



**MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL  
APLICADO A EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA SABANA OCCIDENTE**

TRABAJO DE GRADO

Presentado por

Luis Fernando Flores Morales

Presentado como requisito parcial para optar al título de

**MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Cajicá, Colombia

2022

**MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL  
APLICADO A EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA SABANA OCCIDENTE**

**LUIS FERNANDO FLORES MORALES**

APROBADO:

---

**WILLIAM LEON**

Tutor

---

Mónica Mildred Perdomo Hernández

Firma

---

XXXXXXXXXX

Firma

## **NOTA DE ADVERTENCIA**

“La universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus estudiantes en sus proyectos de trabajo de grado, solo velará por la calidad académica de los mismos, en procura de garantizar su desarrollo de acuerdo a la actualidad del área disciplinar respectiva. En el caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, el estudiante – autor asumirá toda la responsabilidad y saldrá en defensa de los derechos. Para todos los derechos la universidad actúa como un tercero de buena fe”. (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995)

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios, por darme la oportunidad de nacer en el seno de una familia incondicional, la cual con su apoyo me han ayudado en cada una de las decisiones de mi vida. También agradezco a los Docentes que hacen parte de la Maestría en Gerencia de Proyectos y en especial mi tutor William Fernando León, por su paciencia y orientación en el desarrollo de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

Principalmente dedico este importante logro a Dios por permitirme alcanzar satisfactoriamente, cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida personal, laboral y profesional, por mi pequeño hijo Gabriel, mi esposa Alexandra Rey, a mis padres Luis Eduardo Flores y Ninfa Morales, a mis hermanas incondicionales Paola Flores y Adriana Flores, y sin faltar mis hermosos sobrinos los pequeños traviesos; María José, Juliana y Santiago, los cuales con su amor y apoyo me dieron la fortaleza suficiente para culminar este proceso.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 12 |
| Abstract.....   | 13 |
| Introducción .....  | 15 |
| 1. Planteamiento del problema .....   | 17 |
| 2. Justificación.....   | 21 |
| 3. Delimitación y alcance de la investigación .....                           | 23 |
| 4. Objetivos.....   | 24 |
| 4.1 Objetivo general .....  | 24 |
| 4.2 Objetivos específicos.....  | 24 |
| 5. Hipótesis.....   | 25 |
| 6. Estado del arte .....  | 25 |
| 6.1 Antecedentes de la gestión documental en el contexto organizacional ..... | 25 |
| 6.1.1 Internacional .....   | 25 |
| 6.1.2 Nacional .....  | 34 |
| 6.2 Antecedentes gerencia de proyectos .....                                  | 38 |
| 6.2.1 Internacional.....  | 38 |
| 6.2.2 Nacional .....  | 45 |
| 6.3Antecedentes PYMES.....  | 50 |
| 6.3.1 Internacional.....  | 50 |
| 6.3.2 Nacional .....  | 56 |
| 7. Marco teórico.....   | 61 |
| 7.1 Direccionamiento de proyectos.....  | 62 |
| 7.2 Dirección de proyectos de gestión documental .....                        | 63 |
| 7.3 Gestión documental.....   | 64 |
| 7.4 Empresas del sector servicios.....  | 66 |
| 7.4.1 Sector servicios en Colombia .....                                      | 69 |
| 8. Marco normativo.....   | 72 |
| 9. Marco contextual .....   | 75 |

|  |     |
|--|-----|
| 10. Marco metodológico.....  | 79  |
| 10.1 Enfoque de investigación .....  | 79  |
| 10.2 Tipo de investigación.....  | 79  |
| 10.3 Alcance de investigación .....  | 80  |
| 10.4 Participantes del estudio.....  | 81  |
| 10.5 Definición de la muestra .....  | 81  |
| 10.6 Técnica de recolección de datos .....   | 82  |
| 10.7 Etapas del proyecto.....  | 83  |
| 10.8 Método de análisis e interpretación de los datos.....   | 85  |
| 11. Modelos para la gestión de proyectos documentales .....  | 86  |
| 11.1 <i>Modelo Norteamericano: Record Management.</i> .....  | 86  |
| 11.2 <i>El Canadá francófono.</i> .....  | 87  |
| 11.3 <i>Modelo Reino Unido: El «registry».</i> .....   | 88  |
| 11.4 <i>Modelo alemán: La «Registratur».</i> .....   | 89  |
| 11.5 <i>Metodología DIRKS</i> .....  | 90  |
| 11.6 <i>Metodología OSSAD.</i> .....   | 91  |
| 11.7 <i>Caracterización modelos de gestión documental</i> .....                                    | 93  |
| 12.Requisitos para implementar un sistema de gestión de documentos .....                           | 100 |
| 12.1 <i>Norma UNE-ISO 15489-1: guía para la gestión de los documentos de archivos.</i> .....       | 108 |
| 12.2 <i>Requisitos de la gestión de documentos y su relación con la gestión de proyectos</i> ..... | 112 |
| 12.3 <i>Análisis de las respuestas.</i> .....  | 117 |
| 13. Metodologías para la gestión de proyectos.....   | 121 |
| 13.1 <i>ISO 21500.</i> .....   | 124 |
| 13.2 <i>PMBOK.</i> .....   | 126 |
| 13.3 <i>SCRUM.</i> .....   | 131 |
| 13.4 <i>KANBAN</i> .....   | 134 |
| 13.5 <i>Comparación entre las metodologías PMBOK, SCRUM y KANBAN</i> .....                         | 139 |
| 13.6 <i>Efectividad de las metodologías tradicionales en la gestión de proyectos</i> .....         | 140 |
| 14. Resultados para adecuar el modelo aplicado. ....   | 142 |
| 14.1 <i>Resultados</i> .....   | 158 |
| 15. Modelo tradicional para el direccionamiento de proyectos en gestión documental.....            | 160 |
| 15.1 <i>Análisis del modelo.</i> .....   | 179 |
| 16. Aplicación del modelo .....  | 180 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 17. Análisis del modelo .....       | 204 |
| 18. Conclusiones .....              | 228 |
| 19. Referencias bibliográficas..... | 236 |

### **Lista de tablas**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Caracterización empresarial PYMES participantes sabana occidente .....                           | 76  |
| <b>Tabla 2.</b> Descripción de las etapas aplicadas en el proyecto .....   | 84  |
| <b>Tabla 3.</b> Principios metodología OSSAD.....  | 93  |
| <b>Tabla 4.</b> Caracterización modelos de gestión documental .....  | 94  |
| <b>Tabla 5.</b> Ficha entrevista al experto .....  | 113 |
| <b>Tabla 6.</b> Ficha entrevista al experto .....  | 115 |
| <b>Tabla 7.</b> Fortalezas y debilidades metodología Scrum.....  | 133 |
| <b>Tabla 8.</b> Fortalezas y debilidades metodología Kanban.....   | 136 |
| <b>Tabla 9.</b> Comparativo metodologías tradicionales vs ágiles .....   | 137 |
| <b>Tabla 10.</b> Elementos característicos metodologías de proyectos .....                                       | 139 |
| <b>Tabla 11.</b> Áreas de conocimiento PMBOK .....   | 148 |
| <b>Tabla 12.</b> Resultados aspectos sistemas de gestión de documentos .....                                     | 158 |
| <b>Tabla 13.</b> Resultados aspectos gestión de proyecto.....  | 159 |
| <b>Tabla 14.</b> Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental –<br>Empresa 1..... | 181 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 15.</b> Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 2.....                     | 185 |
| <b>Tabla 16.</b> Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Kosmos .....                       | 190 |
| <b>Tabla 17.</b> Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 4.....                     | 194 |
| <b>Tabla 18.</b> Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Sistema de Gestión documental..... | 199 |
| <b>Tabla 19.</b> Resultados de la aplicación del modelo – Empresa 1 .....   | 204 |
| <b>Tabla 20.</b> Resultados de la aplicación del modelo - Empresa 2 .....   | 208 |
| <b>Tabla 21.</b> Resultados de la aplicación del modelo - Kosmos .....  | 213 |
| <b>Tabla 22.</b> Resultados de la aplicación del modelo - Empresa 4 .....   | 218 |
| <b>Tabla 23.</b> Resultados de la aplicación del modelo - Sistema de Gestión documental.....                                      | 223 |

### **Lista de gráficos**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1.</b> Beneficios de la aplicación de metodologías tradicionales de gestión de proyectos .... | 129 |
| <b>Gráfico 2.</b> Problemas de la aplicación de metodologías tradicionales de gestión de proyectos ...   | 130 |
| <b>Gráfico 3.</b> Implementación sistema de gestión de documentos .....                                  | 143 |
| <b>Gráfico 4.</b> Responsable del sistema de gestión documental .....                                    | 143 |
| <b>Gráfico 5.</b> Años de experiencia responsable del sistema de gestión documental .....                | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 6.</b> Gestión documental y planeación estratégica .....                | 145 |
| <b>Gráfico 7.</b> Implementación modelo gestión de proyectos .....                 | 146 |
| <b>Gráfico 8.</b> Gestión de proyectos y herramientas para la mejora continua..... | 147 |
| <b>Gráfico 9.</b> Gestión de la integración del proyecto .....                     | 149 |
| <b>Gráfico 10.</b> Gestión del alcance del proyecto .....                          | 150 |
| <b>Gráfico 11.</b> Gestión del tiempo .....  | 150 |
| <b>Gráfico 12.</b> Gestión de los costos.....                                      | 151 |
| <b>Gráfico 13.</b> Gestión de la calidad .....                                     | 152 |
| <b>Gráfico 14.</b> Gestión de los recursos .....                                   | 152 |
| <b>Gráfico 15.</b> Gestión de las comunicaciones .....                             | 153 |
| <b>Gráfico 16.</b> Gestión de los riesgos.....                                     | 154 |
| <b>Gráfico 17.</b> Gestión de las adquisiciones .....                              | 154 |
| <b>Gráfico 18.</b> Gestión de los interesados .....                                | 155 |
| <b>Gráfico 19.</b> Fases de un proyecto y SGD .....                                | 156 |
| <b>Gráfico 20.</b> Auditorias del sistema de gestión documental .....              | 157 |

### **Lista de figuras**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1.</b> Número de empresas sabana occidente.....                           | 72  |
| <b>Figura 2.</b> <i>Fases del proceso de la investigación cualitativa</i> .....     | 83  |
| <b>Figura 3.</b> Etapas metodología DIRKS .....                                     | 90  |
| <b>Figura 4.</b> Modelo de gestión de documentos y administración de archivos ..... | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 5.</b> Procesos clave de la gestión documental .....   | 107 |
| <b>Figura 6.</b> Fases que comprende un proyecto.....  | 123 |
| <b>Figura 7.</b> Los seis principios de scrum .....  | 132 |
| <b>Figura 8.</b> Áreas de trabajo que comprende el modelo para el direccionamiento de proyectos SGD,<br>base pmbok ..... | 161 |

## **Resumen**

La gerencia de proyectos cuenta con diferentes estándares metodológicos, de los cuales se pueden encontrar referentes más conocidos como; PMBOK, ICB, P2M, PRINCE2, BS 6079-1:2010, entre otras, así mismo, existen normas técnicas internacionales como la ISO 21500, que proporcionan una orientación sobre los conceptos y procesos que hacen parte dentro de la gestión de proyectos, todos estos lineamientos son aplicables en distintos sectores de la economía -públicos y privados. En el caso de Colombia hay numerosos sectores que apuestan por la implementación de estas metodologías en campos como; telecomunicaciones y tecnologías de la información y comunicación (TIC), industrial, manufacturera o de transformación, minero, energético, entre otras, los cuales ven una oportunidad de mejora para perfeccionar sus procesos, permitiendo que las organizaciones sean cada día más eficientes y asertivas en su desempeño.

Metodológicamente, esta investigación es de tipo descriptiva, considerando que se busca analizar las metodologías de la gerencia de proyectos en el sector servicios, frente aspectos relacionados con la gestión documental. A partir de este estudio se propone un modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental que reúne diferentes elementos y buenas prácticas, las cuales son tomadas de los distintos estándares internacionales, con el objetivo de que la administración de documentos sea aplicada desde una perspectiva gerencial, que contribuya a optimizar la gestión

documental y generar valor en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión documental, gerencia de proyectos, procesos, metodologías en proyectos y PYMES.

### **Abstract**

Project management has different methodological standards, of which you can find better known references such as; PMBOK, ICB, P2M, PRINCE2, BS 6079-1:2010, among others, likewise, there are international technical standards such as ISO 21500, which provide guidance on the concepts and processes that are part of project management, all These guidelines are applicable in different sectors of the economy - public and private. In the case of Colombia, there are numerous sectors that are committed to the implementation of these methodologies in fields such as; telecommunications and information and communication technologies (ICT), industrial, manufacturing or transformation, mining, energy, among others, which see an opportunity for improvement to perfect their processes,

Methodologically, this research is descriptive, considering that it seeks to analyze the methodologies of project management in the services sector, facing aspects related to document management. Based on this study, a model is proposed for the management of document management projects that brings together different elements and good

practices, which are taken from the different international standards, with the aim that document management be applied from a managerial perspective., which contributes to optimizing document management and generating value in small and medium-sized enterprises (SMEs), organizations.

**Keywords:** Document management, project management, processes, methodologies in projects and SMEs.

## Introducción

En el presente proyecto de investigación se enfoca en identificar los factores que influyen en la construcción del modelo integral que aporte al direccionamiento de proyectos en gestión documental, aplicado a empresas (PYMES), del sector servicios. En Colombia, de acuerdo con la Ley 905 de 2014, el segmento empresarial estaba clasificado según sus activos y número de trabajadores; para micro empresa (diez trabajadores y menor a quinientos Salarios Mínimos Legales Vigentes), pequeña-empresa (once a cincuenta trabajadores desde quinientos uno a cinco mil Salarios Mínimos Legales Vigentes) y mediana empresa (cincuenta y uno a doscientos trabajadores – quinientos un mil a treinta mil Salarios Mínimos Legales Vigentes), (MIN TIC, 2017). Actualmente, el Decreto 957 de (2019), establece una nueva clasificación del tamaño de una organización, donde prevalece el valor de sus ingresos por actividades ordinarias.

Cajal (2019), manifiesta que el Departamento Nacional de Estadística (DANE), refiere que del total de establecimientos económicos que existen en el país, el 48% corresponde al comercio, el 40% a prestación de servicios y el 12% a la industria. De ahí que, exista un interés en especial en mejorar el direccionamiento de proyectos en gestión documental sea aplicado a empresas del sector servicios puesto que representaría un beneficio para un sector económico al ser uno de los más desarrollados en el país.

Así mismo, se debe considerar que en la actualidad las empresas se ven enfrentadas a constantes cambios, es en uno de estos casos en que la gestión de

proyectos es un factor determinante, reuniendo una serie de elementos y herramientas metodológicas que orientan de una manera eficiente los procesos, tareas y recursos desde un departamento, dependencia o área hasta toda una organización, haciéndolas más competitivas y adaptables. Esto permite que puedan identificar las exigencias de su entorno para mejorar constantemente sus procesos de calidad e innovación mediante la productividad e identificando diversas oportunidades en los mercados.

Ahora bien, uno de los intereses investigativos es reconocer los factores que influyen en el éxito de las organizaciones en cuanto a la forma como gestionan la información, ya que es indispensable en sus actividades diarias y para la toma de decisiones. La gestión documental en un entorno comercial tiene como objetivo desarrollar un conjunto de importantes medidas de mejora para gestionar y controlar la información, que, a través de un conjunto de buenas prácticas y técnicas metódicas, se convierte en una solución exitosa que posiblemente, contribuya en mejorar los procesos documentales al interior de las organizaciones.

Así mismo, se quiere profundizar desde la perspectiva profesional sobre cómo mejorar las capacidades de información, los recursos humanos, mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones. Para ello, se debe tener en cuenta la legislación archivística en torno al sector privado, metodologías de gerencia de proyectos y buenas prácticas para establecer qué factores influyen en la construcción de un modelo para el gerenciamiento de proyectos en gestión documental, que permita a las PYMES,



coadyuvar en la eficacia organizacional, que sirva como un instrumento estratégico para orientar las decisiones de la administración.

## **1. Planteamiento del problema**

Considerando que las organizaciones (independientemente de su actividad y tamaño) manejan una gran cantidad de intangibles, debido a su naturaleza y misionalidad, estas requieren innovar constantemente, con el fin de adaptarse y permanecer en un mercado cada vez más riguroso y competitivo, lo que ha conducido en la necesidad de buscar nuevas formas de modernizar sus actividades, productos y servicios, mediante la adopción de estrategias, fórmulas, entre otros, que les ayuden a mejorar internamente sus procesos empresariales, y a su vez ser altamente competitivas y reconocidas dentro del mercado.

Siguiendo esta misma línea, en cuanto a la adopción de estrategias empresariales y como aporte frente a la presente investigación, se encontró que Sáenz (2012) señala que la incorporación de modelos de gestión de proyectos, han comenzado a posicionarse como un factor relevante al interior de las organizaciones, ya que ayudan a planear las estrategias que deben seguirse, constituyendo estos factores claves para sobresalir en el mercado cuando se aplica de forma correcta.

Así de esta manera se puede hablar de las organizaciones colombianas, no se escapan a esta realidad, teniendo que adaptar sus procesos empresariales, identificando las operaciones que desarrollan, y las áreas de la organización involucradas en el momento de generar sus bienes o servicios, posiblemente mediante la incorporación de un modelo para la gestión de proyectos, a partir de sus etapas; inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre, permitan a estas empresas adaptarse a dichas exigencias, avanzando frente a las necesidades del mercado, desde una perspectiva gerencial y afrontando de una manera contundente los cambios sociales y económicos, generando un factor diferencial y competitivo.

Dentro de este grupo de organizaciones se encuentran las PYMES de la sabana occidente, las cuales funcionan como actores estratégicos en el crecimiento de la economía, y coadyuvando en el mejoramiento de la posición competitiva del país DNP (2021). Uno de los principales objetivos de las (PYMES) es proveer diferentes tipos de servicios y productos que le permitan satisfacer las necesidades y competencias de su entorno; pero para llegar a este objetivo las organizaciones dentro de sus tareas, deberían tener en cuenta la gestión de proyectos como un agente de cambio e innovación.

A esto añade Sabogal (2018), el cual cita a FELIPE TORRES, expresidente del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, el cual indica que las empresas denominadas como PYMES, carecen de modelos para gestionar

proyectos, donde planeen, calculen sus procesos organizacionales, incrementen la calidad, tengan indicadores, disminuyan los costos y utilicen eficientemente sus recursos.

Un estudio realizado por Belalcázar (2020), sobre el perfil empresarial de esta subregión (sabana occidente), determinó que en los últimos años la región constituida por los 19 municipios; (Zipaquirá, Bojacá, Ubaté, Cajicá, Tocancipá, Chía, Tenjo, cota, Tabio, Facatativá, sopo, Funza, Soacha, Fusagasugá, Sibaté, Gachancipá, Mosquera, la Calera y Madrid), representan un número considerable, el 29% del sector productivo, adicional es la región que concentra la mayor parte empresarial en el territorio nacional. En total en la región se localizan trescientas ocho mil quinientas empresas, de las cuales el 88% se ubican en la ciudad de Bogotá y el 12% que corresponde a treinta y seis mil ochocientos noventa y tres, en los 19 municipios que hacen parte de la sabana occidente. El 68% de estas organizaciones pertenecen al sector servicios, el 12% al sector industrial y con el 1% a actividades de agricultura.

En esa misma revisión, se encontraron los aportes de Mercado (2017), quien señala que las organizaciones, en su actividad diaria, generan y reciben documentos, los cuales se constituyen en evidencias de las funciones que se desarrollan al interior de las mismas. Además de este valor probatorio, los documentos tienen valor por la información que contienen, esta información es susceptible de generar conocimiento de la empresa que pueden ser explotados siempre y cuando las mismas dispongan de un buen sistema de gestión documental.

Tomando como referente las experiencias de otros países, un caso particular es la investigación realizada por la Universidad de la Habana al sector empresarial durante el año (2014), el cual a partir de un diagnóstico realizado a 22 entidades, determinaron la relevancia de la gestión de documentos y su impacto en dicho sector, obteniendo los siguientes resultados; El 63,6% de las organizaciones modeladas, consideraron que la gestión documental son áreas claves para conseguir el éxito empresarial, así mismo la consideran fundamental dentro de la alineación estratégica organizacional. El 54,5% de los directivos se encuentran comprometidos, considerando la importancia de la gestión documental para el proceso de toma de decisiones. Así mismo el 19% incorporan dentro de sus estrategias organizacionales la gestión integrada por proyectos.

En este sentido las PYMES afrontan un desafío constante en cuanto a la administración y aplicación de buenas prácticas de la gestión documental, bajo un enfoque gerencial de proyecto, por tal motivo al proponer un modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental para las PYMES del sector servicios de la sabana occidente, contribuirá al interior de las empresas a organizar sus procesos, generar valor, desempeño, competitividad y productividad desde una perspectiva gerencial. De ahí que se plantee la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que influyen en la construcción de un modelo integral que aporte al direccionamiento de proyectos en gestión documental, aplicado a empresas del sector servicios de la sabana occidente?

## **2. Justificación**

Dentro del actual devenir organizacional cada vez son mucho más exigentes la demanda de requerimientos, innovación y competitividad para las PYMES; a tal punto de mantener y/o desarrollar más de un producto, bienes y/o servicios, utilizado como un modelo para permanecer dentro del mercado, con el fin de hacer frente a la competencia. Por tal motivo las organizaciones deben mejorar e innovar internamente sus procesos, adaptando estrategias empresariales a partir de la gestión proyectos, e integrando elementos de la gestión documental, este último clave para mejorar el uso eficiente y estratégico de la información, generando un valor superior frente a los demás, con el objetivo de mantener las organizaciones en un rango competitivo. Bajo esta perspectiva las PYMES del sector servicios de la sabana occidente, necesitan aplicar modelos que puedan ayudar a proporcionar un mejor impacto en sus procesos organizacionales y a su vez ser reconocidas en el sector.

Por lo anterior, desde una perspectiva teórica, en la presente investigación, se plantea un modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, el cual pueda aplicarse a las PYMES del sector servicios de la Sabana Occidente. Se espera con el modelo que, de ser aplicado, permitan a las empresas administrar la Gestión de documentos desde un enfoque gerencial, y de esta manera puedan optimizar sus procesos organizacionales haciendo uso de la información, generando una mayor eficacia y

contribuyendo en el cumplimiento de su misionalidad, así como las metas y objetivos en materia organizacional.

El aporte práctico es proporcionar a los gerentes de proyectos de las PYMES Sabana Occidente, un modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, basado en los elementos metodológicos y buenas prácticas de la gestión de proyectos, que permitan a estas empresas desarrollar y mejorar sus procesos organizacionales estratégicos, mediante la gestión de la información, generando un impacto en el desarrollo de sus actividades y fomentando un entorno de productividad y competitividad.

En cuanto al aporte metodológico, se plantea un modelo de referencia para las PYMES del sector servicios de la Sabana Occidente, que parte de la importancia de estandarizar e integrar las actividades que componen la gestión de proyectos orientado al manejo de la gestión de documentos; por lo que estas organizaciones lo podrían tomar como un punto de inicio para reflexionar y revisar sus procesos documentales, al igual de hacer una mayor inversión en innovación.

Desde la perspectiva social, el principal aporte de la presente investigación es beneficiar a las PYMES del sector servicios de la Sabana Occidente, mediante la generación de un modelo integral basado en las buenas prácticas de la gestión de proyectos, con enfoque en la gestión documental, el cual servirá como referente para abordar proyectos

de esta línea, y así generar oportunidades de mejora dentro de sus procesos organizacionales, contribuyendo en la competitividad del sector empresarial y de la zona.

### **3. Delimitación y alcance de la investigación**

En el presente trabajo de investigación se analizaron las PYMES del sector servicios de la Sabana Occidente, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera: (Zipaquirá, Bojacá, Ubaté, Cajicá, Tocancipá, Chía, Tenjo, cota, Tabio, Facatativá, Sopo, Funza, Soacha, Fusagasugá, Sibaté, Gachancipá, Mosquera, la Calera y Madrid), así mismo, como unidad de informantes se consideraron; directores, gerentes de proyectos, coordinadores e ingenieros, con desempeño y conocimiento en el área de la gestión de proyectos y gestión de documentos.

El desarrollo de la investigación se contempló en un periodo de tiempo que va desde diciembre del 2020 a febrero del 2022, para el levantamiento de la información se consideraron los meses de septiembre del año 2021 hasta enero de 2022. De igual manera el trabajo se encuentra ubicado dentro de la dimensión de la Gerencia de Proyectos, correspondiente al componente de investigación Metodología Gerencial.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, aplicado a empresas del sector servicios de la sabana occidente.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar los modelos para la gestión de proyectos documentales, mediante la exploración de fuentes de información.
- Determinar los requisitos que se deben tener en cuenta en la implementación de los Sistemas de Gestión Documental – SGD y su relación con los proyectos.
- Analizar las diferentes metodologías y normas técnicas empleadas para el gerenciamiento de proyectos.
- Desarrollar el modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, basado en una metodología gerencial, como propuesta a una de las empresas objeto de la muestra.



## **5. Hipótesis**

“Los proyectos en gestión documental que se ejecutan en las empresas Pymes del sector servicios de la sabana occidente, pueden ser mejorados, a partir de la aplicación de un modelo fundamentado en la integración de elementos metodológicos y buenas prácticas de la gerencia de proyectos.”

## **6. Estado del arte**

### **6.1 Antecedentes de la gestión documental en el contexto organizacional**

En este apartado se hace un análisis a partir de la situación internacional y nacional referente de la gestión documental

#### **6.1.1 Internacional**

Dentro de las investigaciones del ámbito internacional se encuentra el texto realizado por Gallo (2012) que se llama “Gestión documental en las organizaciones”, se enfoca en un manual que aporta unos conocimientos básicos para efectuar una práctica profesional frente a la gestión documental dentro de las organizaciones para la creación, recepción, organización, almacenamiento y preservación de la documentación. Así mismo, se pretende aplicar unos conceptos básicos para planificar proyectos teniendo en cuenta herramientas informáticas para la gestión documental para establecer un cambio y una cultura alrededor de la información existente en la organización.

Frente a la forma de organización del texto empieza desde una definición conceptual de las categorías más relevantes para el desarrollo del tema, para luego establecer unos parámetros aplicados de la gestión documental dentro de las organizaciones. Dentro de los aspectos más relevantes señalados en el proceso de la documentación contribuye al acceso y recuperación de la información, además que reduce el coste de tiempo de las operaciones que se desarrollan al interior de la organización optimizando los recursos y la toma de decisiones.

Así mismo, Risso (2012) desarrolla un artículo investigativo llamado “Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento” que desarrolla el vínculo entre la gestión documental, la gestión de la información y la gestión del conocimiento a partir de los métodos teóricos. También se debe realizar un análisis de las necesidades que genera la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que obligan constantemente a brindar soluciones para la gestión, transacción e interacción de la información. Actualmente, estos conceptos se vinculan con los cambios que experimenta el desarrollo tecnológico en el campo laboral en las grandes organizaciones.

Este trabajo corresponde a un estudio de revisión descriptiva o recopilación, en el que se describen ítem a ítem las características de los términos seleccionados, y el propósito es transmitir información científicamente válida para establecer una relación entre los términos propuestos. La conceptualización incluye tres aspectos:

documentación, tecnología de la comunicación y personal. Se concluye que se debe enfatizar que el verdadero desafío al que se enfrentan las organizaciones es transformar sus documentos e información en recursos estratégicos para facilitar la toma de decisiones, darles la capacidad de responder a los cambios en el entorno, permitirles descubrir nuevas oportunidades de negocio y mejorar la gestión de la eficiencia empresarial.

De igual forma, Campillo et al. (2012) en su investigación “Estructura organizativa del Sistema de Gestión Integral de Documentos de Archivo” que se enfoca en cómo las organizaciones necesitan urgentemente contar con una infraestructura de comunicación suficiente para que puedan obtener una comprensión real y completa del entorno. Este artículo tiene como objetivo mostrar la estructura organizativa del sistema de gestión integrado de documentos y archivos SiGeID. Esta estructura informática puede ayudar a las empresas a alcanzar una mejora en base a tres módulos: gestión y seguridad de documentos, gestión y gestión y configuración de documentos, y también se consideran sus requisitos funcionales y no funcionales.

De esta manera se concluye que la información interna y externa es considerada un elemento estratégico dentro de una organización y que ayuda de forma sustancial a mejorar su competitividad. Las diversas formas y tipos de soportes, así como la gestión integral de las herramientas informáticas actuales, son factores importantes que deben analizarse cuidadosamente al diseñar un sistema de gestión de documentos electrónicos.

Las empresas cubanas necesitan de inmediato hacer del control y la administración documental, un elemento primordial para el logro de los objetivos en las organizaciones, porque ahora esto se ha convertido en un desafío competitivo, y es necesario cambiar los conceptos existentes con el fin de mejorar eficientemente el flujo de las operaciones documentales.

Se evidencia entre los hallazgos que, al contar con un sistema de gestión documental, se mejora significativamente el flujo de información en las organizaciones, adicional contribuye a la alta dirección en tomar mejores decisiones, basados y soportado en los documentos. Utilizar adecuadamente una plataforma que permita gestionar los documentos físicos y electrónicos que se generan al interior de las empresas, posibilita crear estrategias frente al consumo y ahorro de papel. El uso correcto de las tecnologías de la información y la comunicación está abierto a todo tipo de empresas, y más aún si en los proyectos de la empresa de servicios se plantean los requisitos adecuados en función de los requisitos comerciales.

El artículo investigativo desarrollado por Chornet (2015) llamado “Normas ISO para la gestión de los documentos electrónicos: buenas prácticas para la gestión documental en las empresas” aporta que en los últimos diez años se han emitido diferentes estándares desde diferentes perspectivas que las organizaciones deben cumplir para una buena gestión de los documentos. Por lo tanto, es pertinente analizar estos estándares y determinar qué temas abordan para ayudar a los gerentes y directores de las empresas a

garantizar un buen sistema de gestión. Por lo general, las empresas solo se advierten del valor de los archivos cuando desaparecen debido a un desastre, que algunas veces es fundamental para el desarrollo continuo de las actividades en la empresa.

En cuanto a su desarrollo investigativo tiene como objetivo analizar las normas ISO para la gestión de documentos electrónicos y clasificarlas según el alcance y alcance de sus soluciones. No todas las normas ISO son igualmente efectivas y necesarias para las empresas, por lo cual se debe saber elegir, teniendo en cuenta el tipo de actividad o misionalidad que desempeña la organización con el propósito de definir qué estándar es mejor para la administración de los documentos.

Dentro de los resultados, se define que las normas ISO relacionadas con la gestión de documentos en entornos electrónicos, pueden ayudar a los profesionales de la información, inclusive a los gerentes de las diferentes organizaciones o entidades en implementar las pautas, lo que ayudará en gran medida a considerar todos los aspectos para garantizar buenas prácticas para la organización. Por ejemplo, la norma en la Unión Europea se ha centrado en crear una gestión de la innovación en las organizaciones que apoyan diversas de sus actividades, incluida la gestión documental.

Cabe resaltar, que si se quiere tener un acercamiento sobre la gestión documental en un contexto organizacional real se puede optar por el artículo desarrollado por Rodríguez et al. (2016), que se enfoca en la “Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma

de decisiones estratégicas” que tiene como propósito determinar los elementos, procesos y sistemas de información asociados con la gestión documental, la inteligencia organizacional y la gestión del conocimiento, estos elementos dentro de los procesos y el sistema de información que afectarán la orientación de las decisiones estratégicas de las organizaciones de información. La información y los procesos cognitivos que afectan la toma de decisiones incluyen la identificación de las necesidades de información junto con el flujo, la búsqueda y selección de información en el ámbito organizacional.

Se implementó un estudio documental para analizar los componentes y las características especiales de cada proceso de gestión, verificando cómo afectan al más alto nivel la orientación de las decisiones empresariales en la organización de la información, además, se realizó un análisis descriptivo para esclarecer y designar los recursos, procesos y sistemas de información que interfieren en la toma de decisiones estratégicas de los archivos como unidades de información ampliamente reconocidos en la comunidad científica.

Dentro de los resultados se establece que, aunque se considera que la información es uno de los componentes de mayor valor, las personas también reconocen el papel que desempeña el individuo, el contexto del problema, los antecedentes y el conocimiento. Todos ellos son componentes internos del proceso de toma de decisiones estratégicas, y su relevancia no radica en su especial contribución al proceso de toma de decisiones, sino en su obligatoria integración e interrelación.

A su vez, se concluye que en la toma de decisiones de las organizaciones se debe aprovechar al máximo la información y el conocimiento como recursos estratégicos. En este sentido, los procesos de gestión relacionados afectarán el proceso de toma de decisiones en base a ciertos elementos únicos. Sin embargo, cabe señalar que, mediante el establecimiento de archivos, la integración de la información, el conocimiento y la inteligencia, la plena interrelación entre estos puede garantizar una mejor toma de decisiones y un mejor curso de acción.

Adicional a esto, Borja (2018) en su investigación llamada “Modelo de implementación de un sistema de gestión documental integral basada en la norma ISO 30301 para las empresas estatales del Perú”, desarrollo un estudio con el propósito de mejorar el intercambio y transmisión de información utilizando el modelo establecido desde la norma ISO 30301 en las empresas estatales peruanas. Para esto se abordaron los principales estándares y buenas prácticas en la gestión documental, como la ISO 30301, ISO 15489 e ISO 23081, mediante la aplicación de un juicio de expertos en tecnología de la información y en gestión documental, en el cual se utilizó un cuestionario que contenía 30 criterios, dando como resultado la evaluación promedio de los 30 criterios del 88,70%, y el modelo propuesto se consideró el más idóneo.

Se puede concluir que se debe seguir estudiando los estándares y actualizaciones relacionados con las buenas prácticas en los sistemas de gestión de documentos. El modelo propuesto apoya en gran medida la implementación exitosa del sistema de

gestión de documentos. Se concluye que este tipo de software de procesos de organizaciones puede revelar el impacto de la gestión de documentos en el tiempo de distribución y búsqueda para el almacenamiento de documentos y la satisfacción del usuario.

Finalmente, en el artículo “Integración de los enfoques de gestión documental y gestión de riesgos para el tratamiento de la información como evidencia de actos y transacciones organizacionales” realizado por Mena y del Castillo (2018) quienes exploran el vínculo entre la gestión de documentos y la gestión de riesgos. Para ello, analizamos el proceso de desarrollo de la gestión documental en los últimos años, enfocándonos en el proceso de captura y mantenimiento de evidencias de comportamiento y transacciones comerciales. Muestra cómo la literatura profesional explora esta relación y confirma que el documento es tanto una fuente de información para identificar riesgos como el riesgo en sí.

Más importante aún, un sistema de gestión de documentos puede ayudar a las organizaciones a gestionar la incertidumbre asociada con la falta de creación y verificación de documentos de calidad, ya que esto puede tener un impacto negativo al interior de las organizaciones, en cuanto a su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Siguiendo esta misma línea, el sistema de gestión documental puede ser considerado como un sistema de gestión de riesgos, en el que la determinación de los requisitos de



gestión documental es fundamental para identificar y mitigar los riesgos organizativos que se obtienen de la información.

La investigación desarrollada por Cano et al. (2015), denominada *“Diseño de un sistema de gestión documental para organizaciones cubanas”*. En este texto, se considera la importancia de proteger el patrimonio documental en la organización, se recomienda diseñar un sistema de gestión de documentos para las organizaciones de Cuba, en la región de Camagüey. Dentro del estudio se incluyeron 42 empresas de la región de Camagüey que están mejorando su negocio. Se realizó una encuesta para evaluar el estado de los dominios y el conocimiento de la gestión de documentos en estas organizaciones.

Los datos obtenidos en la encuesta se aplican a diferentes entidades comerciales, estos datos son la base para la formulación de recomendaciones del sistema de gestión documental, las recomendaciones se hacen a partir de 4 etapas de programación, que definen los objetivos a alcanzar en cada etapa. De estas conclusiones se puede determinar que el sistema de gestión documental diseñado cumple con los estándares internacionales y cumple con los requisitos de la Ley 265, que establece disposiciones generales para la protección del patrimonio documental nacional.

También se puede encontrar la investigación realizada por Jiménez (2017) *“Evaluación propuesta metodológica: modelo de gestión documental para la pyme”* que trabaja el tema de cómo la información interna de la empresa se convierte en un activo

valioso esencial para su desarrollo, es un recurso esencial para apoyar la orientación de las decisiones de una manera efectiva, evaluando el progreso y estructura, estableciendo métodos de desarrollo para diferenciarse de los productos de la competencia. No cabe duda de que estas empresas impulsan el desarrollo y crecimiento de la información que se ha producido y materializado con el pasar de los años.

El tipo de investigación indicado se basa en un método cualitativo, ya que intenta explicar un fenómeno social relacionado con la realidad. Además, se establece como estudio descriptivo de un caso de estudio. Se puede concluir que las pequeñas y medianas empresas no comprenden sobre la importancia de la gestión de la información y poca comprensión del valor de esta cosa valiosa dentro de la empresa. De manera similar, no saben que hay una carrera quién puede brindar acompañamiento y sugerencias en el proceso de gestión de la implementación documental.

### **6.1.2 Nacional**

Cabe resaltar que, Alonso (2018) en su investigación denominada “La gestión documental como modelo de negocio”, se enfoca en la gestión de la información que es un tema de preocupación, ya que se deben identificar los riesgos que puedan surgir. La raíz del problema de la gestión de la información radica en la falta de conocimiento y experiencia del personal responsable de la organización, es por eso que se debe buscar posibles soluciones para tales problemas teóricos y prácticos. En este sentido, si existen unas debilidades internas y externas se requiere una estrategia empresarial basada como

un modelo de negocio es la solución que nos permite comprender a los clientes, proveedores y el entorno de la industria de archivos.

La investigación tuvo por objetivo diseñar un modelo de negocio integral con énfasis en la gestión documental. Metodológicamente, el proyecto de investigación se llevó a cabo bajo la estructura de estudio de caso, con base en un método de investigación mixto, analizó temas de archivo desde una perspectiva cualitativa y aportó características cuantitativas a partir de los resultados para aclarar la implementación del modelo de negocio.

Entre los principales hallazgos, se determina que las organizaciones deben ser conscientes sobre los aspectos relevantes que implica la gestión de documentos y no por problemas ajenos al control de la cantidad de información actual, se debe dejar claro que, como muchas otras disciplinas se requiere de personal calificado para gestionar procesos precisos y desarrollar herramientas, soluciones adecuadas y relevantes. Por tanto, es oportuno identificar oportunidades en la generación del modelo de negocio propuesto anteriormente, porque no solo el cliente final puede beneficiarse de su construcción, sino también el mercado, los emprendedores y todos aquellos que estudian este tema.

La investigación que lleva por nombre “Diseño de un sistema de gestión documental y prototipo del módulo de migración para preservación de los documentos” diseñado por Rosas y Estrada (2018), aquí se manifiesta que, con el avance de la tecnología, la digitalización de documentos ha entrado en la sociedad de la información,

con el propósito de mejorar el proceso de gestión de documentos en la organización. El aumento y la disminución masiva de archivos electrónicos, además del desarrollo de documentos en papel ha hecho necesario desarrollar e implementar nuevas innovaciones y herramientas técnicas para apoyar la gestión y gestión de documentos.

A través de este trabajo, el prototipo tiene como objetivo brindar una solución con el propósito de garantizar la conservación y preservación de los documentos digitales.

Finalmente concluye en cuanto a los enormes desafíos en la gestión y preservación de los archivos digitales, así como el control de los riesgos que afectan la seguridad, integridad y preservación de los documentos digitales, reduciendo en gran medida los costos asociados con la implementación de los sistemas de gestión de documentos. Recomienda que el prototipo y su documentación asociada pueden ser utilizados y adaptados de acuerdo con las necesidades específicas de cada entidad.

Por otro lado, Ortiz (2019) en su investigación titulada “Diseño de un modelo para la implementación de un sistema de gestión documental”, que se enfoca en definir los estándares que deben seguir todos los procesos de gestión documental, para determinar los planes, procesos y procedimientos actuales para definir qué tipo de herramientas de control específicas definen qué modelo de gestión documental se puede emplear para fortalecer la transparencia administrativa y la gestión de la información. Es por ello que, la implementación de un modelo de gestión de documentos y archivos tiene como objetivo

mejorar la eficiencia de los procesos mediante la adopción de estándares y buenas prácticas.

