

Importancia de los lineamientos en la dirección de proyectos archivísticos

Nelson Javier Pulido Daza
Universidad de La Salle
njpulido@unisalle.edu.co

Andrea Buitrago Rodríguez
Universidad de La Salle
abuitrago06@unisalle.edu.co

Luis Jorge Muñoz Gualteros
Universidad de La Salle
luisjmunoz14@unisalle.edu.co

Resumen

Las organizaciones a medida que evolucionan dejan huella. Cuando se desarrollan también incrementa el volumen documental desde el cual sustentan su labor y teniendo en cuenta que hoy en día los usuarios se encuentran más acostumbrados a la inmediatez de la información la misma debe presentarse de manera rápida y fidedigna. De acuerdo a lo anterior los depósitos de archivo son los encargados de crear las condiciones de ubicación, localización e identificación de cada unidad documental. Las características anteriores no pueden dejarse al azar es por ello que las organizaciones necesitan un soporte funcional y administrativo que les permita aplicar los lineamientos claros y efectivos relacionados con la ejecución de proyectos en gestión documental, esto con el propósito de disminuir los riesgos y las dificultades que se generen a futuro.

Palabras clave: Gestión documental, lineamientos generales, contratación pública, gestión de proyectos, acceso a la información

Abstract

An organization leave the mark if it will be able to evolve. When they are developed, the documentary volume also increases and taking into account that today the users are used to the immediacy of information, this one must show quickly and trustworthy form. According to above the archive deposits create the conditions of location and identification for each documentary unit. The characteristics mentioned above can't be left to chance, for that reason the organizations need the administrative support that it allow the application of the guidelines about the execution of projects in document management, this in order to reduce the risks and difficulties that are generated in the future.

Palabras clave: Document management, general guidelines, public procurement, project management, access to information.

Introducción

A medida que crecen las organizaciones también lo hace su volumen documental, motivo por el cual surge la necesidad de un modelo funcional y administrativo adecuado. Esto denota la importancia de los proyectos pues permiten avanzar hacia ese modelo. En dado caso los proyectos de gestión documental usualmente buscan la normalización en la creación, organización y disposición final de los documentos acorde a la normatividad nacional. El Archivo General de la Nación y el Archivo de Bogotá, expiden la “normatividad archivística” de expreso cumplimiento. La política introduce las pautas para la ejecución de proyectos de gestión documental en empresas nacionales, dado lo anterior es evidente el incremento de este tipo de proyectos en el sector estatal. Los mismos han propiciado inversiones cuantiosas, las cuales se espera, dejen las entidades en etapas de seguimiento y control, sin embargo, dado las políticas cambiantes su evolución es mínima. Los proyectos de gestión documental en las entidades estatales han crecido 18% los últimos 10 años, es decir que se pasó de invertir \$53.456.857.156 en 2018 a \$66.916.287.183 en 2019, lo que significa un crecimiento del 20.1%.



Ilustración 1. Contratación de licitación 2019 información de SECOP-II. Fuente: elaboración propia

Aunque los procesos licitatorios son apenas el 0.23% del mercado total en 2019, han crecido significativamente dado que, primero, las entidades estatales y las organizaciones privadas se ven obligadas a cumplir con la normatividad, y segundo, comprueban que los procesos de gestión documental en general son beneficiosos.



Ilustración 2. Procesos de licitación 2019 información de SECOP-II. Fuente: elaboración propia

Es claro que en diversas organizaciones existen políticas archivísticas muy generales y poco claras que dificultan emprender un programa de gestión documental, motivo por el cual se hace necesario definir cuáles son los lineamientos generales (administrativos, técnicos, operativos y de recursos), necesarios para su ejecución. Del aspecto anterior surge la siguiente pregunta ¿Cuáles son los lineamientos requeridos, que minimizan el riesgo en la ejecución de un proyecto de gestión documental, con el objetivo de evitar el detrimento patrimonial de quienes participan? La pesquisa anterior permite instaurar como objetivo principal, proponer los lineamientos para afrontar las problemáticas de los proyectos archivísticos; sustentado en tres objetivos específicos a saber. (1) Caracterizar los elementos fundamentales que deben considerarse. (2) Comparar buenas e inadecuadas prácticas en la dirección de estos proyectos. (3) Diseñar los lineamientos para afrontar sus problemáticas.

Fundamentos teóricos

Con la Ley general de archivos la ejecución de proyectos de gestión documental se incrementó considerablemente. A partir de ese momento se regularizó y socializó la política archivística aplicable a entidades estatales y mixtas. En contraste, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, elaboró “La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas: un estudio del RAMP”, como documento clave para el Programa General de Información y el UNISIST. De esta manera el texto expuso las bases necesarias para implementar un programa de gestión de documentos coherente con el ciclo vital. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1991)

En cuanto a la evaluación de proyectos, los factores y el desempeño humano aunado a la capacidad tecnológica y de investigación constituyen los principales criterios de aprobación y apoyo financiero, esto significa que las organizaciones al actualizar sus estructuras podrán tener mayores recursos en I+D. En sustento a lo anterior, se encuentra el proyecto realizado por Diana Sánchez titulado “La importancia de los archivos en la administración pública. Caso Cundinamarca”, elaborado en los municipios de Funza, la Calera y Fusagasugá, cuyo objetivo era establecer y definir la importancia de los archivos en la función y gestión de la administración pública, al ser vistos como órganos de control. El diagnóstico de caso consideró que debe haber una concientización de la importancia de los archivos en toda la estructura de la administración municipal. (Sánchez D., 2006).

