colombia.</p> <p>No tiene participación en temas presupuestales ni operativos, pero tiene una gran influencia y participación en los conceptos técnicos del proyecto, asegurando su cumplimiento a cabalidad.</p>

Tabla 27. (continuación)

INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN PROYECTO
Junta Directiva	<p>Contratista, su participación en el proyecto se basa en el manejo de los recursos presupuestales destinados para el proyecto, adicionalmente tiene todo el manejo gerencial y jurídico, firma de contrato, adquisición de pólizas, entre otros.</p> <p>No tienen mayor participación directa en el manejo técnico del proyecto.</p>
Director de Proyecto PMP	<p>Miembro del equipo, su participación es indispensable y completa en todos los aspectos del proyecto, este gestiona, planea y ejecuta todos los aspectos inherentes al proyecto.</p>
Coordinador de procesos técnicos y archivísticos	<p>Miembro del equipo, Su participación es indispensable y completa en la estructuración documental, planeación técnica y procedimientos a realizar respecto a los parámetros de Gestión documental dentro de la ejecución del proyecto.</p>
Coordinador de Operaciones	<p>Miembro del equipo, Su participación es indispensable y completa en la planeación, control y verificación de producción y calidad del proyecto. No emite conceptos técnicos.</p>
<p>Supervisor procesos técnicos y archivísticos</p> <p>Supervisor de producción y calidad</p> <p>Auxiliar de archivo</p> <p>Auxiliar de digitación</p> <p>Auxiliar de digitalización</p> <p>Auxiliar de Microfilmación</p>	<p>Miembros del equipo, Su participación se limita a la realización de sus labores y al acatamiento de las normas y directrices impartidas por el director y el coordinador del proyecto.</p>

Fuente VINCHERY DURÁN, Diego Fernando. Mayo 2014.

21.4.2 ALCANCE Y PODER PARA TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL PROYECTO.

Toda la toma de decisiones se debe hacer de manera concertada entre las partes con el fin de que perdure la comunicación y la buena gestión durante todo el ciclo de vida del proyecto. La toma de decisiones internas está concentrada única y exclusivamente en el director y en los coordinadores del proyecto, basados en el aval y en la completa autonomía brindada por parte de la junta directiva de la organización.

En este caso el papel de los supervisores es el de vigilar y proporcionar la información necesaria para una posterior discusión por parte de la terna directiva del proyecto.

Durante la Reunión de Comité propuesta en las reuniones del Plan de Gestión de Comunicación, numeral 18.3.1., suceden decisiones que impactan directamente sobre el proyecto, como los aspectos técnicos, cambios en el equipo de trabajo de cualquiera de los grupos de interés y modificaciones en el cronograma entre otros. Se debe tener en cuenta que el nivel de autoridad presentado en el Registro de los Grupos de Interés, de esta misma forma se toman las decisiones en esta reunión y bajo ese nivel de autoridad.

21.4.3 INTERRELACIONES IDENTIFICADAS Y POSIBLES ALIANZAS. En un proyecto de Organización de Fondos Acumulados, las interrelaciones y alianzas,

son el día a día del proyecto gracias al volumen de gente que normalmente se maneja, estas pueden ser positivas o negativas según el caso, para el proyecto.

A continuación se mencionan algunas de las situaciones, donde se evidencia que la mayoría de alianzas se generan a nivel del personal operativo. Esta información es de gran ayuda para el director y los coordinadores del proyecto ya que pueden desarrollar estrategias para mitigar o abolir este tipo de situaciones:

- Se encuentra que los auxiliares llegan a acuerdos sobre topes de producción diaria y se alían para que ninguno suba de ese margen.
- Se distribuyen entre si el trabajo y no como la Coordinación lo determina en función de mentir sobre la productividad y en los controles de calidad.
- Realizan trabajos de baja calidad a nombre de otras personas.
- Positivamente distribuyen tareas de acuerdo con las aptitudes de cada individuo, este factor la Dirección del proyecto lo debe tener en cuenta en función de detectar perfiles durante los ejercicios de Observación.

21.4.4 REQUISITOS DE COMUNICACIÓN Durante las diferentes fases del proyecto deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Oportunidad: haciendo referencia a la disponibilidad de la información cuando esta se requiera. Para que este requisito se cumpla se debe revisar a fondo el Plan de Gestión de Comunicación, numeral 18.3, que explica claramente la frecuencia de cada uno de los canales de comunicación existentes entre los interesados en el proyecto.