La implementación es precisamente la etapa más importante del modelo. Para las organizaciones que formulan hipótesis e implementan el modelo, mejorar su proceso de archivo y responder a la transparencia y el acceso legal a la información pública es fundamental para la organización. En cuanto al método, se basa en la revisión documental para determinar la racionalidad de los documentos en las diferentes etapas, asegurando así una gestión eficaz y adecuada de la tramitación de los documentos electrónicos y convencionales en la gestión global de la organización.

Por último, se encuentra la investigación “Una mirada a la gestión documental como herramienta para la toma de decisiones gerenciales” que realizó Restrepo (2019), este trabajo investigativo trata la gestión documental que ha pasado por diferentes momentos históricos. Su principal característica es la integración con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Por un lado, es una respuesta a una gran cantidad de información; por otro lado, es una respuesta a nueva información, respecto a las necesidades de búsqueda y usabilidad de los usuarios finales.

La finalidad principal de este trabajo es examinar la implementación y alcance del modelo de gestión documental y el impacto de la interpretación y análisis de la información con base en el desarrollo de prácticas de revisión documental para la toma de decisiones de gestión. Analizar trabajos y publicaciones relacionados con la categoría de

investigación y el marco regulatorio. Por lo tanto, que una organización incorpore de manera rutinaria herramientas técnicas para la gestión, uso y almacenamiento de información hace parte integral dentro del proceso de toma de decisiones, con base en el proceso de análisis e interpretación de datos en la entidad, considerando que tiene un impacto significativo en la dirección estratégica y las funciones administrativas.

## **6.2 Antecedentes gerencia de proyectos**

En este apartado se hace un análisis a partir de la situación internacional y nacional referente a la gestión de proyectos

### **6.2.1 Internacional**

En cuanto al contexto internacional de la gerencia de proyectos, la investigación “Gestión de proyectos. Escuela de Organización Industrial” realizada por coronel (2012), define la gestión de proyectos como una disciplina ampliamente implementada en el entorno empresarial. Consiste en aplicar una serie de conocimientos, metodologías, tecnologías y herramientas. Estos conocimientos, métodos, técnicas y herramientas se utilizan para definir, planificar y ejecutar actividades para transformar sus metas o ideas reales. Muchos documentos y archivos que deben administrarse se generan en torno al proyecto, por lo anterior es indispensable conservar la memoria consignada en dichos soportes; físicos y electrónicos, los cuales evidencian las decisiones y cambios durante todo su ciclo de vida.

Por esta razón, el software se utiliza para administrar una gran cantidad de documentos, que generalmente rastrean y almacenan imágenes de documentos electrónicos o documentos en soporte papel. El entorno empresarial también tiene un impacto significativo en la estructura organizacional de una entidad determinada. Por lo anterior concluye que los proyectos pueden afectar una parte de la organización o toda, siempre hay una interrelación entre la organización del proyecto y la organización ejecutante.

De igual forma, Reyes (2015) en su artículo titulado “Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial”, agrega que, en el mundo de hoy, la gestión analítica de proyectos es muy importante porque es una profesión en constante evolución y otra forma de lograr la diferenciación laboral. Las habilidades y habilidades diferenciadas son fundamentales en las prácticas requeridas por la organización. Por ello, la gestión de proyectos es una excelente opción para determinar las necesidades del negocio, cómo mejorar los procesos y así lograr el desarrollo profesional.

Es por esto que el sistema de calidad en la gestión de proyectos se implementa cada vez más en el sector empresarial, con el propósito de que las organizaciones, adopten el modelo que mejor les puede ayudar a lograr un cambio continuo y alcanzar un nivel superior, las prácticas diversas y la tecnología es muy importante. Desde lo cual se concluye que la gestión de proyectos es una excelente herramienta que puede apoyar e influir directamente en las operaciones futuras, por lo que es importante comprender esta

profesión para que las pymes y las grandes empresas puedan implementar las mejores prácticas para mejorar el desempeño de los proyectos a desarrollar para que pueda hacer frente a las cambiantes condiciones del mercado.

Por otro lado, Portocarrero (2015) en su artículo denominado como “La Gerencia de Proyectos: Base del Desarrollo de un País en el siglo XXI”. En este texto se desarrolla la importancia de la gestión de proyectos se refleja en los países desarrollados y emergentes, con el fin de implementar sus aplicaciones efectivas, pueden prever el futuro formulando planes de desarrollo a mediano plazo. En el futuro, ejecutarán sus planes a través de planes de acción a través de la gestión de proyectos.

Por otro lado, la filosofía de gestión de proyectos es encomendada a una organización temporal por el plan general o ejecución del proyecto de desarrollo. El supervisor a cargo del plan o proyecto, en particular, es capaz de trabajar según etapas claramente definidas y es controlado por el comité para lograr su objetivo de seguimiento y evaluación continuos. Sin la gestión de proyectos, es imposible utilizar eficazmente los fondos públicos o asegurar y verificar si los resultados están en línea con los objetivos, requisitos y costos.

Adicionalmente a esto, también se considera la gestión de proyectos como parte esencial en la formación documental como lo presenta Cobo (2016) en su investigación “La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación. Análisis docente estudio de producción y visión profesional”, que consiste



en que el departamento de información y documentación está en constante cambio con el propósito de responder a los usuarios y partes interesadas, de manera oportuna, adaptándose a las necesidades y tendencias sociales. Con este fin, los profesionales de la información deben gestionar completa y eficazmente el proyecto en su plan estratégico para dominar los métodos y técnicas del líder, lo cual es fundamental para el éxito de tales unidades de informes.

En el estudio, surgió el propósito principal de analizar la gestión de proyectos en el ámbito de la información y documentación, basándose en tres pilares básicos: en primer lugar, la docencia, seguido de la investigación y finalmente el ámbito profesional. Para ello, se estudió el marco teórico y conceptual de la asignatura para contextualizar la gestión de proyectos en el campo de la información y documentación, y determinar su marco terminológico. Entre las conclusiones más importantes, cabe mencionar que la gestión de proyectos como una función de instrucción relacionada con la planificación, mostrando una relación directa entre la formación de profesionales en el ámbito de la información, así como las técnicas y métodos de la gestión de proyectos.

Para Rojas y Sagot (2017) en su investigación llamada “Descubriendo la importancia de la gerencia de proyectos en la investigación”, puntualiza que la investigación se considera el foco del desarrollo del proyecto, porque se deben incluir aspectos importantes en el método para que el investigador pueda proceder con el desarrollo. Así mismo, se buscará información relacionada con la gestión de proyectos

para actualizar el proceso actual de mejora continua. La idea es poder expresar todo lo que se obtiene de la investigación y aprender de ella, lo más importante es aumentar el conocimiento de las disciplinas de gestión de proyectos, procesos de aplicación y productos finales para brindar productos de calidad para que otros interesados puedan consultar y comprender este tema.

Finalmente se concluye que, a veces, no se le brinda importancia a la investigación para el desarrollo personal y profesional del ser humano. El conocimiento puede contribuir a la humanidad, porque toda investigación siempre debe estar respaldada o respaldada por evidencia, y sus resultados pueden ser entendidos por el mundo, porque es una valiosa fuente de conocimiento para el equipo de investigación. En cuanto a la gerencia de proyectos, la idea es brindar información cuando se ejecuta el proyecto. Si el proyecto es aprobado, ayudará a monitorear y controlar adecuadamente, será más fácil obtener el resultado final e incluso el proceso a ejecutar dentro un ámbito empresarial.

El artículo titulado “Contribución de la gestión del conocimiento en la gerencia de proyectos” realizado por Arroyo et al. (2017) se enfoca en el conocimiento generado en las empresas, pero no ha cobrado sentido hasta los últimos años que la gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta para mejorar y desarrollar la gestión de proyectos. A través de la revisión de la literatura de las últimas dos décadas, la gestión del conocimiento se considera un modelo que complementa y apoya el proceso de

gestión. El propósito de este trabajo es determinar la contribución de la implementación del modelo de gestión del conocimiento al desarrollo de la gestión de proyectos.

La capacidad de las organizaciones para transmitir información y habilidades a los empleados se conoce como gestión del conocimiento, que es una disciplina relativamente joven, la cual está tomando fuerza y relevancia en el campo de los directores de proyectos profesionales. El conocimiento es el recurso original en la gestión de proyectos es muy importante y tiene una gran influencia en la creación de riqueza, pero no es innato debe establecerse. La conclusión es que uno de los factores de éxito de la compañía radica en la creación, sistematización y difusión del conocimiento, se trata de un compromiso para seguir impulsando el modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales.

De igual forma, el artículo denominado “La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica” desarrollado por Mazurkiewicz (2018), Se trata de una revisión y reflexión desde el punto de vista teórico sobre la gestión de proyectos de las PYMES, confirmando su ontología, lógica y teoría del valor, cuyo objetivo principal es indagar sobre sus bases teóricas. Así mismo, el método incluye una revisión de la literatura de materiales, acceso a textos relevantes y artículos recomendados de revistas profesionales.

La escasez de recursos para la gestión de proyectos, el desconocimiento de este tema y la falta de formación académica y práctica sobre la incertidumbre de los

nombramientos de directores de proyectos, estas conclusiones apuntan a deficiencias en el sector de las PYMES. Del mismo modo, los proyectos organizados requieren cada vez más una gestión profesional. Se puede decir que este tipo de especialización es muy popular en las grandes empresas, pero es necesario reconocer algunas deficiencias en el ámbito de las PYMES. Las empresas gestionadas por el proyecto adoptan determinadas convenciones, reutilizan plantillas, generan y almacenan documentos, e incluso determinados procedimientos relacionados con la gestión de proyectos.

Finalmente, sobre la gerencia de proyectos Martínez (2021) desarrolló el artículo denominado “La gestión del cambio y la gerencia de proyectos, un enfoque de integración”, el cual se centra en la integración exitosa del proceso de gestión de proyectos y el proceso de gestión del cambio aporta valor a la empresa, porque el trabajo de las dos disciplinas debe estar alineado en el logro de objetivos comunes antes de mejorar la efectividad de todo el sistema. El propósito de este artículo es determinar el grado de participación de los gestores de cambio y directores de proyectos en los distintos procesos de gestión del ciclo de vida de los proyectos desarrollados por tres organizaciones del sector industrial, de la construcción y la manufactura.

Este artículo enfatiza las similitudes y diferencias de gestión entre los gerentes de cambio y los gerentes de proyecto, reconociendo que los primeros se consideran menos involucrados en el control de costos y los procesos de adquisiciones, y más involucrados en la comunicación y el cambio. cultura. La conclusión es que las personas responsables

de la dirección de proyectos empresariales deben recibir una amplia formación sobre los métodos de gestión del cambio organizativo y las aplicaciones de procesos. Estas formaciones deben incorporar perspectivas sociales en la implementación e incluir la capacidad del equipo del proyecto para aprender y adaptarse al mundo actual.

### **6.2.2 Nacional**

Entre los desarrollos investigativos localizados en el contexto se encuentra el artículo denominado como “Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos” este estudio es implementado por Solarte y Sánchez (2014) donde se resalta el desarrollo de temas en los últimos años, el interés por los proyectos y su uso en la implementación de estrategias organizacionales ha aumentado dramáticamente. Por tanto, para una gestión exitosa, es importante contar con un sistema de gestión de proyectos, inicialmente que responda a los requisitos de adaptabilidad y flexibilidad, y segundo que respondan a la eficiencia de la asignación de recursos.

Ahora, la organización considera las estrategias que pueden lograr sus objetivos, así como la capacidad de diseñar, ejecutar y adaptar proyectos que respondan a estos principios. Con el fin de medir la capacidad de la organización para gestionar proyectos con éxito, se ha formado un modelo de madurez en la gestión de proyectos P3M. Estos ayudan a las organizaciones a evaluar y establecer métodos de mejora en función de sus condiciones y características y la madurez esperada por la organización. Sin embargo, en

los proyectos aclarados en la estrategia de implementación, apenas se hizo ningún esfuerzo por alcanzar la madurez.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante retomar los aportes del artículo académico desarrollado por Díaz et al. (2015) que lleva por título “Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas” y que se enfoca en una revisión de la literatura en el ámbito nacional e internacional y el estado de implementación de las ocho organizaciones en el subsector de hidrocarburos colombiano, se describe y propone el proceso estándar para las lecciones aprendidas en el marco de la gestión moderna de proyectos.

Entre lo que se percibe que los autores nacionales y extranjeros consideran las lecciones aprendidas del análisis y la investigación de la gestión de proyectos moderna como los elementos básicos para aprender lecciones y promover la mejora continua. Sin embargo, la literatura rara vez menciona los antecedentes de las actividades a realizar y la secuencia de identificación, registro, almacenamiento y difusión del conocimiento. Las lecciones aprendidas documentan la experiencia de modo que se puedan desarrollar planes de acción para ayudar a reducir errores y aumentar la tasa de éxito futuro de la gestión de proyectos.

Por otro lado, Pinzón y Remolina (2017) en su artículo académico denominado “Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basados en los principios del PMI y la experiencia” se enfoca en analizar las herramientas propuestas en

el Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos (PMBOK) para apoyar el desarrollo de cada una de las diez áreas de gestión que componen el ejercicio. El análisis debe tener en cuenta algunos criterios, como la practicidad y el impacto de cada herramienta recomendada en el trabajo de gestión de proyectos.

La evaluación de la experiencia anunciada se realiza en base a considerar el uso, practicidad e impacto de las herramientas seleccionadas. A través del análisis, podemos sacar la conclusión de que, utilizando nueve herramientas, diez áreas de conocimiento se pueden gestionar de forma integral a través de todos los grupos de procesos. Adicional a esto, se concluye el software de gestión de proyectos y las herramientas de inspección como las herramientas más influyentes, y fueron seleccionados como una de las cuatro herramientas esenciales entre los administradores.

Ahora bien, en el caso de la gerencia de proyectos aplicado dentro de contextos organizacionales se encuentra el artículo realizado por González et al. (2018) llamado “Diagnóstico de prácticas de iniciación y planeación en gerencia de proyectos en pymes del sector de la construcción” que presenta los resultados de diagnóstico de la puesta en marcha y la práctica de planificación. Gestión de proyectos de las PYMES industriales del sector construcción en Colombia.

Esta investigación se basa en un estudio sobre la bibliografía internacional en relación con las PYMES, la gestión de proyectos en el sector de la construcción y el proceso de puesta en marcha y planificación. Dentro del estudio destaca que es necesario

fortalecer y mejorar el proceso de calidad, la gestión humana y la comunicación. Por otro lado, se encuentra que las actividades de identificación, seguida del análisis, evaluación de los riesgos y grupos de interés, tiene poca o ninguna gestión en la gestión de proyectos, e ignora su aplicación en las pequeñas y medianas empresas. Se concluye que la estructura organizativa y de mercado son la base de la gestión de proyectos, por lo tanto, es necesario mejorar los procesos en la gestión de proyectos de las pequeñas y medianas empresas.

Sobre esto último, se debe otorgar relevancia a la gerencia de proyectos para lo cual Meneses y Martínez (2018) en su investigación denominada “Capacitación en gerencia de proyectos” que se encarga de hacer evidente la importancia de la capacitación en habilidades necesarias al personal administrativo del nivel profesional para ejecutar proyectos. Por lo tanto, las empresas estatales, como cualquier otra entidad, deben ejecutar los presupuestos a través de planes. Estos planes deben realizarse de manera organizada, introduciendo proyectos, incluso los más pequeños.

Dentro de los hallazgos, se establece que se espera que aquellos que hayan recibido capacitación en gestión de proyectos integrada logren el éxito. Formular y desarrollar conocimiento de proyectos para la consecución de presupuestos municipales. También se espera que quienes reciban estas capacitaciones mejoren sus habilidades profesionales e integren de manera más activa las instituciones profesionales



responsables de la implementación de los proyectos municipales, evitando así el costo adicional de contratar profesionales externos para el departamento administrativo.

Así mismo, Silva y Rodríguez (2020) en su investigación que se trata de una “Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos de organización e intervención de archivos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales”, manifestando que el proceso de gestión de documentos en cualquier organización es fundamental debido a la información relevante generada en la entidad y todos los documentos generados por un tercero en su proceso de gestión administrativa, como contratos u otro tipo de acuerdos o concesiones en otros documentos. La empresa Help File Soluciones integrales, es una de las empresas que requiere organizar y desarrollar sus propias herramientas de archivo para organizar, guardar y restaurar información.

Estos archivos son procesados por el proyecto en un momento específico y el proyecto se determina de acuerdo con sus necesidades. Se concluyó que esta empresa no posee una metodología para la gestión del proyecto, u ocasionalmente aplicaron metodología. Por lo tanto, la investigación se centra en las pautas del PMBOK6, porque el método tiene un método dedicado a una planificación cuidadosa para reducir la incertidumbre en la ejecución de las actividades planificadas. Por lo tanto, el análisis de riesgos puede reducir la incertidumbre y asegurar la correcta ejecución del proyecto, el control de costos nos permite evitar desviaciones presupuestarias que no afectarán la finalización del proyecto.

### **6.3 Antecedentes PYMES**

En este apartado se hace un análisis a partir de la situación internacional y nacional referente a las pequeñas y medianas empresas.

#### **6.3.1 Internacional**

En el ámbito internacional frente a la consolidación de las Pymes ya gestión documental se puede destacar la investigación realizada por Falquemberg (2012) en su artículo “Pymes hoteleras: gestión del conocimiento, para una mayor competitividad”, en el cual se discute la importancia de realizar un análisis para determinar la relación entre las actividades de las pymes en la industria hotelera argentina y su desempeño en la industria turística. Las PYMES del sector hotelero representan una alta proporción de la industria y tienen una gran influencia en los problemas económicos, sociales y culturales de todo el país. Ante un mundo globalizado, las pequeñas y medianas empresas necesitan cada vez más diseñar productos y servicios diferenciados y competitivos, porque el universalismo y localismo se mezclan, lo que es un desafío para las empresas que buscan sobrevivir en el mercado.

Para lograr el proceso investigativo, se hace referencia y análisis de la bibliografía de documentos especiales sobre la pequeña y mediana empresa, especialmente las características, problemáticas y antecedentes de la pequeña y mediana empresa hotelera en América Latina y Argentina, Sobre las características, organización, competitividad y gestión del conocimiento de las pymes hoteleras. Se concluye que en Argentina más del

90% de las empresas hoteleras son pequeñas y medianas empresas que se enfocan principalmente en el desempeño financiero, la mayoría de las cuales subestiman el aspecto de lograr la competitividad. En la actualidad, la gestión del conocimiento se plantea como una habilidad para mejorar la competencia mediante la combinación de recursos y capacidades, de acuerdo con las necesidades de las empresas hoteleras para gestionar el capital del conocimiento.

Otro aporte importante es el realizado por Carrión y Fonda (2015), que se llama “Análisis y diseño de un modelo de gestión documental para las PYMES en el Cantón Durán”, este trabajo tiene como propósito de diseñar el modelo de gestión de documentos para pequeñas y medianas empresas en el estado de Durán tomando como referencia a la empresa Constructora Luis Baquero. Mediante un análisis de los procedimientos administrativos y los métodos de manejo de documentos mostró que los documentos se manejaron de manera inadecuada y carecían de estándares.

Los procedimientos y estructura de gestión de documentos mencionados en el ciclo de vida de los documentos no pueden ser operados correctamente, lo que ocasionará problemas y retrasos en las actividades de gestión, legales y tributarias, afectando y reduciendo la productividad. El método utilizado es la investigación descriptiva y no exploratoria, lo que permite que se puedan observar sus variables cualitativas. Se concluye que es necesario implementar procesos de gestión de documentos físicos y digitales para la información, porque esta implementación ayudará a

optimizar el proceso de gestión. Se recomienda implementar el diseño de gestión como estrategia de gestión tiene como objetivo aumentar la productividad y ahorrar tiempo en la empresa.

Adicional a esto, cabe destacar Juárez et al. (2017) en su investigación denominada como “TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la Pyme”, donde se establece que el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas ha confirmado el aumento de los procesos de trabajo que generan grandes cantidades de información. Debido a la falta de una gestión adecuada de los documentos, esta información es vulnerable a la protección de los documentos. Estas deficiencias pueden mejorar la eficiencia del trabajo de los empleados y mejorar el rendimiento empresarial, situaciones que permiten la búsqueda de alternativas a la gestión del almacenamiento de documentos basada en la tecnología de Cloud Computing, que son la ayuda de esta tecnología, los archivos y la información se alojara.

Con el fin de estandarizar la gestión documental en el proceso de la empresa, mejorar el sistema de almacenamiento interno de la empresa para realizar mejor sus tareas. Con el fin de reducir el impacto de los documentos en los activos de la empresa, se ha realizado una investigación absoluta de los documentos y se ha implementado un sistema de gestión documental, que a su vez define las estrategias de generación y protección de documentos. Teniendo en cuenta la importancia del documento de

información del proyecto de la empresa, se recomienda considerar cambios en la estrategia definida al implementar el proyecto.

Frente al manejo de información de las PYMES Quispe et al. (2017) en su artículo “Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales”, en este trabajo se realizó una búsqueda sobre tecnologías de información y comunicación utilizadas por pequeñas y medianas empresas comerciales en la ciudad de Ambato, Ecuador. Se aplicó una muestra aleatoria simple de 87 pequeñas y medianas empresas, cuya infraestructura técnica se limitó al uso de procesadores de texto, hojas de cálculo, software de contabilidad e internet.

Estas empresas necesitan información clave sobre procesos de venta, clientes, inventarios, pagos, impuestos, compras, e indicadores para lograr una gestión fiable, eficiente, económica, ecológica y ética, contribuyendo así al cumplimiento de las responsabilidades sociales. A nivel local e internacional, no hay duda de que el entorno competitivo de las PYMES requiere la promoción de procesos y actividades comerciales, creando así una ventaja competitiva para la empresa frente a competidores dinámicos.

En el artículo llamado “Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México” elaborado por Sánchez y De la Garza (2018), señalan que la tecnología de la información es un elemento de rápido desarrollo que ha sido aceptado en la industria de las tecnologías de la información. La empresa es un factor decisivo para resistir la competencia de la industria. El propósito de este estudio es

determinar el impacto de la implementación en el desempeño en tecnología de la información de pequeñas y medianas empresas en el noreste de México.

El diseño metodológico del artículo es cuantitativo y tiene un alcance exploratorio. Se realizó un análisis factorial de datos recolectados de 106 pequeñas y medianas empresas de la industria terciaria del noreste de México, el error muestral fue de 8% y el nivel de confianza de 90%. El resultado está relacionado con los beneficios que aporta el uso de la tecnología de la información a las pequeñas y medianas empresas. Se cree que la tecnología de la información es beneficiosa para el desempeño de las pequeñas y medianas empresas estudiadas.

Con respecto a los cambios en las PYMES en el mundo empresarial, Granda y Muñiz (2019) en su artículo “El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial”, en el cual se resalta que la economía de un país como Ecuador corresponde a alrededor del 80% de las empresas constituidas por Pymes y este comportamiento se puede ver en otros países pero lamentablemente poseen deficiencias en la gestión administrativa, que las hacían consideradas como empresas inmaduras o en desarrollo económico en la sociedad.

El propósito de esta investigación es estudiar el proceso de gestión y los problemas de la pequeña y mediana empresa a través de la literatura y la investigación cuantitativa deductiva, debido a que las revisiones, debates e investigaciones de la literatura se han ampliado y profundizado en los últimos años. Los análisis obtenidos demuestran que la

tecnología está atrasada, las pymes carecen de relevancia, la gestión interna es insuficiente y las dificultades que enfrentan las capacidades nacionales e internacionales. El aporte de esta investigación estudia a profundidad las razones específicas de estos problemas, identificando las causas profundas de los problemas y ayudando a mejorar el desarrollo productivo de emprendedores y microempresarios.

Ahora bien, dentro de las investigaciones más recientes se encuentra el artículo “Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes” desarrollado por Galvis et al. (2020), la implementación de indicadores de gestión en un entorno empresarial puede brindar a una organización una ventaja competitiva, generar información confiable sobre el comportamiento del proceso y la realización de objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. Por ello, este artículo analiza la importancia de implementar una serie de indicadores de gestión que sirvan como un factor de diagnóstico para las pequeñas y medianas empresas en el contexto colombiano, a través de la revisión documental.

En consecuencia, se destacan los indicadores que son considerados como la base para el crecimiento y mejora continua de la productividad y competitividad en las organizaciones y se describen 41 indicadores de gestión, indicadores de gran trascendencia para el diagnóstico y análisis de la información en los campos de marketing, finanzas y producción. Dentro de los hallazgos, hay que tener en cuenta que diseñar e implementar indicadores de gestión no es una tarea complicada, siempre que exista un

método sencillo y flexible, se puede aplicar de acuerdo a las necesidades específicas de cada pequeña y mediana empresa, independientemente de su tamaño. La relevancia radica en brindar información básica y necesaria sobre los procesos de la empresa como herramienta básica de control para la toma de decisiones.

### **6.3.2 Nacional**

En el ámbito nacional frente al desarrollo de pymes y su vínculo con la gestión documental se encuentra la investigación realizada por Marulanda y López (2013) que se titula “La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia”, esta tiene como propósito de este trabajo es dar a conocer el estado de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas colombianas. Se evaluó la práctica, proceso, habilidades y características organizativas de 323 PYMES en las tecnologías de la información y la comunicación de la gestión del conocimiento urbano.

En su desarrollo se han utilizado varios métodos de investigación, métodos de investigación, métodos de verificación y métodos de verificación: revisiones sistemáticas, participación en actividades de investigación. Esta investigación proporciona una forma de evaluación y evaluación comparativa para la academia y los departamentos de TI para promover la innovación en la gestión del conocimiento organizacional. Enfatiza el desarrollo de habilidades de gestión del conocimiento y el avance en la implementación del proceso, especialmente cuando existen deficiencias en el uso de herramientas técnicas para la gestión del conocimiento.



Bajo esta misma línea, Echeverry et al. (2013) en su artículo “Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia” este texto analiza las herramientas informáticas y los sistemas de información que utilizan las pymes situadas en Armenia, Pereira, Manizales, Barranquilla y Bogotá, para la gestión del conocimiento para determinar la situación actual y determinar la escala de factores de intervención. Esto se hace mediante la categorización de herramientas y sistemas, y tomando como referencia modelos de gestión del conocimiento general determinando los factores que inciden en su uso.

La conclusión general de este estudio es que se puede determinar que las empresas de estas ciudades están desarrollando elementos clave de la gestión del conocimiento y avanzando en la formación de capital intelectual y el uso de herramientas de software, pero carecen de la capacidad para identificar, generar, y retener el conocimiento. Se presentan sugerencias sobre la implementación y aplicación del modelo. Un modelo que integra la tecnología de gestión del conocimiento más adecuada.

El artículo denominado “Modelo de gestión documental para las pequeñas pymes del municipio de Soacha, con énfasis en certificación NTC 6001” realizado por Rodríguez (2015) muestra que las PYMES pequeñas y medianas son un sector muy importante de la economía colombiana porque se ha ido consolidando, ha contribuido enormemente al producto nacional bruto y tiene un enorme potencial de crecimiento económico y laboral en todo el país.

Una vez determinado el problema de investigación, se inicia la investigación con una revisión bibliográfica de diferentes investigaciones sobre el tema de lo general a lo específico. Para esta investigación, se comienza a consultar sobre tres conceptos clave para su desarrollo. Entre los hallazgos, se precisa que una de las consecuencias que puede impedir el avance y aumento de las pequeñas y medianas empresas es la gestión de la experiencia, así mismo se analiza que en la mayoría no determinan la importancia de una buena gestión basada en la continuidad. Por tanto, asumir responsabilidades, actividades y procesos en base a los conocimientos adquiridos en la práctica.

Por esta misma línea, la investigación “Gestión documental, en las empresas pymes de vidrios en la localidad 12 de barrios unidos” realizada por Medina (2015), Esta investigación es el resultado de un trabajo propuesto por el Proyecto del Sistema de Información y Documentación de la Universidad de Saarland en el marco de una encuesta conjunta con la Universidad de St. Thomas y la Universidad de ICONTEC, que se denomina gestión de documentos y gestión de información para pequeños y medianas empresas de vidrio en la ciudad de Barrios Unidos y aquí encontró que pueden usar el modelo de administración de archivos porque sus tipos de archivos tienen características similares.

El método de investigación utilizado se basa en la investigación cualitativa y descriptiva, en la que se han descubierto aspectos muy importantes debe ser considerada a la hora de implementar el diseño de procedimientos de gestión documental adecuados a las necesidades de las empresas que deben enfatizar y enfatizar sus características,

oportunidades y desventajas. Como se ha mencionado muchas veces, las pymes son consideradas la principal fuente de empleo de un país, por lo que hacen más competitivas a las empresas de un mismo sector, por lo que existen diferencias que les otorgan ventajas y el reconocimiento de los clientes.

De acuerdo con, Jiménez (2017) en su artículo “Los sistemas de gestión documental de software libre en las pequeñas y medianas empresas: entre el desconocimiento y la indiferencia” señala que la mayoría de las PYMES desconocen la importancia del Sistema de Gestión Documental como una posible solución ante las necesidades organizacionales. La gestión de documentos no es un proceso pequeño que la organización debe considerar. Por el contrario, es horizontal, cubre toda la operación de la organización efectividad de las metas de la misión y visión, las empresas que cotizan en bolsa o las grandes empresas se han dado cuenta de la importancia de esto.

Dentro de los hallazgos, el método para pequeñas y medianas empresas en Bogotá, se determinó un proceso de archivo tradicional, que intentó vincular las herramientas técnicas utilizadas para guardar documentos, pero encontró que esto no garantiza un adecuado almacenamiento y recuperación de documentos. De ahí surge la importancia de brindar soluciones de software no solo cubre una sola organización Pyme, sino que también permite la integración de una herramienta a gran escala a partir de estas experiencias específicas que vincula este sector productivo, siendo vital para el desarrollo económico, por lo que es muy importante.

Otra investigación que aporta teóricamente sobre la importancia de la información y el conocimiento dentro de las PYMES es la investigación de la “Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento” elaborada por Ruiz y Camargo (2018), que realizaron un estudio donde se propuso una herramienta de diagnóstico que permita a las pymes identificar e identificar recursos y capacidades relacionados con la gestión del conocimiento en función de sus características específicas. Por supuesto, algunas herramientas están diseñadas para grandes empresas, pero no para pequeñas y medianas empresas.

Los métodos desarrollados en esta investigación son de tipo mixto. La herramienta propuesta fue validada con base en la teoría organizacional de recursos y capacidades, el modelo de gestión del conocimiento y la visión estratégica de 10 emprendedores de la Organización Mundial de la Salud, permitiéndoles así estructurar en base a 58 temas y asignarlos en finanzas, procesos, aprendizaje y crecimiento. Desde estas perspectivas, es posible determinar una serie de recursos y capacidades que necesitan para crear valor en las PYMES. Los accionistas se destacan de la competencia y agregan valor a los clientes a través de su satisfacción. Además, busca lograr sinergia en la cadena de valor y crear un clima organizacional que permita el aprendizaje, preservación y entretenimiento del conocimiento para promover el cambio, la innovación y el crecimiento.

Para finalizar Guarín et al. (2020) en el artículo denominado “Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión

documental”, analizan cómo se relacionan la gestión de la calidad y la gestión de documentos, argumenta que se puede gestionar de una forma más eficaz el conocimiento que las organizaciones necesitan para perfeccionar su gestión, de modo que se pueda desempeñar en las limitadas condiciones de las PYMES. Metodológicamente, se toma en cuenta un enfoque cualitativo a partir de investigaciones realizadas en los últimos 15 años, se adopta un enfoque cualitativo, que se basa en una revisión de la literatura de las teorías, modelos e iniciativas más aplicadas de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Dentro de los resultados se expone que las organizaciones deben gestionar constantemente el conocimiento para reducir los riesgos en sus relaciones con los clientes y otras partes interesadas; los sistemas de gestión fundamentados en estándares técnicos e internacionales, se pueden utilizar para expresar este conocimiento y guiarlos eficazmente. Esta investigación muestra que el eje articulador entre la gestión del conocimiento, la gestión de la calidad y la gestión documental debe ser el proceso de definición si la organización articula conscientemente el sistema de gestión de la calidad, puede hacer un mejor uso de los datos, la información y el conocimiento.

## **7. Marco teórico**

En este apartado se abordarán aspectos relacionados con la gestión de proyectos, gestión documental y empresas del sector servicios.

## **7.1 Direccionamiento de proyectos**

Giraldo et al. (2015), aporta que en la dirección estratégica y ejecución del proyecto se enfatiza la importancia de la comunicación como un proceso importante y parte inherente al ser humano, apoyado por una serie de autores que brindan apoyo desde la perspectiva de las prácticas comunicativas activas o activas existentes. En el elemento de orientación, puede ser utilizado de manera decisiva por los gerentes en diferentes organizaciones o entornos de trabajo.

La planificación y las direcciones sirven para garantizar una ventaja competitiva, a través de prácticas de liderazgo efectivas y un desarrollo completamente integrado. Este es el nuevo desafío al que se enfrentan los líderes empresariales; quienes deben diseñar estrategias para una mejora continua, teniendo en cuenta que cada organización es única, por lo que sus características y desarrollo son especiales.

Para Pérez et al. (2017), el proceso de cambio puede comenzar compartiendo la generalidad con el equipo de gestión, el personal relacionado o los comités designados. La gestión de proyectos es un desafío para mostrar a los emprendedores los beneficios para el crecimiento de la organización. Ahora, en materia de dirección estratégica, fortalecer el proceso para convertirlo en parte integral del normal funcionamiento de la organización, y monitorear a través de indicadores que indiquen la consistencia de todos los componentes y sus variables de la dirección estratégica.

Es importante retener al equipo que inició el proceso para ejecutar el proceso para la fase de gestión moderna que llevó a la empresa a la parte de dirección estratégica, que es una gestión que promueve la competitividad y durabilidad. La gestión estratégica tiene como objetivo integrar la gestión documental, el marketing, las finanzas, la tecnología de la información, la producción y la gestión humana para promover el éxito de la organización. En otras palabras, la gestión estratégica tiene como objetivo integrar todos los componentes del modelo moderno de gestión organizacional.

## **7.2 Dirección de proyectos de gestión documental**

La gestión de proyectos es parte del mecanismo de trabajo de las organizaciones profesionales o innovadoras, pueden ser lo suficientemente grandes para abordar a todos los miembros de la organización. De acuerdo con Martínez et al. (2007), la gestión de proyectos es la aplicación de una serie de conocimientos, técnicas, habilidades y herramientas para el desarrollo adecuado de las actividades que comprenden el desarrollo del proyecto para lograr sus objetivos.

La gestión de proyectos genera conocimiento estratégico en la organización y se vuelve una valiosa fuente de información utilizadas para reutilizar el conocimiento sobre la planificación, ejecución y toma de decisiones de proyectos. La estrategia de gestión del conocimiento técnico más adecuada es la gestión documental, porque es una estrategia orientada al documento que permite que los documentos se almacenen como unidades

de información de la gestión técnica del conocimiento y promoción del acceso a dicha información mediante la búsqueda de contenidos.

El objetivo principal del proyecto es almacenar y acceder cómodamente al conocimiento relacionado con el proyecto, no automatizar la gestión de documentos relacionados. Concluye que una vez extraída la información e ingresada al sistema, se puede utilizar de manera efectiva, y para ello se necesita que los documentos se encuentren organizados atendiendo su orden de producción durante todo el ciclo de vida, con el propósito de ser accedida, recuperada y al mismo tiempo, orientar el conocimiento de la gestión de proyectos.

### **7.3 Gestión documental**

Con respecto a la gestión documental, Moreno (1998) puntualiza que es el proceso de organización de la información que se encarga de contenidos en papel o electrónicos difundidos a través de la organización. La demanda de proyectos de documentos por parte de las empresas es cada vez más común, no es tanto un modelo tradicional de creación de un centro de documentos o una biblioteca, sino un proyecto que resuelve problemas de información empresarial que brindan soluciones para el almacenamiento, organización, difusión de todos los archivos generados.

El proyecto documental de una empresa generalmente comienza con el departamento de consumidores de información, que generalmente diseña y lidera un plan de acción. Se incluyen departamentos como investigación, estrategia, marketing,



documentación y sistemas de información, y son los departamentos que más participan en dichas acciones. La gestión de archivos nace del enfoque en archivos, lo que significa considerar todo el sistema de gestión a través del cual la organización controla la creación, distribución, archivo, recuperación, almacenamiento o eliminación de archivos generados y recibidos.

Para Montejo y Sousa (2021), se debe asegurar que las personas de la organización compartan y difundan sus conocimientos y los transmitan de manera tácita, el flujo de información debe estar correctamente definido y es necesario demostrar que cada recurso existe en el lugar correcto. Esto se logra respetando estrictamente el origen y la fuente de generación de archivos en la organización. La gestión eficaz de la información promoverá la creación y difusión de conocimiento, porque las personas pueden contar con la información necesaria al momento de tomar decisiones acertadas.

Cada sistema de la organización debe asegurar un ciclo de gestión: primero, dónde nace el documento, quién lo genera, para luego procesarlo, almacenarlo y generarlo a través del flujo de información. Se espera que los recursos humanos propios de la organización se difundan como conocimiento explícito. La calidad de la gestión del conocimiento se basa en una gestión exitosa de la información, lo que significa una gestión adecuada de los documentos de fondo. El uso razonable y pleno de la información, y destino responsable de los recursos involucrados en el flujo de

información; el propósito es mantener alta eficiencia, eficiencia y efectividad en la operación de la estrategia y proceso productivo que constituyen el sistema.

Del mismo modo, Nayar (2010) define que la decisión de gestionar todos estos documentos ayuda a optimizar las actividades de la empresa. Toda la información que genera o recibe de terceros no solo constituye su activo más valioso. Su control puede mejorar la eficiencia de la búsqueda y optimizar el día a día de las personas. Reducir el tiempo de presentación, mejorar la eficiencia laboral de los miembros de la organización y constituir una herramienta útil que contribuya al direccionamiento de las decisiones estratégicas siendo mucho más efectiva.

En los últimos años, el uso de la tecnología y el papel superior de la información, especialmente como prueba contra los litigios organizacionales, ha llevado a las personas a darse cuenta de que la gestión documental es un elemento muy importante. De esta manera, también se ha convertido en el arma estratégica de una organización de las entidades empresariales.

#### **7.4 Empresas del sector servicios**

Serrano (2011), agrega que los servicios se oponen a los bienes. El primero se caracteriza por la inmaterialidad, porque se consumen durante la producción, y las mercancías son tangibles y pueden almacenarse. El sector de los servicios se define como uno de los principales sectores en las economías de los países con un alto grado de industrialización. Incluye diversas actividades como la educación, turismo y negocios.

El sector de los servicios es la industria que genera más empleos y transacciones comerciales. En los países de ingresos altos, los servicios proporcionan la mayor proporción del trabajo. En algunos países como Estados Unidos, Canadá, y los Países Bajos, la industria de servicios representa la mitad de la economía; en estos países y otros circundantes, la gente habla de pos- sociedades industriales.

Para Amado (2020), la industria de servicios es un sector en constante cambio y sus características, por lo que es difícil establecer estándares para conceptualizar en general. Además, en nuestra opinión, esta no es la forma más adecuada. Para señalar algunas características, es necesario agrupar las actividades más similares entre ellas. Es por eso que intentamos clasificar los servicios en función de determinadas características de determinadas actividades.

Es innegable la relevancia de los servicios en la economía. Por tanto, es necesario e importante mejorar y concienciar sobre el papel de los servicios en el desarrollo de cada país, porque cada país es diferente, y su dinámica e impacto en otros sectores que afectarán el alcance de su impacto en la economía. El servicio puede ser una estrategia de desarrollo, porque India lo ha hecho con bastante éxito. La industria es sin duda la base, pero se deben encontrar otras formas de crecimiento, porque la industrialización parece difícil de lograr después de décadas de exploración continua.

Esto se debe al avance de la estructura productiva que ha migrado a la llamada sociedad del conocimiento, debido a la rápida evolución de las tecnologías de la

información y la comunicación, ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas. La innovación ha jugado un papel central, la implementación de estas tecnologías ha facilitado una amplia gama de servicios e incluso ha tomado el liderazgo en finanzas y banca. Sánchez (2013), aporta que la relación entre el comercio y la producción de servicios que promueven el crecimiento económico al incorporar tecnología a la estructura productiva de la economía.