Dentro de los trabajos enfocados hacia la gestión documental se encuentra “Desarrollo de la gestión documental en entidades del Estado colombiano”, su autora Ginna Gálvez (2010), destaca como objetivo general, determinar el grado de aplicación de los procesos de gestión documental en las entidades del Estado colombiano, de acuerdo con la normatividad nacional. Su investigación se sustenta en diversos órganos estatales y privados, de donde evidencia el poco interés por apropiarse de las técnicas, normas y/o directrices. (Gálvez, 2010) Por otro lado, el trabajo de grado de André Valero (2012), titulado “Percepción de los profesionales de las ciencias sociales, acerca del concepto de archivo” Destaca en sus resultados que la percepción existente entre los profesionales de las ciencias sociales es alta, dado que entienden el concepto como parte fundamental para el desarrollo personal y laboral. (Valero, 2012)

La gestión de proyectos se asocia habitualmente con la realización de proyectos informáticos, de ingeniería o construcción, sin embargo, no es exclusiva de estas áreas. En opinión de Ramudo (2014) es una metodología empleada para la gestión de cualquier proyecto, dado que es un área de la Administración. (Ramudo, A., 2014). En el proyecto, la expresión clara entre objetivos, estrategias y métodos es buena y constructiva. Sobre todas estas bases, son las personas las que pueden cambiar los niveles de calidad. Son ellas las que determinan objetivos y estrategias, practican métodos, se comunican entre sí y completan tareas. (Fernández, 2008)

Así mismo, se establece que la investigación titulada “La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos”, expuso una propuesta fundamentada en los valores esenciales de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad empresarial, sin desconocer el talento humano, económico y las variables exógenas a considerar. (Pulido et al. ,2012)

Por otro lado las malas prácticas en los archivos públicos pueden entenderse como negligencia o mala ejecución de las actividades administrativas, técnicas y operativas. (Porras, 2014). El trabajo titulado “Importancia y panorama general de la gerencia de proyectos en Latinoamérica” no va muy lejos de lo planteado, pues describe un cambio importante en la dinámica de la Gerencia de Proyectos, una tendencia a la humanización y donde los tecnicismos pasan a segundo plano. (Cuadros, 2016)

En el entorno empresarial colombiano, el alcance y las dimensiones de riesgo se consideran importantes dada la relevancia en su integración con otros aspectos. La definición adecuada del alcance, la documentación completa requerida, el diagrama detallado de la estructura del trabajo (EDT), la identificación, evaluaciones correctas de los riesgos del proyecto y el control detallado y estricto de estos dos aspectos pueden ayudar a reducir el fracaso del proyecto. (Rincón, 2016). Los estándares de apoyo para la toma de decisiones deben ser la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, como también la satisfacción de los interesados. (Uribe, 2018).

Metodología

La investigación presenta un enfoque cualitativo. Se instaura desde la realidad tomando diversas características aplicadas a una circunstancia particular (Rodríguez et al. ,1996). De ello Sampieri & Batipsta (2014) señalan que, a través del enfoque

cuantitativo, es posible reconocer la descripción y medición de variables sociales, cuyos significados necesitan de la revisión y comprensión del contexto. (p.34). Así mismo, en relación con el tipo descriptivo Sampieri & Batipsta. (2014), establecen que su objetivo es la ubicación de variables en un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos a los cuales se les pueden ubicar características específicas en busca de interpretar la realidad.

En consonancia para este caso el método analítico determina “la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, (...) para acceder al conocimiento” (Lopera et al., 2010). Por lo cual, la separación de partes para observar causas, naturaleza y efectos de un hecho particular es una instrucción válida para el desarrollo de la investigación.

La técnica utilizada corresponde al grupo focal, “[Entendíenla] como el proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común” Fontas et al. (2009). De lo anterior se seleccionaron seis personas expertas con profesiones similares o afines de experiencia de más de 10 años en gestión en gerencia de proyectos de gestión documental, a los que se les presento una serie de preguntas mediante una entrevista estructurada.

En cuanto a la técnica de análisis documental, se utilizó como instrumento una matriz de análisis, y unas fichas de trabajo, dado que son una forma para organizar la información, que recopila los contenidos de las fuentes. (Carrera Fernández, 2015)

La investigación se dividió en tres fases a saber:

- Fase 1. Caracterización de los elementos fundamentales en la dirección de proyectos. se aplicó la técnica del grupo focal con fichas de trabajo.
- Fase 2. Comparación de buenas e inadecuadas prácticas en la dirección de proyectos. Se identificaron elementos frecuentes.
- Fase 3. Diseño de lineamientos para las problemáticas que surgen en la ejecución de proyectos. Se elaboraron los lineamientos.