- Comparabilidad: haciendo referencia a que la información emitida debe ser comparable con otras, como por ejemplo si el proyecto se está ejecutando en diferentes sucursales la información debe adaptarse y tener la facilidad de ser comparada.
- Flexibilidad: haciendo referencia a la fácil adaptación al cambio, respecto a la adaptación frente a la inmediatez con la que se trabaja en un proyecto de Organización de Fondos Acumulados.
- Claridad: haciendo referencia a que la información se debe adaptar a grupos focales dependiendo de su nivel educativo, intelectual y de experiencia, esto quiere decir que los Coordinadores deben emplear maneras diferentes de referirse acerca de un mismo tema cuando lo estén socializando con el Director del proyecto (Que su nivel educativo le permite abarcar un entendimiento completo de cada uno de los asuntos inherentes al proyecto) y con los auxiliares (Quienes muchas veces necesitan de un lenguaje menos estructurado y de ejemplos tangibles para entender a cabalidad el mensaje o la instrucción).
- Confiabilidad: la información debe ser real, veraz y debe tener un método de verificación que asegure la tranquilidad de todos los interesados en el proyecto.

21.4.5 METODOLOGÍA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE LOS INTERESADOS EN EL PROYECTO.

Se deben de tener varios factores en cuenta a la hora de la promulgación de información a través de los interesados en el proyecto:

- Un general para todos es el idioma, todos los interesados deben hablar una misma lengua.
- Se deben emplear una serie de formatos que facilitan la comprensión y la compilación de la información, algunos ejemplos de estos son:
 - Formato de registro de producción diaria, donde los supervisores consignan a nombre propio la producción y productividad que un auxiliar tiene durante el día, este formato es de gran ayuda para el coordinador de operaciones, pues tiene un control absoluto de cada una de las unidades trabajadas, esta información es verificada en el control de calidad.
 - Formato de control de calidad y re procesos, mediante el cual el coordinador de procesos técnicos y archivísticos verifica si sus directrices han sido cumplidas a cabalidad.

Sin embargo cada organización debe adoptar formatos personalizados a las necesidades de sus interesados y del proyecto como tal.

- El nivel de detalle de la información en un proyecto de Organización de Fondos Acumulados a todo nivel debe ser del 100%, no se pueden omitir detalles, la desinformación puede acarrear consecuencias fatales para el proyecto como re procesos, pérdidas monetarias, retrasos en cronograma, entre otros.

21.4.6 ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS

Es indispensable que el director del proyecto cuente con las herramientas necesarias para actualizar de manera inmediata el plan de gestión de los interesados en el proyecto, generalmente hay mucha deserción de personal por varios factores: monotonía en el trabajo, inmediatez, trabajo bajo presión, falta de conocimientos entre otras cosas.

Estos factores generan inconformidad en algunos de los miembros del equipo, para esto es importante que el director del proyecto emplee métodos como:

- Capacitación constante del personal con el fin de suplir ausencias inesperadas.
- Plan de gestión recursos humanos efectivo para el inmediato reclutamiento de personal.
- Plan de gestión comunicaciones implementado a cabalidad para evitar cualquier pérdida de información a causa de ausencia del interesado.

- Tener en cuenta un colchón de tiempo, presupuesto y recurso humano, en caso de cualquier eventualidad que impacte directamente en el proyecto, como por ejemplo renuncias de tipo masivo.

21.4.7 HABILIDADES INTERPERSONALES

El Director del proyecto debe aplicar habilidades interpersonales en el manejo de los interesados del proyecto, sin embargo no pueden ser las mismas a todo nivel, por ejemplo:

Entre el **Director** y la **Junta Directiva**: debe haber una relación de confianza, respeto, negociación y honestidad mutua, conjuntamente determinan variables indispensables para el buen funcionamiento de la compañía como lo es su presupuesto y su prestigio organizacional.

Entre el **Director** y los **Coordinadores**: debe existir una relación basada en la confianza el respeto, la negociación y el trabajo en equipo para la correcta resolución de conflictos y la toma de decisiones, son la cabeza del proyecto y como tal tienen que funcionar.

Entre el **Director** y los **Coordinadores** con los **Supervisores** y **Auxiliares**: Debe existir una relación basada en el respeto, una escucha asertiva, comunicación

verbal y no verbal, para lograr el total entendimiento de los procesos, procedimientos e instrucciones.

Entre **Director** y el **Comité de Avance** compuesto por el cliente y el interventor: El Director debe asegurar la comunicación asertiva y grandes capacidades de negociación, en este espacio se presentan discusiones referentes al avance y los contratiempos del proyecto.