La industria de servicios es un insumo indispensable en la cadena de valor económico y la base para una producción eficiente. Estos campos de trabajo son los elementos de política y supervisión, y son los elementos básicos para promover la difusión y distribución de los servicios en la cadena de suministro. El desarrollo de varios sectores de servicios ha traído un mayor crecimiento económico, así como la adopción y transferencia de tecnologías de punta desde países con un alto nivel de productividad.

Las actividades de servicios se ven afectadas por las fuerzas del mercado y no contradicen esta dinámica de equilibrio económico, sin embargo, la mayoría de los modelos macroeconómicos no mencionan directamente este sector. Cuanto mayor sea la disponibilidad de estos servicios, más rápido será el crecimiento económico, que se puede lograr a través de las importaciones. Para comprobar este hecho, se puede observar que cuando aumenta el stock de servicios, en términos de oferta total, aumentará la producción final de la economía, porque la disponibilidad de uno de ellos aumenta el insumo intermedio (servicio), que a su vez genera cambios a nivel económico y técnico.

#### **7.4.1 Sector servicios en Colombia**

Para Moreno et al. (2017), el sector de servicios permite identificar la innovación a través de la aplicación de nuevas ideas, estas ideas y métodos suelen ser lo suficientemente duraderos como para afectar significativamente las características u operaciones de la organización. La innovación es tener nuevas ideas, desarrollar las mejores ideas y aplicarlas de tal manera que es probable que mejoren las operaciones de la organización y/o la forma en que se llevan a cabo las actividades.

La industria de servicios presta atención a la internacionalización, y es importante formular una estrategia de cooperación, que tendrá una mayor penetración de mercado, porque de esta manera las empresas pueden enfrentar de manera conjunta las dificultades que trae la globalización. Según Asobancaria (2017), la situación actual de la industria de servicios en Colombia muestra que, además de todo el sector, que representa la mayor parte de la economía, solo una actividad relacionada con la transformación digital es el de más rápido crecimiento.

El comportamiento de servicio de cada país es diferente, por lo que no existe un comportamiento de servicio similar incluso dentro del alcance del servicio, es incorrecto pensar que los comportamientos de servicio de diferentes economías tienen comportamientos similares. En la tendencia global Servicio, evaluación de Colombia la transformación de la producción es imperativa.

La tendencia es realizar el proceso de desarrollo económico y lograr mayores niveles de un desarrollo más flexible. Por el lado de la demanda, Colombia y a nivel mundial, el poder adquisitivo de las personas ha mostrado tendencias positivas en las últimas décadas. Las personas no solo deben considerar una mejora en su poder adquisitivo, sino también su papel en la determinación de la expansión del mercado y la evolución de la industria de servicios, este es, por supuesto, un cambio social demográfico importante.

Por lo tanto, el análisis internacional muestra que la región tiene un interesante potencial de crecimiento en el comercio electrónico, mientras que Colombia tiene oportunidades para mejorar las condiciones de posicionamiento dentro de un mercado competitivo, generando espacios de creación y valor. Avanzar en este objetivo también permitirá a los consumidores obtener soluciones oportunas de manera más eficaz para realizar múltiples transacciones económicas y financieras.

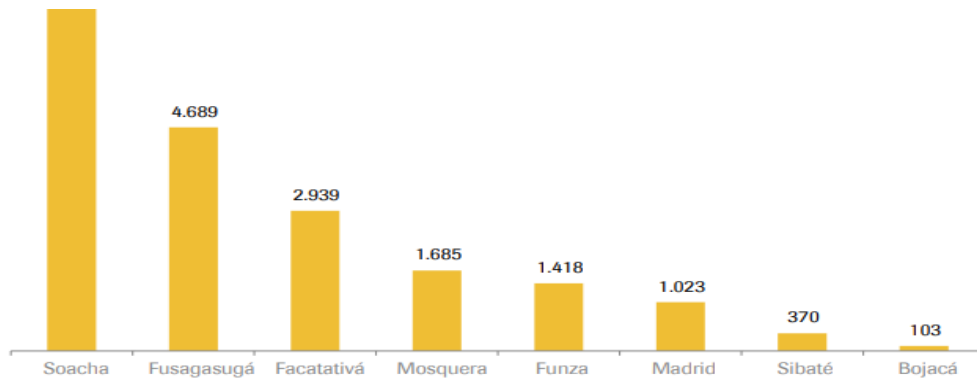
Moreno (2017), agrega que el sector de los servicios ha hecho parte del cambio tecnológico y la innovación se ha vuelto cada vez más importante para respaldar dos supuestos contradictorios sobre el comportamiento de la industria. Argumenta que el problema que enfrenta la investigación en innovación de servicios, es precisamente que no se concreta el producto de forma física, ya que en la mayoría de los casos se refiere a una serie de acuerdos, fórmulas o procesos.

Por otro lado, se focaliza la atención en los servicios menos competitivos e intensivos en tecnología, como; servicios personales, limpieza y transporte. En estas áreas se analizan las formas de innovación que no se encuentran relacionadas con la tecnología, lo que supone un traslado de componentes innovadores orientados a servicios. Las actividades como la banca, centros de investigación y educación superior tienen algún tipo de innovación estrecha.

El avance de las empresas es fundamental para el surgimiento del cambio tecnológico. Esto posee un rol un papel importante en la innovación, también cabe señalar que a nivel micro, es precisamente el salto tecnológico en el intercambio de información con países extranjeros; especialmente en innovación, países de bajo nivel. De igual forma, la transformación de bienes, procesos o servicios que agreguen valor al producto final es la clave para entrar y entrar con éxito en el mercado internacional.

En este orden hay que hablar de la investigación efectuada por la cámara de comercio de Bogotá CCB (2015), establece que los municipios que corresponden a la sabana occidente; Bojacá, Facatativá, Funza, Fusagasugá, Madrid, Mosquera, Sibaté y Soacha, concentran un total de 20.424 PYMES, entre las cuales el mayor número se encuentran distribuidas en los municipios de Soacha y Fusagasugá, lo que supone un número importante y representativo en la zona

**Figura 1.** Número de empresas sabana occidente



**Fuente.** Base del registro mercantil de la CCB, 2015

Así mismo el artículo de investigación que lleva por nombre “Caracterización de empresas de servicios de intermediación y su competitividad en el desarrollo económico de la región”, realizado por Belalcázar (2020), en su estudio indica que en la región de la sabana occidente en total se concentran 308.500 empresas, las cuales en su mayoría el 88% se encuentran en Bogotá y el 12% (37.020) en los diferentes municipios de la zona, concluyendo que el 68% (25.174) de estas empresas se dedican principalmente a actividades del sector servicios, el 12% (4.442) a la industria, el 1% (370) a la agricultura y el 19% (7.033) a otras actividades.

## **8. Marco normativo**

A continuación, se relacionan algunas de las normas más relevantes en relación a los sistemas de gestión documental, dentro del ámbito nacional e internacional:



- **Ley 594 de (2000)**

Esta ley corresponde a la "Ley General de Archivos", que establece los parámetros para el reconocimiento de la gestión documental, los conceptos básicos que de ella se derivan y los principios para la correcta gestión de los archivos. Estas actividades están relacionadas con todo el trabajo de archivo, desde la preparación de documentos hasta su eliminación o conservación permanente.

Se refiere a una serie de actividades administrativas y técnicas encaminadas a planificar, gestionar y organizar los documentos producidos y recibidos por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el fin de promover su uso y conservación. El objetivo básico de los archivos es organizar los documentos de manera que se pueda restaurar la información institucional para que la administración pueda servir a los ciudadanos y utilizarlos como recursos históricos.

La ley establece y respalda la importancia de la gestión y administración de documentos, tanto para las empresas como para quienes deseen consultar información de interés nacional. Esto clasifica eficazmente los documentos y ayuda a depurar y administrar el contenido necesario. Por tanto, es necesario estipular que la tramitación de los documentos sea realizada por profesionales o personal ordinario, siempre que cumplan con las leyes y normativas establecidas, para que su consulta sea más segura.

(Ley 594 de 2000)

- **Resolución 8934 de (2014)**

Esta resolución establece los lineamientos en materia de gestión documental y organización de archivos, los cuales deben cumplir los vigilados por la superintendencia de industria y comercio. Su propósito se enfoca principalmente en que las empresas del sector privado, deben producir, categorizar, conservar y depurar su información, aplicando adecuadamente los diferentes instrumentos archivísticos con la finalidad de establecer estrategias sólidas y eficaces frente a los procesos que conforman un sistema de gestión de documentos. (Resolución 8934 de 2014).

- **ISO 15489 Información y documentación gestión de documentos**

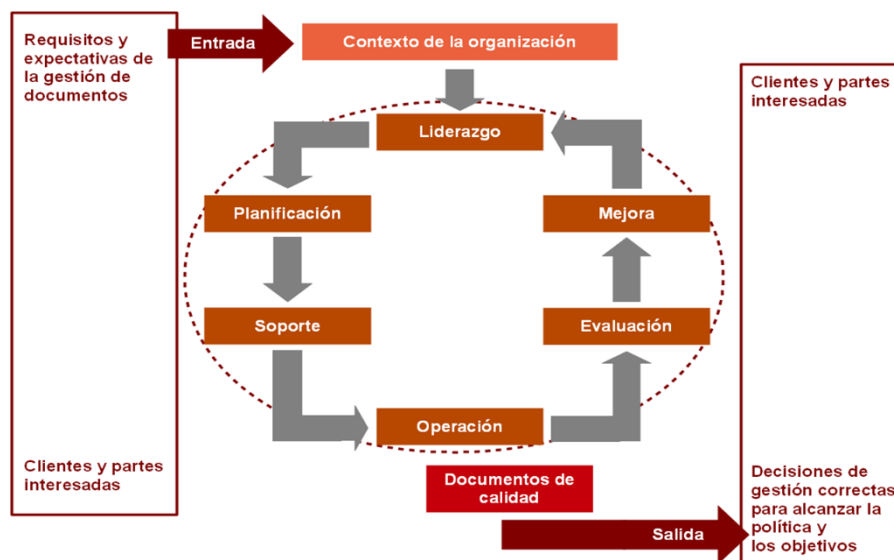
Esta norma establece los conceptos y principios fundamentales para la creación, captura y gestión de documentos. Adicional propone una orientación metódica para la implantación de un sistema de gestión de documentos, con un enfoque basado en procesos, estableciendo una serie de políticas y responsabilidades articuladas con las necesidades de la organización, mediante actividades de evaluación, seguimiento y aprendizaje, orientados a la mejora continua del sistema, aportando a las organizaciones un valor superior en sus procesos de negocio. (ISO 15489 de 2006).

- **ISO 30301 Sistemas de Gestión Documental - Management Systems for Records**

Esta norma internacional tiene su campo de acción dirigido a los sistemas de gestión documental, alineando las técnicas y procesos documentales, con la metodología

de los sistemas de gestión, consiguiendo una mayor transparencia y optimización de los recursos, además puede implementarse en organizaciones de cualquier tamaño o sector. Esta norma tiene como propósito determinar los requisitos de un sistema de gestión de documentos – SGD, con el objetivo de apoyar a las organizaciones en cuanto a su misión, objetivos estratégicos, y misionales, mediante el desarrollo e implementación de políticas en materia de gestión de documentos, contribuyendo en el logro de sus resultados. (ISO 30301 de 2019).

**Figura 2.** Procesos de un sistema de gestión de documentos - SGD



**Fuente.** ISO 30300, tomado de la asociación española para la calidad AEC.

## 9. Marco contextual

A continuación, se caracterizan cada una de las empresas del sector servicios de la sabana occidente, correspondiente a los siguientes municipios; (Madrid, Bojacá, Funza, Mosquera y Facatativá), que participaron en la presente investigación, por lo anterior

permite contextualizar el perfil de cada una de ellas, así como su nombre, servicios que ofrece y número de empleados, este último el cual determina su tamaño.

**Tabla 1.** Caracterización empresarial PYMES participantes sabana occidente

| <b>Ficha caracterización empresarial</b> |                     |                        |   |  |                      |
|--|---------------------|------------------------|---|--|----------------------|
| <b>Ítem</b>                              | <b>Razón Social</b> | <b>Ubicación</b>       | <b>Perfil</b>   | <b>Servicios</b>   | <b>No. Empleados</b> |
| 1  | Empresa 1           | Madrid<br>Cundinamarca | <p>La Empresa 1, es una organización que cuenta con más de quince años de experiencia, brinda soluciones integrales de seguridad y prevención de riesgos con profesionalismo y excelente calidad de servicio. La empresa inició el 13 de noviembre de 2001 y para el 2004 inició el primer cambio de estructura para expandir e integrar nuevos servicios. Es considerada la empresa líder en el campo de los servicios de monitorización para el ámbito industrial, residencial, comercial y rural.</p> <p>La organización trabaja con base en el modelo de gestión de seguridad empresarial, brindando servicios de monitoreo profesional, experimentado y profesional de acuerdo a las necesidades del cliente, suministrando el mejor servicio de análisis costo-beneficio para</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad empresarial</li> <li>-Seguridad residencial</li> <li>-Seguridad de escoltas</li> <li>-Seguridad electrónica</li> </ul> | 80                   |

|   |   |                          |   |  |    |
|---|---|--------------------------|---|--|----|
|   |   |                          | incrementar el valor, promoviendo así la seguridad de la productividad nacional.  |  |    |
| 2 | EMPRESA 2   | Bojacá<br>Cundinamarca   | EMPRESA 2, ofrece SERVICIOS DE ASEO Y MANTENIMIENTOS MENORES, en la sabana occidente. Actualmente prestamos nuestros servicios en el sector comercial y residencial. Se caracteriza por trabajar con un alto grado de compromiso y responsabilidad, con el propósito de garantizar ambientes limpios, mediante el suministro del mejor talento humano, dotado de equipos y herramientas, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una atención cálida y eficaz. | -<br>Mantenimiento diaria de aseo<br>-Tratamiento de pisos<br>-Jardinería y mantenimiento de zonas verdes<br>-<br>Mantenimientos menores   | 70 |
| 3 | EMPRESA 3<br>Gestión Integral de Proyectos Topográficos | Mosquera<br>Cundinamarca | Con una amplia experiencia en topografía y cartografía ofrecen servicios a organizaciones, particulares, así como entidades públicas, ofreciendo soluciones fiables, oportunas y precisas, de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes y el mercado.<br><br>Así mismo se destaca una gama de servicios y soluciones tecnológicas para la ejecución y desarrollo de sus trabajos,  | -<br>Levantamiento de redes húmedas, secas y corredores viales<br>-<br>Levantamiento topográfico urbano y rural<br>- Elaboración de planos<br>- Investigación de redes de acueducto y alcantarillado<br>-Supervisión y | 53 |

|   |           |                   |   |  |    |
|---|-----------|-------------------|---|--|----|
|   |           |                   | garantizando las mejores técnicas con la más alta calidad.  | control de obra<br>-Modelación de proyectos en metodología BIM<br>- Mantenimientos menores   |    |
| 4 | Empresa 4 | Funza Mosquera    | Con presencia en Funza Cundinamarca, la Empresa 4, se caracteriza por ofrecer una gama de servicios orientados a apoyar a las organizaciones en el desarrollo e implementación de modelos y soluciones especializadas en la construcción y adecuación de archivos con el beneficio de reducción de costos, optimización de recursos, estabilidad e integridad de la información que reposa en los archivos. | - Consultoría e interventoría en proyectos archivísticos<br>-Adecuación de espacios para archivos de gestión documental<br>-Análisis y simulación de sistemas de conservación<br>-Análisis de vulnerabilidad estructural | 56 |
| 5 | Empresa 5 | Faca Cundinamarca | Aunque su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, esta organización cuenta con presencia en el municipio de Faca Cundinamarca, es una empresa de tecnología BPO que ofrece diferentes alternativas e implementación de   | - Administración y custodia de archivos<br>- Administración de historias laborales<br>- Análisis de datos y  | 52 |

|  |  |  |  |                        |  |
|--|--|--|--|------------------------|--|
|  |  |  | buenas prácticas relacionadas con la gestión documental, análisis y captura de la información. | captura de información |  |
|--|--|--|--|------------------------|--|

*Fuente: Elaboración propia*

## **10. Marco metodológico**

### **10.1 Enfoque de investigación**

Este trabajo de investigación se realizó utilizando un enfoque cualitativo. De acuerdo con Salgado (2007), el enfoque cualitativo se refiere al método general utilizado en el proceso de investigación es más flexible y abierto, ya que de esta manera el diseño se ajustará de acuerdo a las condiciones del escenario o entorno. Por otro lado, Hernández (2014) establece que la investigación cualitativa se basa más en la lógica y el proceso inductivos. Por ejemplo, al realizar un estudio de carácter cualitativo, el investigador entrevista a una persona, examina los datos que ha obtenido, y finalmente los deduce a través de una serie de conclusiones. Por lo tanto, se realiza un análisis de caso por caso y dato a dato hasta llegar a un punto de vista más general.

### **10.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se implementará es la revisión documental. Según Valencia (2019), menciona que consiste en el uso de una base de datos que contribuye en el proceso de consulta lógica, articulado mediante la consulta y revisión documental.

Además de proporcionar a los investigadores una visión general del alcance del objeto de investigación, también se configura de una manera que cultiva las habilidades investigativas.

Por un lado, esto requiere de ejercicios analíticos, incluyendo el uso de características descriptivas para desglosar el trabajo que otros investigadores han elaborado previamente, tales como quién elaboró el trabajo, por qué lo preparó, dónde comenzó y cómo lo hizo. De ahí que, Chaves (2005) el análisis de la información a través de la clasificación tomará en cuenta los diferentes aportes relacionados con el tema, y realizará una revisión de concepto para concretar y brindar pautas específicas que orienten el trabajo del investigador. La clasificación representa muchos espacios difíciles, pero si no parte del proceso de aproximación de sus componentes, características, estándares y aplicaciones a la investigación.

Según lo anterior, este trabajo se diseñó como no experimental, debido a que en ningún momento el investigador manipula las variables, es decir, no modifica las respuestas de los encuestados sobre la gestión de proyectos y creación de valor, sino sólo podrá analizar cómo dan respuesta a los objetivos de estudio.

### **10.3 Alcance de investigación**

La investigación tendrá un alcance descriptivo. Para Hernández (2014), establece que la investigación descriptiva tiene como objetivo explicar los atributos referentes a las características de grupos, perfiles de personas, procesos, comunidades, objetos o



fenómenos que requieran ser analizados. En este sentido, sólo se pretende medir o recopilar información sobre los diferentes conceptos o las variables a los que se indican de forma independiente o conjunta, es decir, su finalidad no es mostrar la relación entre ellos.

Este alcance para Galarza (2020), se construye a partir de la descripción se conocen algunas características del fenómeno a estudiar, y lo que se busca es exponer su existencia en un determinado grupo humano. El objetivo de describir el alcance es aclarar las características de la población de investigación. La investigación se enfoca en estudiar el nivel o situación actual de una u otra variable en un momento determinado.

#### **10.4 Participantes del estudio**

Como unidad de informantes objeto del presente proyecto de investigación, serán las empresas del sector servicios que se encuentran clasificadas como PYMES- medianas empresas, consideradas con una planta entre (51 y 200 trabajadores), ubicadas en la sabana occidente. En cuanto a los criterios definidos serán los siguientes: Contar con un área de gestión documental, así como un representante de nivel profesional, estar ejecutando proyectos al interior de la organización relacionados en esta materia y por último cumplir con las características de mediana empresa.

#### **10.5 Definición de la muestra**

Para la definición de la muestra se utilizará el método de muestreo no probabilístico, para Otzen (2017), en el cual se seleccionarán aquellos casos que acepten o

requieran ser incluidos. Lo anterior fundamentado teniendo en cuenta inicialmente la conveniencia, acceso y proximidad de las fuentes para el investigador.

En la región sabana occidente (Madrid, El Rosal, Bojacá, Mosquera, Zipacón y Subachoque), están ubicadas 23.238 unidades productivas, equivalentes al 4% de las empresas del país, cámara de comercio Facatativá, CCB (2017). De acuerdo a lo anterior la cantidad de empresas en la zona objeto de estudio es un número importante y representativo, especialmente por su tamaño y alcance implica una serie de esfuerzos y recursos de los cuales no se logra acceder, teniendo en cuenta esta situación y por otras muy particulares como; respuesta por parte de las compañías y el acceso a la información, el investigador opta por aplicar la técnica de muestreo no probabilístico, la cual no tiene representatividad estadística, y selecciona únicamente cinco empresas, estableciendo un respaldo técnico mediante el juicio de expertos (5 expertos), cumpliendo como requisito 5 años de experiencia en temas relacionados con los sistemas de gestión documental y gestión de proyectos.

#### **10.6 Técnica de recolección de datos**

Para desarrollar este estudio se utilizó la técnica de recolección de datos, a partir de fuentes primarias de información, como encuestas dirigidas a los representantes y/o responsables de nivel jerárquico del área de gestión documental, el instrumento cubre dos aspectos fundamentales; un primer aspecto relacionado con los sistemas de gestión de documentos, y un segundo aspecto referente a la gestión de proyectos, la aplicación

de la encuesta está dirigida a las cinco empresas identificadas de la sabana occidente, a partir del muestreo no probabilístico, estas se llevaron a cabo los meses de septiembre del 2021 hasta enero de 2022.

### 10.7 Etapas del proyecto

Para Rodríguez Gil y García (1996), argumentan que el proceso de la investigación y el diseño, son concepciones que tienen significados bastante definidos, en el ámbito de la investigación empírico analítica, no se puede asegurar que, desde una perspectiva cualitativa, no se construya un proceso tradicional de investigación o que este carezca de algún tipo de diseño. A continuación, se representan las fases en el proceso de la investigación cualitativa.

*Figura 2. Fases del proceso de la investigación cualitativa*



Fuente: Elaboración propia

Este tipo de investigación tiene un carácter continuo y está comprendido con una serie de fases que no se encuentran marcadas por un principio y un final, si no que las mismas se mezclan unas con otras, pero teniendo en cuenta la dirección de las flechas sugiere que se realice un trazado hacia delante en el intento de dar respuesta a los interrogantes que se plantean dentro del proceso de la investigación. A continuación, se realiza una descripción de las etapas aplicadas en el presente proyecto, partiendo desde el tipo de investigación y estudio definido.

**Tabla 2.** Descripción de las etapas aplicadas en el proyecto

| <b>Ítem</b> | <b>Fase</b>      | <b>Descripción</b>   |
|-------------|------------------|--|
| 1           | Preparatoria     | <i>En esta fase se construyó el marco teórico referente a la gerencia de proyectos y los modelos del sistema de gestión de documentos, planteamiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación, definir el instrumento de recolección de información, aplicarlo, y finalmente analizar los datos obtenidos mediante los datos de expertos en la gestión de proyectos en el sector servicios de las pymes de la sabana occidente y en los sistemas de gestión de documentos.</i>   |
| 2           | Trabajo de campo | <i>La técnica de recolección de datos se genera a partir de fuentes primarias de información, como encuestas dirigidas a los representantes y/o responsables de nivel jerárquico del área de gestión documental, el instrumento cubre 2 aspectos fundamentales; un primer aspecto relativo a los sistemas de gestión de documentos y un segundo aspecto referente a la gestión de proyectos. Dada la complejidad en cuanto a la baja participación de las empresas definidas dentro de la investigación, se resuelve aplicar las encuestas directamente al personal experto, esto con el fin de obtener información relevante sobre la</i> |

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
|   |                   | <i>gerencia de proyectos integrada con la gestión documental.</i>   |
| 3 | Análisis de datos | <i>Para llevar a cabo el análisis de la información, se realiza la tabulación de los datos contenidos en las hojas de cálculo, a partir de la comparación de cada una de las respuestas aportadas por el personal experto de las organizaciones, se realiza la respectiva agrupación de los datos determinando su relevancia frente a la investigación.</i>   |
| 4 | informativo       | <i>El análisis de los datos permite establecer los resultados del estudio, en el cual se pretende establecer una relación de la estructura organizacional de las empresas seleccionadas, frente a la gestión de proyectos e integración con el sistema de gestión de documentos, con base en lo anterior la presente investigación podría demostrar que las pymes del sector servicios de la sabana occidente integran elementos de la gerencia de proyectos en la implementación de los sistemas de gestión documental que impacten de manera efectiva y ejecución en los proyectos en materia documental.</i> |

*Fuente: Elaboración propia*

## **10.8 Método de análisis e interpretación de los datos**

El método para establecer los análisis, así como la interpretación de los datos, está orientado mediante la técnica de Estadística Descriptiva, en este sentido para Rendon Macias y Villasis (2016), la definen como una fórmula clara y sencilla que ayuda a resumir los datos de una investigación, mediante el uso de tablas, figuras y gráficos, para posteriormente, organizarlos, compilarlos, tratarlos y mostrarlos, con el objetivo de proporcionar información puntual de los resultados para su posterior interpretación.

## **11. Modelos para la gestión de proyectos documentales**

### ***11.1 Modelo Norteamericano: Record Management.***

Castillo (2015) agrega que incluye el control, uso y mantenimiento de documentos. Para ello, se considerará la disponibilidad, eficiencia y elección del suministro. Dado que no se puede procesar una gran cantidad de documentos, se adopta esta etapa. Si bien en Estados Unidos las cartas se envían directamente a las personas y nadie las abre, es casi imposible encontrar cualquier tipo de información sin un procesamiento adecuado, por lo que se adopta un sistema de archivos que satisfaga estas necesidades.

Según el Government Records Service (2011), el sistema de mantenimiento de registros es una herramienta para la gestión de registros. Es un sistema de información manual o automático con las funciones necesarias para realizar y apoyar diversos procesos de gestión documental, como la recolección, organización y clasificación de registros, para facilitar su recuperación, distribución, uso, disposición o preservación.

Al diseñar e implementar un sistema de mantenimiento de registros, una organización debe asegurarse de que puede cumplir con las políticas, requisitos, prácticas, directrices y procedimientos de gestión de registros de la organización. De acuerdo con las consideraciones anteriores y la necesidad de un control adecuado de los registros electrónicos, en comparación con las normas y mejores prácticas internacionales de gestión de documentos, se necesitan nuevas políticas, estrategias, prácticas, procedimientos y herramientas de gestión de documentos para apoyar el desarrollo de

documentos electrónicos y no electrónicos. El Record Management aboga por el uso de métodos electrónicos para gestionar registros electrónicos y no electrónicos de manera coherente e integrada, y se ha desarrollado en los últimos años para ofrecer soluciones.

### *11.2 El Canadá francófono.*

De acuerdo con Llansó (2006), establece que este modelo es muy similar al modelo estadounidense, aunque los dos países pertenecen al mismo estado y tienen una legislación federal común, incluida la legislación relacionada con los archivos. Los conceptos y prácticas de la gestión de documentos están bien definidos a nivel legislativo y reglamentario. El peso del curador de los Archivos Nacionales de Quebec en la etapa activa del documento es más importante que el del archivero estadounidense en términos de calidad, especialmente en términos de dependencia jerárquica como soporte legal y regulatorio.

Así mismo, desató importantes debates teóricos entre las dos corrientes archivísticas en el ámbito universitario, que se priorizaron según las necesidades de la administración. Un enorme desarrollo de la política de gestión documental semiactiva mediante el establecimiento de un calendario de protección de toda la organización administrativa. La aparición y el aumento de documentos informáticos ha fomentado que la gente se concientice sobre la necesidad de un cambio tradicional hacia los nuevos medios. Los archiveros adoptan un enfoque más directo durante la fase activa del ciclo de vida del documento.

Para Castillo (2015), las instituciones públicas son libres de adoptar la gestión de documentos porque la Comisión de Finanzas de Quebec considera que esta actividad es secundaria, pero dado que las entidades se enfrentan a una gran cantidad de documentos y demuestra la necesidad de racionalizar los costos de alquiler y aplicar el proceso de eliminación, lo que lleva a la búsqueda de métodos o prácticas racionalizadas. El primer recurso para esto es la tecnología de la información a través de procedimientos específicos en el área, y el objetivo principal es la recuperación de información.

### ***11.3 Modelo Reino Unido: El «registry».***

Llansó (2006), este modelo surge de la tradición administrativa mediante el desarrollo, el derecho consuetudinario tiene un peso enorme. La tendencia de registrar cada documento por separado está desapareciendo porque se considera que el registro a nivel individual es un control suficiente para ser aplicado a los documentos que componen la serie. La tabla de clasificación de documentos de los registros de las organizaciones centralizadas y descentralizadas no está claramente definida.

Los documentos generalmente se clasifican antes de ser enviados a la oficina de la agencia para separar los documentos de los archivos del caso. El registro de documentos antes de enviarlos a los funcionarios para su procesamiento puede ralentizar el proceso de la toma de decisiones. Las acciones correspondientes a las autoridades administrativas y agencias de archivo están perfectamente definidas. Una vez que el documento llega a los archivos para su conservación final, el archivero conserva el principio de volver al orden



original después de que el departamento de gestión original cambie el principio de registro.

Castillo (2015), puntualiza que este se considera un sistema de responsabilidad, con base en estos formularios están diseñados para personas del área administrativa, son responsables de documentos, trámites donde se incluye la inclusión de documentos individuales y cómo serán procesados, por lo que es responsabilidad de la unidad administrativa.

#### ***11.4 Modelo alemán: La «Registratur».***

Según Llansó (2006), aunque los archivos intermedios (Zwischenarchiv) fueron reconocidos por su papel en el almacenamiento de los registros o documentos semiactivos y la valoración como parte del patrimonio histórico, la administración no cooperó en la realización de su trabajo. En cuanto al papel del registro en la gestión de la creación, preservación y uso de archivos, el Archivo Nacional sólo tiene una función consultiva y no tiene un control real.

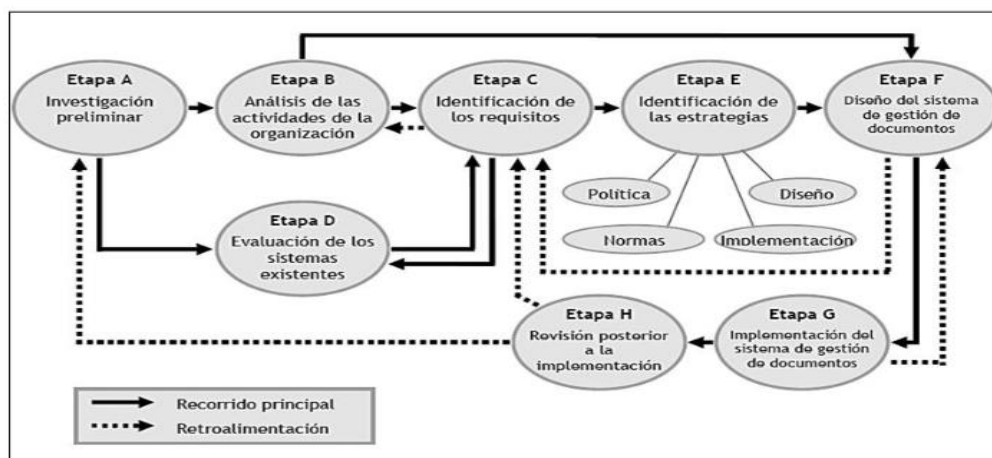
En el caso del registro, una vez que el documento llega al archivo para su conservación final, el archivero puede utilizar el principio de volver al orden original después de que la agencia de gestión original lo haya modificado. Al igual que en el caso de los registros, la aparición de la gestión documental no significa una revolución en la práctica del registro.

### 11.5 Metodología DIRKS

Conde (2015), expone que la metodología DIRKS es un acrónimo de (Diseño e Implementación de Sistemas de Registros), y tiene como objetivo desarrollar prácticas comerciales más eficientes y responsables mediante el diseño y el fomento de un buen mantenimiento de registros dentro de una organización. DIRKS se inspira en la Norma Internacional ISO 15489, con el propósito de garantizar de que los registros y la gestión de documentos, se alineen en concordancia con las necesidades en el entorno empresarial.

Castelao (2018), define DIRKS, como un proceso el cual se divide en una serie de etapas, con el propósito de que las entidades mejoren sus prácticas frente a la gestión de los registros, incluido el diseño o la implementación de los mismos, es adaptable y se extiende sobre la Norma Técnica ISO 15489 Información y documentación, gestión de documentos. En el siguiente esquema se presentan cada una de las etapas que comprende la metodología DIRKS:

Figura 3. Etapas metodología DIRKS



Fuente: Proceso para Implementar un Sistema de Gestión Documental en la PUCESE

Para Conde (2015), describe que “los tres primeros pasos de la metodología, etapas (de la A al C), tienen por finalidad garantizar que el proceso en cuanto al desarrollo del sistema de gestión documental se enfoque en las necesidades particulares y existentes de la organización”, mientras que la etapa (de la D al H), se centran en asegurar que el sistema este “bien”. (p.100)

### ***11.6 Metodología OSSAD***

García (1998), se refiere a OSSAD (Office Support Analysis and Design), como una metodología utilizada para llevar a cabo la gestión de proyectos documentales en las organizaciones, fue concebida en el marco del programa europeo ESPRIT (European Strategic Programme for Research in Information Technology), ya que necesitaba crear y difundir un método que sirviera de apoyo a las empresas con el objetivo de facilitar las actividades encaminadas en el trabajo administrativo. La metodología OSSAD fue desarrollada entre los años 1985 y 1990 por un equipo multinacional de consultores, investigadores y usuarios de tecnologías de la información de los centros administrativos de las empresas en Europa. OSSAD es un método disciplinado que sirve para analizar a las organizaciones a través de sus procesos y procedimientos, manteniendo un enfoque holístico. Uno de los motivos que condujeron al desarrollo de OSSAD fue la falta de atención que otras metodologías ponían en los aspectos humanos y organizativos. Mientras que la mayoría de las metodologías utilizadas para desarrollos de sistemas de información dan prioridad a los aspectos tecnológicos, para la metodología OSSAD la

participación de los usuarios, su implicación en el proyecto y la comunicación entre ellos, es el aspecto más importante. El método OSSAD fue pensado para ayudar a las empresas a simplificar los procesos de trabajo y a adaptar el uso de la tecnología a sus necesidades. Es un método de dominio público, relativamente sencillo, que constituye una guía para la gestión de proyectos, un conjunto de procedimientos y técnicas para implantar tecnologías y sistemas de información y de trabajo.

OSSAD marca una serie de objetivos clave en torno a la participación de los usuarios en el desarrollo de los sistemas administrativos. Quiere conseguir la participación óptima de todos los miembros de la organización en el proyecto, desde gerentes hasta personal administrativo, por lo que incide en la necesidad de optimizar el potencial humano en las empresas, fomentando la creatividad a partir de los nuevos usos y problemas imprevistos. OSSAD es una herramienta de comunicación que ayuda a los usuarios a comprender el propósito de los procesos administrativos en el contexto de los objetivos organizacionales.

García (1998), indica que OSSAD se basa en seis principios fundamentales: adaptabilidad, participación, pragmatismo, experimentación, interacción, agregación y descomposición, los cuales fueron diseñados para ayudar a los usuarios con el propósito de adaptar el método a sus necesidades.

A continuación, se describen cada uno de los principios fundamentales de la metodología OSSAD:

**Tabla 3.** Principios metodología OSSAD

| <b>Principio</b>                   | <b>Descripción</b>   |
|------------------------------------|--|
| <b>Adaptabilidad</b>               | <i>Conjunto de principios y técnicas referenciadas en una metodología flexible, la cual se adapta a situaciones diferentes.</i>  |
| <b>Participación</b>               | <i>Los usuarios están convocados a analizar las diferentes situaciones existentes en torno a su organización, con el objetivo de sugerir alternativas que puedan dar solución a esa problemática.</i>  |
| <b>Pragmatismo</b>                 | <i>Se orienta a resolver problemas en relación con los sistemas de información, baja productividad, costos, entre otros, así mismo es capaz de rediseñar oportunidades de productos, clientes y nuevos mercados.</i>   |
| <b>Experimentación</b>             | <i>En torno al desarrollo de los proyectos es difícil prever todo tipo de situaciones o futuras necesidades, para OSSAD prevalece la importancia de llevar a cabo proyectos experimentales que den soluciones a la organización con base en la tecnología y la información.</i>  |
| <b>Iteración</b>                   | <i>El principio de interacción en la ejecución del proyecto supone:</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Posibilidad de retroceder con el objetivo de localizar información que se ha perdido o analizar situaciones con más detenimiento.</i></li> <li>- <i>Evaluar alternativas experimentales sobre su implantación evitando soluciones inadecuadas.</i></li> </ul> |
| <b>Agregación y descomposición</b> | <i>OSSAD permite adicionar o fraccionar piezas a partir del análisis que se requiera en el marco del proyecto y establece la posibilidad de navegar entre los procesos pasando de lo general a lo particular y viceversa.</i>  |

*Fuente: Elaboración propia*

### **11.7 Caracterización modelos de gestión documental**

A continuación, se realiza el análisis referente a los modelos de gestión documental, en el cual se incluyen los rasgos más sobresalientes de cada uno:

*Tabla 4. Caracterización modelos de gestión documental*

| Tipo de modelo                             | Características   | Ventajas   | Desventajas   |
|--|---|--|---|
| <b>Records Management (Estados Unidos)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nace en los estados unidos, ligado a la eliminación de grandes masas documentales, debido a la incidencia del factor económico.</li> <li>- Se considera el pionero en cuanto al modelo del ciclo de vida de los documentos a partir de dos etapas (administrativa, cuando son registros) y la etapa (histórica cuando son archivados).</li> <li>- Es un referente internacional impulsado por el Consejo Internacional de Archivos.</li> <li>- El modelo está diseñado para llevar a cabo la intervención de los archivos en las instituciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene fuerte presencia en las instituciones</li> <li>- Apropiación en el sector privado, integración con las tecnologías de la información</li> <li>- El Records management es un modelo que establece un control al interior de las organizaciones, sobre la producción documental (física y electrónica), así como procedimientos para su destrucción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado en la aplicación de los principios de la gestión de documentos en las organizaciones, así como la interacción con otros sistemas de información</li> <li>- El modelo no contempla elementos que permitan llevar a cabo la ejecución de actividades y buenas prácticas, desde el punto de vista de la gestión de proyectos.</li> </ul> |
| <b>Canadá francófono</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo se soporta en la percepción del ciclo de vida en fases, así como los valores primarios y</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de los calendarios de conservación sobre los documentos al (100%).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada eliminación de los documentos al (98%).</li> <li>- Limitada en cuanto a la</li> </ul>  |

| Tipo de modelo              | Características   | Ventajas   | Desventajas   |
|-----------------------------|---|--|---|
|                             | <p>secundarios de los documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo establece la importancia de las actividades de clasificación, evaluación y calendarios de conservación.</li> <li>- Tiene influencia del modelo estadounidense teniendo en cuenta que apropia las fases del ciclo de vida del documento.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo está basado en la ejecución de actividades técnicas operativas para la organización de los archivos.</li> </ul> | <p>integración con los sistemas de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No concibe herramientas que se integren con la gestión de proyectos en materia documental, el modelo considera actividades técnicas operativas</li> </ul>  |
| <b>Registry Reino Unido</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se constituye el modelo de tratamiento documental más extendido del mundo, sus apariciones datan del siglo XVI.</li> <li>- El modelo nace a partir de la necesidad de clasificar los documentos antes de ser remitidos a los responsables de su trámite o gestión.</li> <li>- Aparecen los términos archivos corrientes, intermedios y definitivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con instrumentos de eliminación plenamente consolidados.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pese a que el modelo maneja un alto porcentaje de eliminaciones, no existe un proceso de selección de la información, esta se ejecuta a los 25 años después de haberse producido.</li> <li>- Prevalece el riesgo de entorpecer los procesos de toma de decisiones al registrar los documentos tipo por tipo.</li> <li>- La clasificación de los registros depende de los cuadros de</li> </ul> |

| Tipo de modelo   | Características  | Ventajas   | Desventajas  |
|--|--|--|--|
| <b>La Registratur<br/>Alemania</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Junto con el registry, es el modelo más longevo</li> <li>- Consiste en un sistema para llevar a cabo la organización de la documentación de una entidad caracterizada por el empleo de asuntos.</li> <li>- El modelo tiene su origen en la segunda mitad del siglo XVI, en las corporaciones, tribunales y consejos en las que se trataban.</li> <li>- El modelo utiliza un código para la identificación de los expedientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un cuadro de clasificación por materias organizadas jerárquicamente, construido a partir de las funciones del organismo productor</li> <li>- Posee un sistema rígido en cuanto al control de los documentos durante su etapa de gestión o tramite.</li> </ul> | <p>clasificación de documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No es una disciplina si no una función, carece de una teoría escrita, se transmite como un aprendizaje.</li> <li>- El modelo no plantea elementos para la gestión proyectos, su enfoque está orientado al desarrollo de actividades en el marco del control de los documentos.</li> </ul> |
| <b>DIRKS<br/>(Designing and<br/>Implementing<br/>Recordkeeping<br/>System)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo propone una gama de responsabilidades para la gestión de documentos, en diferentes etapas que determinan su contenido, tales como: clasificación, uso, manipulación, captura, registro, almacenamiento, conservación y gestión.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca las pautas para el desarrollo de sistemas de gestión documental, no sólo desde el punto de vista del desarrollo de proyectos informáticos, especialmente en términos documentales.</li> <li>- Aunque está metodología orienta el desarrollo</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No detalla elementos que deban incorporarse en un proyecto de gestión documental.</li> <li>- No incluye de un modo directo la relación con los usuarios</li> </ul>  |



| Tipo de modelo | Características   | Ventajas   | Desventajas |
|----------------|---|--|-------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue un enfoque estructurado y coherente diseñado para garantizar que la gestión de registros esté alineada con las necesidades de la organización.</li> <li>- El objetivo fundamental es asegurar que las organizaciones sean capaces de crear, conservar, y utilizar los documentos de archivo que producen en razón de sus funciones, a partir de un modelo para la gestión de documentos, apoyado en el ejercicio de las buenas prácticas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>de sistemas de gestión de documentos electrónicos, su aplicación puede trasladarse al caso de los formatos tradicionales.</li> <li>- Su enfoque está orientado al trabajo procesos.</li> <li>- Proporciona retroalimentación continua con los resultados de cada paso, lo que permite que el sistema diseñado tenga un buen mantenimiento.</li> <li>- Además de la descripción de los 8 pasos, incluye un conjunto de herramientas para realizarlos y explicación detallada sobre cómo implementar sus diferentes etapas.</li> <li>- Establece un modelo para la gestión de documentos</li> <li>- Adopta las buenas prácticas en relación al control y</li> </ul> |             |

| Tipo de modelo  | Características   | Ventajas   | Desventajas  |
|---|---|--|--|
|   |   | <p>recuperación de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece como las organizaciones deben estructurar su información, a partir de las funciones que ejecutan en el cumplimiento de su misionalidad u objeto legal.</li> <li>- Constituye una guía práctica en el marco de los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de documentos a partir de la creación, control, recuperación y disposición de los mismos.</li> </ul> |  |
| <p><b>OSSAD (Office Support Analysis and Design).</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una metodología de análisis y diseño de sistemas de información y flujos de trabajo en las organizaciones, se utiliza para desarrollar proyectos de carácter documental, diseñado a partir del programa europeo ESPRIT (Programa de Estudios Europeos, estudio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriza el análisis de la estructura organizativa, así como la integración y participación de los usuarios.</li> <li>- Implicación de las partes interesadas en el proyecto, desde la alta dirección, responsables de la gestión documental y personal de la organización.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin referencia</li> </ul> |

| Tipo de modelo | Características   | Ventajas   | Desventajas |
|----------------|---|--|-------------|
|                | de la Estrategia Europea para las Tecnologías de la Información), con el objetivo de crear y difundir una metodología que desempeñará un papel de apoyo en el trabajo administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencializa el recurso humano en las organizaciones mediante la creatividad para dar solución a los problemas o necesidades de las empresas.</li> <li>- La metodología ayuda a que los usuarios entiendan la finalidad de los procesos administrativos dentro del contexto de las metas de la organización.</li> <li>- Busca asegurar los proyectos a partir de actividades controladas con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la organización.</li> </ul> |             |

*Fuente elaboración propia*

En la lectura de la tabla 4, Se puede observar las características, ventajas y desventajas de los modelos, cabe destacar que, dentro del análisis realizado a cada una de estas, y teniendo en cuenta el propósito de la presente investigación en el marco de la gestión de proyectos documentales, el modelo OSSAD se destaca de las demás, ya que su metodología se enfoca en priorizar los aspectos de la gestión de documentos en las

organizaciones, a partir de la ejecución de proyectos donde se integran elementos que involucran: adaptabilidad, usuarios, comunicación, participación, resolución de problemas, entre otros, los cuales incidirán como referente en la construcción del futuro modelo.