Análisis de resultados

Tabla 1. Matriz de resultados

	Cargo y profesión	1. ¿Cuáles son las problemáticas evidenciadas en la gerencia de proyectos de gestión documental?	2. ¿Cuáles son las buenas prácticas para desarrollar en este tipo de proyectos?	3. ¿Cuál sería su propuesta de lineamientos para la gerencia de proyectos de gestión documental?
Experto No 1	Gerente general empresa de gestión documental. GRUPO IGA Gestión documental. Profesional en archivística.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación inadecuada de los proyectos • Información inexacta por parte de la entidad • Inexperiencia en la ejecución de proyectos de este tipo por parte de la entidad. • Cambio de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita técnica antes de participar en la licitación. • Proyección de costos para el proyecto. • Planificación de tareas. • Cronograma de ejecución. • Selección de personal con experticia. • Seguimiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de presentarse a la licitación o presentar la propuesta verificar si es viable. • Verificar al detalle costos, recurso humano, insumos, equipos, transporte, impuestos. • Definir un plan de imprevisos. • Realizar un cronograma atado a la realidad
Experto No 2	Gerente general de empresa de gestión documental. SERVICIOS Y SISTEMAS DE ARCHIVOS E IMÁGENES SIA SAS. Ingeniero industrial.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos mal costeados por las entidades. • Inexperiencia por falta de técnicos de gestión documental en el mercado. • Problemas de liderazgo en la ejecución. Planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar exactamente los productos a entregar incluyendo los adicionales que dan puntaje extra. • Contratar personal con experticia en la elaboración de los procesos a desarrollar • Realizar una buena planeación. • Realizar pruebas piloto para poder establecer cifras de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión de costos del proyecto para verificar si es viable. • Siempre solicitar visita técnica para evidenciar si las cifras proyectadas por la entidad son correctas. • Verificar si hay aspectos que dependen de terceros que puedan influenciar o afectar las entregas. • Realizar una buena selección de personal. • Realizar seguimiento diario del avance del cronograma. • Definir un acuerdo de prestación del servicio (ANS).

<p>Experto No 3</p>	<p>Asesor documental en PROCOLOMBIA. Profesional en sistemas de información y documentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la Planeación, en muchos proyectos una mala identificación de tiempos y movimientos en actividades operativas como por ejemplo organización cronológica de documentos, encarpetao, foliación, digitalización, elaboración del FUID, impacta de manera importante en los tiempos de los proyectos, lo que implica adiciones, sobrecostos, incumplimientos, en general pérdidas tanto para el contratista como para el contratante. <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de protocolos claros sobre qué debe hacer el personal operativo cuando se enfrente a situaciones que se salen de la normalidad, como, por ejemplo, en la organización cronológica cuando en el documento no tenga fecha, o solo tenga el año. Falta de experticia en el personal o deficiencias en los procesos de entrenamiento. Gerentes de proyecto sin conocimientos sólidos en administración y planeación de proyectos. Falencias en el proceso de empalme de los nuevos integrantes del equipo de trabajo. Cambios frecuentes de gerentes de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una comunicación permanente entre los diferentes actores del proyecto: personal operativo, coordinadores, gerente de proyecto y supervisor del contrato, que permita tomar decisiones rápidas para corregir a tiempo las desviaciones en los tiempos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Antes de iniciar el proyecto, definir con claridad el alcance de las actividades del proyecto, establecer procedimientos claros y fáciles de entender para todos los actores, definir un protocolo ágil de comunicación y atención a situaciones inusuales. Contar con personal capacitado y con experiencia en las actividades a desarrollar.
-------------------------	--	---	---	---

	Cargo y profesión	1. ¿Cuáles son las problemáticas evidenciadas en la gerencia de proyectos de gestión documental?	2. ¿Cuáles son las buenas prácticas para desarrollar en este tipo de proyectos?	3. ¿Cuál sería su propuesta de lineamientos para la gerencia de proyectos de gestión documental?
Experto No 4	CEO de BIBLIOWEB . Profesional en sistemas de información y documentación.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planeación Falta de instrumentos de control que permitan tomar decisiones anticipadas Falta de personal capacitado (se contrata personal sin experiencia). 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal idóneo con experiencia y conocimientos en el área Realizar acciones correctivas durante la ejecución del proyecto Verificar el producto por medio de muestras, prototipos etc. Que permitan una aprobación del interventor y así eliminar reprocesos Dejar documentadas las decisiones que se tomen de común acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar una metodología de proyectos que sea fácil de implementar tal como PMI Realizar un estudio de tiempos y movimientos que le permitan una adecuada programación del cronograma Realizar una adecuada gestión de costos involucrando los gastos directos e indirectos que puedan afectar el proyecto Utilizar sistemas de control de la producción con el fin de corregir fallos y poder tomar decisiones anticipadas
Experto No 5	Contratista en Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal – IDPAC . Profesional en Ciencias de la Información - Bibliotecólogo Pontificia Universidad Javeriana	<ul style="list-style-type: none"> Planificación inadecuada: A pesar de que la normatividad archivística vigente es aplicable a todas las organizaciones, cada proyecto de gestión documental tiene características propias, es por este motivo que la planificación obedece a la evaluación y aplicación de todas actividades necesarias para lograr los objetivos planteados. Liderazgo ineficiente: Debe existir un liderazgo efectivo sobre el personal que apoya la ejecución del proyecto para lograr las metas 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación adecuada de los procesos de la gestión documental (aspectos técnicos) Planificación de tareas y actividades conforme a los objetivos planteados Liderazgo efectivo sobre el personal de apoyo Seguimiento y control eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> Los lineamientos de gestión de proyectos son generales y aplican a todas las áreas del conocimiento y la investigación. A continuación, me permito listar los aspectos específicos que deberán ser tenidos en cuenta para los proyectos de gestión documental. Contar con personal idóneo para la ejecución del proyecto (Profesionales, Técnicos, Auxiliares) Identificación de la necesidad específica en la organización