Entre la **Junta Directiva** de la empresa contratista y la **Presidencia** de la entidad contratante: Se debe asegurar una relación sustentada en respeto, con amplia oportunidad de negociación, se debe tener en cuenta que estas dos partes tienen el mayor nivel de autoridad en su organización, sin embargo, esta relación es susceptible a negociaciones de alto impacto para el proyecto.

De acuerdo con lo anterior el Director debe velar por entablar relaciones basadas en habilidades interpersonales pero se debe manejar un nivel diferente con cada uno de los interesados en el proyecto según corresponda. Sin embargo, se debe apuntar a que a todo nivel se entienda lo que se está queriendo decir, buscar palabras adecuadas para decirlo, no generar ambientes de estrés y ser claro para lograr captar la atención de los otros y proporcionar un ambiente de empatía y positivismo en el grupo.

21.4.8 HABILIDADES DE GESTIÓN

El Director del Proyecto debe emplear diferentes habilidades de gestión para lograr los objetivos pactados en el proyecto, estos deben estar relacionados hacia negociaciones, motivaciones, nuevas estrategias, entre otros.

En un proyecto de Organización de Fondos Acumulados las principales habilidades de gestión a utilizar son:

- Administración: la cual beneficia en la buena planificación, control y organización del proyecto a nivel gerencial.
- Habilidad analítica: permite la ágil interpretación y comprensión de los componentes específicos de la gestión documental y de los Fondos Acumulados de cada una de las entidades.
- Liderazgo: teniendo en cuenta el alto volumen de miembros del equipo y los otros dos grupos de interés, resulta ser una cualidad fundamental para la dirección de cualquier tipo de proyecto de Fondos Acumulados.
- Toma de decisiones: se debe estar en la capacidad de tomar acciones inmediatas principalmente en aspectos que impactan sobre la organización de cualquier tipología documental, por otra parte en lo que respecta a la gerencia en general del proyecto.
- División del trabajo: posterior a la conformación de grupos de trabajo basado en una estructura orgánica surgen constantemente tareas y responsabilidades nuevas, para ello es necesario contar con habilidades de distribución del

trabajo. Lo cual se logra conociendo las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

21.4.9 SOLICITUD DE CAMBIO

La gestión de los interesados en el proyecto puede dar lugar a una solicitud de cambio tanto en el proyecto como en el producto.

En un Proyecto de Gestión Documental esta solicitud de cambio se puede generar a partir de imprevistos surgidos durante la intervención documental los cuales pueden obligar a la búsqueda de personal con niveles de experiencia más avanzados como por ejemplo: historiadores y especialistas en restauración de bienes patrimoniales para la manipulación de documentos históricos, ingenieros topógrafos para planos, microbiólogos para los programas de desinfección de los documentos, abogados para la interpretación de documentos jurídicos, entre otros. Adicional a esto se deben tomar acciones preventivas y/o correctivas respecto al proyecto y/o a los grupos de interés.

Las acciones preventivas deben estar planeadas desde la etapa inicial en aspectos como:

- **Problema:** Alto índice de ausentismo del personal operativo
- **Acción Preventiva:** Se debe contratar el 5% adicional del personal, presupuestándolo desde un inicio para la correcta ejecución del proyecto, con el fin de evitar el impacto en producción y cronograma a causa del alto índice de ausentismo que por lo general se presenta en estos proyectos.

- **Problema:** Dificultad para el reclutamiento de personal idóneo que cumpla con las competencias necesarias para el buen desarrollo de sus funciones.
- **Acción Correctiva:** Centrarse en la búsqueda de personal por medio de instituciones que capaciten en áreas como archivo, manipulación de documentos, cursos de computo, entre otros o como último recurso tercerizar el proceso de contratación y realizarlo por medio de agencias de reclutamiento de personal.
- **Problema:** Alto índice de enfermedades profesionales a causa del polvo, las malas posturas y concentración de altos volúmenes de personal en un mismo lugar.
- **Acción preventiva:** Buscar que el espacio del proyecto tenga un sistema de ventilación adecuado con el fin de que los virus y bacterias queden concentrados en el ambiente y generen enfermedades, adicional a esto promover el uso de los elementos de protección industrial para minimizar la absorción de agentes contaminantes y finalmente hacer diariamente pausas activas que busquen relajar, distensionar y estirar cada una de las partes del cuerpo y evitar espasmos o dolencias.

Estas son algunas de las acciones preventivas que se deben tener en cuenta a la hora de generar una solicitud de cambio dentro del proyecto. Sin embargo, hay muchas más que se desarrollan en el transcurso del mismo de acuerdo a las circunstancias.