## **12. Requisitos para implementar un sistema de gestión de documentos**

Para una buena gestión documental, existen técnicas archivísticas y herramientas que permiten administrar eficientemente los documentos existentes, debido a la necesidad indispensable de consultar documentos y que estos se encuentren organizados. Plantea la norma internacional ISO 15489-1 (2016):

La gestión documental es un área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización. Según Fernández (2017) la gestión documental consiste, en el tratamiento y conservación que se les da a los documentos, desde el principio de su ciclo de vida, es decir, la producción del mismo, hasta su eliminación o conservación permanente, todo esto siguiendo las diversas etapas que constituyen el ciclo de vida de los documentos, y por supuesto respetando el principio de orden original y el principio de procedencia.

La red de transparencia y acceso a la información (2005), establece que el propósito de estas directrices proporciona una serie de recomendaciones metódicas para el desarrollo de los requisitos desde la óptica funcional, legal y operativa, necesarias para implementar un sistema de gestión de documentos dentro de una organización, y proporcionar orientación sobre cómo diseñar e implementar el modelo de gestión documental y direccionarla en torno a las necesidades de la entidad.

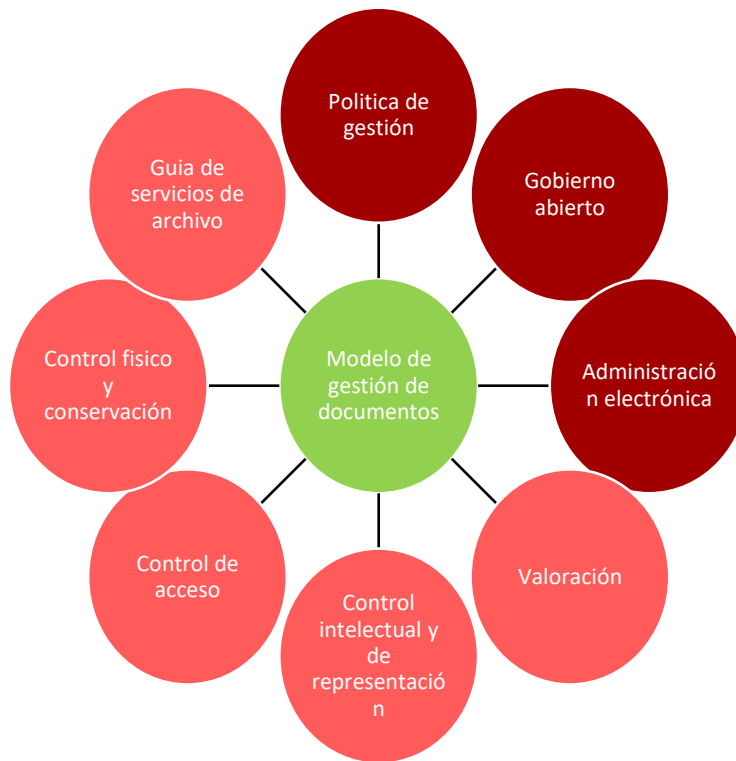
La implementación de un sistema de gestión de documentos tradicionales, electrónicos o híbridos, proporciona consistencia a la organización y coadyuva en el mejoramiento de los procesos, así mismo la aplicación de sistemas automatizados es fundamental para la información que se genera en ambientes electrónicos garantizando su integridad, fiabilidad y disponibilidad, ya que constituyen la memoria transaccional de las diferentes actividades que ejecuta una entidad en razón de su misionalidad.

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión Documental, es esencial ya que desarrolla un conjunto consistente de requisitos funcionales o en forma de modelo, constituye la base del desarrollo, que a su vez proporciona información importante sobre el software. De igual forma, si el sistema de gestión documental de la empresa se implementa en un entorno automatizado, es conveniente requerir un listado de requerimientos que es fundamental si el sistema de gestión incluye la gestión documental electrónica.

Se considera que la norma internacional es influyente para la gestión documental en este campo de acción, así mismo establece una serie de requisitos que afectan la gestión documental y determina la forma y estructura de los documentos que deben crearse e incorporarse al sistema. Además, también especifica los requisitos para la recuperación, uso y transmisión de documentos en los procesos comerciales o por otros posibles usuarios, así como los períodos de retención necesarios para cumplir con estos requisitos. El acceso al Sistema de Gestión Documental se requiere inicialmente para satisfacer y cumplir con una serie de necesidades y expectativas de las organizaciones. Para ello, es necesario identificar y evaluar oportunidades para mejorar la efectividad, eficiencia o calidad de los procesos, decisiones y acciones que puedan resultar de una mejor creación o manejo de documentos.

En el siguiente esquema se presentan las ocho guías de implementación en las cuales se desarrolla el Modelo De Gestión de Documentos y Administración de Archivos para la Red de Transparencia y Acceso a la Información, en las cuales se puede observar las guías operacionales en color claro y las gerenciales de color oscuro:

**Figura 4.** Modelo de gestión de documentos y administración de archivos



*Fuente de elaboración propia*

La red de transparencia y acceso a la información (2005), considera que la norma ISO 15489 “información y documentación” es una norma internacional relevante en el ámbito de la administración documental, la cual establece una serie de requisitos generales que afectan la gestión de documentos:

- Determinar los documentos que deben ser creados y los relevantes en la cadena de negocio.
- Establecer la forma y estructura de los documentos, así como la tecnología requerida para su administración.

- Establecer los requisitos para llevar a cabo su recuperación, uso y transmisión para la toma de decisiones y potenciales usuarios, así como los plazos para conservar la información.
- Establecer la organización de los documentos, a partir de las necesidades propias de la entidad.
- Evaluar los riesgos derivados de aquellos documentos que soportan las actividades principales de la entidad.
- Conservar los documentos y permitir su acceso con el objetivo de satisfacer las necesidades de información y expectativas de sus usuarios y partes interesadas.
- Dar cumplimiento a los requisitos legales, normas y políticas establecidas en la organización.
- Conservar los documentos durante un periodo de tiempo establecido, teniendo en cuenta su importancia o relevancia para el negocio.
- Identificar las oportunidades de mejora, eficacia, eficiencia y de calidad de cada uno de los procesos que influyen en el manejo de la gestión de documentos.

En cuanto a los requisitos que establece la red de transparencia y acceso a la información (2005), en la guía denominada “Requisitos para un sistema de gestión de documentos” (2014), indica una serie de recomendaciones, las cuales se deben tener en cuenta para llevar a cabo la implementación de Sistemas de gestión de documentos (SGD), así mismo hace referencia a la norma ISO 15489, en lo que respecta a las características que debe contener el sistema:



- *La fiabilidad*: es una característica esencial para incorporar regularmente todas las transacciones relacionadas con las actividades que ejecuta la organización en los documentos que reflejen el entorno de producción, además de proteger los documentos para que no sean modificados, eliminados o no autorizados. Así mismo, debe ser el principal recurso de información de la organización, y el mismo acto de prueba documental, brindar acceso instantáneo a los documentos y los cambios de acuerdo a las necesidades organizativas.
- *La integridad*, se deben formular medidas de control y acceso, identificando los diferentes grupos de usuarios y sus respectivos roles, adicionalmente la incorporación de estas políticas y procedimientos, garantizan que se establezcan una serie de reglas sobre el acceso a la información independientemente de su soporte.
- *La conformidad* se emplea desde el punto de vista de los requerimientos que se derivan a partir de las funciones que desarrollan las organizaciones en el marco de su misionalidad. También deben cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés. Dentro de este aspecto es recomendable que se realice una evaluación periódica en cuanto al cumplimiento de los requisitos y su coherencia con el sistema de gestión de documentos.
- *La exhaustividad*, los sistemas de gestión de documentos deben estar dirigidos a cubrir todos los frentes de la organización, teniendo en cuenta que la información

es transversal y esencial para llevar a cabo la ejecución y el desarrollo de las actividades propias de su misionalidad.

Frente a los requerimientos funcionales que debe cumplir un (SGD), la guía enfatiza en lo siguiente:

- Realizar una investigación preliminar sobre la organización en el cual dé cuenta del contexto administrativo, legal, operacional y social de la entidad.
- Realizar un análisis de las funciones y actividades de la organización, identificando sus procesos de negocio y la relación de las diferentes actividades que ejecuta con los documentos que se generan como producto de su misionalidad y en cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Realizar un análisis de las fuentes de información como manuales de procedimientos, programas de control de calidad, legislación que afecte la organización (normas nacionales e internacionales) referentes al tratamiento de los documentos.
- Identificar a los responsables de la producción documental de las diferentes áreas de la organización, con el propósito de determinar la información que generan en razón y cumplimiento de sus funciones.

La red de transparencia y acceso a la información (2005), manifiesta que los conceptos y procesos clave de la gestión de documentos en un entorno automatizado, los

requisitos funcionales de los sistemas de gestión de documentos y procesamiento de archivos se dividen en:

**Figura 5.** Procesos clave de la gestión documental



**Fuente:** Tomado de la red de transparencia y acceso a la información (2005).

Cada uno de los requisitos son clave, ya que detallan un aspecto fundamental sobre la funcionalidad de la gestión documental, la guía indica que los (SGD) deberían cumplir estas cuatro categorías de requisitos. Así mismo establece que las organizaciones a través de sus (SGD), deben ser capaces de crear, mantener, tratar, conservar y proteger sus documentos durante todo el ciclo de vida.

Franco y Pérez (2014), para garantizar que los requisitos de gestión de documentos y datos estén completamente integrados en el sistema de información, es importante que exista una estrecha cooperación entre el personal responsable de la gestión de documentos y archivos, la transparencia y el acceso a la información pública, y la tecnología de la información. La implementación del modelo de gestión de documentos y archivos tiene como objetivo mejorar eficientemente los procesos mediante la adopción de estándares y buenas prácticas. La implementación es precisamente la etapa más importante de este modelo. Este modelo es de vital utilidad para las organizaciones que lo asumen e implementan para mejorar su proceso de archivo y su respuesta a la transparencia y los plazos en cuanto a los lineamientos y políticas de acceso a la información pública.

### ***12.1 Norma UNE-ISO 15489-1: guía para la gestión de los documentos de archivos.***

Para Santovenia (2006), este estándar proporciona elementos básicos para llevar a cabo la administración de la información y los archivos, así como su relación con los sistemas electrónicos para almacenar expedientes de archivos en diferentes medios o soportes. El propósito de esta norma es estandarizar los lineamientos, procedimientos, políticas y buenas prácticas de gestión de archivos, con el objetivo de garantizar que estos sean administrados correctamente por los profesionales de la información, a partir de una metodología propiamente definida, permitiendo que la gestión documental sea llevada

desde una perspectiva eficiente y eficaz. La norma ISO 15489 es una consecuencia de dos particularidades, en primer lugar, se origina en el ámbito de la archivística, bajo la influencia del modelo norteamericano records management y el segundo por el modelo australiano recordskeeping, García (2007).

Con el objetivo de llenar los vacíos existentes de las normas ISO relacionadas con la gestión de documentos, se elaboró la ISO 15489, concibiéndose como una guía de buenas prácticas la cual establece una serie de directrices, con el propósito de orientar la implementación de un sistema de gestión documental en las organizaciones, de manera eficaz, eficiente y de calidad Bustelo (2011). Entre tanto Llansó (2009), argumenta que la norma no es certificable, sin embargo, comenta que es de adopción voluntaria, facilitando su aplicación y reconocimiento en distintos países, donde antes existía un gran predominio de tradiciones muy distintas entre sí y difícilmente compatibles (Llansó, 2009).

Sánchez (2014), define que la norma ISO 15489, es una guía que orienta la gestión de documentos al interior de las organizaciones, en el ejercicio de sus actividades y en cumplimiento de su misionalidad, o las personas responsables de generar y mantener los documentos. Así mismo proporciona un método para llevar a cabo responsabilidades en cuanto a la generación de políticas, procedimientos y procesos relacionados con los documentos. La norma fue aprobada en el año 2001 y define que las entidades, deben establecer políticas, procedimientos y buenas prácticas para la gestión de documentos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de evidencias administrativas.

Para Giménez (2015), considera que la norma ISO 15489 aporta una serie de novedades en la gestión de los documentos: incorpora la asignación de responsabilidades en las organizaciones (a nivel directivo, profesional y operativo) en concordancia con las políticas, procedimientos, sistemas y procesos relacionados con la documentación. Argumenta que la falta de una política responsable y bien documentada por la alta dirección de la entidad puede llevar a conducir a un deterioro en las actividades, funciones, inclusive la desaparición del objeto mismo de la gestión, en este caso la memoria soportada en los documentos. Adiciona que es necesario que las entidades establezcan una serie de mecanismos desde la alta dirección, donde se lleven a cabo políticas, procedimientos y buenas prácticas sobre la gestión de documentos, con el propósito de que estos sean auténticos, fiables, íntegros y utilizables para poder respaldar las funciones y las actividades de la organización a lo largo del tiempo.

Dentro del análisis Giménez (2015), indica que la norma ISO 15489, reúne una serie de requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de documentos como; la fiabilidad que se refiere al funcionamiento de modo regular, la integridad en relación con los controles de acceso, modificación o destrucción de los documentos, la conformidad entendida como el cumplimiento de los requisitos que se derivan de las actividades propias de la organización, la exhaustividad en términos de gestionar la totalidad de los documentos y el carácter sistemático que corresponde a la gestión sistemática desde la generación del documento, mantenimiento y conservación. La norma propone una

metodología para el diseño e implementación de dicho sistema, y una auditoría para el seguimiento del buen funcionamiento del sistema.

Teniendo en cuenta la revolución de las TIC, (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), han surgido nuevos retos y desafíos en el marco de la gestión de documentos, por esta razón la comunidad ISO realizó un trabajo con el objetivo de someter la norma a un proceso de revisión para disponer de una nueva versión, buscando que la misma se ajustara a las necesidades del contexto actual, por esta razón se publica la norma denominada bajo el título “ISO 15489-1:2016. Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Conceptos y Principios”, por lo anterior Llansó (2015), menciona los aspectos generales de la norma:

- ✓ Establece las directrices para orientar a las organizaciones en la implementación de un sistema de gestión documental.
- ✓ Es una guía de referencia de buenas prácticas, la cual no es certificable.
- ✓ Sobresale el papel de la alta dirección como garante de respaldar y liderar el desarrollo de las actividades que se deriven para la aplicación de los sistemas de gestión de documental.
- ✓ Es aplicable para todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño.
- ✓ Ofrece un respaldo en cuanto al aspecto documental inmerso en las normas de gestión de calidad y ambiental (ISO 9001 y 14001).

Así mismo la norma hace referencia a los documentos que se conciben como información que es generada y dispuesta como evidencia de las actividades en cumplimiento de las funciones que desarrollan las personas u organizaciones en concordancia con su objeto misional. Bustelo (2018) enfatiza en que la norma ISO 15489 se caracteriza por definir las particularidades de los documentos, que son plenamente reconocidas en diferentes estudios sobre la materia, los cuales deben cumplir las características de; autenticidad, fiabilidad, integridad y usabilidad. Por otro lado, los procesos que enmarcan la gestión de documentos se dividen en ocho etapas, sin embargo y aunque estos son descritos de manera lineal, pueden ejecutarse sin mantener un orden secuencial Llansó, (2016).

### ***12.2 Requisitos de la gestión de documentos y su relación con la gestión de proyectos***

En este apartado y frente al desarrollo del segundo objetivo de la presente investigación, el cual hace referencia a los requisitos de la gestión documental y su relación con la gestión de proyectos, se solicitó del conocimiento del juicio de expertos, a partir de la técnica de muestreo no probabilístico, teniendo acceso a dos (2) voluntarios, con amplia trayectoria académica y laboral, los cuales colaboraron en la aplicación de una entrevista estructurada, con el propósito de recolectar información relevante sobre las siguientes variables, gestión documental y gestión de proyectos, buscando dar una respuesta puntual sobre el objetivo 2. Según Obez (2018), en la investigación cualitativa la



entrevista constituye una herramienta valiosa, dado que permite comprender las perspectivas que tienen los informantes, con el fin de obtener información específica.

A continuación, se presentan las entrevistas que fueron realizadas a los (2) dos expertos:

*Tabla 5. Ficha entrevista al experto*

| <b>Ficha Entrevista Experto</b>   |
|---|
| <p><b>A) Datos del experto:</b></p> <p><b>Nombre:</b> Álvaro Arturo Otero (Experto 1)</p> <p><b>Formación académica:</b> Ingeniero industrial, magister en archivística (Universidad Javeriana)</p> <p><b>Años de experiencia laboral:</b> 25 años de experiencia relacionada con la ejecución de proyectos en gestión documental en el sector público y privado</p> <p><b>Entidad donde labora:</b> SoftyDi Ltda</p> <p><b>Cargo:</b> Consultor</p>  |
| <p><b>B) Objetivo de la entrevista:</b> Suministrar información acerca de los aspectos relacionados con la gestión de documentos y la gestión de proyectos.</p>   |
| <p><b>C) En el siguiente apartado se relacionan cada una de las preguntas de tipo abiertas, con el propósito de conocer a partir de la experiencia su punto de vista:</b></p> <p>1) ¿Qué aspectos considera se deben tener en cuenta para gestionar un proyecto?</p> <p><i>Bueno considero que para poder gestionar un proyecto, inicialmente es necesario se tenga claridad cual es la particularidad o requerimiento que se busca satisfacer, así mismo debe haber un conocimiento previo sobre el contexto organizacional, también es muy importante saber cuáles son las metas u objetivos que se pretenden alcanzar, ya que es necesario establecer los límites del mismo, otro aspecto relevante son los entregables, productos, bienes y/o servicios que se desarrollarán en el tiempo pactado para su ejecución, también se debe tener en cuenta los recursos ya sean de infraestructura, humanos y tecnológicos, los cuales nos ayudaran a alcanzar cada uno de los entregables. Esto por un lado, los costos también juegan un papel fundamental ya que deben ser estimados y monitoreados de tal forma de prevenir posibles desviaciones durante el ciclo de vida del proyecto, pienso que debe haber una detección de los riesgos asociados, ya que estos pueden llegar a incidir en el logro de los objetivos, “considero que esto debe ser primordial”, algo muy esencial es la documentación</i></p> |

*que se genera en torno al proyecto, considero que debe ser almacenada y custodiada, ya que guarda la memoria de la toma de decisiones, hitos y entregables, finalmente debe existir una asignación de roles y responsabilidades que debe cumplir el equipo de trabajo, así como las partes interesadas que se verán beneficiadas del proyecto.*

- 2) En su experiencia frente a la ejecución de proyectos de gestión documental, ¿ha aplicado algún tipo de modelo o metodología para su gestión?

*Pues realmente estoy certificado en PMP, por lo cual los proyectos los ejecuto tomando como referencia algunas áreas de conocimiento que se manejan bajo el estándar del Pmbok.*

- 3) Desde el punto de vista estratégico, ¿qué aspectos considera relevantes en cuanto a la aplicación de los sistemas de gestión documental al interior de las organizaciones?

*Pienso que debe haber una cabeza visible o más bien un referente que tenga nivel jerárquico con toma de decisión, ya que muchas veces la aplicación de los sistemas de gestión de documentos no prospera debido a la falta de apoyo o compromiso de los directivos, quienes deben prestar el interés para que este tipo de proyectos surjan en las organizaciones.*

- 4) ¿Considera que los requisitos del sistema de gestión documental guardan relación con la gestión de proyectos?

*Bueno inicialmente los requisitos de un sistema de gestión de documentos, como la palabra lo indica, son requisitos que se deben tener en cuenta para la construcción de un SGD; como se mencionó anteriormente el PMBOK ofrece una serie de posibilidades que buscan dar solución a las necesidades particulares y propias de las organizaciones, como lo son, aspectos misionales, de infraestructura, así como el cumplimiento de la normativa legal, los cuales considero como su identidad, o mejor dicho, su carta de presentación. En cuanto a su relación con la gestión de proyectos me atrevo a decir que no hay relación alguna, ya que los proyectos es un cuerpo de conocimiento los cuales cuentan con un repertorio de buenas prácticas dirigidas a resolver una problemática que se haya detectado, siendo una herramienta que orienta en lo que se debe hacer.*

- 5) ¿Considera relevante que la aplicación de los proyectos de gestión documental, sean formulados bajo una metodología dirigida a esta tipología de proyectos?

*Aunque en los proyectos que ejecuto tomo como referencia las áreas de conocimiento del Pmbok, considero pertinente que la gestión de documentos sea formulada bajo una metodología de gestión de proyectos, ya que algunas veces en la ejecución de los mismos, se generan vacíos y no hay una orientación puntual sobre cada caso en específico, si existiese una metodología o modelo dirigido a los proyectos documentales, sería una herramienta muy indispensable que apoyaría a involucrar mucho más a los profesionales de esta área del conocimiento, ya que la gran mayoría que los ejecutan pertenecen a otras disciplinas.*

Tabla 6. Ficha entrevista al experto

| <b>Ficha Entrevista Experto</b>  |
|--|
| <p><b>A) Datos del experto:</b></p> <p><b>Nombre:</b> Gilberto Alejandro Villa Ayala (Experto 2)</p> <p><b>Formación académica:</b> Administrador público (ESAP), Especialista en archivística (UPTC), Magister en Sociología.</p> <p><b>Años de experiencia laboral:</b> 30 años de experiencia relacionada con la ejecución de proyectos en gestión documental en el sector público y privado</p> <p><b>Entidad donde labora:</b> Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad la Reparación y la no Repetición</p> <p><b>Cargo:</b> Asesor Experto</p>   |
| <p><b>B) Objetivo de la entrevista:</b> Suministrar información acerca de los aspectos relacionados con la gestión de documentos y la gestión de proyectos.</p>  |
| <p><b>C) En el siguiente apartado se relacionan cada una de las preguntas de tipo abiertas, con el propósito de conocer a partir de la experiencia su punto de vista:</b></p> <p>1) ¿Qué aspectos considera se deben tener en cuenta para gestionar un proyecto?</p> <p><i>Bueno en primer lugar en los proyectos existen una serie de limitantes que se deben tener en cuenta para poderlos gestionar, estoy hablando en términos del alcance, el tiempo y el costo, si uno no tiene en cuenta estos aspectos, probablemente no se podrá conseguir el objetivo esperado, poniendo en peligro el proyecto y todos los elementos relacionados con el mismo. Ahora bien, hablando en términos positivos si tenemos muy bien definido el alcance no habrá problemas con las tareas que implique el proyecto, por otro lado, el tiempo es uno de los aspectos mas importantes ya que permite controlar la duración de las actividades contempladas para la consecución de los entregables, finalmente el costo es otro aspecto relevante el cual se debe fijar y monitorear constantemente con el objetivo de que estos encajen dentro del presupuesto que se asigna para su ejecución.</i></p> <p><i>Así mismo en materia de gestión documental hay potencialidades y dificultades. De un lado el valor de la información puede ser tan significativo, que un tratamiento acertado o equivocado, tiene implicaciones derivadas del uso de la información. Los aspectos financieros de una entidad son claves, pero los asuntos conexos como por ejemplo los derechos de las personas, vinculados con la información puede traer implicaciones hasta con la vida misma. La experiencia me ha indicado que en materia de gestión documental algunos aspectos claves tienen que ver con la medición, los indicadores, los volúmenes, las clases y cantidades de procesos a aplicar. Así por ejemplo a veces hay proyectos que buscan intervenir con procesos</i></p> |

*archivísticos grandes volúmenes documentales, pero no se cuantifican adecuadamente y en consecuencia el alcance puede quedar mal planteado. Se dice hacer TRD de una entidad x, pero muchas veces no se establecen volúmenes de procesos a aplicar, instrumentos estratégicos con los que se cuenta y herramientas disponibles.*

- 2) En su experiencia frente a la ejecución de proyectos de gestión documental, ¿ha aplicado algún tipo de modelo o metodología para su gestión?

*Generalmente para la ejecución de los proyectos de gestión documental, no he aplicado una metodología, lo que si tengo claro es que estos se deben gestionar bajo un enfoque de procesos de acuerdo con su ciclo de vida, en este caso me refiero a que debe haber un inicio, seguido de una planificación, donde se lleve a cabo una ejecución, en los cuales existan una serie de controles y finalmente se dé su cierre. Pienso que cada uno de estos procesos tiene un propósito particular con el objetivo de que el proyecto tenga los mejores resultados. Las metodologías se construyen para cada proyecto con base en estándares nacionales e internacionales. Recolectar, procesar información, y obtener productos puede ser una secuencia lógica con la autoevaluación permanente, dando así una perspectiva de enfoque sistémico. En materia de gestión documental por tratarse se procesos transversales implica tener en cuenta los procesos, procedimientos, instrumentos, políticas y competencias de todas las áreas.*

- 3) Desde el punto de vista estratégico, ¿qué aspectos considera relevantes en cuanto a la aplicación de los sistemas de gestión documental al interior de las organizaciones?

*Ok, desde el punto de vista estratégico pienso que el aspecto mas relevante es que exista un compromiso o política de gestión documental y que esta sea patrocinada o apoyada desde la alta dirección de la entidad u organización que la pretenda aplicar, así mismo es indispensable que esta política sea comunicada y socializada con el objetivo de que los diferentes grupos de interés generen conciencia de su importancia y apoyen plenamente el propósito que desarrollara al interior de la compañía.*

- 4) ¿Considera que los requisitos del sistema de gestión documental guardan relación con la gestión de proyectos?

*Considero que no existe una relación, ya que los requisitos están orientados en determinar las necesidades de una organización, con respecto a su sistema de gestión documental, son requisitos que debe cumplir un sistema. En el caso de la gestión de proyectos se refiere a un conjunto de herramientas y actividades, las cuales se utilizan con el objetivo de entregar una serie de resultados de acuerdo con las necesidades del cliente.*

- 5) ¿Considera relevante que la aplicación de los proyectos de gestión documental, sean formulados bajo una metodología dirigida a esta tipología de proyectos?

*Efectivamente, el contar con un marco de referencia dirigido a esta área de conocimiento, generaría un impacto positivo, teniendo en cuenta su exclusividad para abordar los temas relacionados con los proyectos de gestión documental, permitiendo que esta labor sea altamente reconocida, como una guía de buenas prácticas dirigidas por profesionales calificados que lleven con éxito la gestión y desarrollo de este tipo de proyectos.*

*Fuente: Elaboración propia*

### ***12.3 Análisis de las respuestas***

Una vez realizadas las entrevistas se procederá analizar conjuntamente las respuestas de cada uno de los expertos, con el objetivo de determinar qué aspectos se deben considerar frente a las siguientes variables, gestión documental y la gestión de proyectos, así mismo determinar si existe relación en cuanto a los requisitos de un sistema de gestión de documentos con los proyectos.

A continuación, se enlistan cada una de las preguntas que fueron abordadas en la entrevista y su respectivo análisis:

#### ***1) ¿Qué aspectos considera se deben tener en cuenta para gestionar un proyecto?***

Dentro de los aspectos relevantes el *experto 1* considera la importancia de tener un contexto de la organización, también hace referencia en una serie de pautas que no se deben dejar de vista como son los objetivos, productos, tiempo y recursos, menciona que los costos son fundamentales, así como los riesgos ya que pueden llegar a incidir en logro de los resultados, manifiesta que la documentación en torno al proyecto es relevante

teniendo en cuenta que mantiene la trazabilidad, finalmente concluye en la asignación de roles y responsabilidades que deben desempeñar los miembros del equipo y las partes interesadas. En cuanto al *experto 2*, hay una particularidad ya que menciona la teoría de la Triple Restricción, la cual comprende tres aspectos en torno a una limitante, alcance, tiempo y costo, enfatiza en que, si estos no son tenidos en cuenta, pondrá en peligro el proyecto, así como todos los elementos relacionados con el mismo.

2) *¿En su experiencia frente a la ejecución de proyectos de gestión documental, ¿ha aplicado algún tipo de modelo o metodología para su gestión?*

La respuesta del *experto 1* fue contundente, argumentando que los proyectos los ejecuta bajo la referencia de una metodología tradicional o buenas prácticas, como el Pmbok, hace claridad en cuanto a la aplicabilidad de algunas áreas de conocimiento, las cuales no le son indiferentes ya que cuenta con certificación en PMI, esto traduce la flexibilidad y adaptación de la guía para llevar a cabo las tareas requeridas con éxito en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto. El *experto 2* no ha aplicado una metodología, pero menciona que tiene conocimiento sobre las fases que se deben desarrollar durante su ciclo de vida, en este caso hace referencia al inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Lo anterior indica que, al no adaptar una metodología para el desarrollo de los proyectos, estos pueden ser gestionados tomando como referencia los procesos que se desencadenan a partir de su ciclo de vida.

3) *Desde el punto de vista estratégico, ¿qué aspectos considera relevantes en cuanto a la aplicación de los sistemas de gestión documental al interior de las organizaciones?*

Frente a la respuesta de ambos expertos hay que considerar que hacen énfasis en que exista un delegado de la alta dirección el cual respalde las actividades que se deriven de la aplicación de los sistemas de gestión documental, así como una política la cual sea visible e implique a todas las partes interesadas dentro del contexto de la organización. El resultado deja entrever la importancia de que la gestión de documentos cuente un patrocinador que tenga toma de decisión y delegue las responsabilidades en el personal encargado de su administración, así mismo una política es el reflejo del compromiso que deben adquirir los colaboradores, con el propósito de generar sentido de pertenencia y apoyo en su aplicación.

4) *¿Considera que los requisitos del sistema de gestión documental guardan relación con la gestión de proyectos?*

En cuanto a la respuesta de ambos expertos coinciden en que los requisitos de un sistema de gestión de documentos no guardan relación alguna con la gestión de proyectos, enfatizan en que los requisitos están destinados a determinar una serie de requerimientos que debe tener un sistema de gestión de documentos desde el punto de vista funcional, con el objetivo de que estos sean gestionados en concordancia con los

procesos, procedimientos y actividades, los cuales se ejecutan como parte del cumplimiento y misionalidad de la organización.

5) *¿Considera relevante que la aplicación de los proyectos de gestión documental, sean formulados bajo una metodología dirigida a esta tipología de proyectos?*

En este último apartado los expertos enfatizan en que a pesar de que existan metodologías para la gestión de proyectos, es indispensable contar con un modelo de buenas prácticas donde la gestión documental sea formulada desde una perspectiva de proyecto, indican en que es una muy buena oportunidad para que los profesionales de esta disciplina puedan tener más participación con el propósito de adquirir las habilidades, técnicas y destrezas que les permitan tener una mayor participación y reconocimiento dentro de su labor.

Finalmente, y como objetivo de establecer la existencia de una relación entre los requisitos del sistema de gestión de documentos con la gestión de proyectos, los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos con base en su experiencia, permitieron determinar su punto de vista, concluyendo que no hay relación alguna. Los expertos coinciden en la necesidad de establecer un modelo para gestionar los proyectos enfocados en la gestión documental y de esta manera puedan optimizar sus procesos organizacionales haciendo uso de la información, generando una mayor eficacia y contribuyendo en el cumplimiento de su misionalidad, así como las metas y objetivos en materia organizacional.



Por esta razón un modelo para la gerencia de proyectos en gestión documental, basado en elementos metodológicos de buenas prácticas, ayudaran a las empresas a desarrollar y mejorar sus procesos organizacionales, generando un impacto en el desarrollo de sus actividades y fomentando un entorno de productividad y competitividad.

### **13. Metodologías para la gestión de proyectos**

Principalmente el investigador Frederick Taylor, es considerado como el promotor de la organización científica, ya que fue el primero en estudiar y proponer una metodología, basada en alcanzar los niveles máximos de productividad y gestionar eficientemente los recursos en las organizaciones, hacia la década de 1950 es donde empieza a surgir un abanico de técnicas referentes al manejo y gestión de proyectos, muchas de estas fueron recopiladas por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, generando un sistema coherente con el propósito de llevar a cabo el desarrollo de armas nucleares, específicamente los misiles Polaris.

En esa misma época, durante la primera guerra mundial, fue necesario administrar la logística del ejército de los Estados Unidos, para esto se crearon los diagramas de Gantt's, junto con otras técnicas que fueron diseñadas por este mismo departamento, lo

que les permitió obtener una mayor experiencia en cuanto al manejo y gestión de los proyectos militares, ese conocimiento rápidamente fue adaptado por diferentes sectores entre los cuales se destaca el industrial, desarrollando técnicas como histogramas, diagramas de red, estructuras de desglose de trabajo, entre otras, que hacen parte de las tareas que son requeridas para lograr el alcance de los objetivos.

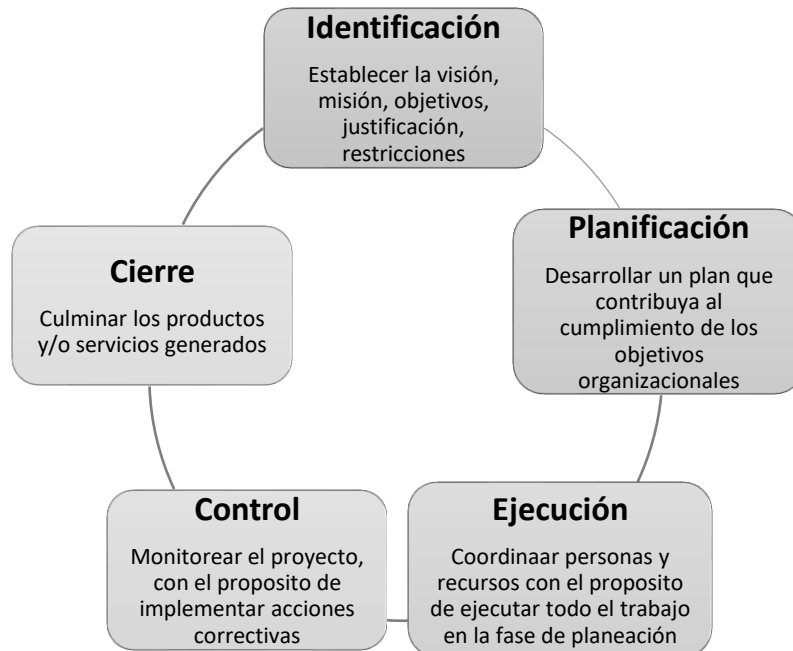
Gutiérrez (2014), argumenta que a partir de los años 70, diferentes organizaciones remodelaron sus procesos de administración de proyectos, teniendo en cuenta su tamaño y por consiguiente el volumen y complejidad en la ejecución de sus actividades, esta revolución se dio con el surgimiento de sociedades enfocadas en la gestión de proyectos, particularmente el Project Management Institute-PMI, establecido en la ciudad de Pensilvania, así como otras asociaciones encargadas de promover buenas prácticas profesionales en esta disciplina, proporcionando a las organizaciones resultados positivos en sus operaciones, y aumentando su competencia en el mercado, bajo estándares de calidad, a partir de la reducción de costos, administración de los riesgos, así como el manejo de los tiempos previstos para la ejecución de las actividades en el marco de los proyectos.

Del mismo modo el (PMI,2017) se refiere a un conjunto de herramientas y procesos establecidos para ordenar y gestionar los recursos necesarios con el propósito de culminar un proyecto, teniendo en cuenta las limitaciones de: alcance, calidad, tiempo y costo, en pocas palabras es la aplicación de una serie de técnicas, habilidades y

conocimientos, interrelacionados y coordinados con el fin de alcanzar unos resultados, que den solución a unas necesidades particulares.

A continuación, se presentan las fases de un proyecto durante su desarrollo:

*Figura 6. Fases que comprende un proyecto*



*Fuente Elaboración propia*

Las metodologías y técnicas empleadas para llevar a cabo la gestión de proyectos, están asociadas en generar un valor superior a través de una serie de ventajas de carácter competitivo, permitiendo que las organizaciones trabajen de una manera sistemática y funcional, mediante la planificación estructurada de sus procesos, los cuales son clave para el alcance de sus objetivos.

A continuación, se relacionan las guías y metodologías, difundidas y avaladas para la gestión de proyectos y su particular énfasis o relación con la gestión de documentos:

### ***13.1 ISO 21500.***

Según Gasiorowski-Denis (2012), esta norma perteneciente a la familia ISO, fue aprobada en el año 2012 y su orientación o enfoque está dirigido a la gestión de proyectos, aplicable por cualquier tipo de persona u organización, para llevar a cabo la formulación y ejecución de proyectos. Esta norma está diseñada para ser implementada en sectores industriales como el aeroespacial y las tecnologías de la información, entre otras.