<p>Experto No 5</p>		<ul style="list-style-type: none"> • planteadas • Falta de Seguimiento y Control: La rigurosidad en la aplicación de actividades de seguimiento y control durante el desarrollo de un proyecto permitirá la identificación de dificultades o problemas en la ejecución de las tareas incluidas en la planificación, así como el cumplimiento de los objetivos de calidad, costo y tiempo 		<ul style="list-style-type: none"> • Definición de lineamientos técnicos para abordar las soluciones requeridas (alineados al cumplimiento de la normatividad archivística vigente) • Seguimiento a la ejecución de tareas y/o actividades técnicas
<p>Experto No 6</p>	<p>Líder Gobierno de Gestión Documental Servicios Compartidos ECOPETROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el diagnóstico situacional causadas por la inexperiencia del personal que lo ejecuta y se limita a mirar aspectos de su campo de • Debilidad en la construcción de una línea base real que permita la definición precisa de recursos (económicos, materiales, tiempo y personas) • Pobre visión del proyecto que le quite importancia a ojos de la alta dirección. No tener claros los requisitos legales, procedimentales o administrativos. • Falta de habilidad del gerente del proyecto para mostrar los beneficios dueros del proyecto • Inexistente o inadecuada Gestión de riesgos, con impacto negativo en tiempo, recursos y productos del proyecto. • Debilidad en la definición y/o asignación de perfiles responsables de la gerencia del proyecto, la ejecución y el control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas de referenciamiento para identificar casos de éxito o lecciones aprendidas de otros proyectos de similar naturaleza. • Adoptar modelos y herramientas gerenciales probados con éxito en otros escenarios (PMI, ruta crítica, PHVA, etc.) • Reorientar el alcance del proyecto y priorizar los requerimientos, de acuerdo con el presupuesto asignado y no ejecutar cosas que pueden esperar o que de momento no agregan valor. • Dedicar un buen periodo de tiempo a la planeación, para una ejecución adecuada en un mínimo de tiempo. • Realizar talleres de “ideación” para construcción del plan de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen modelos robustos para la formulación y control de proyectos que brindan un marco de acción que cubre todos los frentes de gestión. Esto requiere experiencia en gerencia de proyectos y habilidades de tipo administrativo, financiero y tecnológico, independiente de la naturaleza del proyecto. Pero su adopción depende más de factores exógenos como la cultura organizacional, la percepción que se tiene de la gestión documental y los requisitos legales. En concordancia con lo expuesto, se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos: 1. Descripción del proyecto, de sus objetivos y de su alcance 2. Necesidad y Beneficio (s) del proyecto

Cargo y profesión	1. ¿Cuáles son las problemáticas evidenciadas en la gerencia de proyectos de gestión documental?	2. ¿Cuáles son las buenas prácticas para desarrollar en este tipo de proyectos?	3. ¿Cuál sería su propuesta de lineamientos para la gerencia de proyectos de gestión documental?
Experto No 6	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos por debajo de los presupuestados, cuando se ha hecho bien su dimensionamiento, pero el respaldo gerencial es muy pobre o inexistente. • Inadecuada delimitación del alcance del proyecto, que le abre puertas a los "yaqués" (ya que está haciendo eso, hágame aquello otro...) • No incluir o ejecutar un plan de manejo de cambio y de comunicaciones que clarifique el proyecto a toda la organización. • No realizar análisis de impactados para identificar los "aliados", los "indiferentes" o los "contradictorios" • Inadecuada definición de indicadores (muy pobres, débiles o excesivos) y su consecuente mala aplicación durante la ejecución. • Debilidad en la documentación (plan de proyecto, actas de reuniones, portales de compromisos, entregables, informes de seguimiento, etc.) del proyecto en todas sus fases. • Pobre capacitación e inducción al personal que ejecuta el proyecto • Implementación de tecnología que no satisface las necesidades y termina siendo un gasto. Esto puede deberse a que se enfoca el proyecto como implementación tecnológica y no tiene en cuenta las necesidades de gestión de información con vistas al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a expertos para que sus experiencias, aportes y advertencias sirvan para la formulación del proyecto. • Monitorear con sentido de anticipación, para obtener información que permita identificar posibles incumplimientos y mitigarlos con controles de cambio fuertemente justificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Responde a una necesidad del cliente? • ¿Acordé con los objetivos estratégicos? • ¿Cuál es su ventaja competitiva? • 3. Descripción de los impactos y restricciones del proyecto • En gente, en procesos y en infraestructura • Costos del proyecto • Costos estimados • Análisis costo/beneficio • 5. Alternativas y Recomendaciones • 6. Equipo, Entregables y Cronograma • 7. Indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información tuvo como referencia el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP II), que es el sistema de Colombia Compra Eficiente. La información aquí publicada es de libre acceso, motivo por el cual permite comprobar si los contratos se ejecutaron de manera normal o si presentaron alguna observación o anomalía. Para los fines pertinentes la tabla 2, instaura los siguientes estados:

- Proceso normal (sin novedad)
- Proceso con observaciones (presento anomalías pero finalizo)
- Proceso anormal (sin finalización)

Las anomalías en cada uno de los procesos se pueden evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 2 Anomalías de procesos