22. CONCLUSIONES

La aplicación de una metodología que teóricamente está fundamentada sobre las bases del conocimiento de áreas como la Administración de Empresas, los programas de gerencia e incluso a niveles de detalle como: finanzas, riesgo y calidad, resulta un reto para el profesional en Ciencia de la Información teniendo en cuenta las exigencias mínimas que se requieren de principios analíticos para la interpretación y aplicación de este esquema metodológico (el PMBOK).

Los resultados se consideran positivos frente al escenario anteriormente planteado, ya que cada uno de los temas se logró abordar de manera lógica y sin mayores niveles de complejidad. Es importante tener en cuenta, que los programas académicos de cualquier área de investigación deben considerar el estudio de este tipo de esquemas que se actualizan constantemente.

Durante la fase inicial de este trabajo de investigación se identificó la falta de interés e incluso de conocimiento en cuanto a la aplicación de herramientas de Gestión de Proyectos específicamente en los que respectan a la organización de Fondos Acumulados en Colombia por parte de los directores y gerentes de las compañías entrevistadas.

Contrario a esta situación, a través del desarrollo de esta investigación se lleva aplicando durante los últimos meses todo el esquema metodológico propuesto por el PMBOK en un proyecto de organización de Fondos Acumulados, del cual el autor de este texto hace parte del equipo directivo del proyecto.

23. RECOMENDACIONES

El alto nivel de detalle que contienen los procesos archivísticos inmersos en la organización de un Fondo Acumulado, y la gran demanda de procesos de digitalización hacen de este tipo de proyectos una suma de elementos que requieren ser controlados, planeados y correctamente ejecutados, para ello se debe estar en constante disposición al cambio en lo que respecta a sus metodologías de dirección.

Es importante hacer énfasis en que los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, son útiles para la aplicación de cualquier proyecto de Fondos Acumulados en Colombia, teniendo en cuenta que es producto de la experiencia vivida en el campo laboral y de una investigación teórica de siete meses.

Se pretende despertar el interés hacia la investigación de otras opciones de estudio dentro de la Ciencia de la Información, ya que se debe ser consciente que existe una constante hacia el énfasis en las Bibliotecas en todas sus ramificaciones. Por ello es importante rescatar que los profesionales en esta área tienen la capacidad, el conocimiento y las bases necesarias para enfrentarse a cualquier tipo de reto investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Programa de Gestión

Documental {En línea} {Febrero 2014} Disponible en:

https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ufps.edu.co%2Fufpsnuevo%2Farchivos%2Fprograma_de_gestion_documental.pdf&ei=TJt8U73hJKqzsATX0YDQBA&usq=AFQjCNGVUVLNgMenwIKoAGVd9OAxK3ig1w&sig2=0VklH39H9AZvbU4V1RIbxg

COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Acuerdo 037. (SEPTIEMBRE 27 DE 2002) Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 y sus párrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000. Bogotá. 2002. 7 p.

COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Acuerdo 038. (20 de Septiembre de 2002). Por el cual se desarrolla el artículo 15 de la Ley General de Archivos 594 de 2000. Bogotá D.C. 5 p.

COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Fondos Acumulados Manual de Organización. En C. I. Casilimas Rojas, & J. C. Ramírez Moreno. Bogotá. 2004. pág. 81.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 80 de 1993. (28 de Octubre de 1993). Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Bogota D.C. Diario Oficial no. 41.094. 114 p.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 594 (14 de Julio de 2000). Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTA D.C., 2000. No. 44.093. 9 p.

COLOMBIA, MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo {En línea} 2011. {Febrero 2014} Disponible en:

<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>

COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Decreto 1607 (31 de Julio de 2002). Por El Cual Se Modifica La Tabla De Clasificación de Actividades Económicas Para El Sistema General De Riesgos Profesionales Y Se Dictan Otras Disposiciones. Diario Oficial. BOGOTA D.C. 2002. No. 44.892. 40 p.

GAVILÁN, Cesar Martin. Principios generales de organización de fondos
archivísticos Clasificación y ordenación de documentos Cuadros de clasificación.

{En línea} 23 de Marzo de 2009. {Febrero 2014} Disponible en:

<http://eprints.rclis.org/14526/1/principios.pdf>

GRAY, Clifford & ERIK, Larson. Project Management the Complete Guide for
Every Manager. New York : McGraw-Hill. 2002.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486 Documentación, Presentación de
Tesis, Trabajos de Grado y otros Trabajos de Investigación. ICONTEC 2008.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5029 Medición de Archivos. ICONTEC
2001.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5613 Referencias Bibliográficas,
contenido, Forma y Estructura. ICONTEC 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. A Guide To The Project
Management Body Of Knowledge - Fifth Edition. Pennsylvania. 2013.