La metodología de la norma ISO 21500, tiene como propósito establecer un estándar a través de un lenguaje genérico, en el cual pretende orientar y suministrar los procesos requeridos para que las organizaciones alineen y enfoquen sus objetivos en proyectos, para el logro y alcance de sus estrategias. Gasiorowski-Denis (2012), argumenta que la ISO 21500, proporciona una descripción muy detallada sobre los conceptos, así como los procesos considerados en el marco de las buenas prácticas, entorno de la gestión de proyectos, garantizando que los diferentes grupos de interés, así como las personas que hacen parte de las organizaciones, puedan tener una concepción sobre su aplicabilidad en el ámbito empresarial, fomentando una cultura de transferencia de conocimiento hacia las organizaciones para de esta manera mejorar su aplicación y ejecución, basados en los principios universales de la gestión de proyectos.

Una de las particularidades que reúne esta norma, es que toma elementos de los procesos contenidos en la guía PMBOK -Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos-; así mismo maneja cinco grupos de procesos, a saber: iniciación, planeación, implementación, control y cierre; estos grupos se relacionan con diez grupos de materia correspondientes a: la integración; las partes interesadas; el alcance; el recurso; el tiempo; el costo; el riesgo; la calidad; el manejo de las adquisiciones; la comunicación. De acuerdo con el análisis, su estructura se asemeja a la establecida en el PMBOK, diferenciándose de éste, en la consideración de un menor número de procesos.

Los cinco grupos de procesos definidos en la norma, responden a una estructura de gestión de proyectos, aplicable en cualquier tipo de organización, para el desarrollo de productos o servicios, que buscan dar solución a las necesidades o problemas, presentes en el contexto empresarial. En el desarrollo de cada uno de los procesos, se generan registros que respaldan la ejecución de los mismos y deben ser asegurados para garantizar la memoria documentada del proyecto. Si bien es cierto la norma ISO 21500, no es certificable, toda vez que no especifica el cumplimiento de requisitos en materia de control de documentos y registros, entre otros, se pueden implementar actividades que garanticen el almacenamiento, la custodia, la distribución, el acceso y la recuperación de los registros e información, procurando para tal fin la implementación de mecanismos para su preservación en el tiempo. Conforme a lo anterior y en función de los grupos de materia de esta norma, la gestión de comunicación tiene un alto componente de

generación de registros en los procesos, y por consiguiente la gestión de los registros se realiza de manera transversal como garantía de aseguramiento de la información que le atañe a cada uno de ellos.

### ***13.2 PMBOK.***

PMBOK, es un cuerpo de conocimiento y buenas prácticas las cuales se relacionan en gestionar, administrar y dirigir un proyecto a partir de la aplicación de una serie de herramientas y técnicas determinadas por un conjunto de procesos, los cuales se distribuyen en macroprocesos. Esta norma es reconocida a nivel internacional en lo que respecta a estándares y es utilizada como un manual universal en el ámbito de los proyectos, así mismo agrupan actividades estandarizadas inmersas en diferentes áreas de conocimiento.

A continuación, se relacionan algunas de las ventajas que ofrece esta metodología:

- ✓ Es un marco de buenas prácticas a nivel mundial para el direccionamiento y gestión de los proyectos.
- ✓ Se puede adaptar a cualquier tipo de organización, y es flexible en su aplicación, ya que describe los requisitos necesarios que se deben tener en cuenta.
- ✓ Maneja un lenguaje sencillo, permitiendo que los profesionales de diferentes disciplinas, puedan entenderla, logrando una comunicación asertiva con los involucrados de la ejecución del proyecto.

- ✓ Permite mejorar la perspectiva del cliente, ya que, al aplicar la metodología en las áreas involucradas del proyecto, genera un valor superior, administrando eficientemente sus procesos.
- ✓ Establece estrategias para la identificación, manejo y mitigación de los riesgos, evaluando su impacto en concordancia con el ciclo de vida del proyecto.

Una de las recomendaciones sobre esta guía, es que se debe tener en cuenta que la adaptación es indispensable, ya que cada proyecto tiene su particularidad; adicionalmente no todos requieren de los mismos insumos, técnicamente hablando de los procesos, y herramientas metódicas que hacen parte de las directrices definidas en el PMBOK. La adaptación de esta metodología debe incluir las limitaciones competitivas inicialmente sobre el alcance, seguido del cronograma, los costos, recursos, gestionar la calidad y finalmente el riesgo. Dentro de la revisión se identifica la importancia de que las restricciones sean completamente diferentes para cada proyecto y que respondan sustancialmente en su particularidad, así mismo se enfatiza en que el director del proyecto debe ajustar una serie de métodos que le permitan gestionar las restricciones, de acuerdo con la situación del proyecto, cultura organizacional, y las necesidades de los grupos de interés.

En materia documental, durante la ejecución del proyecto, se generan evidencias en diferentes tipos de soportes, para cada una de áreas de conocimiento, las cuales

requieren ser gestionadas, controladas y aseguradas, como fuente de información para el desarrollo de las actividades del proyecto, toda vez que se constituyen en la base de elaboración de los entregables y la base fundamental de compendio de información para la toma de decisiones.

Una de las áreas que establece la guía, corresponde a la gestión de las comunicaciones del proyecto, en donde se establecen una serie de procesos orientados a garantizar que la información generada en el marco del proyecto, sea técnicamente recopilada a partir de su creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final, para de esta manera, asegurar el acceso a la información, para la toma de decisiones, con oportunidad.

Acorde con lo anteriormente expuesto, es pertinente considerar que la guía concibe la gestión de documentos como un componente fundamental y necesario para el desarrollo y ejecución de las actividades que se orientan a logro de las metas y objetivos de un proyecto.

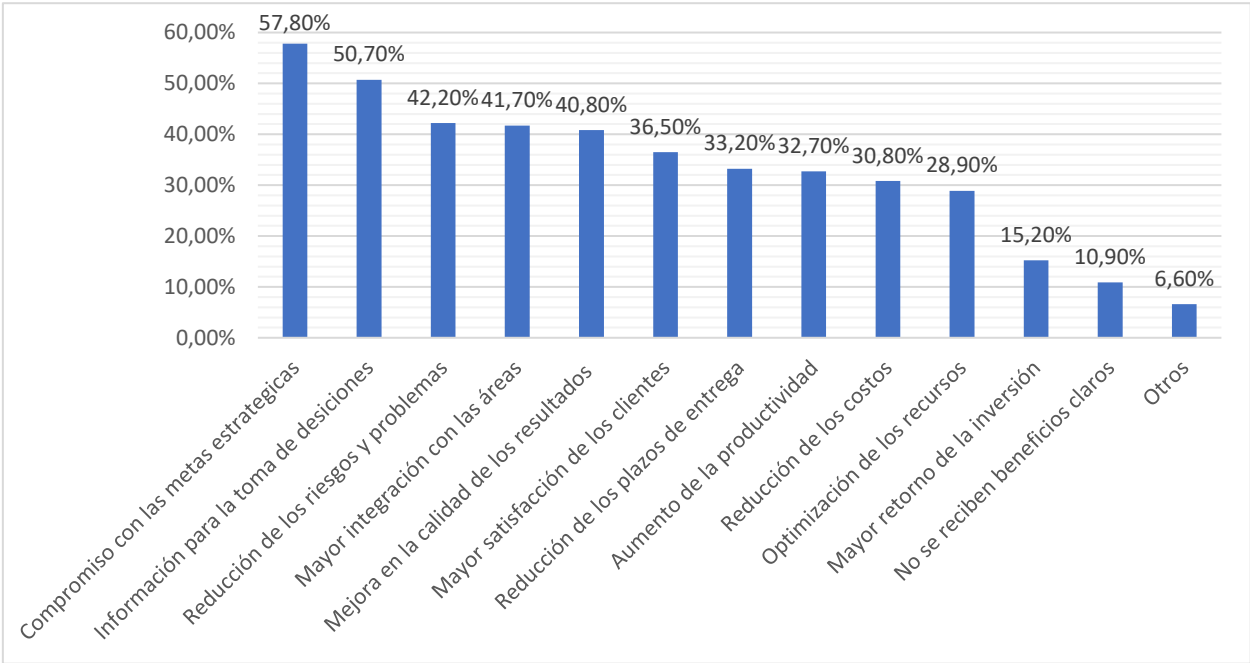
### ***13.2.1 Fortalezas y debilidades***

De acuerdo con el informe anual PMSURVEY.ORG (2014), considerada una de las encuestas internacionales más importantes a nivel mundial, la cual se centra en investigar a las compañías sobre las buenas prácticas de dirección de proyectos, en esta edición participaron alrededor de 800 organizaciones de los siguientes países: Uruguay, Francia, Colombia, México, Canadá, Chile, Brasil, Colombia, Argentina y EE. UU; de los cuales



resultado que la aplicación de las metodologías tradicionales de dirección de proyectos al interior de las empresas, garantizan una serie de ventajas como: aumento de la productividad, reducción de costos, calidad en los resultados, mayor compromiso con las metas estratégicas, obteniendo un porcentaje significativo del (57,8%), tal como se indica en la siguiente gráfica.

**Gráfico 1.** Beneficios de la aplicación de metodologías tradicionales de gestión de proyectos

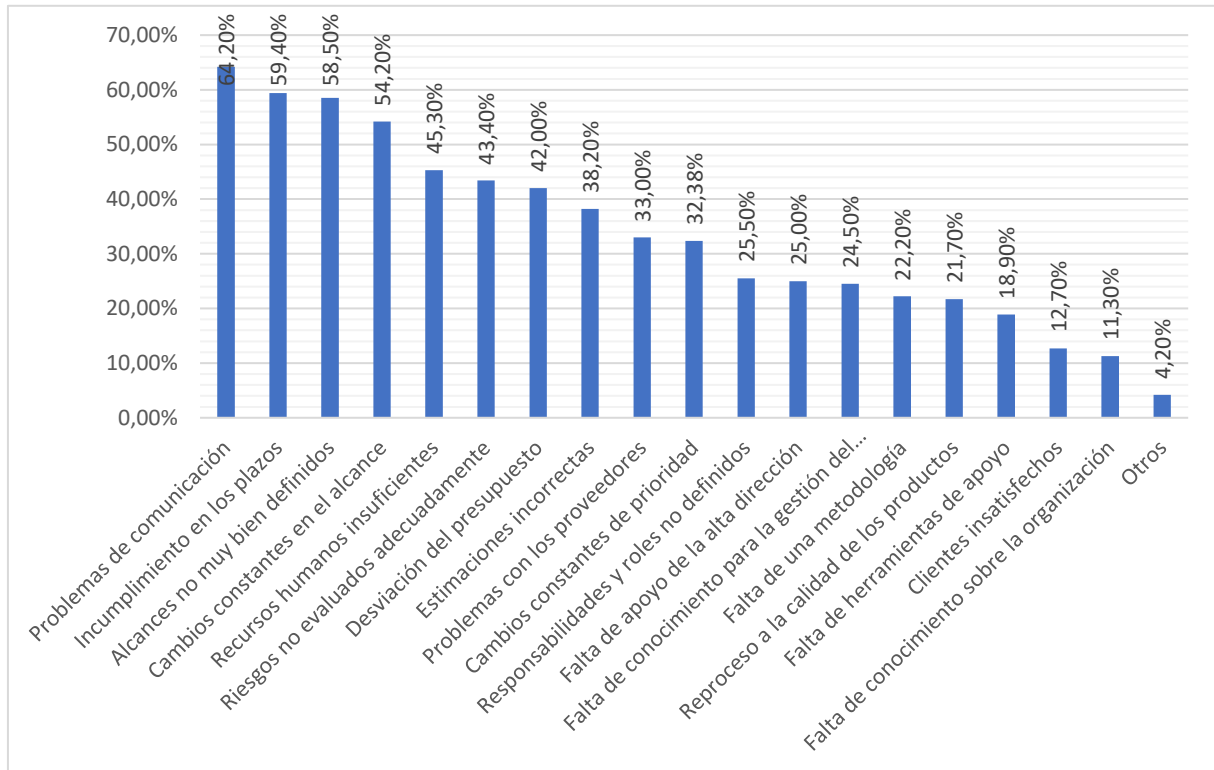


**Fuente:** Adaptado de: Estudio PMSURVEY, 2014

Sin embargo y según el estudio, estas ventajas se ven perjudicadas por aspectos que afectan su adecuada implementación en el marco de la gestión de proyectos, de los cuales los más destacables son: dificultad en la comunicación del equipo, brechas de alcance y presupuesto, dificultad con los proveedores, falta de definiciones de roles y

responsabilidades del equipo, entre otros, tal como lo indica el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.** Problemas de la aplicación de metodologías tradicionales de gestión de proyectos



**Fuente:** Adaptado de: Estudio PMSURVEY, 2014

Lo anterior se puede traducir en que alterar el diseño del proyecto en cualquier etapa es muy complicado, una vez que una fase se ha completado, es casi imposible de realizar cambios, es absolutamente necesario reunir todos los requisitos iniciales y solucionar cualquier cuestión que se plantee requiere una cantidad sustancial de tiempo, esfuerzo y dinero.

### ***13.3 SCRUM.***

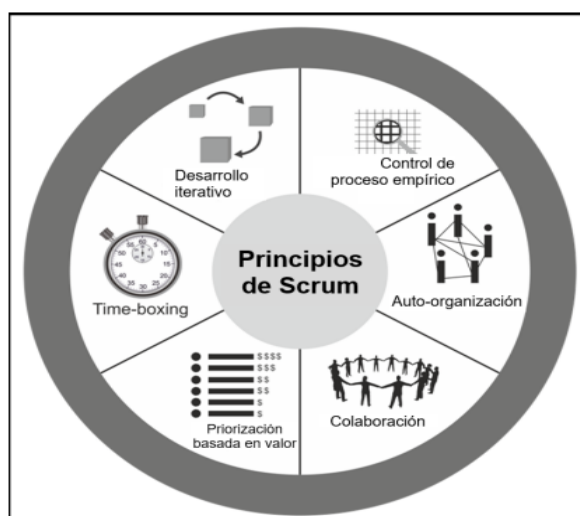
De acuerdo con la Guía Sbok - Cuerpo de conocimiento de SCRUM (2017), esta guía establece una orientación para llevar a cabo la aplicación de una metodología ágil y exitosa, para el desarrollo de productos de software. Scrum, define una serie de pautas aplicables a cualquier plan o proyecto de escala o complejidad; se puede aplicar de manera efectiva en las organizaciones para crear productos, servicios o cualquier otro resultado. Así mismo utiliza un proceso de ciclos conocido como (sprints), trabajando sobre una lista de requisitos priorizados, manteniendo una ventaja previsible sobre el control de los riesgos.

Esta guía está pensada para ser utilizada como un marco de referencia para profesionales con experiencia en esta metodología, así como personas o grupos de interés que no tienen la experticia o conocimiento sobre Scrum, u otros métodos existentes destinados a la entrega de proyectos. Al considerarse una metodología ágil, promueve una mayor consideración a la hora de planificar los proyectos, teniendo en cuenta que ayudará a ampliar y enriquecer el conocimiento.

Según la Guía SCRUM (2017), algunas de las principales ventajas son: la adaptabilidad, la transparencia, una retroalimentación continua, mejora continua, entrega continua de valor, ritmo sostenible, motivación, se centra en el cliente, ambiente de alta confianza, responsabilidad colectiva y la resolución de problemas de forma más rápida.

En otras palabras, el enfoque lógico de las directrices y principios que establece la guía, puede ser utilizada para gestionar proyectos de cualquier tamaño, que abarquen grandes regiones y organizaciones. El principio básico de su aplicación, está fundamentado en tener un control del proceso empírico, segundo tener una disciplina autoorganizativa, disposición de colaboración, priorizar basado en valor, la time-boxing y el desarrollo constante e iterativo. A continuación, se presentan sus principios básicos:

**Figura 7.** Los seis principios de scrum



**Fuente:** Tomado de Guía Sbok - Cuerpo de conocimiento de SCRUM (2017)

En el desarrollo e implementación de cada una de las cinco fases de la metodología Scrum, se implementan las cuatro etapas de seguimiento y verificación propuesta por la misma, que significa una actividad permanente de documentación, tanto de las decisiones como de los productos y entregables generados en la ejecución de cada uno de los procesos asociados a las fases propuestas. Estos registros, se convierten en memoria

permanente de análisis, como mecanismo de solución a las diferentes situaciones presentes en el desarrollo del proyecto, así como de la evolución de sus productos y entregables en el aseguramiento de la calidad de los mismos y son merecedores de la implementación de procesos de administración y gestión de registros, de forma secuencial y ordenada, facilitando la disponibilidad de los documentos e información, ante los requerimientos del equipo de trabajo.

A continuación, se presentan las debilidades y fortalezas de la metodología:

**Tabla 7.** Fortalezas y debilidades metodología Scrum

| <i>Fortalezas</i>   | <i>Debilidades</i>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Gestión de las expectativas del usuario: Los usuarios pueden participar en cada una de las etapas del proceso y proponer soluciones. De hecho, el proceso en su conjunto está pensado para un tipo de evaluación conjunta.</i></li> <li>✓ <i>Resultados anticipados: Cada etapa del proceso arroja una serie de resultados.</i></li> <li>✓ <i>No es necesario que el cliente espere hasta el final para ver el resultado.</i></li> <li>✓ <i>Se adapta a cualquier contexto, área o sector de la gestión. Es decir, no es una técnica exclusiva de ninguna disciplina.</i></li> <li>✓ <i>Gestión sistemática de riesgos: los problemas que aparecen durante los procesos de gestión que pueden afectar a un proyecto son gestionados en el mismo momento de su aparición. Esto es posible debido a que la intervención de los equipos de trabajo puede ser inmediata.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Funciona con equipos reducidos: Las empresas grandes, por ejemplo, deben estar sectorizadas o divididas en grupos que tengan objetivos concretos. De lo contrario, en la práctica, el efecto de la técnica se perderá.</i></li> <li>✓ <i>Requiere una exhaustiva definición de las tareas y sus plazos: Cuando estos dos aspectos no se definen adecuadamente, Scrum se desvanece. Recuerda que la división del trabajo en cada etapa (y de éstas en tareas específicas) son la esencia de esta metodología.</i></li> <li>✓ <i>Exige que quienes la utilicen cuenten con una alta cualificación o formación: No es una modalidad de gestión propia de grupos junior o que apenas estén en proceso de formación. Gran parte del éxito de Scrum radica en la experiencia que aportan los profesionales de los equipos, quienes por lo general</i></li> </ul> |

### *Fortalezas*

### *Debilidades*

*acumulan años de experiencia.*

*Fuente: Elaboración propia*

## **13.4 KANBAN**

Para Andersonm y Carmichael (2016), Kanban es una forma de mostrarnos cómo funciona el trabajo, permite tener una comprensión común del trabajo que se realiza, centrándose en gestionar la participación y los flujos de trabajo equilibrados, aumentando así la agilidad. Manifiestan que cuando surgen condiciones de mercado o problemas de dependencia, Kanban brinda la capacidad de cambiar de dirección rápidamente, mediante la aplicación de flujos de trabajo visuales, por esta razón es considerada una metodología ágil. Así mismo contiene unos principios básicos, los cuales se deben cumplir dentro del proceso del proyecto: debe existir una visualización del flujo de trabajo, se debe realizar una limitación del trabajo en curso, se debe gestionar el flujo, se deben tener reglas claras, y mejorar constantemente el equipo.

El método Kanban es muy utilizado, ya sea como proceso principal o en combinación con otros procesos, además prioriza las tareas a partir de un cuadro de mando, el cual se basa en tres columnas según corresponda el avance:

- ✓ Por hacer: Hace relación a las tareas que se encuentran pendientes.
- ✓ En proceso: Hace referencia a las tareas que se encuentran en desarrollo.

- ✓ Finalizado: Son las tareas que han sido terminadas.

Adicionalmente Kanban, establece cuatro pasos, considerados necesarios para ejecutar y elaborar las tablas:

- ✓ Empezar con lo que se va hacer.
- ✓ Aceptar el cambio.
- ✓ Respetar los roles y responsabilidades.
- ✓ Fomentar el liderazgo.

El desarrollo de cada una de las actividades formuladas en el tablero Kanban, define el flujo de trabajo para la ejecución del proyecto e implica la construcción de documentos y registros requeridos en cada una de las etapas, visibles en columnas, como soporte de las actividades realizadas por actores presentes en el proceso.

En este caso toda la información y conocimiento que se genera -formatos, procedimientos, mapas, memorias de reuniones, entregables, entre otros-, deben ser controlados en cada etapa del flujo de trabajo, generando, además, un registro permanente de actividades y documentos pendientes, así como de aquellos que se encuentran en proceso, los cuales deben ser recopilados con el propósito de garantizar la memoria documentada del proyecto.

A continuación, se presentan las debilidades y fortalezas de la metodología:

**Tabla 8.** Fortalezas y debilidades metodología Kanban

| <i>Fortalezas</i>   | <i>Debilidades</i>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>El sistema no está basado en un conjunto de reglas fijas, sino que puede ir cambiando a lo largo del tiempo para adaptarse mejor a las necesidades del equipo, de esta forma se ayuda a combatir la resistencia que pueda surgir de su implementación dando una alta flexibilidad a los cambios.</i></li> <li>✓ <i>Facilidad de introducción en ambientes laborales poco organizados que no cuenten con un procedimiento metódico definido o en donde la implementación no demande mucho tiempo de lo normal.</i></li> <li>✓ <i>Reducción del Lead Time (tiempo que el equipo tarda en completar cada actividad del tablero Kanban, esta cuenta desde que se realiza el pedido, hasta que se hace la entrega) y de los cuellos de botella</i></li> <li>✓ <i>Permite combinarse con otras metodologías</i></li> <li>✓ <i>Las entregas continuas se basan en prioridades</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Es posible que sea menos efectiva en casos en donde los proyectos deban cumplir con objetivos y plazos más rígidos.</i></li> <li>✓ <i>En algunos casos puede ocurrir que los flujos de trabajo no se prioricen de la mejor manera.</i></li> <li>✓ <i>No hay roles definidos.</i></li> </ul> |

**Fuente:** *Elaboración propia*

Con el objetivo de contrastar los aspectos más relevantes entre las metodologías tradicionales vs ágiles, se presenta el siguiente cuadro en el cual se destacan las características particulares de cada una:



*Tabla 9. Comparativo metodologías tradicionales vs ágiles*

| <b>CARACTERÍSTICA</b>                | <b>METODOLOGÍA TRADICIONAL</b>  | <b>METODOLOGÍA ÁGIL</b>   |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>HIPÓTESIS FUNDAMENTAL</b>         | <i>Especificable, predecible y se desarrollan a través de una planificación detallada y extendida</i>             | <i>El proyecto es adaptativo y de alta calidad, es desarrollado por pequeños equipos que utilizan el principio de mejora continua del diseño y las pruebas basadas en una rápida respuesta y cambio</i> |
| <b>ESTILO DE GESTIÓN</b>             | <i>Gestión y control</i>  | <i>Liderazgo y colaboración</i>   |
| <b>CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>   | <i>Explicito</i>  | <i>Tácito</i>   |
| <b>MODELO DE DESARROLLO</b>          | <i>Modelo de ciclo de vida (cascada, espiral o modelos modificados).</i>  | <i>Modelo evolutivo de entrega</i>  |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>     | <i>Mecánico (Jerárquico, alta formalización) dirigido a grandes organizaciones.</i>                               | <i>Organización flexible y participativo, fomenta la cooperación social, dirigido a pequeñas y medianas organizaciones (Iterativa).</i>   |
| <b>CONTROL DE CALIDAD</b>            | <i>Planificación difícil y control estricto. Pruebas difíciles y tardías</i>                                      | <i>Control permanente de requisitos, pruebas permanentes.</i>   |
| <b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO</b>       | <i>Fijo</i>   | <i>Fácilmente cambiante</i>   |
| <b>PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE</b>     | <i>Bajo (Los clientes se involucran al principio del proyecto, pero no una vez que la ejecución ha comenzado)</i> | <i>Alto (Los clientes participan desde el momento en que se empieza a realizar el trabajo).</i>   |
| <b>HABILIDADES ADICIONALES</b>       | <i>Habilidades interpersonales y conocimientos básicos del negocio</i>  | <i>Habilidades interpersonales y conocimientos básicos del negocio</i>  |
| <b>ESCALA APROPIADA DEL PROYECTO</b> | <i>Gran escala</i>  | <i>Baja y mediana escala</i>  |
| <b>CLIENTES</b>                      | <i>Con acceso al conocimiento cooperativo, representativo y empoderado</i>  | <i>Dedicado, informado, cooperativo, representativo y capacitado</i>  |
| <b>TAMAÑO</b>                        | <i>Grandes equipos y proyectos</i>  | <i>Pequeños/Medianos equipos y proyectos.</i>   |
| <b>OBJETOS PRINCIPALES</b>           | <i>Alta seguridad</i>   | <i>Valor rígido</i>   |

| <b>CARACTERÍSTICA</b>                | <b>METODOLOGÍA TRADICIONAL</b>  | <b>METODOLOGÍA ÁGIL</b>  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>REQUISITOS</b>                    | <i>Bien definidos antes de iniciar</i>  | <i>Dinámicos</i>   |
| <b>MODELO DE EJECUCIÓN</b>           | <i>Ciclo de vida</i>  | <i>Entrega evolutiva</i>   |
| <b>GESTIÓN DE ESCALADO</b>           | <i>El problema se escala a los gerentes del proyecto</i>                                  | <i>Cuando ocurren problemas todo el equipo trabaja junto para resolverlo</i>         |
| <b>PREFERENCIAS DEL MODELO</b>       | <i>El modelo tradicional favorece la anticipación</i>                                     | <i>El modelo ágil favorece la adaptación</i>   |
| <b>PRODUCTO O PROCESO</b>            | <i>Más enfocados sobre los procesos que sobre el producto</i>                             | <i>Menos enfoque en los procesos formales y directivos</i>                           |
| <b>PLANIFICACIÓN</b>                 | <i>Se planifica todo con gran detalle</i>   | <i>Se planifica de sprint en sprint</i>  |
| <b>ESTIMACIÓN DEL ESFUERZO</b>       | <i>El gestor del proyecto estima y obtiene la aprobación del propietario del proyecto</i> | <i>Se cuenta con un líder que facilita las tareas y el equipo hace la estimación</i> |
| <b>REVISIONES Y APROBACIONES</b>     | <i>Constantes revisiones y aprobaciones por parte de los líderes del proyecto</i>         | <i>Las revisiones se realizan después de cada iteración</i>                          |
| <b>DURACIÓN</b>                      | <i>Proyectos de media / larga duración</i>  | <i>Proyectos de corta duración</i>   |
| <b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>       | <i>Proyecto cerrado</i>   | <i>Proyecto abierto a cambios</i>  |
| <b>DOCUMENTACIÓN</b>                 | <i>Documentación rigurosa</i>   | <i>Poca documentación</i>  |
| <b>COSTOS DEL PROYECTO</b>           | <i>El costo se acerca a lo estimado</i>   | <i>El costo puede dispararse</i>   |
| <b>METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN</b>      | <i>Basado en estándares de buenas practicas</i>   | <i>Basada en la experimentación</i>  |
| <b>ROLES DEL EQUIPO DEL PROYECTO</b> | <i>Específicos y no intercambiables</i>   | <i>Roles genéricos y flexibles</i>   |
| <b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>            | <i>Resiliencia al cambio</i>  | <i>Se desarrolla con base en las necesidades</i>                                     |

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes bibliográficas*

### 13.5 Comparación entre las metodologías PMBOK, SCRUM y KANBAN

En concordancia con el objetivo referente al análisis de las metodologías para la gestión de proyectos, a partir de sus características relevantes, así como su efectividad y aplicación, se elabora un cuadro comparativo teniendo en cuenta la revisión bibliográfica y autores referentes como: Munera (2020), quien realiza un aporte muy importante desde el punto de vista de la efectividad y las diferentes causas que pueden llegar a afectar la ejecución de los proyectos bajo la aplicación de metodologías tradicionales, en el caso de Orejuela (2019), el cual tiene un punto de vista frente a la implementación de las metodologías ágiles, demostrando que el fracaso de estas en algunos casos se debe a la falta de conocimiento de las necesidades de la organización.

A continuación, en la tabla 10, se presentan los elementos característicos contrastados de cada una de estas:

**Tabla 10.** Elementos característicos metodologías de proyectos

| <b>CARACTERÍSTICA</b>  | <b>PMBOK</b>   | <b>SCRUM</b>   | <b>KANBAN</b>   |
|------------------------|--|--|---|
| <b>MARCO GENERAL</b>   | <i>Cubre la gestión, control y organización del proyecto</i>   | <i>Marco para gestionar y desarrollar software</i>   | <i>Marco ágil para gestionar actividades y resultados colectivos e individuales</i> |
| <b>NATURALEZA</b>      | <i>Tradicional</i>   | <i>Ágil</i>  | <i>Ágil</i>   |
| <b>APLICABILIDAD</b>   | <i>Cualquier tipo de proyecto</i>  | <i>Cualquier tipo de proyecto</i>                    | <i>Cualquier tipo de Proyecto</i>   |
| <b>TIPO DE ENFOQUE</b> | <i>Procesos:</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Inicio</i></li> <li>✓ <i>Planificación</i></li> <li>✓ <i>Ejecución</i></li> <li>✓ <i>Monitoreo y control</i></li> <li>✓ <i>Cierre</i></li> </ul> | <i>De acuerdo con los requerimientos del cliente</i> | <i>De acuerdo con los requerimientos del cliente</i>                                |
| <b>ESTRUCTURA</b>      | <i>Diez áreas de conocimiento</i>  | <i>Artefactos, roles</i>                             | <i>Tablero Kanban</i>   |

| <b>CARACTERÍSTICA<br/>ELEMENTOS QUE<br/>INDICAN EL INICIO DEL<br/>PROYECTO</b> | <b>PMBOK</b>   | <b>SCRUM</b>  | <b>KANBAN</b>  |
|--|--|---|--|
|  | <i>Acta de inicio del proyecto</i>   | <i>Aprobación del proyecto</i>  | <i>Modelo e idea principal del proyecto</i>  |
| <b>CERTIFICACIONES</b>   | <i>Certificación PMP</i>   | <i>Certificado Scrum Master</i>   | <i>Team Kanban Practitioner</i>  |
| <b>TIPO DE APLICACIÓN</b>  | <i>Secuencial</i>  | <i>Iterativo</i>  | <i>Iterativo</i>   |
| <b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>  | <i>Difícil, (debe estar acorde con los planes del proyecto).</i>                       | <i>Medianamente fácil (Los cambios únicamente se introducen al final)</i> | <i>Fácil (se pueden introducir cambios cuando sea requerido)</i>   |
| <b>DOCUMENTACIÓN</b>   | <i>Robusta</i>   | <i>Mínima</i>   | <i>Mínima</i>  |
| <b>ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>   | <i>Se debe definir el equipo del proyecto</i>  | <i>Roles y responsabilidades definidos</i>                                | <i>No hay roles definidos</i>  |
| <b>ENTREGAS</b>  | <i>Se realizan con respecto a los hitos establecidos en el cronograma del proyecto</i> | <i>Entregas programadas al cierre de cada sprint</i>                      | <i>Entregas continuas de acuerdo con el nivel de prioridad</i>   |
| <b>BASADO EN EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO</b>                                 | <i>Si</i>  | <i>NO</i>   | <i>NO</i>  |
| <b>INVOLUCRAMIENTO DE LOS CLIENTES</b>   | <i>Al inicio y al final del proyecto</i>   | <i>Durante todo el desarrollo del proyecto</i>                            | <i>No se obtuvo referencia</i>   |
| <b>SE TIENE EN CUENTA EL ALCANCE, TIEMPO, COSTO</b>                            | <i>Si</i>  | <i>Si</i>   | <i>Si</i>  |
| <b>PLANIFICACIÓN</b>   | <i>Principio a fin del proyecto</i>  | <i>Por lapsos cortos de tiempo</i>  | <i>Por lapsos cortos de tiempo</i>   |
| <b>VARIABLES ASOCIADAS AL FRACASO</b>  | <i>Tiempo, calidad, productividad, costos, comunicaciones</i>                          | <i>Conocimiento de la metodología, proyectos no compatibles, tiempo</i>   | <i>Acumulación de tareas podría desbordar el trabajo, la metodología es resiliente ante cambios bruscos.</i> |

*Fuente: Elaboración propia*

### **13.6 Efectividad de las metodologías tradicionales en la gestión de proyectos**

Finalmente y tomando como referencia el PMSURVEY.ORG en su estudio denominado “The future of the project management: Global Outlook ” edición 2019, el cual

tiene como objetivo ofrecer a la comunidad internacional, una amplia visión de cómo las organizaciones están utilizando las buenas prácticas de la gestión de proyectos, con base en el uso de las metodologías tradicionales a nivel mundial, de lo que como resultado los siguientes datos: el 19% de las empresas entregan sus proyectos de manera exitosa, por lo menos la mayor parte del tiempo, el 58% opinan que el éxito del proyecto, referente al logro y satisfacción de las partes interesadas, han tenido un comportamiento favorable en los últimos dos años; el 35% culminaron alrededor de 50 proyectos en el último año; así mismo el 44% de las organizaciones entregan sus proyectos dando cumplimiento con los objetivos establecidos; el 30% entregan sus proyectos en los tiempos establecidos y el 36% entregan los proyectos de acuerdo con el presupuesto asignado.

Teniendo en cuenta los datos anteriores confirma que las metodologías tradicionales tienen un impacto positivo dentro de las organizaciones, permitiendo que estas incrementen su capacidad de competir en el mercado, mejorar su respuesta frente a los cambios, e integrar los proyectos con los objetivos estratégicos del negocio. Es por esta razón que, a partir de los análisis realizados, la metodología que referenciará la construcción del modelo será el PMBOK, ya que esta guía de conocimiento tiene gran acogida y reconocimiento por los profesionales en el área de la gestión de proyectos y es completamente metódica y flexible en cuanto a su aplicación.

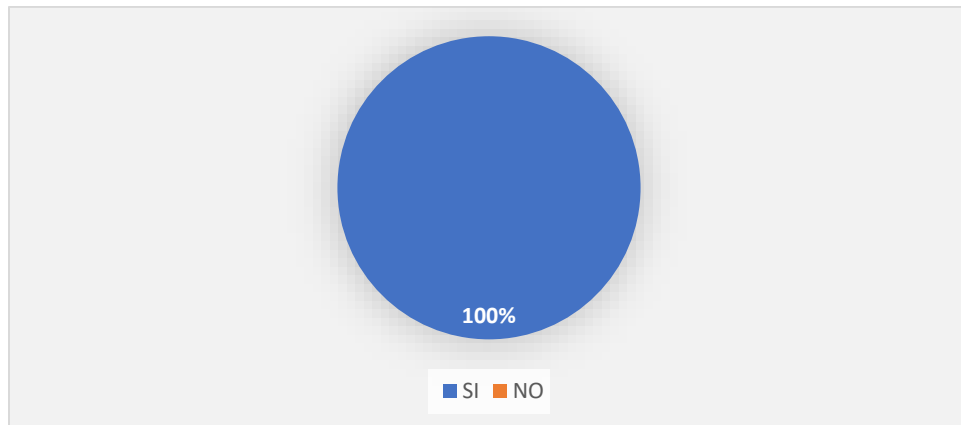
**14. Resultados para adecuar el modelo aplicado: elementos que se deben tener en cuenta para el gerenciamiento de proyectos documentales según el PMBOK sexta edición.**

Buitrago y Muñoz (2020), agrega que la gestión diaria en la organización generará una gran cantidad de documentos, los cuales deberán ser ordenados para que los usuarios y partes relacionadas puedan acceder a ellos, de manera de crear condiciones para la ubicación, ubicación e identificación de cada unidad documental. Es por ello que cualquier entidad necesita apoyo funcional y administrativo para desarrollarla por completo, porque sin documentos e información, una organización no se puede administrar de manera efectiva. Por lo anterior, es importante definir una serie de recomendaciones, en relación con la ejecución de proyectos en el marco de la gestión documental, con el propósito de reducir los riesgos y las dificultades de implementarlos en su totalidad.

En este sentido se aplica la herramienta de recolección de información dirigida a las cinco empresas objeto de la muestra, con el objetivo de definir aspectos vinculados a la gestión documental y de gestión de proyectos, evidenciando lo siguiente:

*Pregunta 1. ¿La empresa se encuentra implementando un sistema de gestión de documentos?*

**Gráfico 3.** Implementación sistema de gestión de documentos



**Fuente:** Elaboración propia

De las muestras seleccionadas, entre el personal experto (5) y las personas (12), que hacen parte de las organizaciones objeto de la encuesta, equivalente al 100%, afirmaron que la empresa se encuentra implementando algún sistema de gestión de documentos, manifestando que este proceso lleva un poco más de un año.

*Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con algún responsable del sistema de gestión documental?*

**Gráfico 4.** Responsable del sistema de gestión documental

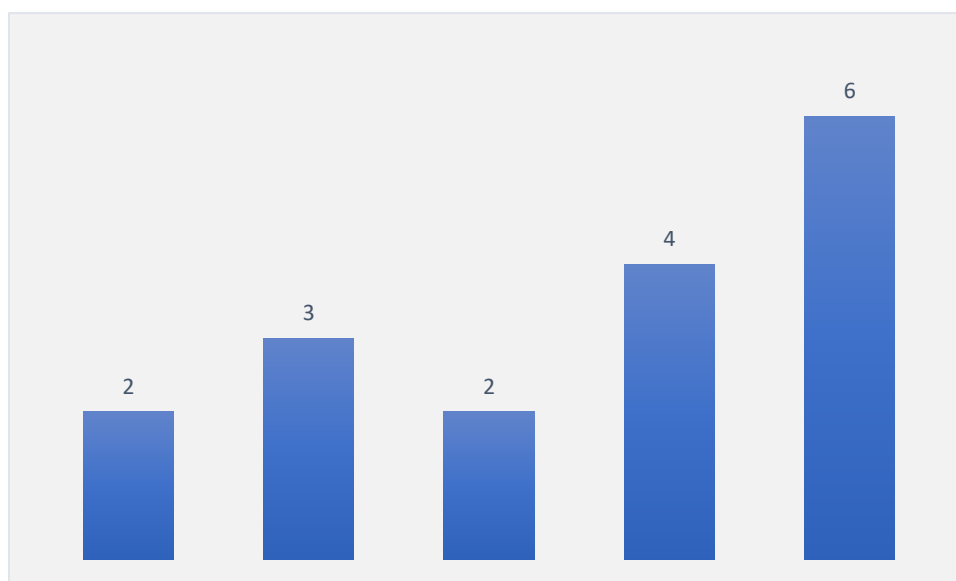


**Fuente:** Elaboración propia

De las muestras recolectadas, el 100%, correspondiente al personal experto (5) y las personas (12) que hacen parte de las organizaciones objeto de la encuesta, afirmaron que la empresa dentro de su estructura organizacional, tiene designado un responsable del sistema de gestión documental.

*Pregunta 3. ¿Cuántos años de experiencia tiene el responsable frente al cargo?*

**Gráfico 5.** Años de experiencia responsable del sistema de gestión documental



*Fuente: Elaboración propia*

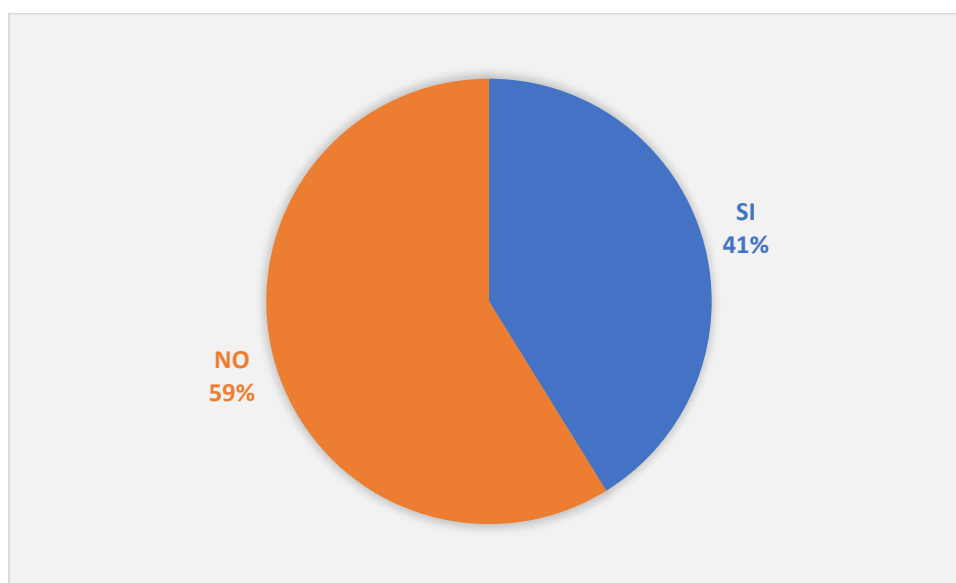
De las muestras recolectadas en las cinco organizaciones, indican lo siguiente: En primer lugar, Líder de Gestión Documental que se ha desempeñado desde hace 2 años. Por otro lado, Coordinadora Administración Documental que se ha desempeñado hace 3 años, profesional en gestión documental con aproximadamente 2 años, jefe de procesos cuya responsabilidad recae el área de gestión documental, con alrededor de 4 años; y, por



último, se reconoce como responsable del sistema de gestión a la Coordinadora Administrativa y financiera, quien desempeña esta labor desde hace 6 años.