TIPO DE PROCESO	OBSERVACION O ANOMALIA	DESCRIPCIÓN
Con observaciones	Incumplimiento	El incumplimiento de contrato es una causa de acción legal en donde un acuerdo vinculante o un intercambio negociado no es respetado por una o más de las partes del contrato por mal desempeño o interferencia con el desempeño de las otras partes.
Con observaciones	Desequilibrio económico	Los contratos estatales se debe mantener la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones surgidos al momento de proponer o de contratar, puesto que si esta igualdad se rompe por causas no imputables a quien resulte afectado las partes tendrán que adoptar las medidas necesarias para su restablecimiento.
Anormal	Liquidación	La liquidación del contrato se ha definido, doctrinaria y jurisprudencialmente, como un corte de cuentas, es decir, la etapa final del negocio jurídico donde las partes hacen un balance económico, jurídico y técnico de lo ejecutado, y en virtud de ello el contratante y el contratista definen el estado en que queda el contrato después de su ejecución, o terminación por cualquier otra causa, o mejor, determinan la situación en que las partes están dispuestas a recibir y asumir el resultado de su ejecución.
Anormal	Caducidad	La declaratoria de caducidad es una de las facultades excepcionales que tiene la administración pública para garantizar el cumplimiento del objeto contractual y la continuidad en la prestación de los servicios públicos. De acuerdo con el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, la caducidad puede declararse en cualquier momento durante el plazo de ejecución contractual estipulado por las partes, en caso de que se presente un incumplimiento grave de las obligaciones a cargo del contratista el que afecte de manera directa la ejecución del contrato y tenga la potencialidad de conducir a su paralización.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 2, se realizó una revisión en el SECOP II a los procesos licitatorios de 2019 tendientes a la gestión documental. A continuación los resultados:

- De los 558.428 procesos registrados en el 2019, se filtraron los 367 relacionados con gestión documental.



Ilustración 3. Procesos gestión documental 2019 información de SECOP-II. Fuente: Elaboración propia

- De los 367 se ubicaron los que presentaron algún tipo de observación o anomalía.



Ilustración 4. Tipos de terminación contratos 2019 información de SECOP-II. Fuente: Elaboración propia

En estas cifras, se puede afirmar que el 24.9% de los contratos del periodo analizado, no terminaron normalmente, lo que simbolizo desequilibrios económicos, incluso multas y sanciones para el contratista.

Propuesta de elementos fundamentales a considerarse en la dirección de proyectos de archivo

Caracterización de los elementos fundamentales.

- Los elementos hallados en estado del arte son:

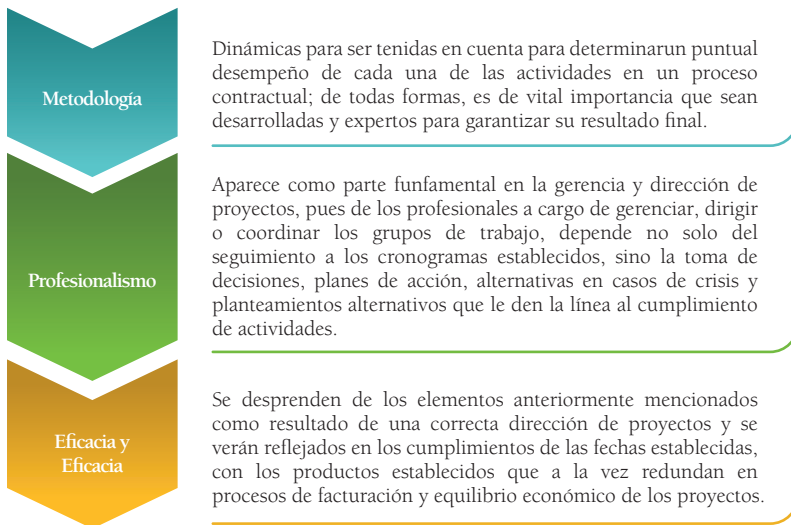


Ilustración 5. Mayores garantías para la ejecución de proyectos. Fuente: Elaboración propia

- Todo inicia con una excelente **planeación** donde se realiza la hoja de ruta a seguir. Es allí donde se pueden evidenciar los pormenores y los recursos. Resalta la **comunicación** como elemento clave para la información interna del grupo de trabajo.
- El **liderazgo**, permite establecer un ambiente laboral eficiente.
- La **capacitación** del grupo de trabajo es fundamental para el desempeño. No solo se deben socializar las actividades a realizar, también se deben dejar documentadas (instructivos). Es fundamental que estos instructivos estén avalados por las partes (ejecución y supervisión), lo cual garantizara un

lenguaje común en cada línea de trabajo. Una de estas líneas es precisamente la **calidad**, donde de manera porcentual de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo, se deben hacer revisiones del producto terminado antes de ser entregado.



Ilustración 6. Pasos para la ejecución de proyectos. Fuente: Elaboración propia

- Finalmente se identifica la experticia, fundamental para el desarrollo de cualquier actividad. Un buen proceso de selección permite encontrar al mejor grupo directivo, técnico y operativo. Este grupo en cualquier línea de trabajo mediante el seguimiento continuo puede garantizar el avance.

Resultados

Buenas e inadecuadas prácticas en el gerenciamiento de proyectos cobra importancia que estas buenas y malas prácticas se deben tener en cuenta desde la invitación a licitar; es justo allí donde se toma la decisión de participar en el proceso.