PÚBLICA, D. A. Entidades en Liquidación {En línea} 2010. {Febrero 2014}

Disponible en:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1295

VERDUGO GONZÁLEZ, Daniel, & SALAZAR HORNIG, Eduardo. Modelo De Administración De Proyectos En Pymes. Revista Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Año. Vol.11 N°2: 5-18, 2012

VERZUH, Eric. The Fast Forward Mba In Project Management - Fourth Edition. New Yersey : John Wiley & Sons, Inc. 2012. pág. 519.

ANEXO A. PREGUNTAS ENTREVISTA

NÚMERO	PREGUNTA
1	¿En cuántos proyectos de organización de Fondos Acumulados, ha estado vinculado?
2	¿Qué factores considera han generado impactos negativos en la ejecución de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en los que usted ha estado involucrado?
3	¿La empresa para la que usted trabaja, se ha retrasado o ha incumplido en los tiempos esperados para la ejecución de un contrato de organización de Fondos Acumulados, justifique?
4	¿Qué razones justificaría usted son las generadoras para el incumplimiento de las entregas, productos, y cierre de un contrato (de la fecha inicial) de organización de Fondos Acumulados?
5	¿Alguno de estos proyectos le ha generado pérdidas económicas, o se ha visto en la necesidad de solicitar un reajuste económico a la entidad que lo contrata, exponga las razones?
6	¿Cuáles son las etapas que desarrolla al enfrentarse a un proyecto de organización de Fondos Acumulados? Desarrolle el orden y la metodología que utiliza

ANEXO B. ENTREVISTAS DIRECTORES DE PROYECTOS DE FONDOS ACUMULADOS

I. MARTÍN ANIBAL ALONSO GARZÓN

CARGO ACTUAL: GERENTE TECNOFILE

EXPERIENCIA LABORAL: 15 AÑOS

FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA: FEBRERO 19 DE 2014

1. ¿En cuántos proyectos ha estado vinculado a procesos de organización de Fondos Acumulados?

He desarrollado proyectos de organización de Fondos Acumulados en seis ocasiones.

2. ¿Qué factores considera han generado impactos negativos en la ejecución de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en los que usted ha estado involucrado?

El primer impacto negativo se genera por el poco nivel de detalle en los planes y en la planeación. Generalmente se hacen unos planes poco detallados y eso genera que posteriormente por esos detalles, los proyectos fracasan.

Hay otro aspecto muy importante, que son los niveles de medición y de cálculo de metas, eso es un poco difícil porque no hay estándares y los niveles de aprendizaje, o sea las curvas de aprendizaje son muy lentas, entonces eso hace que el recurso humano no funcione de una manera estándar, lo cual es muy difícil proyectarlo.

Hay otro factor adicional y es que realmente los elementos (que también dependen de la planeación), que se requieren para hacer los procesamientos archivísticos generalmente superan las expectativas, entonces hay cálculos en términos económicos que tampoco funcionan muy bien.

3. ¿La empresa para la que usted trabaja, se ha retrasado o ha incumplido en los tiempos esperados para la ejecución de un contrato de organización de Fondos Acumulados?

En algunas ocasiones sí.

4. ¿Qué razones justificaría usted son las generadoras para el incumplimiento de las entregas, productos, y cierre de un contrato (de la fecha inicial) de organización de Fondos Acumulados?

En las ocasiones en las que hemos tenido retrasos ha sido precisamente por la falta, por no tener los niveles detallados de planeación, porque nos hemos

equivocado en algunas ocasiones en la planeación y eso ha llevado a que no logramos el objetivo en los tiempo previstos.

5. ¿Alguno de estos proyectos le ha generado pérdidas económicas, o se ha visto en la necesidad de solicitar un reajuste económico a la entidad que lo contrata?

Si

6. ¿Cuáles son las etapas que desarrolla al enfrentarse a un proyecto de organización de Fondos Acumulados? Desarrolle el orden y la metodología que utiliza.