*Pregunta 4. ¿La empresa considera aspectos de la gestión documental dentro de sus procesos de planeación estratégica empresarial?*

**Gráfico 6.** Gestión documental y planeación estratégica



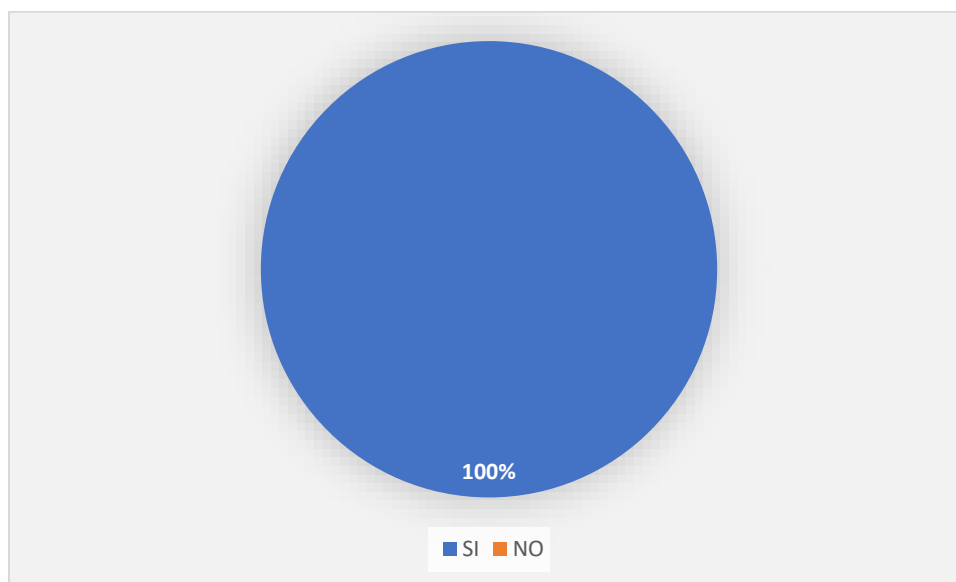
**Fuente:** Elaboración propia

En primer lugar, seis de las respuestas que representan un 41% determina que si se consideran los aspectos de gestión documental dentro de sus procesos de planeación estratégica empresarial. La primera considera los sistemas de control y gestión de documentos dentro del proceso de planificación estratégica, ya que coadyuvan con el logro de las metas y resultados que se plantean dentro de las organizaciones, alineándolos con las políticas y objetivos misionales.

En segundo lugar, considera los aspectos de gestión documental dentro de sus procesos de planeación estratégica empresarial, en el cual se aplica el modelo PINAR (Plan institucional de archivos). Además, que, mediante la planificación del proceso de gestión documental, mediante diferentes estrategias de gestión en el marco de la gestión de datos e información. Finalmente, el 59% no considera los aspectos de la gestión documental dentro de sus procesos de planeación estratégica empresarial.

*Pregunta 5. ¿La empresa implementa algún modelo para la gestión de proyectos?*

**Gráfico 7.** Implementación modelo gestión de proyectos



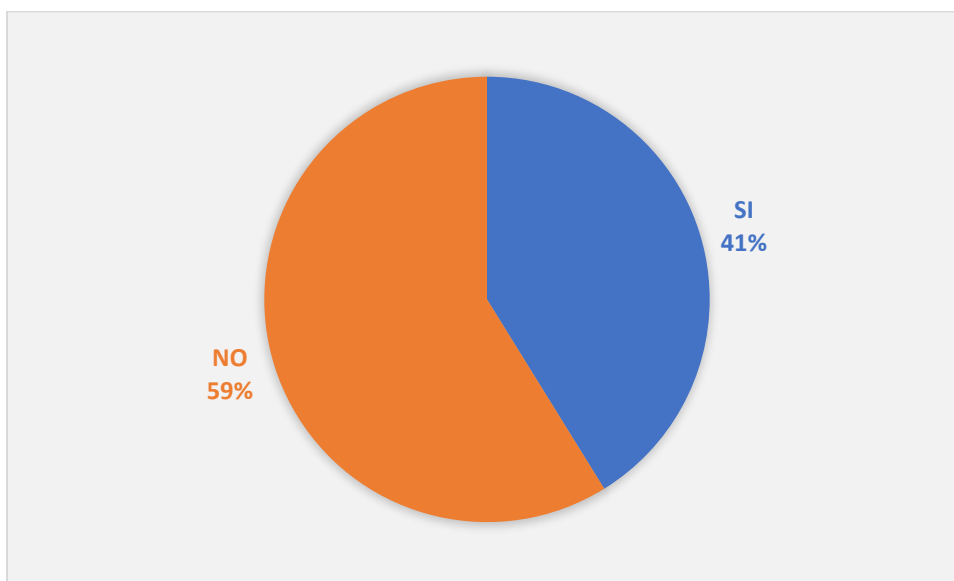
*Fuente: Elaboración propia*

Frente a los aspectos de gestión de proyectos, el 100% de las respuestas aseguran que la organización si implementa algún modelo para la gestión de proyectos, las cuales se basan en modelos de buenas prácticas definidas al interior de la entidad, que sirven como

métodos y herramientas para orientar la ejecución de proyectos con base en la planificación, ejecución, supervisión, control y cierre del proyecto.

*Pregunta 6. ¿El sistema de gestión de proyectos le ha proporcionado herramientas para la mejora continua de sus procesos?*

**Gráfico 8.** Gestión de proyectos y herramientas para la mejora continua



*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados de esta pregunta muestran que un 41% afirman que el sistema de gestión de proyectos si ha proporcionado en alguna medida, herramientas para la mejora continua de sus procesos. De esta forma, asegura la plena atención y protección de los documentos, y permite la preservación y restauración del valor de la prueba y la información que contiene de una manera más eficiente y eficaz. Mediante la planificación del proceso de gestión documental, así como estrategias en el marco de la gestión de

datos e información. Una sola respuesta manifiesta que el sistema de gestión de proyectos no ha proporcionado herramientas para la mejora continua de sus procesos.

*Pregunta 7. Teniendo en cuenta las áreas de trabajo de la gestión de proyectos según PMBOK, ¿cuáles son aplicadas en la empresa?:*

**Tabla 11.** Áreas de conocimiento PMBOK

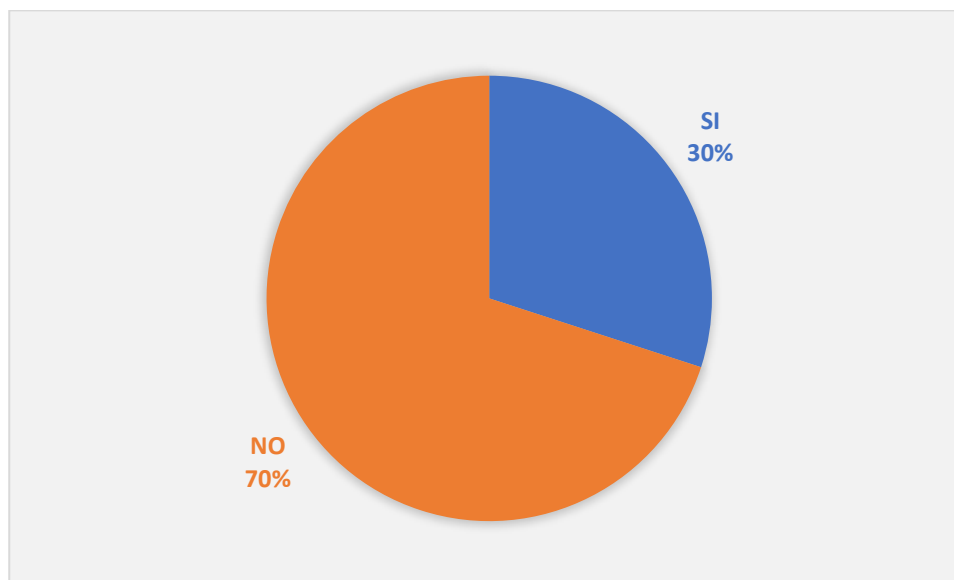
| <b>Factor del PMBOK</b>                     | <b>SI</b>    | <b>NO</b>     |
|---|--------------|---------------|
| Gestión de la integración del proyecto.     | 3 respuestas | 7 respuestas  |
| Gestión del alcance del proyecto.           | 6 respuestas | 4 respuestas  |
| Gestión del tiempo del proyecto.            | 7 respuestas | 3 respuestas  |
| Gestión de los costos del proyecto.         | 4 respuestas | 6 respuestas  |
| Gestión de la calidad del proyecto.         | 8 respuestas | 2 respuestas  |
| Gestión de los recursos del proyecto.       | 6 respuestas | 4 respuestas  |
| Gestión de las comunicaciones del proyecto. | 1 respuesta  | 9 respuestas  |
| Gestión de los riesgos del proyecto.        | 2 respuestas | 8 respuesta   |
| Gestión de las adquisiciones del proyecto.  | 0 respuestas | 10 respuestas |
| Gestión de los interesados del proyecto.    | 1 respuesta  | 10 respuestas |

*Fuente: Elaboración propia*

Frente a los resultados obtenidos, y realizando una validación sobre el número total de respuestas se encontró lo siguiente; en promedio el 1,8% de respuestas determinan que en las organizaciones se tiene el conocimiento de algunas áreas de trabajo según el PMBOK, así mismo el 8,2% considerándose un promedio mucho más alto,

demuestra que el personal encuestado objeto de la muestra, manifiestan que no se tiene el conocimiento en cuanto a las técnicas de buenas prácticas en concordancia con la gestión de proyectos. A continuación, se relacionan cada una de las respuestas variables con su respectivo porcentaje de aplicabilidad;

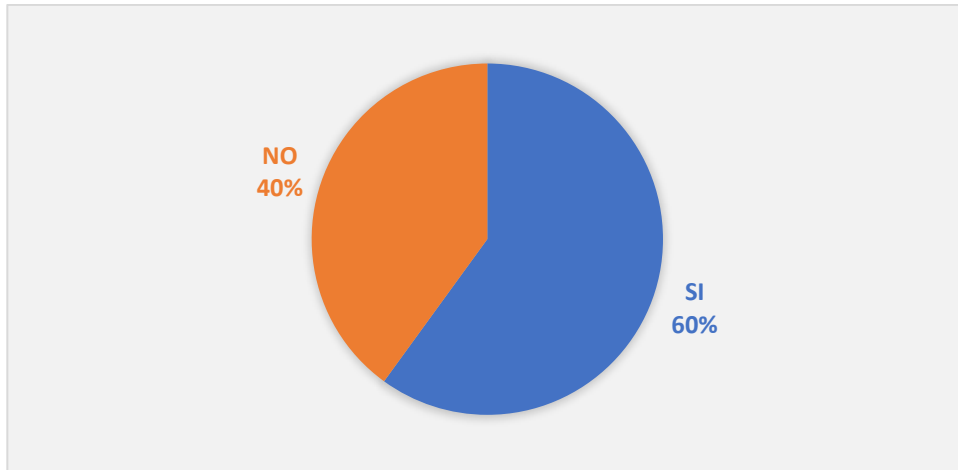
**Gráfico 9.** Gestión de la integración del proyecto



**Fuente:** Elaboración propia

En el caso de la gestión de la integración del proyecto, el 70% afirman que en la organización no lo contemplan, lo que deduce que no tienen en cuenta la gestión de actividades relacionadas con: tareas, recursos, actividades, partes interesadas y/o entregables, lo cual puede afectar la ejecución del proyecto en concordancia con los objetivos establecidos.

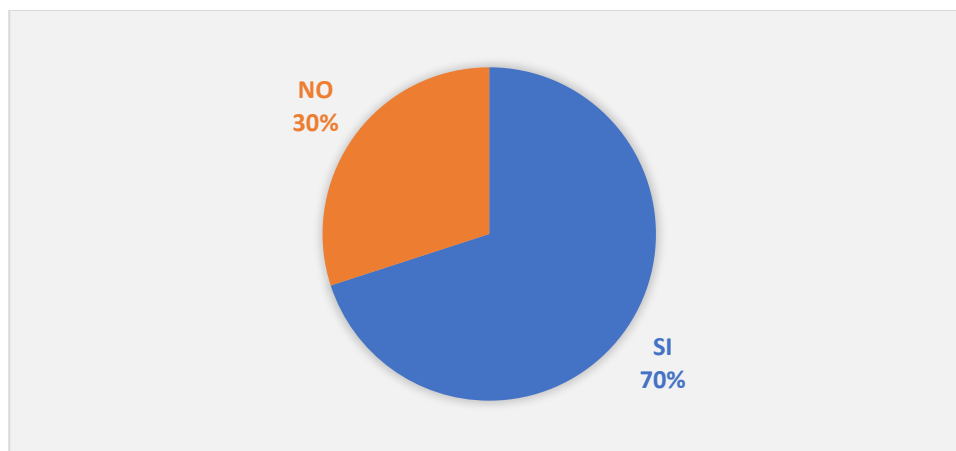
**Gráfico 10. Gestión del alcance del proyecto**



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la gestión del alcance, se obtuvo un 60% de afirmación, este resultado indica que en las organizaciones encuestadas se contemplan actividades de planificación y control que permitan establecer los requisitos, límites y entregables, sobre los productos bienes o servicios, en concordancia con las necesidades particulares de la empresa.

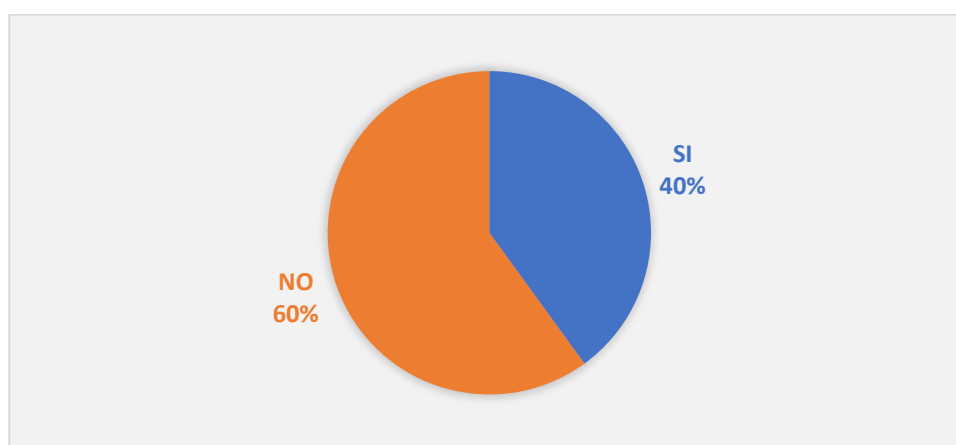
**Gráfico 11. Gestión del tiempo**



**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, frente a la gestión del tiempo, el 70% de las organizaciones consideran tenerlo en cuenta dentro de sus proyectos, el resultado deja ver la importancia de cumplir con las fechas que se establezcan frente a los entregables, ya sean productos, bienes o servicios requeridos, lo que deja entrever una adecuada planificación del tiempo, estableciendo las prioridades y casos urgentes.

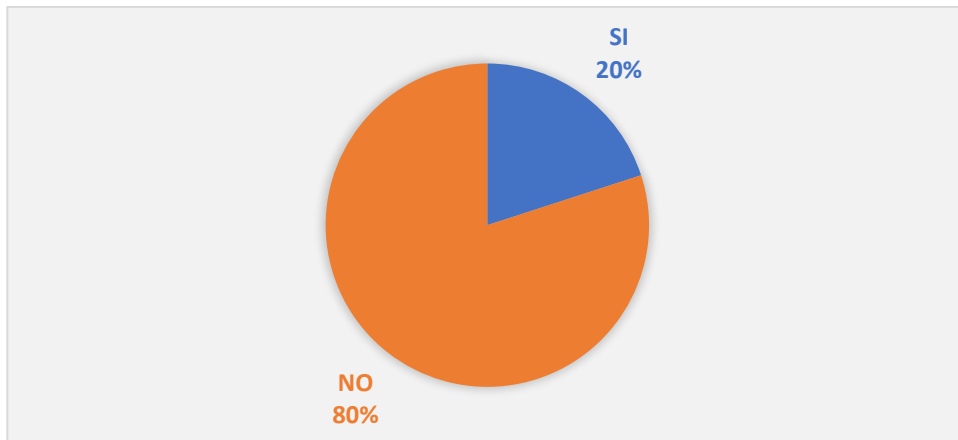
**Gráfico 12.** Gestión de los costos



**Fuente:** Elaboración propia

Para las organizaciones y según el resultado de la encuesta, el 60% aseguran no llevar una adecuada gestión de los costos, lo que deduce la importancia de implementar mecanismos de monitoreo y/o herramientas de control, que les permitan conocer anticipadamente los costos y gastos requeridos, en el marco de la gestión del proyecto.

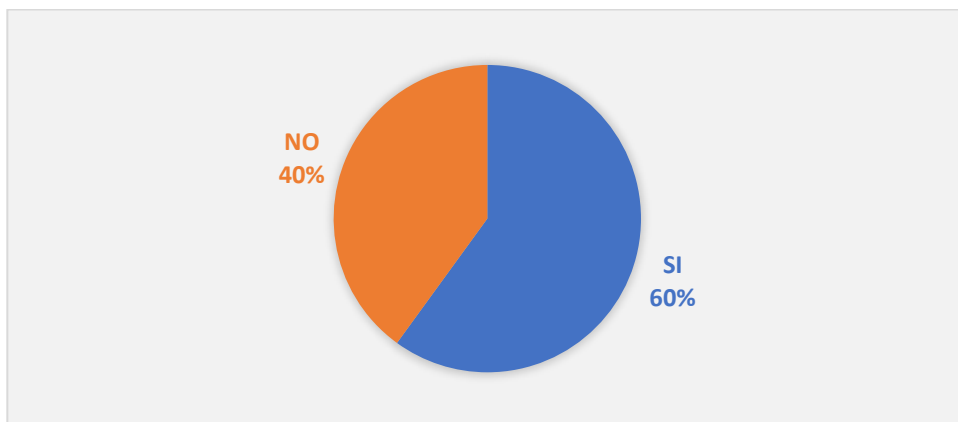
**Gráfico 13. Gestión de la calidad**



**Fuente:** Elaboración propia

Frente a la gestión de la calidad, el 80% de las organizaciones encuestadas consideran que es indispensable, lo que deduce el cumplimiento para llevar a cabo las tareas requeridas con el objetivo de asegurar la confianza y satisfacción de las necesidades reales de los clientes.

**Gráfico 14. Gestión de los recursos**

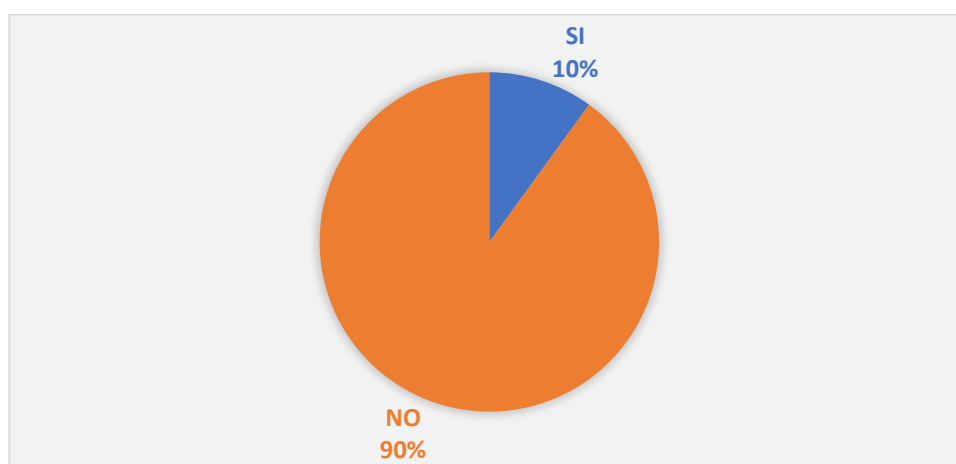


**Fuente:** Elaboración propia



En cuanto a los recursos, el 60% considera tener un proceso de planificación y gestión sobre los mismos, este resultado indica que las organizaciones objeto de la muestra, llevan de manera ordenada y articulada los roles que debe cumplir cada miembro, con el propósito de asegurar el desarrollo de las actividades y compromisos sobre los entregables.

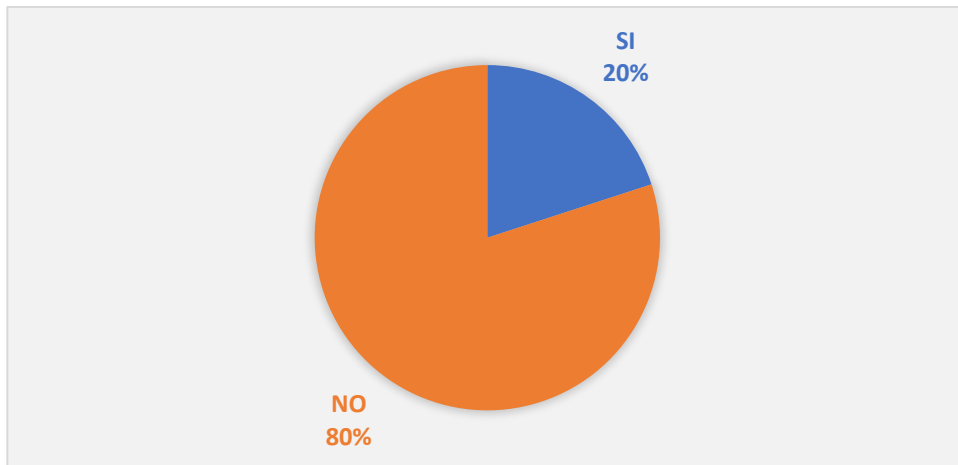
**Gráfico 15.** Gestión de las comunicaciones



**Fuente:** Elaboración propia

En este apartado, el 90% de las organizaciones encuestadas aseguran que no contemplan una adecuada gestión de las comunicaciones, lo que indica un porcentaje elevado y preocupante, sobre la administración de la información que es generada en cumplimiento de las funciones y procesos establecidos en las compañías.

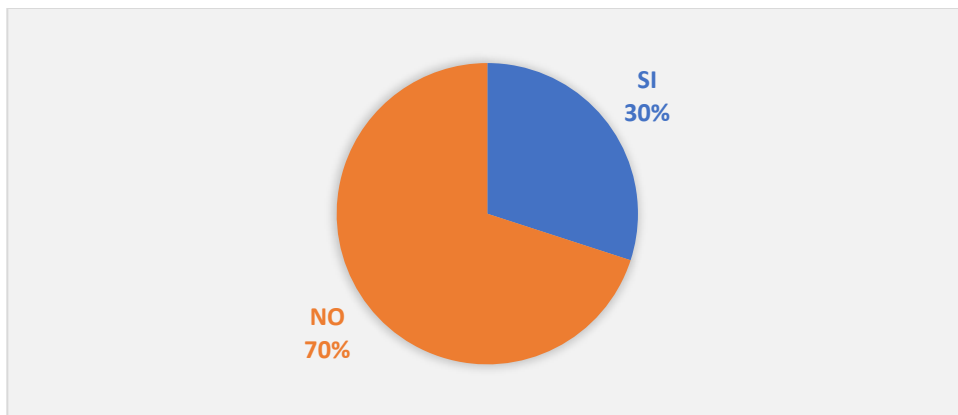
**Gráfico 16. Gestión de los riesgos**



*Fuente: Elaboración propia*

El 58% de las organizaciones no contemplan la gestión de los riesgos, lo anterior indica la importancia de incorporar un proceso en el cual se lleven a cabo las labores de identificación, análisis, monitoreo y control contra de posibles eventos adversos que puedan impactar de manera negativa con la ejecución de los proyectos.

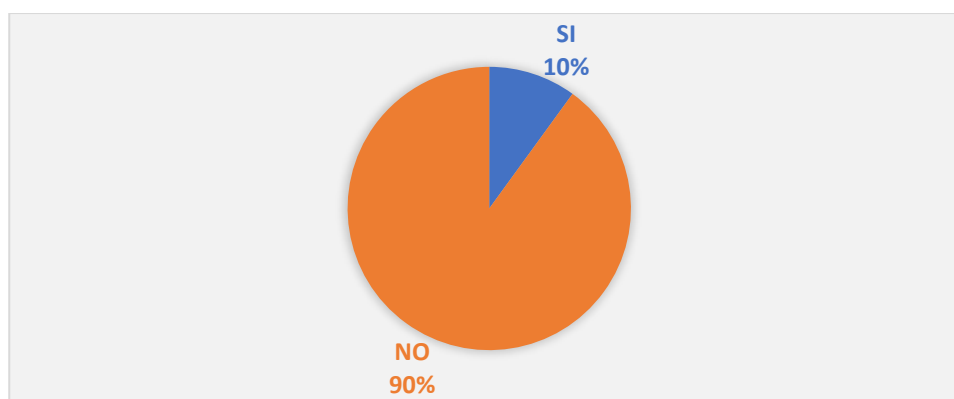
**Gráfico 17. Gestión de las adquisiciones**



*Fuente: Elaboración propia*

Frente a la gestión de las adquisiciones, el 70% de las organizaciones no la contemplan, dejando como resultado un porcentaje elevado, con respecto a la falta de implementación de mecanismos para proveer de manera ininterrumpida los materiales, servicios, o productos requeridos que contribuyan con las actividades y objeto misional de la empresa.

**Gráfico 18.** Gestión de los interesados

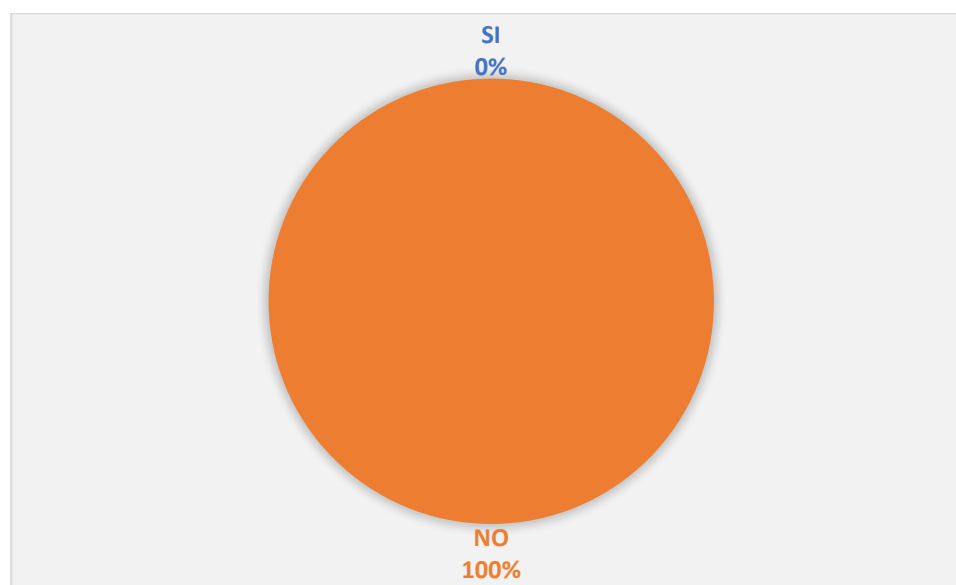


**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la gestión de los interesados, el 90% de las organizaciones no la conciben dentro de sus procesos, este resultado indica la falta de involucramiento de las personas, colaboradores, grupos de trabajo y empresas, que de alguna u otra manera puedan afectar o versen afectados. En este apartado se debe considerar estrategias con el objetivo de lograr la participación de aquellos grupos de interés sobre las decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

*Pregunta 7. ¿Teniendo en cuenta el ciclo de vida de un proyecto, durante la fase de planificación se tienen en cuenta los aspectos de la gestión documental dentro de su organización?*

**Gráfico 19.** Fases de un proyecto y SGD

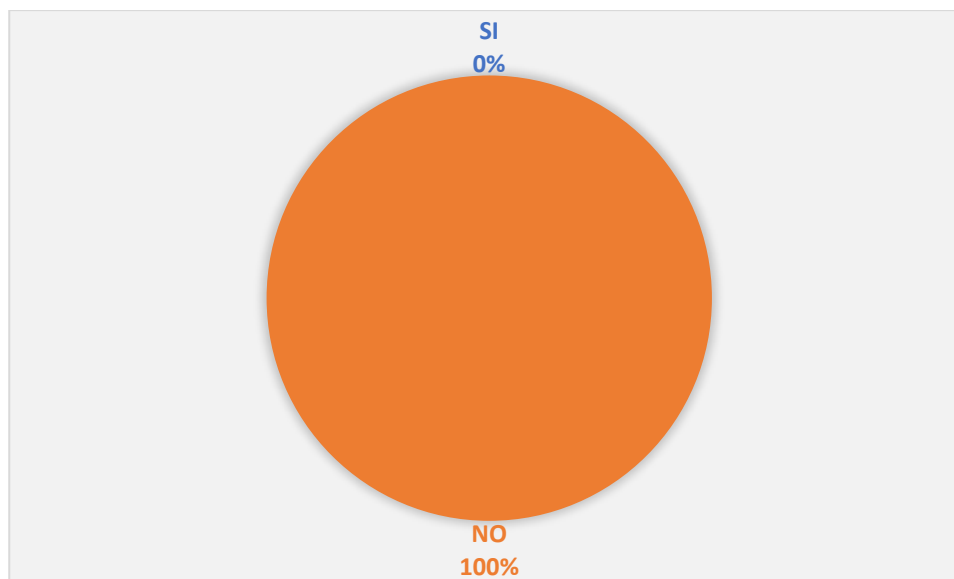


**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a la pregunta anterior sobre los aspectos de la gestión documental dentro de la fase de planificación en el ciclo de vida del proyecto, el 100% de los encuestados, entre el personal de las organizaciones y experto, manifiestan que no son tenidos en cuenta. Entendiendo una percepción no muy favorable frente a la integración de la gestión de proyectos y los sistemas de gestión de documentos.

Pregunta 8. ¿Su organización realiza auditorías en materia de gestión de documentos?

**Gráfico 20.** Auditorias del sistema de gestión documental



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a si las organizaciones realizan auditorías en gestión documental, igualmente el 100% de los encuestados entre el personal de las organizaciones y expertos, no contemplan que se realicen procesos de verificación y/o validación de las actividades desarrolladas en materia de los sistemas de gestión de documentos. Por lo anterior dificulta las labores de diagnóstico, monitoreo e identificación de aspectos relevantes que requieran ajustarse o sean susceptibles de mejora.

### 14.1 Resultados

A continuación, se presentan los resultados con base en los datos recolectados, los cuales fueron analizados, ordenados y dispuestos de manera independiente en relación con cada uno de los aspectos evaluados de la encuesta, sistemas de gestión documental y gestión de proyectos, con el propósito de identificar la realidad de cada una de las organizaciones objeto de estudio:

**Tabla 12.** Resultados aspectos sistemas de gestión de documentos

| <b>Aspectos sistemas de gestión de documentos</b>  |
|--|
| <p>Se evidencia que el 100% de los encuestados entre el personal de las organizaciones y experto, aseguran que se encuentran implantando el sistema de gestión de documentos, lo cual es un indicador de compromiso de la alta gerencia en cuanto al establecimiento de políticas en materia de gestión de la información, por otro lado se identifica que en las organizaciones objeto de la muestra, el 100% de los encuestados manifiestan que cuentan con un responsable del sistema de gestión documental en la empresa, de nivel jerárquico y con antigüedades de 2, 3 y 6 años en el cargo. Así mismo en cuanto a la realización de auditorías en las empresas seleccionadas, y por último la mayoría del personal asegura que no se llevan a cabo actividades de auditoría orientadas en las labores de diagnóstico, monitoreo e identificación de aspectos relevantes que requieran ajustarse o sean susceptibles de mejora para la gestión de documentos.</p> <p>Por último, se pudo establecer que las empresas cuentan con un sistema de gestión</p> |

### **Aspectos sistemas de gestión de documentos**

documental que no ha sido garantía de mejora para los procesos a falta de la implementación de un modelo de gestión de proyectos. Por lo anterior es pertinente adoptar una metodología basada en buenas prácticas como el pmbok, en la intervención de los procesos de la gestión documental, buscando fortalecer la mejora continua en la implementación de los procesos de las organizaciones, toda vez que es una metodología flexible en gestionar, administrar y controlar los proyectos y así mismo en el uso de herramientas en concordancia con el ciclo de vida del mismo.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 13.** Resultados aspectos gestión de proyecto

### **Aspectos gestión de proyectos**

De acuerdo con la implantación de modelos para la gestión de proyectos, el 100% de las respuestas aseguran que la organización si implementa algún modelo para la gestión de proyectos, las cuales se basan en modelos de buenas prácticas definidas al interior de la entidad. Siguiendo en este aspecto, de las 5 organizaciones encuestadas, aseguran que la gestión de proyectos ha proporcionado herramientas para la mejora continua de sus procesos, en cuanto al conocimiento de los lineamientos de acuerdo con las áreas de trabajo definidas para la gestión de proyectos, indica lo siguiente; aunque exista personal experto en el ámbito y manejo de estas áreas de trabajo al interior de las entidades, hay un bajo porcentaje referente al conocimiento de cada una de ellas. Por otro lado, ante la aplicación

### **Aspectos gestión de proyectos**

del ciclo de vida del proyecto, específicamente en la integración de aspectos relacionados con la gestión documental en dichas fases, el total de las empresas encuestadas entre el personal de la organización y experto, respondieron que no se tienen en cuenta.

Finalmente, realizando en el análisis se puede identificar que en la muestra recolectada no existe la implementación de un modelo para la gestión de proyectos, situación que es visible en el bajo aporte en la mejora continua de los proyectos de las organizaciones evaluadas.

*Fuente: Elaboración propia*

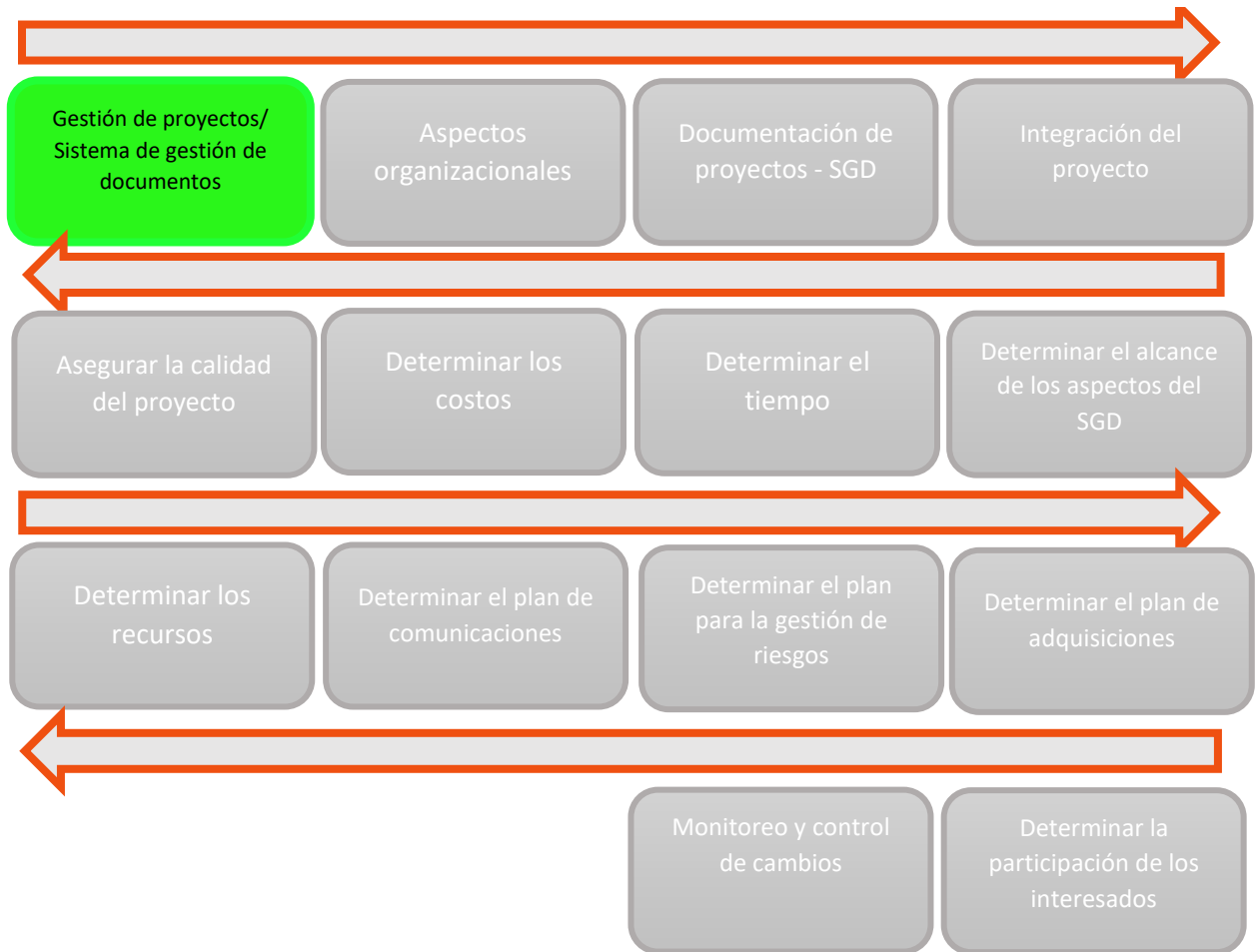
## **15. Modelo tradicional para el direccionamiento de proyectos en gestión**

### **documental – base “Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos” sexta edición**

Para la adecuada gestión de proyectos en materia documental del sector servicios de las PYMES, se tomaron en cuenta tres aspectos, entre los cuales se hace referencia a la organización, la administración de los proyectos y por último la integración de la gestión documental, estos dos últimos soportados por los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas al personal de la entidad y experto, el modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, tomará como base las áreas de conocimiento y buenas prácticas establecidas en el pmbok sexta edición, con el fin de que sean aplicadas en la ejecución de este tipo.



**Figura 8.** Áreas de trabajo que comprende el modelo para el direccionamiento de proyectos SGD, base pmbo



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con el Project Management Institute (2017), es una metodología, que se refiere al sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas que utilizan las personas que trabajan en una determinada disciplina. Esta guía del PMBOK es la base de los métodos, técnicas, reglas, procedimientos, políticas, herramientas y técnicas, que se

establecen durante todas las fases del ciclo de vida que las organizaciones necesitan para desarrollar prácticas de gestión de proyectos.

Dado que la gestión del proyecto debe ajustarse de acuerdo con las necesidades del proyecto, los estándares y directrices se basan en prácticas descriptivas. Por lo tanto, la norma en la mayoría de los casos define una serie de procesos considerados como un ejercicio práctico para el desarrollo de las organizaciones a partir de la ejecución de los proyectos. El estándar también define las entradas y salidas normalmente asociadas con estos procesos. El estándar no requiere la implementación de ningún proceso o práctica específica.

Los proyectos logran sus objetivos produciendo entregables. La meta se considera como el resultado o la posición estratégica a alcanzar, el propósito a alcanzar, el resultado que desea obtener, el producto que se espera producir o el bien o servicio que se pretende brindar. Un entregable se podría considerar como cualquier otro producto, así como un resultado o una capacidad con características únicas y verificables, con el objetivo de generar un servicio que se produce para completar un proceso, fase o proyecto. Es de aclarar que los proyectos son transversales en toda la organización, involucrando personas, áreas, múltiples unidades organizacionales y diferentes grupos de interés.

Al implementar la gestión de proyectos en las organizaciones, se obtienen una serie de beneficios y controles que no se pueden obtener cuando cada uno de los

componentes son gestionados particularmente. Los componentes del programa se refieren a elementos requeridos dentro del proyecto para determinar la mejor forma de gestionarlo.