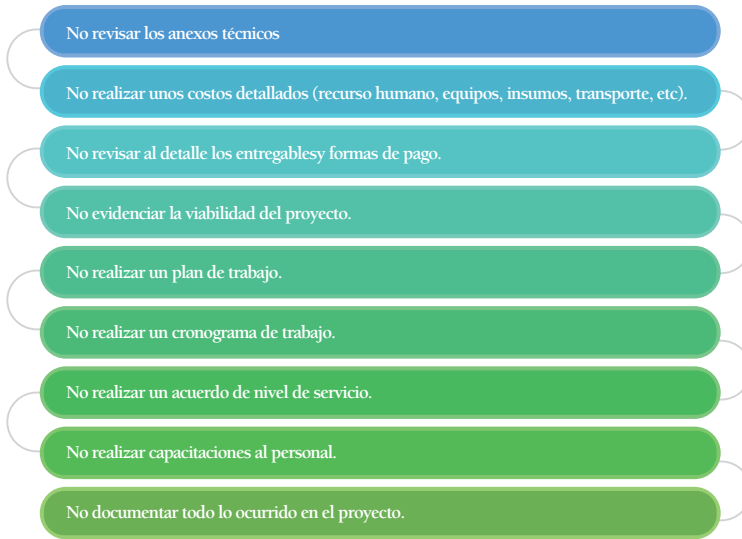


Ilustración 7. Malas prácticas. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 8. Buenas prácticas. Elaboración propia

Lineamientos para afrontar las problemáticas de los proyectos archivísticos

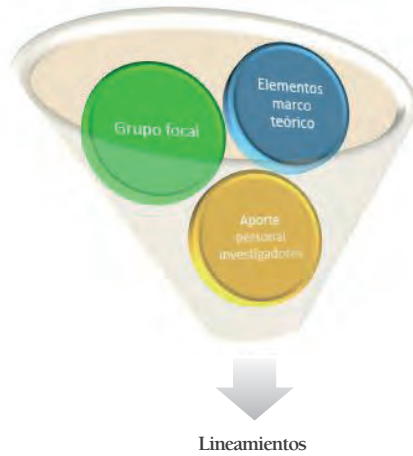


Ilustración 9. Conformación de lineamientos. Fuente: Elaboración propia

1. Análisis de viabilidad del proyecto (feasibility study)

El proyecto es viable si el beneficio al implementarlo es mayor que la inversión. Para evidenciar las posibilidades del proyecto, es necesario tener en cuenta los costos, el tiempo y el alcance. Para analizar la viabilidad del proyecto se debe:

- Verificar todos los documentos que hacen parte del proceso licitatorio (pliegos, anexos, adendas, observaciones etc.), y analizar los entregables a desarrollar. De ser posible, realizar una visita técnica para evidenciar de primera mano las
 - condiciones de los documentos a procesar y sus cantidades. Realizar el proceso de costeo de los requerimientos relacionados con personal,
 - equipos, transportes, insumos, impuestos, gastos administrativos etc. Verificar el alcance del proyecto incluyendo los productos que dan puntaje
 - adicional.
- Analizar los riesgos de ejecución del proyecto.

Los puntos anteriores permiten realizar un análisis de viabilidad estableciendo si es rentable o no.

2. Planificación detallada del trabajo a realizar

Después de tener la viabilidad del proyecto, se deben detallar todas las actividades a realizar y los recursos necesarios. Así mismo, el plan de proyecto debe contener:

- Plan de gestión del alcance: se registran las actividades.
- Gestión de recursos: se registra la estructura orgánica del proyecto, el personal, cantidades asignadas, porcentaje de participación y responsabilidades.

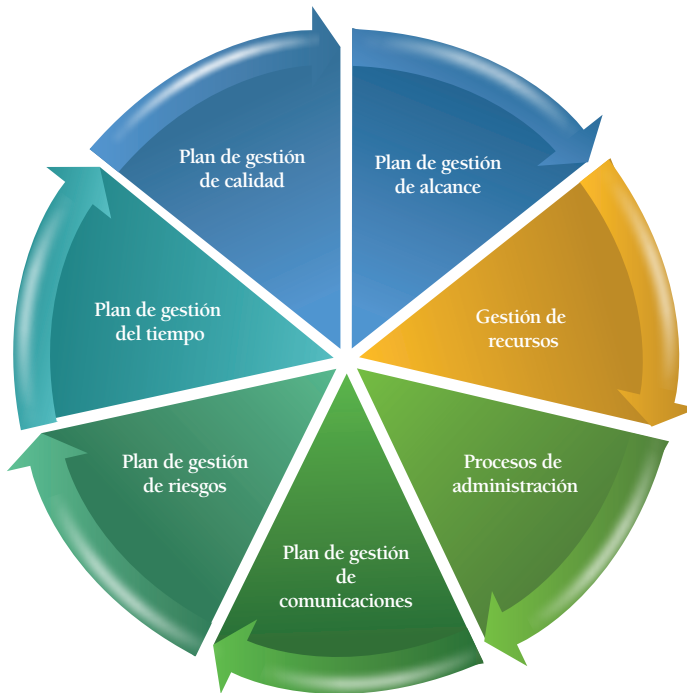


Ilustración 9. Conformación de lineamientos. Fuente: Elaboración propia

- Proceso de administración: se monitorea y registra el avance.
- Plan de gestión de comunicaciones: se ubican los canales de comunicación, los tipos de comunicación, los esquemas, los correos electrónicos oficiales y los teléfonos.
- Plan de gestión de riesgos: se registran los riesgos, la priorización y planes de acción de cada uno.
- Plan de gestión del tiempo: se registra el cronograma y control.
- Plan de gestión de calidad: se registra la matriz de control de calidad.