Hay dos tipos de proyectos: Uno en el que se hace intervención archivística y otros en los que adicionalmente procesos de digitalización de documentos, en los que se hace solo intervención archivística, las actividades son más o menos las mismas, recepción de archivos, ordenamiento, foliación, preparación, en algunos casos restauración, de la cual hay dos tipo de restauración, una que es técnica bajo parámetros científicos y una restauración simple que consiste en básicamente una nueva forma estándar a los documentos y posteriormente a eso, simplemente procesos de embalaje y procesos de referencia miento de los repositorios y una asignatura topográfica.

Cuando hay procesos de digitalización se hacen unas actividades específicas, que es el proceso de liberar los documentos de todo tipo de sujetadores, ganchos,

hacer des dobleces, dejar las hojas lo más limpias posibles para que pase por los procesos de digitalización y posterior a la digitalización se hacen unos procesos de alistamiento que tienen que resultar en documentos en su manera original.

Hemos venido desarrollando ciertos elementos de control, pero nos falta mejorar en eso mucho. El control del presupuesto, nosotros manejamos recursos específicos para cada proyecto y separamos todas las cuentas de los proyectos de tal manera que no haya posibilidades de confusión y abrimos presupuestos y control de gastos específicos por cada proyecto que manejamos.

En cuanto al personal tenemos unos formatos de control de metas de producción y de evaluación de rendimiento del personal, bajo esta metodología, personal que no rinda, rápidamente hacemos cambios, eso lo que hacemos para asegurar de que siempre se estén cumpliendo las metas, pero no tenemos una metodología todavía muy clara y estamos en ese proceso de elaboración

II. JAVIER IBAN UMAÑA RAMÍREZ

CARGO ACTUAL: ASESOR DE ARCHIVISTA Y DIRECTOR DE PROYECTOS

EXPERIENCIA LABORAL: 20 AÑOS

FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA: 22 DE FEBRERO DE 2014

1. ¿En cuántos proyectos ha estado vinculado a procesos de organización de Fondos Acumulados?

Alrededor de 100 proyectos de organización de Fondos Acumulados, tanto entidades públicas como privadas y multinacionales.

2. ¿Qué factores considera han generado impactos negativos en la ejecución de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en los que usted ha estado involucrado?

Inicialmente con la metodología establecida en el Acuerdo 02, un aspecto negativo era que se tenía que organizar toda la documentación y se aplicaba Tabla de Valoración Documental, lo cual no era lógico e incluso yo hice un proyecto de grado en un especialización, cuestionando esa metodología, ya que no tiene sentido que lo que se vaya a eliminar se organice. Este proyecto yo lo envié al Archivo General de la Nación.

La planificación se da, pero también existen factores especiales que influyen en la organización de un fondo documental, en las características de la documentación, no todos los fondos son iguales. Hay unos fáciles y otros que son complejos como por ejemplo cuando recibe documentación en bultos lo cual toca revisar documento por documento lo cual es muy dispendioso.

3. ¿La empresa para la que usted trabaja, se ha retrasado o ha incumplido en los tiempos esperados para la ejecución de un contrato de organización de Fondos Acumulados?

Si se ha retrasado, hay veces la rotación del personal, el cambio de los directivos porque no existe la misma voluntad de un directivo a otro y eso hace que no se continúen las labores que se están haciendo. Otro aspecto el presupuesto, y más con las entidades de estado, por ejemplo que el presupuesto no dio para contratar un historiador, no hubo para contratar un abogado con experiencia en gestión documental.

4. ¿Qué razones justificaría usted son las generadoras para el incumplimiento de las entregas, productos, y cierre de un contrato (de la fecha inicial) de organización de Fondos Acumulados?

Rotación de personal, presupuesto y la voluntad de las directivas.

5. ¿Alguno de estos proyectos le ha generado pérdidas económicas, o se ha visto en la necesidad de solicitar un reajuste económico a la entidad que lo contrata?

Los proyectos han necesitado reformularse porque hay veces desde el inicio no se comienzan bien, lo cual obliga a comenzar de cero, porque no han contratado personas expertas en el área de la gestión documental, entonces vienen improvisan y hacen las cosas mal, no llevan ningún tipo de planeación ni lo establecido en el Manual de Organización de Fondos Acumulados y lo de Tablas de Retención, por lo tanto hay que retomar e iniciar de ceros.

Si ha habido necesidad de pedir reajustes por ejemplo cuando en las Tablas de Valoración Documental se establece que se van a eliminar “x” series y al final resulta que no se van a eliminar, debido a que la interventoría o la entidad cambian de opinión y deciden que esas series las van a conservar y eso genera más costos.

6. ¿Cuáles son las etapas que desarrolla al enfrentarse a un proyecto de organización de Fondos Acumulados? Desarrolle el orden y la metodología que utiliza.