**a. Aspectos organizacionales**

En este aspecto se debe tener en cuenta y muy importante los relacionados con la organización, esto con el fin de identificar sus características particulares, así como su funcionalidad, esto permitirá tener un conocimiento sobre las oportunidades, falencias y necesidades que requieren ser abordadas dentro del proyecto. Se sugiere que este sea publicado y socializado a todas las partes interesadas, dando a conocer las políticas, objetivos, metas, y su respectiva planificación, adicional se debe contar con el compromiso de la alta dirección y del personal que hace parte de la organización.

**b. Documentación de proyectos - sistema de gestión de documentos - SGD**

En este aspecto se debe estructurar la documentación referente al proyecto como; si requiere algún tipo de estudio previo, si este es viable y factible, la estructura orgánico funcional, acta de inicio, procesos que se van a desarrollar, composición del equipo de trabajo, procedimientos (incluyendo todos los formatos). Toda esta documentación y demás que se deriven de la ejecución del proyecto, deberá ser auténtica, en la cual se soportan las firmas de cada uno de sus representantes o involucrados en el proyecto. Es relevante que el responsable de nivel jerárquico del área de gestión documental, se incluya en cada una de las fases que se desarrollen en el

proyecto, adicionalmente se debe mantener una comunicación constante con el director del proyecto, teniendo en cuenta que la toma de decisiones que se realicen sobre el mismo, puede llegar a generar cambios en los requerimientos del sistema de gestión documental.

### **c. Integración del proyecto**

El Project Management Institute (2017), manifiesta que la gestión integrada del proyecto incluye los procesos y actividades de identificación, definición, combinación, unificación y coordinación de varios procesos y actividades de gestión del proyecto dentro del grupo de procesos del proyecto. En el contexto de la gestión de proyectos, la integración incluye las características de unificación, integración, comunicación e interconexión. Entre los procesos que se desarrollan en esta gestión se encuentra:

- *Desarrollar el acta de constitución del proyecto:* es el proceso de desarrollar un documento que autoriza oficialmente la existencia del proyecto y otorga al gerente del proyecto la autoridad para aplicar los recursos organizacionales a las actividades del proyecto.
- *Desarrollar el plan para la dirección del proyecto:* es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y fusionarlos en un plan integral para la gestión de proyectos.

- *Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto:* es el proceso de liderar y ejecutar las tareas especificadas en el plan de gestión del proyecto e implementar los cambios aprobados para lograr los objetivos del proyecto.
- *Gestionar el conocimiento del proyecto:* es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para lograr los objetivos del proyecto y promover el aprendizaje organizacional.
- *Monitorear y controlar el trabajo del proyecto:* es el proceso de monitorear, revisar y reportar el progreso general para lograr las metas de desempeño definidas en el plan de gestión del proyecto.
- *Realizar el control integrado de cambios:* Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios en los entregables, los activos del proceso organizativo, los documentos del proyecto y los planes de gestión del proyecto, y la comunicación de decisiones.
- *Cerrar el proyecto o fase:* Es el proceso de completar todas las actividades de un proyecto, fase o contrato.

Así mismo, esta fase permite asegurar fechas sobre los proyectos, el ciclo de vida y determinar los beneficios para la dirección de los proyectos. Por otro lado, frente a la gestión documental proporciona un plan para alcanzar objetivos, gestionar actividades para el logro de resultados y obtener información relevante para el desarrollo del proyecto.

Los proyectos incluso se pueden utilizar para establecer acuerdos internos dentro de la organización con el objetivo de garantizar la entrega correcta de productos bienes o servicios de acuerdo con los requerimientos definidos en el marco de un contrato. Este documento permite al director del proyecto navegar en el mismo, teniendo un panorama muy claro con el fin de tener sobre el propósito, metas y beneficios esperados, así mismo facilitará la asignación eficaz de recursos para las actividades del proyecto.

#### **d. Determinar el alcance de los aspectos en SGD**

La gestión del alcance del proyecto incluye garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completar con éxito el proyecto y solo incluya los procesos necesarios para el trabajo requerido. El proyecto se centra principalmente en la definición y control de los contenidos incluidos y no incluidos en el proyecto.

- *Planificar la gestión del alcance:* es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documenta cómo definir, verificar y controlar el alcance de los proyectos y productos.
- *Recopilar requisitos:* es el proceso de identificar, registrar y gestionar las necesidades y requisitos de las partes interesadas para lograr los objetivos del proyecto.
- *Definir el alcance:* Es el proceso de desarrollar descripciones detalladas de proyectos y productos.

- *Validar el Alcance*: es el proceso de aceptación formal de los entregables de un proyecto terminado.
- *Controlar el alcance*: es el proceso de monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto y administrar los cambios de la línea base del alcance.

El alcance global de un proyecto adaptativo se dividirá en un conjunto de requisitos y trabajo por completar, a veces llamado registro de trabajo pendiente relacionado con el producto. El equipo trabajará para determinar cuántos elementos de alta prioridad en la cartera de pedidos se pueden entregar en la siguiente iteración. Los patrocinadores y representantes de los clientes deben continuar participando en el proyecto para proporcionar comentarios a medida que se producen los entregables y para garantizar que la acumulación relacionada con el producto refleje sus necesidades actuales.

Frente a la gestión documental esta deberá estar alineada con los objetivos estratégicos en el marco del proyecto, así como su plan, metas, recursos, ya sean físicos, tecnológicos, humanos, entre otros. Es recomendable que, dentro del equipo del proyecto, se cuente con un responsable de esta área del conocimiento, de nivel profesional, con nociones de gestión de proyectos, del cual dependerá planificar las actividades que se requieran para los sistemas de gestión de documentos.

**e. Determinar el tiempo.**

La gestión del progreso del proyecto incluye la gestión de los procesos necesarios para completar el proyecto a tiempo.

- *Planificar la gestión del cronograma:* es el proceso de establecer políticas, procedimientos y documentos para planificar, desarrollar, administrar, ejecutar y controlar el progreso de un proyecto.
- *Definir las actividades:* es el proceso de identificar y registrar las acciones específicas que se deben tomar para preparar los entregables del proyecto.
- *Secuenciar las actividades:* es el proceso de identificar y registrar la relación entre las actividades del proyecto.
- *Estimar la duración de las actividades:* es el proceso de utilizar recursos estimados para estimar el número de períodos de construcción necesarios para completar una sola actividad.
- *Desarrollar el cronograma:* es el proceso de analizar la secuencia de actividades, la duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para modelar el cronograma del proyecto para la ejecución, el seguimiento y el control del proyecto.
- *Controlar el cronograma:* es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el progreso del proyecto y administrar los cambios en la línea de base del progreso.



De acuerdo con la guía del PMBOK (2017), el cronograma del proyecto frente a la gestión documental proporciona un plan detallado que indica cómo y cuándo el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definidos en el alcance del proyecto, y sirve como una herramienta de comunicación, las expectativas de las partes interesadas de la administración y la base para informar el desempeño. El equipo de gestión del proyecto elige un método de planificación, como una ruta crítica o un método ágil. Luego, ingrese datos específicos del proyecto sobre actividades, fechas planificadas, duración, recursos, dependencias y restricciones como un instrumento para planificar la creación de un modelo para el direccionamiento del proyecto.

**f. Determinar los costos del proyecto.**

La gestión de costos del proyecto incluye el proceso de planificación, estimación, presupuestación, financiamiento, obtención de financiamiento, administración y control de costos, para que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto.

- *Planificar la gestión de los costos:* es el proceso de definir cómo estimar, presupuestar, administrar, monitorear y controlar los costos del proyecto.
- *Estimar los costos:* es el proceso de desarrollar los recursos monetarios aproximados necesarios para completar el trabajo del proyecto.
- *Determinar el presupuesto:* este proceso implica sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea de base de costos de autorización.

- *Controlar los costos:* es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el costo del proyecto y administrar los cambios de la línea base de costos.

La guía del PMBOK (2017), describe el componente de gestión de los costos del proyecto se vincula con la gestión documental se debe considerar el impacto de las decisiones que se tomen en torno al proyecto sobre los costos reiterativos, este diseño puede reducir los costos del proyecto, pero también puede generar un aumento en los costos definidos como operativos para la generación del producto. Otro aspecto de los costos de gestión es el reconocimiento de que diferentes partes interesadas miden los costos del proyecto de diferentes maneras en diferentes momentos. Por ejemplo, el costo de comprar un artículo se puede utilizar En el momento en que se toma una decisión o se compromete a comprar artículos relacionados, en el momento en que realiza un pedido o entrega un pedido, o en el momento en que se incurre en el costo real o se registra en el alcance en cuestión.

**g. Asegurar la calidad del proyecto.**

La gestión de la calidad en el marco del proyecto, debe incorporar una política orientada en la planificación, gestión y control de cada uno de los requisitos de calidad que se deben asegurar sobre los proyectos y productos con el objetivo de cumplir con las metas y expectativas de las partes interesadas.

- *Planificar la gestión de la calidad:* es el proceso de determinar los requisitos y / o estándares de calidad del proyecto y sus entregables, y registrar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de estos estándares.
- *Gestionar la calidad:* es el proceso de transformar el plan de gestión de la calidad en actividades de calidad ejecutables e incorporar la política de calidad de la organización en el proyecto.
- *Controlar la calidad:* es el proceso de seguimiento y registro de los resultados de ejecución de las actividades de gestión de la calidad para evaluar el desempeño y garantizar que el resultado del proyecto sea completo, correcto y cumpla con las expectativas del cliente.

Este tipo de gestión en el ámbito documental permitirá mantener un control de la calidad sobre todos los aspectos en el marco de los sistemas de gestión de documentos, que estén definidos dentro del proyecto y que se deben contemplar en el proceso de planificación. Asegurar el cumplimiento de unos productos o entregables ya definidos, a partir de una gestión de la calidad, se convierten en herramientas de prueba y evaluación, los cuales sirven para monitorear y controlar la calidad de los requisitos, con el fin de tener una mejor percepción y satisfacción de los interesados, mediante la mejora continua de los procesos.

## **h. Determinar los recursos**

La gestión de recursos del proyecto incluye el proceso de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para completar con éxito el proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que haya recursos suficientes. Se proporcionarán al director del proyecto y al equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados.

- *Planificar la gestión de recursos:* es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, administrar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.
- *Estimar los recursos de las actividades:* Es el proceso de estimar los recursos del equipo y los tipos y cantidades de materiales, equipos y suministros necesarios para realizar el trabajo del proyecto.
- *Adquirir recursos:* es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipo, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.
- *Desarrollar el equipo:* es un proceso de mejorar la capacidad, la interacción entre los miembros del equipo y el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- *Dirigir al equipo:* es el proceso de monitorear el desempeño de los miembros del equipo, brindar retroalimentación, resolver problemas y administrar los cambios del equipo para optimizar el desempeño del proyecto.

- *Controlar los recursos:* es el proceso de asegurar que los recursos asignados y otorgados al proyecto estén disponibles según lo planeado, y el proceso de monitorear la utilización de recursos planificada y real y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Para el caso de la gestión documental, según el PMBOK (2017) la gestión de recursos establece que los recursos materiales incluyen equipos, materiales, instalaciones e infraestructura del equipo o recursos humanos se refiere a recursos humanos. Los empleados pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, se les puede asignar tiempo completo o medio tiempo, y se pueden agregar o eliminar del equipo del proyecto a medida que avanza el proyecto. El equipo del proyecto está formado por personas a las que se les asignan funciones y responsabilidades que trabajan juntas para lograr un objetivo común del proyecto.

**i. Determinar el plan de comunicaciones del proyecto.**

La gestión de la comunicación del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que las necesidades de información del proyecto y sus partes interesadas se satisfagan mediante la implementación de objetivos y las actividades encaminadas a lograr un intercambio de información eficaz.

- *Planificar la gestión de las comunicaciones:* es un proceso de formulación de métodos y planes adecuados para determinar las actividades de comunicación que se deben llevar a cabo al interior del proyecto en función de dar cumplimiento a

una serie de necesidades en torno a la información de los diferentes grupos de interés y los activos organizaciones que se dispongan en el proyecto.

- *Gestionar las comunicaciones*: es el proceso de asegurar la recolección, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final oportuna y adecuada de la información del proyecto.
- *Monitorear las comunicaciones*: es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y sus partes interesadas.

La guía PMBOK (2017), la gestión documental se puede asociar con el sistema de gestión documental debido a que la comunicación describe posibles formas de enviar o recibir información, ya sea a través de actividades de comunicación, como reuniones y presentaciones; u otras formas como correo electrónico, redes sociales, informes de proyectos o documentos. La comunicación desarrolla las relaciones necesarias para el éxito del proyecto y el programa. Las actividades de comunicación y los objetos de comunicación de apoyo permiten el comportamiento de enviar y recibir información de forma consciente o inconsciente a través del lenguaje, expresiones faciales, gestos y otras acciones.

**j. Determinar el plan para la gestión de los riesgos.**

La gestión de riesgos del proyecto incluye el proceso de planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de la respuesta, implementación de la respuesta y seguimiento de los riesgos del proyecto.

- *Planificar la Gestión de los Riesgos:* define cómo implementar el proceso de actividades de gestión de riesgos del proyecto.
- *Identificar los riesgos:* El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de los riesgos generales del proyecto para registrar sus características.
- *Realizar el análisis cualitativo de riesgos:* el proceso de priorizar los distintos riesgos del proyecto para su análisis o acciones de seguimiento, evaluando la probabilidad e impacto de los riesgos.
- *Realizar el análisis cuantitativo de riesgos:* el proceso de análisis numérico del impacto general de los riesgos individuales identificados del proyecto y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto.
- *Planificar la respuesta a los riesgos:* se deben establecer estrategias con el objetivo de acordar una serie de acciones para intervenir las exposiciones generales al riesgo del proyecto y para abordar los riesgos particulares del proyecto.
- *Implementar la respuesta a los riesgos:* el proceso de implementación de un plan de respuesta al riesgo acordado.
- *Monitorear los Riesgos:* el proceso de seguimiento de la implementación del plan de respuesta al riesgo acordado, el seguimiento de los riesgos identificados, la identificación y el análisis de nuevos riesgos y la evaluación de la eficacia del proceso general de gestión de riesgos del proyecto.

La gestión del riesgo aplicada a la gestión documental se podría decir que el PMBOK (2017), permite identificar que todos los proyectos están expuestos al riesgo porque son negocios atípicos, y complejos, diseñados para brindar beneficios mediante la generación de un bien o servicio, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés, que pueden ser contradictorias y en constante cambio.

La organización debe contemplar dentro del proceso de planeación, los diferentes riesgos que se deriven en la implantación de los sistemas de gestión documental del proyecto, así como su tratamiento y/o abordaje el cual se debe realizar de manera controlada y deliberada, con el fin de crear valor. La gestión de riesgos del proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos que no se consideran en otros procesos de gestión de proyectos. Si no se gestionan, estos riesgos pueden hacer que el proyecto se desvíe del plan y no logre sus objetivos declarados. Por tanto, la eficacia de la gestión de riesgos del proyecto está directamente relacionada con su éxito.

Así mismo, dentro del modelo se hace necesario referenciar la norma ISO 31000: 2018, el cual se trata de un estándar internacional para la gestión, que proporciona una serie de elementos de buenas prácticas y principios integrales, con el fin de ayudar a las organizaciones a evaluar los riesgos como un elemento diferencial que genera valor, mediante un pensamiento basado en riesgos.



#### **k. Determinar el plan de adquisiciones.**

La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar u obtener productos, servicios o resultados que deben obtenerse fuera del equipo del proyecto. La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos de gestión y control necesarios para formular y gestionar contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo o acuerdos de nivel de servicio interno.

- *Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto:* en este apartado es necesario registrar las diferentes decisiones que intervienen en la adquisición del proyecto, especificando los métodos e identificando posibles proveedores potenciales.
- *Efectuar las adquisiciones:* se refiere a obtener una serie de respuestas por parte de los proveedores, seleccionarlos y adjudicar los contratos.
- *Controlar las adquisiciones:* corresponde al proceso de administrar la relación de las compras, monitoreando la ejecución del contrato, efectuando cambios según corresponda.

La PMBOK (2017) propicia que la gestión de las adquisiciones del proyecto en los proyectos de gestión documental puede contribuir a que el equipo de gestión del proyecto sea responsable de garantizar que todas las compras satisfagan las necesidades específicas del proyecto, mientras coopera con la oficina del proyecto. Las adquisiciones para asegurar el cumplimiento de la política de adquisiciones de la organización.

## **I. Determinar la participación de los interesados.**

La gestión de grupos de interés incluye el proceso de identificación de las organizaciones, personas o grupos que puedan tener algún tipo de incidencia o versen afectados por el proyecto, por lo anterior es necesario analizar las expectativas de los grupos de interés y su impacto en el proyecto, desarrollando estrategias de gestión apropiadas para permitir que las partes interesadas participen de manera efectiva en la toma de decisiones y la implementación del proyecto.

- *Identificar a los interesados:* identifica periódicamente a los interesados en el proyecto y analizar y registrar información relevante sobre sus intereses, participación, interdependencia, influencia y posible influencia en el éxito del proyecto.
- *Planificar el involucramiento de los interesados:* es un proceso de formulación de métodos para involucrar a las partes interesadas del proyecto en función de las necesidades, expectativas, intereses y posibles impactos de las partes interesadas del proyecto.
- *Gestionar el involucramiento de los interesados:* es un proceso de comunicación y cooperación con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades y expectativas, resolver incidentes y promover la participación y participación adecuadas de las partes interesadas.

- *Monitorear el involucramiento de los interesados:* es el proceso de monitorear las relaciones con las partes interesadas del proyecto y ajustar las estrategias para atraer a las partes interesadas mediante la modificación de las estrategias y planes de participación.

De acuerdo con el PMBOK (2017), en relación a la gestión documental se puede decir que todo proyecto tiene partes interesadas que son o pueden afectar al proyecto, ya sean positivas o negativas. “Algunas partes interesadas pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otras pueden tener un impacto significativo en él y sus resultados esperados. La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos bien conocidos destaca la importancia de un enfoque estructurado para la identificación, priorización y participación de todos los interesados”.

### **15.1 Análisis del modelo**

A partir de la integración de los aspectos relacionados con la estructura organizacional, gestión documental y gestión de proyectos, permiten a las organizaciones plantear de una manera estructurada el cumplimiento de sus objetivos y metas que deseen desarrollar en materia de gestión documental, a través de la implantación de un modelo que reúne una serie de características que van desde el compromiso por la alta dirección y otros elementos que se consideran para el manejo y gestión de este tipo de proyectos. Se espera con el presente modelo favorecer a las PYMES del sector servicios de

la sabana occidente en la aplicación de proyectos en gestión documental, mediante el uso de una serie de pautas y buenas prácticas que permitan ejecutarse desde una perspectiva integral.

## **16. Aplicación del modelo**

Teniendo en cuenta la falta de acceso a la información por parte de las organizaciones objeto de estudio, y las características circunstanciales y convencionales, únicamente se llevó a cabo la aplicación del modelo a las cinco empresas interesadas en participar, por lo anterior este será evaluado a través de un juicio de expertos, cumpliendo con los requisitos establecidos en la presente investigación; el responsable o referente del área de gestión documental es de nivel profesional y tiene una experiencia mayor de cinco (5) años, en temas relacionados con los sistemas de gestión documental y gestión de proyectos.

A continuación, se presenta el modelo con los respectivos resultados obtenidos de la aplicación en cada una de las empresas que participaron en la presente investigación:

**Tabla 14.** Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 1

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |                                 |  |          |          |          |
|---|---------------------------------|--|----------|----------|----------|
| <p>A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado</p> |                                 |  |          |          |          |
| <b>ÍTEM</b>   | <b>ASPECTO EVALUADO</b>         | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| <b>Aspectos organizacionales</b>  |                                 |  |          |          |          |
| 1   | Políticas                       | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad.   |          |          | X        |
| 1.1   | Objetivos                       | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental.   |          | X        |          |
| 1.2   | Metas                           | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          | X        |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b>   |                                 |  |          |          |          |
| 2   | Control de formatos y registros | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD. |          |          | X        |
| <b>Integración del proyecto</b>   |                                 |  |          |          |          |
| 3   | Acta de inicio del proyecto     | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus   |          |          | X        |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|--|--|--|----------|----------|----------|
|  |  | partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial.   |          |          |          |
| 3.1  | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.  |          |          | X        |
| 3.2  | Definir los entregables                  | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.   |          |          | X        |
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD                          | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.   |          |          | X        |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma                    | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo. |          |          | X        |
| 5.1  | Indicadores de gestión                   | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| <b>Determinar los costos</b>                         |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6  | Matriz de costos                         | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).   |          |          | X        |
| 6.1  | Matriz de presupuesto                    | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear   |          |          | X        |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado


| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|---|---|----------|----------|----------|
|  |   | permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.   |          |          |          |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>              |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 7  | Control de calidad                            | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de las partes interesadas.                           |          |          | X        |
| <b>Determinar los recursos</b>                       |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8  | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b>          |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 9  | Plan de comunicaciones                        | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación.                            |          |          | X        |
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                                     | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| 10  | Matriz de gestión de riesgos                         | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de control para su manejo.   |          |          | X        |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>            |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11  | Procedimiento para la gestión y adquisición          | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.   |          | X        |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b> |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                                | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben tener en cuenta por su nivel de importancia. |          | X        |          |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>                 |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios         | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| 13.1  | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del  |          |          | X        |



| PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL   |                         |   |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |                         |   |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO        | DESCRIPCIÓN   | A | B | C |
|  |                         | proyecto SGD.   |   |   |   |
| Información del evaluador experto  |                         |   |   |   |   |
|  | Nombre                  | Julio Cesar Romero Sanabria   |   |   |   |
|  | cargo                   | Profesional Gestión documental y gerente de proyecto                              |   |   |   |
|  | Tarjeta profesional No. | 1451  |   |   |   |
|  | Firma                   |  |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 2

| PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL   |                  |  |   |   |   |
|--|------------------|--|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |                  |  |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO | DESCRIPCIÓN  | A | B | C |
| Aspectos organizacionales  |                  |  |   |   |   |
| 1  | Políticas        | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad.                     | X |   |   |
| 1.1  | Objetivos        | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental. |   |   | X |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM                                    | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|---|--|--|----------|----------|----------|
| 1.2                                     | Metas                                    | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          | X        |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b> |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 2                                       | Control de formatos y registros          | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD. |          | X        |          |
| <b>Integración del proyecto</b>         |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 3                                       | Acta de inicio del proyecto              | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial.  |          |          | X        |
| 3.1                                     | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.  |          | X        |          |
| 3.2                                     | Definir los entregables                  | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.   |          |          | X        |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO       | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|------------------------|---|----------|----------|----------|
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD        | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.  |          |          | X        |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma  | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo.  | X        |          |          |
| 5.1  | Indicadores de gestión | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.   |          | X        |          |
| <b>Determinar los costos</b>                         |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6  | Matriz de costos       | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).  | X        |          |          |
| 6.1  | Matriz de presupuesto  | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.  | X        |          |          |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>              |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 7  | Control de calidad     | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de |          | X        |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|---|---|----------|----------|----------|
|  |   | las partes interesadas.   |          |          |          |
| <b>Determinar los recursos</b>                       |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8  | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. |          |          | X        |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b>          |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 9  | Plan de comunicaciones                        | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación.                            | X        |          |          |
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 10   | Matriz de gestión de riesgos                  | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de control para su manejo.   |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>           |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11   | Procedimiento para la                         | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que  | X        |          |          |

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |  |   |          |          |          |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| <p>A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado</p> |  |   |          |          |          |
| <b>ÍTEM</b>   | <b>ASPECTO EVALUADO</b>                              | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
|   | gestión y adquisición                                | contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.  |          |          |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b>   |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                                | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben tener en cuenta por su nivel de importancia. |          |          | X        |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>   |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios         | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD.  |          | X        |          |
| 13.1  | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.  |          | X        |          |
| <b>Información del evaluador experto</b>  |  |   |          |          |          |
| <b>Nombre</b>   |  | Eberth Leonardo Ardila  |          |          |          |
| <b>cargo</b>  |  | Profesional de procesos y gerente de proyecto   |          |          |          |
| <b>Tarjeta profesional No.</b>  |  | 1405  |          |          |          |
| <b>Firma</b>  |  | <i>Leonardo Ardila</i>  |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16.** Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 3

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |                                 |  |          |          |          |
|---|---------------------------------|--|----------|----------|----------|
| <p>A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado</p> |                                 |  |          |          |          |
| <b>ÍTEM</b>   | <b>ASPECTO EVALUADO</b>         | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| <b>Aspectos organizacionales</b>  |                                 |  |          |          |          |
| 1   | Políticas                       | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad.   |          | X        |          |
| 1.1   | Objetivos                       | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental.   |          | X        |          |
| 1.2   | Metas                           | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          | X        |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b>   |                                 |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 2   | Control de formatos y registros | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD. |          | X        |          |
| <b>Integración del proyecto</b>   |                                 |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 3   | Acta de inicio del proyecto     | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de  | X        |          |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|--|--|--|----------|----------|----------|
|  |  | cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial.  |          |          |          |
| 3.1  | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.  |          | X        |          |
| 3.2  | Definir los entregables                  | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.   | X        |          |          |
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD                          | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.   |          | X        |          |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma                    | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo. |          | X        |          |
| 5.1  | Indicadores de gestión                   | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| <b>Determinar los costos</b>                         |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6  | Matriz de costos                         | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).   |          | X        |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado


| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|---|---|----------|----------|----------|
| 6.1   | Matriz de presupuesto                         | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.  | X        |          |          |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>     |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 7   | Control de calidad                            | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de las partes interesadas.                           |          | X        |          |
| <b>Determinar los recursos</b>              |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8   | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. | X        |          |          |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 9   | Plan de comunicaciones                        | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación.                            |          | X        |          |



**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                             | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b>  |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 10  | Matriz de gestión de riesgos                 | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de control para su manejo.   |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>            |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11  | Procedimiento para la gestión y adquisición  | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.   | X        |          |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b> |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                        | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben tener en cuenta por su nivel de importancia. |          | X        |          |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>                 |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD.  |          | X        |          |

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |  |  |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                                     | DESCRIPCIÓN  | A | B | C |
| 13.1   | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD. |   | X |   |
| Información del evaluador experto  |  |  |   |   |   |
| Nombre   |  | Omar Mauricio Rodríguez Pascagaza  |   |   |   |
| cargo  |  | Ingeniero Industrial Ma. Gerencia de proyectos   |   |   |   |
| Tarjeta profesional No.  |  | 25228-299239 cnd   |   |   |   |
| Firma  |  |   |   |   |   |

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 17.** Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 4

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>  |                  |  |   |   |   |
|--|------------------|--|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |                  |  |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO | DESCRIPCIÓN  | A | B | C |
| Aspectos organizacionales  |                  |  |   |   |   |
| 1  | Políticas        | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad. |   |   | X |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM                                    | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|---|--|--|----------|----------|----------|
| 1.1                                     | Objetivos                                | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental.   |          | X        |          |
| 1.2                                     | Metas                                    | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          | X        |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b> |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 2                                       | Control de formatos y registros          | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD. |          | X        |          |
| <b>Integración del proyecto</b>         |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 3                                       | Acta de inicio del proyecto              | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial.  |          | X        |          |
| 3.1                                     | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del   |          |          | X        |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO        | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|--|-------------------------|--|----------|----------|----------|
|  |                         | proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.   |          |          |          |
| 3.2  | Definir los entregables | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.   |          | X        |          |
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |                         |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD         | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.   |          | X        |          |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |                         |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma   | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo. |          | X        |          |
| 5.1  | Indicadores de gestión  | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| <b>Determinar los costos</b>                         |                         |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6  | Matriz de costos        | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).   |          |          | X        |
| 6.1  | Matriz de presupuesto   | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.   |          |          | X        |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>              |                         |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**


A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|---|---|----------|----------|----------|
| 7  | Control de calidad                            | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de las partes interesadas.                           |          | X        |          |
| <b>Determinar los recursos</b>                       |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8  | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b>          |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 9  | Plan de comunicaciones                        | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación.                            |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 10   | Matriz de gestión de riesgos                  | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto,  |          | X        |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                                     | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|--|---|----------|----------|----------|
|   |  | consecuencias y medidas de control para su manejo.  |          |          |          |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>            |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11  | Procedimiento para la gestión y adquisición          | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.   |          | X        |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b> |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                                | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben tener en cuenta por su nivel de importancia. |          | X        |          |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>                 |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios         | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| 13.1  | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| <b>Información del evaluador experto</b>              |  |   |          |          |          |

| PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL   |                         |   |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |                         |   |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO        | DESCRIPCIÓN   | A | B | C |
|  | Nombre                  | Camilo Pérez Novoa  |   |   |   |
|  | cargo                   | Administrador de empresas Ma. Gerencia de proyectos                               |   |   |   |
|  | Tarjeta profesional No. | 2009-16-364   |   |   |   |
|  | Firma                   |  |   |   |   |

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 18.** Modelo integral para el direccionamiento de proyectos en gestión documental – Empresa 5

| PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL   |                  |  |   |   |   |
|--|------------------|--|---|---|---|
| A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado |                  |  |   |   |   |
| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO | DESCRIPCIÓN  | A | B | C |
| <b>Aspectos organizacionales</b>   |                  |  |   |   |   |
| 1  | Políticas        | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad.                     |   |   | X |
| 1.1  | Objetivos        | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental. |   | X |   |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM                                    | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|---|--|--|----------|----------|----------|
| 1.2                                     | Metas                                    | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          | X        |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b> |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 2                                       | Control de formatos y registros          | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD. |          |          | X        |
| <b>Integración del proyecto</b>         |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 3                                       | Acta de inicio del proyecto              | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial.  |          |          | X        |
| 3.1                                     | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.  |          |          | X        |
| 3.2                                     | Definir los entregables                  | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.   |          |          | X        |



**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO       | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|------------------------|---|----------|----------|----------|
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD        | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.  |          |          | X        |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma  | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo.  |          |          | X        |
| 5.1  | Indicadores de gestión | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.   |          |          | X        |
| <b>Determinar los costos</b>                         |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6  | Matriz de costos       | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).  |          |          | X        |
| 6.1  | Matriz de presupuesto  | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.  |          |          | X        |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>              |                        |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 7  | Control de calidad     | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de |          |          | X        |


**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|---|---|----------|----------|----------|
|  |   | las partes interesadas.   |          |          |          |
| <b>Determinar los recursos</b>                       |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8  | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. |          | X        |          |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b>          |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 9  | Plan de comunicaciones                        | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación.                            |          |          | X        |
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 10   | Matriz de gestión de riesgos                  | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de control para su manejo.   |          |          | X        |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>           |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11   | Procedimiento para la                         | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que  |          | X        |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok. Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                                     | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|--|---|----------|----------|----------|
|   | gestión y adquisición                                | contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.  |          |          |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b> |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                                | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben tener en cuenta por su nivel de importancia. |          |          | X        |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>                 |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios         | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD.  |          | X        |          |
| 13.1  | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.  |          |          | X        |
| <b>Información del evaluador experto</b>              |  |   |          |          |          |
| <b>Nombre</b>   |  | Víctor Manuel Velásquez   |          |          |          |
| <b>cargo</b>  |  | Ingeniero Industrial Ma. Gerencia de proyecto   |          |          |          |
| <b>Tarjeta profesional No.</b>                        |  | <b>25227-399866 CND</b>   |          |          |          |
| <b>Firma</b>  |  |    |          |          |          |

*Fuente: Elaboración propia*

## 17. Análisis del modelo

A continuación, se analizan los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos evaluados, mediante la aplicación del modelo en la empresa:

**Tabla 19.** Resultados de la aplicación del modelo – Empresa 1

| <b>Criterio</b>                               | <b>Aspecto evaluado</b>                  | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales                     | Políticas                                |                       |                                  | ✓                   |
|   | Objetivos                                |                       | ✓                                |                     |
|   | Metas                                    |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD              | Control de formatos y registros          |                       |                                  | ✓                   |
| Integración del proyecto                      | Acta de inicio del proyecto              |                       |                                  | ✓                   |
|   | Definir las actividades del proyecto SGD |                       |                                  | ✓                   |
|   | Definir los entregables                  |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD | Alcance del SGD                          |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el tiempo                          | Definir el cronograma                    |                       |                                  | ✓                   |
|   | Indicadores de gestión                   |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar los costos                         | Matriz de costos                         |                       |                                  | ✓                   |
|   | Matriz de presupuesto                    |                       |                                  | ✓                   |
| Asegurar la calidad del proyecto              | Control de calidad                       |                       |                                  | ✓                   |

| <b>Criterio</b>                                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Determinar los recursos                        | Plan para determinar y gestionar los recursos        |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el plan de comunicaciones           | Plan de comunicaciones                               |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el plan para la gestión de riesgos  | Matriz de gestión de riesgos                         |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el plan de adquisiciones            | Procedimiento para la gestión y adquisición          |                       | ✓                                |                     |
| Determinar la participación de los interesados | Matriz de interesados                                |                       | ✓                                |                     |
| Monitoreo y control de cambios                 | Procedimiento para el control de cambios             |                       |                                  | ✓                   |
|  | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       |                                  | ✓                   |

*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar la aplicación del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, frente a los aspectos organizacionales se considera adecuado integrar las políticas que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad. En cuanto a los objetivos y metas también se considera parcialmente adecuado una integración de los lineamientos estratégicos definidos al interior de la empresa, teniendo en cuenta aspectos relevantes como los resultados que se esperan alcanzar en materia de gestión documental y las actividades que integran el proyecto.

En cuanto a la documentación del proyecto SGD, los aspectos relacionados con la gerencia de proyectos y los sistemas de gestión documental, se considera adecuado tener un control sobre los formatos y registros en torno al proyecto teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD.

De acuerdo a la integración del proyecto se consideran muy adecuados y relevantes el acta de inicio del proyecto ya que en ella se establecen las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así como las obligaciones frente al SGD, en cuanto a la definición de las actividades del proyecto SGD, Se deben establecer los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, y finalmente se deberán definir cada de los entregables que se desarrollaran en cada una de las fases del proyecto.

Frente al alcance de los aspectos del SGD, se encuentra dentro de la categoría adecuado, teniendo en cuenta que es relevante el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se contempla desarrollar una estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos. En cuanto a la determinación del tiempo se encuentra también dentro de la categoría adecuado, el

experto considera establecer un cronograma con el fin de contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, así como la aplicación de los indicadores de gestión ya que es necesario evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.

La determinación de los costos es relevante dentro del modelo y se encuentran dentro de la categoría adecuada ya que se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como su presupuesto, este último se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones. Frente al aseguramiento de la calidad es relevante, ya que garantiza la calidad total de las actividades que se van a ejecutar dentro del proyecto, así como los productos y/o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de las partes interesadas. Frente a la determinación de los recursos es adecuado contemplar un plan para determinar los recursos que se utilizarán dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado.

En cuanto al plan de comunicaciones es adecuado que se integre dentro del modelo, a partir de un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto. Frente al plan para la gestión de riesgos se considera adecuado ya que permiten identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así como el análisis con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de

control para su manejo. Con respecto a la determinación del plan de adquisiciones se considera parcialmente adecuado ya que existe un área encargada de establecer las compras o adquisiciones de los productos o servicios que se contemplan en el proyecto SGD.

La participación de los interesados, el experto considera establecerlo dentro de la categoría parcialmente adecuado, ya que dentro de la organización y antes de la ejecución del proyecto se definen las partes interesadas con sus respectivos roles y responsabilidades, mediante la elaboración de una matriz donde se identifican las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto. Finalmente, en cuanto al monitoreo y control de cambios es adecuado se integre dentro del modelo ya que es necesario establecer un procedimiento frente a los cambios que surjan dentro del proyecto, así mismo se debe contemplar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.

**Tabla 20.** Resultados de la aplicación del modelo - Empresa 2

| <b>Criterio</b>                  | <b>Aspecto evaluado</b>         | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales        | Políticas                       | ✓                     |                                  |                     |
|                                  | Objetivos                       |                       |                                  | ✓                   |
|                                  | Metas                           |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD | Control de formatos y registros |                       | ✓                                |                     |



| <b>Criterio</b>                                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
|  |  |                       |                                  |                     |
| Integración del proyecto                       | Acta de inicio del proyecto                          |                       |                                  | ✓                   |
|  | Definir las actividades del proyecto SGD             |                       | ✓                                |                     |
|  | Definir los entregables                              |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD  | Alcance del SGD                                      |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el tiempo                           | Definir el cronograma                                | ✓                     |                                  |                     |
|  | Indicadores de gestión                               |                       | ✓                                |                     |
| Determinar los costos                          | Matriz de costos                                     | ✓                     |                                  |                     |
|  | Matriz de presupuesto                                | ✓                     |                                  |                     |
| Asegurar la calidad del proyecto               | Control de calidad                                   |                       | ✓                                |                     |
| Determinar los recursos                        | Plan para determinar y gestionar los recursos        |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar el plan de comunicaciones           | Plan de comunicaciones                               | ✓                     |                                  |                     |
| Determinar el plan para la gestión de riesgos  | Matriz de gestión de riesgos                         |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de adquisiciones            | Procedimiento para la gestión y adquisición          | ✓                     |                                  |                     |
| Determinar la participación de los interesados | Matriz de interesados                                |                       |                                  | ✓                   |
| Monitoreo y control de cambios                 | Procedimiento para el control de cambios             |                       | ✓                                |                     |
|  | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       | ✓                                |                     |

*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar la aplicación del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, frente a los aspectos organizacionales para la empresa 2, se considera inadecuado integrar las políticas que reflejen el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, el experto precisa que no es relevante ya que dentro de los lineamientos internos se establecen una serie de responsabilidades y compromisos que deben ejecutar cada uno de los colaboradores. En cuanto a los objetivos se considera adecuado ya que para la empresa es fundamental que los SGD se alineen de manera transversal con todos los procesos de la organización, frente a las metas las definen parcialmente adecuado y ven una posibilidad de integrar los lineamientos estratégicos definidos al interior de la empresa, teniendo en cuenta los resultados que esperan alcanzar.

En cuanto a la documentación del proyecto SGD, los aspectos relacionados con la gerencia de proyectos y los sistemas de gestión documental, se considera parcialmente adecuado tener un control sobre los formatos y registros en torno al proyecto teniendo en cuenta que dentro de la organización existe un procedimiento sobre el control y seguridad de toda la documentación física, electrónica y medios magnéticos, que es generada a partir de los procesos que se ejecutan, así como los proyectos que se desarrollan en torno a su misionalidad, la organización considera que la información es un punto relevante ya que con la misma determinan la toma de decisiones.

De acuerdo a la integración del proyecto se consideran adecuado el acta de inicio del proyecto y coinciden en que en este documento es un mapa de ruta, ya que se establecen las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así como las obligaciones frente al SGD, en cuanto a la definición de las actividades del proyecto SGD, se sitúa parcialmente adecuado, ya que existe la posibilidad de establecer los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD. La definición de los entregables la consideran adecuada, y es importante que esta se encuentre en cada una de las fases donde se identifiquen los productos que se esperan obtener como resultado del proyecto.

Con respecto al alcance de los aspectos del SGD, se encuentra dentro de la categoría adecuada, teniendo en cuenta que para la organización es relevante establecer hasta dónde se quiere llegar con la implementación del SGD. En cuanto a la definición de determinar el tiempo se encuentra dentro de la categoría inadecuado, el experto considera que por el momento no es relevante y recomienda que la implantación se maneje a partir de una serie de fases que contemplen las actividades que desarrollará el personal encargado de llevar a cabo la ejecución del proyecto SGD, frente a la aplicación de los indicadores de gestión, lo consideran parcialmente adecuado y ven la posibilidad de que existan herramientas de control que midan el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.

La determinación de los costos en cuanto a la línea matriz de costos y matriz de presupuesto, se encuentran dentro de la categoría inadecuada, el experto considera que no se integren ya que la organización tiene sus propios procedimientos donde determinan los diferentes costos y presupuestos, resultado de sus actividades, y para ellos resulta mucho más fácil centralizar la información de tipo financiera. El aseguramiento de la calidad lo consideran parcialmente adecuado y coinciden en que se debe garantizar la calidad total de cada una de las actividades que se desarrollarán en el proyecto, así como los productos. En cuanto a la línea determinar los recursos, el experto la categoriza dentro de la opción adecuada ya que es indispensable determinar los diferentes recursos que dispondrá el proyecto.