Paralelamente se debe realizar el cronograma general del proyecto donde se registren las actividades de las partes. Ambos documentos tanto el plan de trabajo como el cronograma deben estar avalados por la supervisión del proyecto. Antes de pasar al siguiente nivel, es importante que se realice una muy buena selección de personal, para poder ubicar el talento humano que cumpla con los perfiles y la experiencia solicitada.

3. Ejecución del proyecto

Durante esta fase las empresas despliegan todo su know how. El know how es el conjunto de técnicas, formas de administrar los recursos y de gestionar los procesos. Durante la ejecución se debe implementar el plan de trabajo con cada una las actividades. Para garantizar la efectividad en la ejecución del proyecto si se trata de actividades operativas (organización, digitalización, digitación etc.), se debe:

- Realizar una capacitación previa.
- Construir instructivos claros y detallados de cada actividad. Estos instructivos deben estar avalados por la supervisión del proyecto.
- Asignar tareas específicas para cada rol al interior del proyecto.
- Tener controles de la operación relacionadas con producción, calidad, etc.
- Ceñirse al cronograma establecido.

Para garantizar la efectividad en la ejecución del proyecto si se trata de herramientas archivísticas (TRD, TVD, diagnostico, PGD, etc.), se debe:

- Establecer la metodología y validarla con la supervisión del proyecto.
- Establecer cuáles serán los componentes de cada entregable, entrevistas, tabulaciones, anexos, evidencia fotográfica etc.
- Ceñirse al cronograma establecido.

4. Seguimiento y control del trabajo

En esta fase, se comprueba el cumplimiento de la planificación en relación a la calidad. Del seguimiento continuo en cada una de las actividades relacionadas en el cronograma, se pueden evidenciar problemas y mitigarlos. Se debe hacer seguimiento específico a:

- Avance de cada actividad.
- Producción.
- Controles de calidad.

- Informes de avance.
- Insumos.
- Ausencias de personal.
- Entrega de producto.
- Facturación.
- Mantenimiento de equipos.
- Nominas.
- Comunicaciones, actas, informes.
- Dependiendo de la actividad el seguimiento puede ser diario, semanal o mensual.

5. Cierre del proyecto

En esta fase, se efectúa la evaluación final de los entregables y se realizan las actividades de entrega, igualmente importantes. Se aplica una lista de chequeo teniendo en cuenta:

- Verificar que estén legalizados cada uno de los entregables con las firmas necesarias a cada acta de entrega.
- Verificar las unidades entregables y certificar que coincidan con las entregadas.
- Realizar la devolución de los espacios y demás elementos entregados al inicio del proyecto.
- Verificar que estén legalizados los soportes del último pago.
- Solicitar el acta de terminación y certificación del contrato.
- Realizar backup de los equipos y cumplir con los protocolos establecidos en el plan de trabajo con la información desarrollada durante la ejecución del proyecto.
- Entregar la carpeta del proyecto con las comunicaciones y actas firmadas durante el mismo al representante legal de la empresa contratista.

Conclusiones

Dado el alcance del trabajo, se puede referenciar que los proyectos de gestión documental actualmente se encuentran creciendo a paso lento pero constante. Cada vez es más notoria la necesidad de contar con un programa estructurado de información que le permita a las organizaciones poder contar de manera rápida, sencilla e inmediata con sus documentos.

Esto significa que los profesionales también deben estar a la vanguardia de lo que se oferta en el mercado, dado que no todas las soluciones que se presentan están para todas las organizaciones, en el entendido que cada organización tiene necesidades específicas, esto significa entender las organizaciones, entender el mercado y entender la normatividad vigente.

Con el ánimo de aumentar el espectro, a continuación se exponen las recomendaciones claves, expuestas por el grupo de entrevistados:

- Realizar visitas de referenciamiento para identificar casos de éxito o lecciones aprendidas de otros proyectos de similar naturaleza.
- Adoptar modelos y herramientas gerenciales probados con éxito en otros escenarios (PMI, ruta crítica, PHVA, etc.)
- Reorientar el alcance del proyecto y priorizar los requerimientos, de acuerdo con el presupuesto asignado y no ejecutar cosas que pueden esperar o que de momento no agregan valor.
- Dedicar un buen periodo de tiempo a la planeación, para una ejecución adecuada en un mínimo de tiempo.
- Realizar talleres de “ideación” para construcción del plan de proyecto.
- Consultar a expertos para que sus experiencias, aportes y advertencias sirvan para la formulación del proyecto.
- Monitorear con sentido de anticipación, para obtener información que permita identificar posibles incumplimientos y mitigarlos con controles de cambio fuertemente justificados.

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Contratación de licitación 2019 información de SECOP-II	2
Ilustración 2 Procesos de licitación 2019 información de SECOP-II	3
Ilustración 3 Procesos gestión documental 2019 información de SECOP-II	12
Ilustración 4 Tipos de terminación contratos 2019 información de SECOP-II	12
Ilustración 5 Mayores garantías para la ejecución de proyectos	13
Ilustración 6 Pasos para la ejecución de proyectos	14
Ilustración 7 Malas prácticas	15
Ilustración 8 Buenas prácticas	15
Ilustración 9 Conformación de lineamientos	16
Ilustración 10 Plan de trabajo proyectos	17

Referencias

Ajenjo, D., 2016. ¿Qué Es Un Proyecto? [online] Creación de Proyectos. Available at: <<https://www.creaciondeproyectos.com/que-es-un-proyecto/>> [Accessed 1 June 2020].