Se comienza con un diagnóstico documental, el estado del acervo documental de la entidad o lo que se va a intervenir y posteriormente se ejecuta un plan de trabajo, una vez es aprobado ese plan de trabajo, se comienza con su ejecución y pues ahí si son todas las actividades archivísticas que establece el acuerdo 02 y el manual de organización de Fondos Acumulados. En el plan archivístico integral se tienen en cuenta los metros lineales, el estado de los documentos, las características de las herramientas archivísticas que se van a necesitar, si hay TRD o hay TVD, si hay manual de archivo o no lo hay, si hay que digitalizar y microfilmear o no. Si se tienen procedimientos establecidos, mejor dicho este diagnóstico es el punto de partida para saber que herramientas de gestión documental requiere la entidad para poderlas implementar.

De acuerdo a la cantidad de metros lineales y las herramientas archivísticas que se necesitan, se obtiene la cantidad de recurso humano que se necesita. También recursos físicos, de seguridad industrial y archivística.

III. MELBA LOLA DURÁN OROZCO

CARGO ACTUAL: SUBGERENTE ALMARCHIVOS LTDA.

EXPERIENCIA LABORAL: 20 AÑOS

FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA: 25 FEBRERO DE 2014

1. ¿En cuántos proyectos de organización de Fondos Acumulados, ha estado vinculado?

En tres proyectos de organización de fondo acumulados.

2. ¿Qué factores considera han generado impactos negativos en la ejecución de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en los que usted ha estado involucrado?

El nivel de desorganización en el que llegan los archivos, eso es un factor determinante por que los archivos llegan muy revueltos, no vienen clasificados de una manera adecuada por dependencias, eso en el momento de la organización complica ya que a veces se tiene una oficina organizada y resulta que en la

siguiente oficina aparecen documentos de esa primera oficina que ya se organizó, entonces eso conlleva a re procesos.

La falta de personal calificado para desarrollar esta labor, no hay capacitaciones adecuadas, los profesionales son mediocres en esta labor.

3. ¿La empresa para la que usted trabaja, se ha retrasado o ha incumplido en los tiempos esperados para la ejecución de un contrato de organización de Fondos Acumulados, justifique?

Si, y ha tocado pedir prorrogas precisamente por eso, debido a los niveles de complejidad en que se encuentran los Fondos Acumulados, porque obligan a hacer re procesos por más de que el diagnostico quede bien hecho. En este como se toma solo una muestra representativa, muchas veces en el momento de intervención de cada una de las oficinas uno se topa con que hay documentos que perteneces a otro.

Otro factor que hay, es la falta de disciplina del personal auxiliar, ya que hablan mucho, eso lleva a que la calidad de los productos sea la mejor.

4. ¿Qué razones justificaría usted son las generadoras para el incumplimiento de las entregas, productos, y cierre de un contrato (de la fecha inicial) de organización de Fondos Acumulados?

El principal problema que hay es la falta de personal calificado para llevar a cabo esos procesos.

También son proyectos que se planifican por parte de un archivista, y estos realmente deben ser planificados por otro tipo de profesional, ya que este solo conoce las partes técnicas del proyecto, mas no sabe nada de planeación.

5. ¿Alguno de estos proyectos le ha generado pérdidas económicas, o se ha visto en la necesidad de solicitar un reajuste económico a la entidad que lo contrata, exponga las razones?

Si, por ejemplo acabamos de terminar un proyecto de este tipo y arrojó 1, 500, 000,000 de pesos en pérdidas, porque este ya había sido intervenido por otra empresa y los niveles en que dejaron mezclada la documentación no se pudieron calcular de una manera real. Además tuvimos una mala coordinación del proyecto, dio malas direcciones.

6. ¿Cuáles son las etapas que desarrolla al enfrentarse a un proyecto de organización de Fondos Acumulados? Desarrolle el orden y la metodología que utiliza.

Lo primero que se hace es recibir el fondo documental, lo segundo es sacar un muestra del fondo para obtener el diagnóstico sobre los niveles de organización, el estado de la documentación, que lo conforma, como está compuesto, si esta por carpetas por legajos, como viene realmente almacenada esa documentación, los niveles de deterioro y contaminación que trae. Luego se hace el pre inventario de una manera general, en el cual hay mucho problema ya que las entidades reutilizan carpetas y no cambian los nombres de estas y eso hace que vengan mal identificadas, esto hace cometer errores al digitador a la hora de levantar este pre inventario. Con base en el pre inventario se realiza la estructuración de acuerdo a la metodología que se vaya a implementar, las oficinas por dependencias, se organiza por series y sub series para así realizar los procesos archivísticos, y conforme avanzan se va realizando el inventario definitivo de cada una de las unidades documentales.