Archivo General de la Nación. (1989). Misión y Visión. Recuperado de <http://www.archivogeneral.gov.co/Conozcanos/mision-vision>

Carrera Fernández, J. C. (2015). Taller de investigación 2. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://carrerafdezjc.wordpress.com/2015/05/26/tipos-de-investigacion-fichas-bibliograficas-y-de-trabajo/>

Congreso de Colombia. (14 de julio de 2000). Ley General de Archivos. [Ley 594 de 200]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/-Normal.jsp?i=4275>

Congreso de Colombia. (15 de enero de 2018). Ley de Contratación pública en Colombia, Ley de Infraestructura. Adición, modificación de disposiciones. [Ley 1882 de 2018]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201882%20DEL%2015%20DE%20ENERO%20DE%202018.pdf>

Congreso de Colombia. (28 de octubre de 1993). Estatuto General de

Contratación de la Administración Pública. [Ley 80 de 1993]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=304>

Congreso de Colombia. (6 de marzo de 2014). Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. [Ley 1712 de 2014]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56882>

Consejo para la Transparencia. (2012). Buenas prácticas en archivos institucionales de organismos del Estado. Santiago. Chile: Consejo para la Transparencia. Recuperado de https://www.educatransparencia.cl/sites/default/files/buenas_practicas.pdf

Cuadros Mejía, A., 2016. Importancia Y Panorama General De La Gerencia De Proyectos En Latinoamérica. [Recurso online]: <<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/7606/6938>> [Acceso 28 abril 2020].

Daza, N. and Ávila, A., 2013. Dificultades Técnicas Para La Implementación De La Nueva Normativa En El Desarrollo De La Estrategia De Gobierno En Línea Y La Gestión Documental En Colombia: Decretos 2578 Y 2609 De 2012 (AGN) Y 2693 De 2012 (Mintic). [Recurso online]: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4581887>> [Acceso 28 abril 2020].

Domingo Ajenjo, A. (2005). Dirección y gestión de proyectos un enfoque práctico. México: Alfaomega.

Fernández, J., 2008. Estrategias Y Recursos De Información Para La Gerencia De Proyectos Compartidos Y Sectoriales: El Sector Pesquero Artesanal De Las Azores. [Recurso online]: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3023199>> [Acceso 28 abril 2020].

Fontas, C., Concalves, F., Vitale, M.C. y Viglietta, D. (2009) La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio-cualitativa. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>

Gandarias, N. and Olosa, J., 2020. Un Nuevo Método Para La Toma De Decisiones Estratégicas Basado En La Madurez En Dirección De Proyectos. [Recurso online]: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6739352>> [Acceso 28 abril 2020].

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª, ed. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

Hiberus Tecnología. (18 abril de 2018). Gestión de proyectos. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/gestion-de-proyectos-problemas-y-riesgos-mas-comunes/>

Lewis, J. P. (1995). Planificación, programación y control de proyectos. Barcelona: Ediciones S.

Lopera Echavarría, J.D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U. y Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. (25) 1. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/viewFile/NOMA1010140327A/25986>

Ministerio de Cultura. (26 de mayo de 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura. [Decreto 1080 de 2015]. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Gestion-humana/DECRETO%201080%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%2015%20-%20Sector%20Cultura.pdf>

Naseiro Ramudo, A. (noviembre, 2014). La aplicación práctica de la metodología para la gestión de proyectos en el caso particular de la descripción de grandes volúmenes documentales en el seno del Archivo General de la Administración. Trabajo presentado en las Jornadas Archivando: la nueva gestión de Archivos. Actas de las Jornadas. León, España. Recuperado de https://archivosierrapambley.files.wordpress.com/2015/02/ana_naseiro_imprimir.pdf

Porras, A., 2014. Análisis De Las Malas Prácticas Contra Los Archivos Públicos En Colombia: Categorización Dentro De Las Dimensiones Archivísticas Y Consecuencias Penales Según La Normatividad Vigente Al 2013, Desde La Perspectiva Del Profesional De Archivos. [Recurso online] Unisalle.: <https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/26/> [Acceso 28 abril 2020].

Rincón, C., 2016. [Recurso online]: <<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/7599/6931>> [Acceso 28 abril 2020].

Rubio Hernández, A. (2011). *Proyectos archivísticos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Secretaría General. Archivo de Bogotá (2016). Estructura orgánica. Recuperado de <http://archivobogota.secretariageneral.gov.co/transparencia/organizacion/estructura-funcionamiento-del-archivo-bogot%C3%A1>

Solarte Pazos, L. Sánchez Arias, L.F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organización: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0. *Innovar*. 24(52). 5-18. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44048>

Telescopi Colombia (2017). Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/telescopi/?page_id=15

UOC. Universidad Oberta de Catalunya (18 de abril de 2018). ¿Qué es un proyecto? [Entrada de blog]. Recuperado de http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_574b/web/main/m4/c1/1.html

Uribe, M., Vargas, O. and Merchán, L., 2018. [Recurso online]: <<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-52.pdf>> [Acceso 28 abril 2020].

Viltres, M. and Godínez, C., 2008. Metodología Para La Mejora De Los Procesos Del Sistema De Gestión De La Calidad De La Gerencia De Proyectos De Etecsa. [Recurso online]: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786614>> [Acceso 28 abril 2020].