IV. FREDY FORERO

CARGO ACTUAL: COORDINADOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL
ALMARCHIVOS LTDA,

EXPERIENCIA LABORAL: 8 AÑOS

FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA: 28 DE FEBRERO 2014

1. ¿En cuántos proyectos de organización de Fondos Acumulados, ha estado vinculado?

En 3 proyectos de organización de Fondos Acumulados.

2. ¿Qué factores considera han generado impactos negativos en la ejecución de los proyectos de organización de Fondos Acumulados en los que usted ha estado involucrado?

La mala planeación, las líneas críticas que no se tienen en cuenta en los proyectos, ya que no se tienen en cuenta estrictamente los cronogramas, ni se analizan por medio de estudios de factibilidad. Lo que genera que los proyectos se retrasen.

3. ¿La empresa para la que usted trabaja, se ha retrasado o ha incumplido en los tiempos esperados para la ejecución de un contrato de organización de Fondos Acumulados, justifique?

Si, por lo mismo que se respondió anteriormente. En un caso específico se contó con un personal que no era idóneo para el desarrollo de las actividades, por lo tanto se tuvo que analizar hasta donde fue el avance y prescindir del mismo, y así desde la dirección del proyecto se replanteo el proyecto nuevamente.

En otro caso, nos enfrentamos a un fondo acumulado que ya había sido intervenido por otra empresa prestadora de estos servicios, lo cual le agrego un

mayor valor de complejidad, de esta forma toco volverlo a estructurar para así finalizar en su orden natural, todo esto afecto los niveles de producción lo cual afecto la fecha de entrega.

4. ¿Qué razones justificaría usted son las generadoras para el incumplimiento de las entregas, productos, y cierre de un contrato (de la fecha inicial) de organización de Fondos Acumulados?

Esos factores que ocurren en el desarrollo de un proyecto de intervención, lo identifico desde la planeación que se le hace a cada proceso. Por ejemplo si uno tiene que hacer las entrevistas para las “Tablas”, uno depende del tiempo de cada uno de los funcionarios que son quienes responden, y que además sean las personas idóneas para dar respuesta y tengan el tiempo para el desarrollo de las entrevistas.

En la intervención de los documentos por ejemplo es muy importante identificar las series que se van a trabajar, teniendo en cuenta que algunas series son de mayor complejidad, entonces si no se tiene algo de experiencia en series como “los contratos”, va a ser un generador de retrasos en los procesos y por lo tanto de las entregas.

El mismo desarrollo de los procesos que se aplican, tienen que ser muy orientados y muy claros en lo referente a las capacitaciones que se le hacen al personal que

se va a involucrar en los procesos de intervención documental. Este factor es indispensable. Por otra parte otro factor que impacta es la deserción del personal, ya que en este hay mucha rotación de, lo cual significa asumir más costos de capacitación de personal.

5. ¿Alguno de estos proyectos le ha generado pérdidas económicas, o se ha visto en la necesidad de solicitar un reajuste económico a la entidad que lo contrata, exponga las razones?

Si ocurre, ya que como se expuso anteriormente, en un caso nos ocurrió que recibimos un fondo que ya había sido intervenido por otra empresa, se hace más compleja la intervención, es muy importante hacer un riguroso diagnóstico, que sea real, que la muestra sea más alta de la acostumbrada, para así identificar el estado real de los documentos, de esta forma se ejecuta el proyecto de forma más aterrizada y en los tiempos de manera que no haya que pedir reajustes, como se ha tenido que hacer, lo cual siempre ha sido por la complejidad de los documentos.

6. ¿Cuáles son las etapas que desarrolla al enfrentarse a un proyecto de organización de Fondos Acumulados? Desarrolle el orden y la metodología que utiliza.

Inicialmente se inicia con el diagnóstico, posteriormente un levantamiento de información de la entidad, como reseñas históricas, luego se pasa a trabajar sobre el organigrama y si hay necesidad de elaboración de Tablas.

Después se desarrolla un cronograma de actividades del proyecto, dependiendo de las necesidades específicas. En cuanto a metodología, aplica la normatividad que se requiera, lo que está exigido por el AGN, las guías que se presentan que son de gran ayuda en los procesos de intervención y el desarrollo de un producto con una buena planificación, por etapas y por fases genera mucha facilidad en las entregas.

ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