En la línea plan de comunicaciones no lo considera relevante y por ende se encuentra dentro de la categoría inadecuado, justifica que para los proyectos SGD, no es necesario este plan, ya que dentro de la organización se integran una serie de elementos como; políticas, lineamientos y procedimientos donde se definan las tareas que requieren ser abordadas con el fin de asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere.

En cuanto al plan para la gestión de riesgos se encuentra dentro de la categoría parcialmente adecuado y coincide junto al experto 1, en que permiten identificarlos, valorarlos y establecer su respectivo tratamiento con el fin de que no generen un impacto negativo durante el ciclo de vida del proyecto. Con respecto a la determinación del plan

de adquisiciones el experto considera que no es relevante y lo categoriza dentro de la opción inadecuado, ya que existe un área que se encarga de igual manera en centralizar y proveer los bienes y servicios que requiere la organización, es así que las diferentes necesidades que se desprendan en torno a los proyectos SGD, se pueden canalizar a través de este.

Frente a la participación de los interesados, se encuentra dentro de la categoría adecuada, ya que para la organización es relevante identificar las partes interesadas, así como sus roles y responsabilidades. En cuanto al monitoreo y control de cambios el experto los considera parcialmente adecuado y ve su viabilidad frente a la integración dentro del modelo, justifica la necesidad de que se establezca un procedimiento en el cual se lleve un control de los cambios que se den en el proyecto, así mismo está parcialmente de acuerdo en contemplar un plan de auditoría, es importante tener un control frente al cumplimiento de las metas y objetivos planteados dentro del marco del proyecto SGD.

**Tabla 21.** Resultados de la aplicación del modelo - Empresa 3

| <b>Criterio</b>                  | <b>Aspecto evaluado</b>         | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales        | Políticas                       |                       | ✓                                |                     |
|                                  | Objetivos                       |                       | ✓                                |                     |
|                                  | Metas                           |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD | Control de formatos y registros |                       | ✓                                |                     |

| <b>Criterio</b>                                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Integración del proyecto                       | Acta de inicio del proyecto                          | ✓                     |                                  |                     |
|  | Definir las actividades del proyecto SGD             |                       | ✓                                |                     |
|  | Definir los entregables                              | ✓                     |                                  |                     |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD  | Alcance del SGD                                      |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el tiempo                           | Definir el cronograma                                |                       | ✓                                |                     |
|  | Indicadores de gestión                               |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar los costos                          | Matriz de costos                                     |                       | ✓                                |                     |
|  | Matriz de presupuesto                                | ✓                     |                                  |                     |
| Asegurar la calidad del proyecto               | Control de calidad                                   |                       | ✓                                |                     |
| Determinar los recursos                        | Plan para determinar y gestionar los recursos        | ✓                     |                                  |                     |
| Determinar el plan de comunicaciones           | Plan de comunicaciones                               |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan para la gestión de riesgos  | Matriz de gestión de riesgos                         |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de adquisiciones            | Procedimiento para la gestión y adquisición          | ✓                     |                                  |                     |
| Determinar la participación de los interesados | Matriz de interesados                                |                       | ✓                                |                     |
| Monitoreo y control de cambios                 | Procedimiento para el control de cambios             |                       | ✓                                |                     |
|  | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       | ✓                                |                     |

*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar la aplicación del modelo en la empresa objeto de estudio, en cuanto a los aspectos organizacionales, el experto considera parcialmente adecuado que se incorporen elementos como una política alineada con el SGD, en el cual se evidencie el compromiso de la alta dirección. Con respecto a los objetivos y metas también lo categoriza dentro de la opción parcialmente adecuado, ya que debe existir una integración de cada uno de los aspectos estratégicos definidos al interior de la empresa, así mismo se debe tener en cuenta los resultados que se desean obtener a partir de la implantación del proyecto y como este coadyuvan en el logro de las metas o necesidades que se presenten al interior de la organización.

En cuanto a los aspectos relacionados con la documentación del proyecto SGD, lo categorizan dentro de la opción parcialmente adecuado y consideran que es relevante para el desarrollo de este tipo de proyectos, mantener un control sobre los formatos y registros que se generen durante el desarrollo de las actividades en torno al proyecto, así mismo es aconsejable que estos se encuentren debidamente estandarizados dentro del listado maestro de documentos con el objetivo de que sean controlados y utilizados por el director del proyecto y el responsable del SGD.

De acuerdo a la integración del proyecto lo consideran inadecuado, ya que el manejo de proyectos internos que se dan dentro de la organización, no es necesario establecerlo mediante un acta de inicio, para ello plantean manejarlo desde un cronograma de trabajo donde se detallan los tiempos con sus respectivos entregables, en

cuanto a las actividades del proyecto SGD, se encuentra dentro de la categoría parcialmente adecuado ya que es viable que establezcan los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, y finalmente el experto no ve adecuado que dentro de este aspecto se involucren los entregables, ya que estos se deben observar dentro del cronograma de trabajo.

Con respecto a los aspectos relacionados con la determinación del alcance, se encuentra categorizado como parcialmente adecuado, ya que la implantación de los SGD, tienen propósitos completamente diferentes, por lo cual es necesario que estos sean identificados dentro del alcance del proyecto. En cuanto a la determinación del tiempo como lo habían mencionado anteriormente lo consideran viable ya que es fundamental para la planeación y marca la hoja de ruta de los hitos que se den durante su ejecución, también es necesario que las actividades establecidas dentro del cronograma sean monitoreadas a partir de la aplicación de una serie de indicadores que permitan evidenciar, los avances, cumplimientos y logros en el marco del proyecto SGD.

Frente a la determinación de los costos, el experto lo categoriza como parcialmente adecuado, considera que se deben establecer los costos que implica el desarrollo de las actividades en torno al proyecto SGD, por otra parte el aspecto relacionado con la matriz de presupuesto, no le ve relevancia ya que dentro de la organización existe un área que se encarga de monitorear la información presupuestal de todos los proyectos que se desarrollan al interior de la empresa, considera que el director



o responsable del SGD, deberá estar pendiente si dentro de la operación existen cambios significativos que impliquen desviaciones en la información presupuestal.

En cuanto al aseguramiento de la calidad, el experto lo categoriza como parcialmente adecuado, igualmente coincide que este aspecto garantiza la calidad de las actividades que se ejecutan dentro del proyecto. La determinación de los recursos la consideran inadecuada, ya que el experto considera que hay una planeación mucho antes donde se establecieron los recursos a utilizar dentro del proyecto.

En cuanto al plan de comunicaciones lo categorizan como parcialmente adecuado, ya que para la organización es fundamental toda la información que se genera en torno al proyecto, así como su distribución, grupo de interesados y características para su almacenamiento. El experto considera parcialmente adecuado establecer una matriz para la gestión de riesgos, ya que a partir de esta se pueden identificar, valorar, analizar y establecer las medidas de control para su manejo. Para el aspecto relacionado con la determinación del plan de adquisiciones la considera inadecuada ya que existe un área encargada al igual que un procedimiento para el manejo de las compras o adquisiciones de los productos o servicios que se requieran dentro del proyecto SGD.

La participación de los interesados, el experto considera establecerlo dentro de la categoría parcialmente adecuada, ya que es necesario identificar el grupo de personas o partes interesadas que tienen influencia en el proyecto, así como los que pueden afectar o ser afectados teniendo en cuenta el ciclo de vida del proyecto. Con respecto al monitoreo

y control de cambios, se encuentra dentro de la categoría parcialmente adecuado y coincide en que debe existir una integración donde se lleve a cabo una adecuada gestión del cambio que se den en torno al proyecto, acompañado de un plan de auditoría, donde se realice un monitoreo constante frente a las actividades, entregables, productos, e indicadores, etc, con el fin de validar el cumplimiento de las mismas.

**Tabla 22.** Resultados de la aplicación del modelo - Empresa 4

| <b>Criterio</b>                               | <b>Aspecto evaluado</b>                  | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales                     | Políticas                                |                       |                                  | ✓                   |
|   | Objetivos                                |                       | ✓                                |                     |
|   | Metas                                    |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD              | Control de formatos y registros          |                       | ✓                                |                     |
| Integración del proyecto                      | Acta de inicio del proyecto              |                       | ✓                                |                     |
|   | Definir las actividades del proyecto SGD |                       |                                  | ✓                   |
|   | Definir los entregables                  |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD | Alcance del SGD                          |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el tiempo                          | Definir el cronograma                    |                       | ✓                                |                     |
|   | Indicadores de gestión                   |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar los costos                         | Matriz de costos                         |                       |                                  | ✓                   |
|   | Matriz de presupuesto                    |                       |                                  | ✓                   |

| <b>Criterio</b>                                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Asegurar la calidad del proyecto               | Control de calidad                                   |                       | ✓                                |                     |
| Determinar los recursos                        | Plan para determinar y gestionar los recursos        |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de comunicaciones           | Plan de comunicaciones                               |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan para la gestión de riesgos  | Matriz de gestión de riesgos                         |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de adquisiciones            | Procedimiento para la gestión y adquisición          |                       | ✓                                |                     |
| Determinar la participación de los interesados | Matriz de interesados                                |                       | ✓                                |                     |
| Monitoreo y control de cambios                 | Procedimiento para el control de cambios             |                       |                                  | ✓                   |
|  | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       |                                  | ✓                   |

*Fuente: Elaboración propia*

Al llevar a cabo la aplicación del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental en la empresa 4, con respecto a los aspectos organizacionales, el experto considera adecuado que se integren las políticas ya que es fundamental que estas reflejen el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, alude que es importante que se alinee con las demás políticas de la entidad. En cuanto a los objetivos y metas las categoriza como parcialmente adecuada una integración de los lineamientos estratégicos definidos al interior de la empresa, teniendo en cuenta

aspectos relevantes como los resultados que se esperan alcanzar en materia de gestión documental y las actividades que integran el proyecto.

En cuanto a la documentación del proyecto SGD, los aspectos relacionados con la gerencia de proyectos y los sistemas de gestión documental, las categoriza como parcialmente adecuado, argumenta que se debe tener un control sobre los formatos y registros en torno al proyecto teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, el experto argumenta que para el caso particular de la organización estos cuentan con una herramienta sharepoint, la cual se encuentra alineada con el sistema de gestión de calidad, lo cual resulta mucho más fácil de controlar toda la documentación a través de un listado maestro de documentos desde el cual puede acceder el director del proyecto y el responsable del SGD.

De acuerdo a la integración del proyecto el experto considera parcialmente adecuado integrar el acta de inicio del proyecto, indica que en este documento se deben establecer absolutamente todas las condiciones de cumplimiento y responsabilidades entre las partes, así como las obligaciones que se definan frente al SGD, en cuanto a la definición de las actividades del proyecto SGD, se encuentra dentro de la categoría adecuado, ya que es relevante establecer los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, así como integrar unas actividades donde se definan unos entregables, los cuales se deben ejecutar de acuerdo con cada fase del proyecto.

En relación con el alcance de los aspectos del SGD, el experto lo considera dentro de la categoría parcialmente adecuado, indica que se debe tener claridad de cuál va ser el alcance del proyecto, esto con el fin de que sean claramente definidos. Con respecto a la determinación del tiempo, la definición del cronograma se encuentra dentro de la categoría adecuado, el experto indica que es muy indispensable elaborar un cronograma de trabajo, ya que este incide en la planeación del proyecto, también considera la aplicación de una serie de indicadores de gestión, con el fin de que se evidencien el cumplimiento de las actividades en el marco del proyecto SGD.

Frente a la determinación de los costos, se categorizan como adecuados, es relevante que se realice un monitoreo de lo que implica en términos de costos las actividades que se contemplan en el marco del proyecto SGD, también considera adecuado que se integre dentro del modelo una matriz de presupuesto, ya que es una herramienta clave y sirve para identificar acciones que no corresponden con la realidad del proyecto y permite tomar decisiones a tiempo.

En cuanto al aseguramiento de la calidad del proyecto, el experto lo categoriza como parcialmente de acuerdo, indica que se debe garantizar la calidad sobre los productos, servicios, y/o entregables que se pacten, teniendo en cuenta que se deben suplir una serie de necesidades y/o expectativas ya sean a nivel interno o externo. La determinación de los recursos entra en la categoría parcialmente adecuada ya que es

necesario establecer un plan con el fin de establecer los diferentes recursos de los cuales se harán uso dentro del proyectos recursos que se utilizarán dentro del proyecto.

Con respecto al plan de comunicaciones lo clasifican como parcialmente adecuado, en el caso particular de la entidad, existen una serie de protocolos dirigidos en cuanto a la administración y aseguramiento de la información ya sea física o electrónica generada en torno a los proyectos. También considera relevante establecer un plan para la gestión de los riesgos, pero en este caso sería ideal que esto fuera mediante la armonización de las normas de estandarización como la ISO 31000. Por otra parte, la determinación del plan de adquisiciones se considera parcialmente adecuado, aunque indica que hay procedimientos al interior de la empresa, para gestionar las necesidades en cuanto a productos, bienes o servicios que requieran las áreas, o los proyectos internos que ejecuta en la entidad.

La participación de los interesados, el experto considera categorizar como parcialmente adecuada, indica que es completamente relevante definir las partes interesadas, así como el rol que desempeñarán, y si estos a su vez tienen algún grado de incidencia durante el ciclo de vida del proyecto. Frente al monitoreo y control de cambios, está de acuerdo y considera que se integre dentro del modelo, con el fin de que haya un seguimiento en torno a los cambios que surjan. También dentro de esta misma categoría el experto indica que es viable que se integre un plan de auditoría con el objetivo de

realizar actividades de verificación y cumplimiento que inciden dentro del marco del proyecto SGD.

**Tabla 23.** Resultados de la aplicación del modelo – Empresa 5

| <b>Criterio</b>                               | <b>Aspecto evaluado</b>                       | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|---|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales                     | Políticas                                     |                       |                                  | ✓                   |
|   | Objetivos                                     |                       | ✓                                |                     |
|   | Metas   |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD              | Control de formatos y registros               |                       | ✓                                |                     |
| Integración del proyecto                      | Acta de inicio del proyecto                   |                       | ✓                                |                     |
|   | Definir las actividades del proyecto SGD      |                       |                                  | ✓                   |
|   | Definir los entregables                       |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD | Alcance del SGD                               |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el tiempo                          | Definir el cronograma                         |                       | ✓                                |                     |
|   | Indicadores de gestión                        |                       |                                  | ✓                   |
| Determinar los costos                         | Matriz de costos                              |                       |                                  | ✓                   |
|   | Matriz de presupuesto                         |                       |                                  | ✓                   |
| Asegurar la calidad del proyecto              | Control de calidad                            |                       | ✓                                |                     |
| Determinar los recursos                       | Plan para determinar y gestionar los recursos |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de comunicaciones          | Plan de comunicaciones                        |                       | ✓                                |                     |

| <b>Criterio</b>                                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Determinar el plan para la gestión de riesgos  | Matriz de gestión de riesgos                         |                       | ✓                                |                     |
| Determinar el plan de adquisiciones            | Procedimiento para la gestión y adquisición          |                       | ✓                                |                     |
| Determinar la participación de los interesados | Matriz de interesados                                |                       | ✓                                |                     |
| Monitoreo y control de cambios                 | Procedimiento para el control de cambios             |                       |                                  | ✓                   |
|  | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       |                                  | ✓                   |

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso particular de la aplicación del modelo en la empresa Sistema de Gestión Documental, frente a los aspectos organizacionales, el experto lo categoriza como adecuado ya que dentro de la organización es indispensable establecer una política para fortalecer el SGD, y a través de la misma, el personal de la empresa se sentirá altamente comprometido. En cuanto a los objetivos y metas los consideran parcialmente adecuados, y son necesarios integrarlos ya que involucran una serie de actividades y resultados que se esperan alcanzar en torno a la ejecución del proyecto.

Con respecto a la documentación del proyecto SGD, lo consideran parcialmente adecuado, ya que se requiere tener una administración y apropiamiento sobre los formatos y registros requeridos en el desarrollo de las diferentes actividades que se contemplen en el proyecto, para esto es necesario que se utilicen los formatos oficiales definidos en la organización, manteniendo la integridad del expediente con sus



respectivos soportes originales, y de manejo exclusivo al alcance del director del proyecto y responsable del SGD.

Frente a los aspectos relacionados con la integración del proyecto consideran parcialmente adecuado integrar el acta de inicio del proyecto, ya que dentro de este documento es considerado la hoja de ruta en el cual se establecen una serie de condiciones frente a cumplimientos, obligaciones y responsabilidades entre las partes, en cuanto a la definición de las actividades del proyecto SGD, se categoriza adecuado teniendo en cuenta la relevancia de establecer unas tareas específicas, medibles, cuantificables y realistas, en relación a la definición de los entregables, se encuentra dentro de la categoría parcialmente adecuado ya que estos contribuyen al buen desarrollo del mismo y la consecución de los resultados en cada una de las fases del proyecto.

Los aspectos del SGD, se encuentran dentro de la categoría parcialmente adecuado, el experto considera que es importante determinar los límites dentro del proyecto, ya que coadyuva a definir con más precisión los objetivos, plazos y entregas que se desean alcanzar. Frente a la determinación del tiempo, la definición del cronograma se categoriza como parcialmente adecuado, el experto considera integrar un cronograma con el fin de establecer las actividades que se desarrollarán en las diferentes fases o etapas que implica el proyecto SGD, adicionalmente contemplar unos indicadores servirá

para tener un monitoreo y control sobre el comportamiento del proyecto y apoyar al director y responsable del SGD en la toma de decisiones.

La determinación de los costos es relevante dentro del modelo y se encuentra en la categoría adecuada, el experto sugiere que se deben establecer una serie de controles con el fin de monitorear los costos que implican la ejecución de las actividades en cada una de las fases del proyecto SGD, frente al presupuesto, lo clasifican también como adecuado, ya que es importante tener una planificación de tipo financiero sobre todas las actividades requeridas para su ejecución. El aspecto relacionado con el aseguramiento de la calidad del proyecto, lo categorizan parcialmente de acuerdo, para la organización es relevante, que cada uno de los productos y/o servicios cumplan con una serie de expectativas y suplan las necesidades que se esperan. Frente a la determinación de los recursos también se encuentra en la misma categoría, el experto considera parcialmente adecuado que se contemple un plan para determinar los recursos que se van a disponer durante su ejecución.

Por otro lado, el plan de comunicaciones es parcialmente adecuado y se considera que se integre en el modelo, para esto es necesario establecer un procedimiento donde se definan los canales de comunicación que se utilizaran, con el objetivo de asegurar la información durante el ciclo de vida del proyecto. Frente al plan para la gestión de riesgos, lo contemplan parcialmente adecuado, el experto considera que se debe tener una muy buena gestión frente a estos eventos, así como su respectivo

tratamiento durante todo su ciclo de vida. Con respecto a la determinación del plan de adquisiciones lo categorizan como parcialmente adecuado ya que como las demás organizaciones lo expresaron, existe un área encargada de establecer las compras o adquisiciones de los productos o servicios que se contemplan en el proyecto SGD.

Frente a la participación de los interesados, el experto considera establecerlo dentro de la categoría parcialmente adecuada, es importante identificar los grupos o partes interesadas, que tengan un nivel de incidencia, sobre la estabilidad del proyecto SGD. En cuanto al monitoreo y control de cambios es adecuado se integre dentro del modelo ya que es necesario establecer un procedimiento frente a los cambios que surjan dentro del proyecto, así mismo se debe contemplar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.

## 18. Conclusiones

Frente al desarrollo del primer objetivo referente a las metodologías para la gestión de proyectos documentales, se pudieron contrastar algunos modelos considerados como los pioneros en el campo de la gestión de documentos, con respecto a la metodología DIRKS se pudo identificar que esta es apropiada para llevar a cabo la aplicación de sistemas de gestión documental en las organizaciones a partir del cumplimiento de una serie de requisitos enfocados en primer lugar con el compromiso de la alta dirección, generación de políticas y procedimientos relacionados con el aseguramiento de la información, en el caso contrario de la metodología OSSAD se concluye que la misma es utilizada para gestionar proyectos de carácter documental en las empresas, teniendo elementos que se relacionan con una gestión de actividades, las cuales se pueden desarrollar en fases a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En cuanto al desarrollo del segundo objetivo se identificaron los requisitos para la implementación de los sistemas de gestión documental, así mismo y para dar respuesta, si existe relación con la gestión de proyectos, los expertos entrevistados determinaron que no, pero, aunque no sea explícito la gestión de documentos es transversal en las instituciones llegando a articularse con los planes, programas y procesos los cuales tienen su propio planteamiento estratégico.

De acuerdo con el análisis que se realizó con respecto a las metodologías para la gestión de proyectos, como respuesta al objetivo 3, a partir de la revisión bibliográfica se pudo determinar cada una de las ventajas y desventajas de los modelos tradicionales vs ágiles, así mismo la caracterización permitió identificar su nivel de aplicabilidad y aspectos relevantes, cabe resaltar que dentro del estudio los modelos tradicionales tienen un gran reconocimiento en las organizaciones, en concordancia con los resultados de la encuesta PMSURVEY.

Es indispensable que el modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, el cual se encuentra soportado en la versión 6 del cuerpo de conocimiento PMBOK, sea actualizado en su versión 7, pasando de áreas de conocimiento a principios relacionados con la administración, equipo, interesados, valor, pensamiento sistémico, liderazgo, adaptación, calidad, complejidad, riesgos, adaptabilidad/resiliencia y el cambio, los cuales proporcionan una guía para orientar la dirección eficaz de los proyectos y enfocarse más en los resultados previstos que en los entregables.

De acuerdo con la aplicación de la encuesta dirigidas a las organizaciones que participaron del estudio, se puede observar que son muy jóvenes en relación con su antigüedad de haberse constituido, cabe resaltar que tienen una ventaja significativa ya que dentro de sus procesos contemplan la gestión de proyectos, lo que les permite tener mejores resultados y ser cada día más competitivos en su sector. En cuanto a los aspectos de la gestión de documentos, se determina que las empresas prestan importancia sobre la

gestión de la información que generan en el marco de su objeto misional, incorporando proyectos documentales que les permitan priorizar sus necesidades de información. Otro factor es que se cuenta con profesionales que se desempeñan en el cargo, lo que indica que las organizaciones reconocen los beneficios que pueden alcanzar con la implementación de los sistemas de gestión documental.

Dentro de la planeación estratégica empresarial es indispensable que la gestión de documentos sea transversal en las organizaciones, el estudio arrojó que el 41% de estas empresas reconocen su valor, así como la correlación con las políticas, metas y objetivos misionales.

La entrevista dirigida a los expertos, permitió tener claridad sobre los aspectos que se deben tener en cuenta en el marco de la gestión de documento y la gestión de proyectos, en el primero consideran que el apoyo de la alta gerencia, alineada con una política juega un papel relevante al interior de las organizaciones, con respecto a la gestión de proyectos concluyen sobre la aplicación de controles que se encuentren apoyados y soportados en metodologías y buenas prácticas, que contribuya al logro de los objetivos misionales, así mismo dentro de su experiencia indican sobre el beneficio de un modelo de proyecto, que se adapte a las necesidades de la gestión documentos.

Realizando un análisis sobre la aplicación del modelo en las empresas seleccionadas, dentro de las categorías parcialmente de acuerdo y de acuerdo, en ese orden podría considerarse que, a partir del juicio de expertos, respaldan cada uno de los

aspectos que se incorporan en el modelo. En este orden es necesario que los gerentes de las PYMES seleccionadas, fijen el modelo como un punto de partida para direccionar los proyectos en gestión documental desde una perspectiva gerencial, así mismo se recomienda tener presente las brechas encontradas, los cuales son procesos susceptibles que pueden mejorar.

En futuros estudios se recomienda que el modelo sea aplicado en otros sectores PYMES de la sabana occidente, con el fin de que cada una de estas organizaciones, vean una oportunidad de mejorar sus procesos a través de una serie de buenas prácticas que posibiliten generar un impacto positivo al interior de las mismas, todo esto a partir de una adecuada administración de la información que generan en el desarrollo de sus funciones, la cual puede convertirse en un potencial insumo, para la toma de decisiones, que contribuya en la prestación de sus servicios.

Dentro del análisis a partir de la caracterización de los modelos para la gestión de proyectos documentales, se concluye en su adaptabilidad al interior de las organizaciones, ya que, a partir de un conjunto de buenas prácticas, contribuyen en la mejora de los procesos, proporcionando una guía o mapa de ruta para alcanzar sus objetivos o metas en relación con las necesidades de información. Así mismo hay que tener en cuenta que los modelos tienen un enfoque fundamental; gestionar y administrar los documentos independientemente de su soporte, ya sea físico o electrónico, en concordancia con las

características, misionalidad, políticas y lineamientos, generando un valor superior, con el fin de apoyar la toma de decisiones.

Como recomendación frente a los requisitos para la implementación de los sistemas de gestión documental, inicialmente antes de llevar a cabo este proceso, es importante entender las necesidades, el contexto y/o aquellas actividades principales o de gran valor que generan las organizaciones, ya que cada una de ellas cumplen un rol específico y particular, de acuerdo con su naturaleza y misionalidad, por lo anterior es indispensable comprender el tipo de negocio, identificando las oportunidades y falencias, que se puedan presentar durante su ejecución. Una vez cumplida esta recomendación, se puede realizar una investigación preliminar que proporcione un conocimiento sobre la organización, desde el contexto legal, administrativo, social y operacional, con el objeto de determinar los requisitos técnicos funcionales que incorporen los SGD.

Es de suma importancia que los directores de proyectos junto con los responsables de la gestión documental, lleven a cabo el reconocimiento de la metodología estándar como el PMBOK, puesto que se caracteriza por tener una serie de elementos que se integran en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto desde el (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre). Los elementos contenidos en la guía de conocimiento, juegan un factor diferenciador frente a otras metodologías, teniendo en cuenta el conjunto de buenas prácticas que este brinda.



En cuanto a la aplicación del modelo, dentro de los respectivos análisis se puede concluir que la gestión de documentos en el entorno empresarial es fundamental, más aún si se integran elementos para la gestión de proyectos, ya que son la clave para desplegar estrategias e innovaciones, que les permitan enfrentarse ante los nuevos retos, y situaciones propias del entorno y la competencia. En muchos casos, la forma organizativa más adecuada contribuye a responder a los cambios rápidos en el mercado y el entorno social empresarial.

Ahora bien, se destaca que el objetivo de cualquier empresa es lograr una mayor productividad y la satisfacción general del cliente. Y, por ello, muchas empresas están inmersas en el proceso de mejora continua. Por tanto, las empresas que aplican la mejora continua son más eficientes: aumentan la productividad de sus empleados y poco a poco obtienen mejores resultados.

En el caso de la empresa 1, se analiza que, aunque no se determina de una manera contundente la gestión de proyectos y la gestión documental, si se hace necesaria la aplicación de un modelo que mejore estos dos ámbitos como parte de una mejora integral dentro de la empresa. Para la elaboración de un modelo adecuado a las necesidades, se implementará la guía de proyectos PMBOK, sobre esto se analiza que la empresa, aunque si tiene definidos aspectos como la gestión del alcance, la gestión del cronograma, gestión de costos, gestión de calidad y gestión de recursos de los proyectos

Sin embargo, se debe reforzar aspectos como la gestión de integración, gestión de comunicación, gestión de riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados de proyecto, que son ámbitos que no se reconocen de una manera contundente o hace falta reforzar dentro de la dirección de proyectos en el área de la gestión documental. Así mismo, la mejora que se plantea se hace necesaria debido a que es una empresa de seguridad que debe proporcionar confianza y un excelente servicio a sus clientes mediante una gestión integral.

Por otro lado, las directrices del PMBOK proporcionan a las organizaciones un conjunto más favorable de procesos de gestión de proyectos, modelos de gestión, estándares y aspectos. Para ello, proporciona una serie de herramientas que pueden identificar procesos generales y brindar los mejores resultados. Su importancia radica en que se basa en estándares internacionales de calidad y puede garantizar los mejores resultados y la gestión eficaz de cualquier tipo de proyecto en su empresa.

El siguiente modelo es aplicable a las empresas de sector servicio puesto que cada vez más se enfocan en invertir en más tecnología y métodos para lograr una gestión inteligente que se mantenga dentro del plan, con un costo bajo y una alta productividad. La gestión de proyectos no es un tema definido, por lo tanto, se debe adecuar a las necesidades del sector y de la naturaleza de las empresas.

Finalmente, se destaca que las empresas deben ir a la par de las estrategias, herramientas y modelos que se implementan actualmente. Por lo tanto, se ve la

necesidad de actualización e innovación por parte de la empresa para mejorar los procesos internos de la misma y lograr automatizar procesos como la digitalización de documentos, así como una gerencia de proyectos más estructurada dentro de la gestión integral empresarial.

Es indispensable que los gerentes de proyectos trabajen de la mano con los profesionales o responsables del área de gestión documental, dando a conocer el presente modelo que se plantea en el trabajo de investigación.

## 20. Referencias bibliográficas

- Acuña, S. (2016). La importancia de la tecnología business process management (BPM) en la competitividad de las Pymes en Bogotá.*
- Alonso, J. (2018). La gestión documental como modelo de negocio. (Tesis de Maestría). Colombia: Universidad de la Salle, Facultad de ciencias económicas y sociales.*
- Amado, J. (2020). El sector servicios en la economía, el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento.*
- Andersonm, D y Carmichael, A. (2016). Essential Kanban Condensed.*
- Arce, M y Pérez, T. (2001). Las comunidades virtuales y los portales como escenarios de gestión documental y difusión de información. In Anales de documentación.*
- Arroyo, M., Pérez, E y Rodríguez, K. (2017). Contribución de la gestión del conocimiento en la gerencia de proyectos. Revista Pensamiento Gerencial.*
- Asobancaria. (2017). El sector servicios: ¿vamos por buen camino?*
- Belalrecázar, F. (2020). Caracterización de empresas de servicios de intermediación y su competitividad en el desarrollo económico de la región. Journal of business and entrepreneurial studies: JBES, 4(2), 332–342.*
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888281>*
- Borja, W. (2018). Modelo de implementación de un sistema de gestión documental integral basado en la norma ISO 30301 para las empresas estatales del Perú.*

- Bustelo, C. (2011a). *Los grandes temas relacionados con la gestión de documentos: desafíos y oportunidades. El Profesional de la Información, 20(2), 129-134.*  
<https://doi.org/10.3145/epi.2011.mar.01>
- Bustelo, C. (2018). *Transformación digital desde la perspectiva de la gestión documental. Revista de Unidades de Información, (13).*  
<https://revista.uclm.es/index.php/ruiderae/article/view/1834>
- Bustelo Ruesta, C. (2019). *Novedades en UNE ISO 30301 (2019). Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos. Métodos de información, 10(19), 028–034.*  
<https://doi.org/10.5557/iime10-n19-028034>
- Cajal, A. (9 de junio de 2019). *Sectores Económicos de Colombia: Primario, Secundario, Terciario. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/sectores-economicos-colombia/>.*
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca.*
- Campillo, I., Rosquete, R. J., Palomino, M., Legañoa, D., Cano, A y Cabrera, I. (2012). *Estructura organizativa del Sistema de Gestión Integral de Documentos de archivo. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.*
- Cano, A., García, O., Raposo, R y de Dios, R. (2015). *Diseño de un sistema de gestión documental para organizaciones cubanas. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 260-272.*

- Carrión, E y Fonda, E. (2015). Análisis y diseño de un modelo de gestión documental para las pymes en el Cantón Durán.*
- Chaves, C. (2005). La categorización es un aspecto crucial en la investigación cualitativa. Revista de investigaciones Cesmag, 113-118.*
- Chornet, V. (2015). Normas iso para la gestión de los documentos electrónicos: buenas prácticas para la gestión documental en las empresas. Fuentes, 7-16.*
- Cipagauta, S y Pachón, V. (2017). Definición de una guía metodológica para la implementación del programa de gestión documental en las pequeñas empresas de naturaleza privada, sustentada en la resolución 8934 de 2014, emitida por la Superintendencia de Industria y Comercio.*
- Cobo, S. (2016). La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación. Análisis docente, estudio de producción y visión profesional.*
- Conde, J. (2015). Propuesta Metodológica para la gestión documental de los procesos de la administración pública. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED. España*
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 594 de 2000. Por la cual se dicta la ley general de archivos y se dictan otras disposiciones.*
- Coronel, A. (2012). Gestión de proyectos. Escuela de Organización Industrial.*

- Díaz, C., Fraile, D., Rodríguez, D y Giraldo, G. (2015). *Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas. Revista científica*, 82-97.
- Echeverry, C., Trujillo, M y Giraldo, M. (2013). *Análisis de la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. Gerencia Tecnológica Informática*, 33-44.
- Estupiñán, S., González, D., Hernández, L y Paredes, L. (2014). *Proyecto de gestión documental gerencia de servicios administrativos del Banco Caja Social*.
- Falquemberg, C. (2012). *Pymes hoteleras: gestión del conocimiento, para una mayor competitividad. Revista electrónica ceciet*.
- Franco, B y Pérez, R. (2014). *Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos para la Red de Transparencia y Acceso a la Información*.
- Galarza, C. (2020). *Los alcances de una investigación. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 1-6.
- García, M. (1998). *Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa. Documentación de las ciencias de la información*, 21, 143–156.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=51412>
- Gallo, P. (2012). *Gestión documental en las organizaciones. Editorial uoc*.
- Galvis, J., Hernández, Y y Campos, J. (2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. I+ D Revista de investigaciones*, 119-134.
- Giménez Chornet, V. (s/f). *Fuentes, Revista de la Biblioteca y Archivo Histórico de la Asamblea Legislativa Plurinacional. Fuentes, Revista de la Biblioteca y Archivo*

*Histórico de la Asamblea Legislativa Plurinacional, 7.*

[http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-44852015000500003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-44852015000500003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

*Giraldo, C., Jálabe, A y Suarez, D. (2015). La importancia de la comunicación asertiva en el direccionamiento estratégico y ejecución de los proyectos. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 110-115.*

*González, G., Mondragón, J., Basto, O y Ángel, J. (2018). Diagnóstico de prácticas de iniciación y planeación en gerencia de proyectos en pymes del sector de la construcción. Revista Escuela De Administración De Negocios, 55-83.*

*Government Records Service. (2011). Good Records Management Practices.*

*Granda, L y Muñiz, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. Innova Research Journal, 85-93.*

*Guarín, G., Rojas, M y Álvarez, M. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión, 127-147.*

*Gutiérrez, A. (2014). Guía para el desarrollo de los proyectos con enfoque a la gestión de conocimiento de la Fundación Luker. (Tesis de Maestría). Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de estudios sociales y empresariales.*

*Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill.*



*Jiménez, C. (2017). Los sistemas de gestión documental de software libre en las pequeñas y medianas empresas: entre el desconocimiento y la indiferencia. Revista codices, 1-38.*

*Juárez, L., de Lema, D y Guzmán, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de las pymes. Investigación y Ciencia, 50-62.*

*La red de transparencia y acceso a la información. (2005). Directrices para estructurar un programa de gestión de documentos en las organizaciones. Obtenido de <http://mgd.redrta.org/directrices-requisitos-para-un-sistema-de-gestion-de-documentos/mgd/2015-01-20/095959.html>*

*Llansó i Sanjuan, J. (2006). Sistemas archivísticos y modelos de gestión de documentos en el ámbito internacional (Parte II). Obtenido de*

*<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/815>Martínez, C.*

*(2021). La gestión del cambio y la gerencia de proyectos, un enfoque de integración. Latin American Journal of Applied Engineering, 31-36.*

*Llansó, J. (2009). La Norma UNE-ISO 15489-1 y 2. Análisis y contenido / Aplicación de la norma. Revista Andaluza de Archivos, (1).*

*[http://www.juntadeandalucia.es/cultura/archivos\\_html/sites/default/contenidos/](http://www.juntadeandalucia.es/cultura/archivos_html/sites/default/contenidos/gene ral/revista/numeros/Numero_1/galeria/01-)*

*04\_Joaquim\_Llansx\_Sanjuan\_II.pdf*

- Llansó, J. (2015). *La norma ISO 15489:2001 y su evolución hacia un cambio de estrategia en las organizaciones*. *Acervo - Revista do Arquivo Nacional*, 28(2), 51-71.  
<http://oaji.net/articles/2016/3932-1475249929.pdf>
- Llansó, J. (2016a). *La normalización en gestión de documentos y archivos*. En *TRIA Revista Archivística de la Asociación de Archiveros Andaluces*, (20), p. 161-180.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6910809>
- Martínez, M., Medina, A., Carrasco, A., Arís, E y Méndez, J. (2007). *La gestión documental en la gestión de proyectos*. In *La gestión tecnológica del conocimiento*, 155-184.
- Marulanda, C y López, M. (2013). *La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 158-170.
- Mazurkiewicz, I. (2018). *La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica*. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 64-76.
- Mena, M. y del Castillo, J. (2018). *Integración de los enfoques de gestión documental y gestión de riesgos para el tratamiento de la información como evidencia de actos y transacciones organizacionales*. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*.
- Meneses, L. y Martínez, J. (2018). *Capacitación en gerencia de proyectos*.
- Mercado, B. (15 de marzo de 2017). *Avances y desafíos de la gestión documental en las organizaciones*. Obtenido de Uah: <https://fen.uahurtado.cl/2017/noticias/avances-y-desafios-de-la-gestion-documental-en-las-organizaciones/>

- Montejo, Y. y Sousa, H. (2013). *Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. Bibliotecas. Anales de investigación*, 222-227.
- Moreno, M. (1998). *Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa. Documentación de las Ciencias de la Información*, 143-156.
- Moreno, S., Castell, O y Ramírez, A. (2017). *El sector servicios en Colombia: Una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. Dimensión empresarial*, 117-140.
- Múnera, J., Jiménez, A., y Galvis, D. (2020). *Factores Críticos De Éxito En La Gerencia De Proyectos. Revista Evolución y Tendencias Investigativas en Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Industrial*, pp. 98 – 114
- Navarro, C. (2016). *El gran reto del Estado frente a la gestión documental para entidades privadas. Obtenido de Empresarial y Laboral: <https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/novedades/el-gran-reto-del-estado-frente-a-la-gestion-documental-para-entidades-privadas/>*
- Nayar, L. (s/f). *Área: Tecnología La gestión documental. Conceptos básicos. Rclis.org. Recuperado el 20 de julio de 2022, de <http://eprints.rclis.org/15028/1/020.pdf>*
- Obez, R. M., Avalos Olivera, L. I., Steier, M. S., & Balbi, M. M. (s/f). *Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE. Edu.ar. Recuperado el*

20 de julio de 2022, de

[https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27656/RIUNNE\\_FH\\_UM\\_AC\\_Obez-AvalosOlivera-Steier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27656/RIUNNE_FH_UM_AC_Obez-AvalosOlivera-Steier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ollé, C. y Cerezuela, B. (2018). *Gestión de proyectos paso a paso*. Editorial UOC.

Orejuela, E., Restrepo, T., Rojas, D., y Abuchar, A. (2019). *El traje nuevo del Emperador: la metodología de desarrollo SCRUM. ¿Por qué falla en proyectos de software? Revista Avenir. Vol 3. (1), pp. 28 -31.*

Ortiz, G. (2019). *Diseño de un modelo para la implementación de un sistema de gestión documental*. Universidad Santiago de Cali.

Osorio, J. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para la gestión documental en las empresas públicas y privadas (caso de estudio)*.

Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232

Pérez, R., Ocampo, D., Ospina, J., Cifuentes, J. y Cubillos, C. (2017). *Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico-MIIGO*.

Pinzón, J. y Remolina, A. (2017). *Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basados en los principios del PMI y la experiencia*. *Prospectiva*, 51-59.

Pmsurvey.org (2014). *Ipma.world. The future of the project management: Global outlook 2014*. <https://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf>

- Pmsurvey.org (2019). Ipma.world. The future of the project management: Global outlook 2019. <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2019-FINAL.pdf>*
- Portocarrero, V. (2015). La Gerencia de Proyectos: Base del Desarrollo de un País en el siglo XXI. Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Unmsm.*
- Presidente de la República de Colombia. (2019). Decreto 957 de 2019.*
- Project Management Institute. (2017). Guía del PMBOK - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.*
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J. y Nogueira, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. Ingeniería Industrial, 81-92.*
- Ramos, M. (4 de abril de 2016). Evolución y situación actual de las Mipymes en Colombia. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>*
- Real Castelao, S., & Bateoja Arroyo, H. E. (2018). Proceso para Implementar un Nuevo Sistema de Gestión Documental en la PUCESE. Revista Científica Hallazgos21, 3. Recuperado a partir de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/251>*

- Rendón-Macías, Mario Enrique, & Villasís-Keeve, Miguel Ángel, & Miranda-Novales, María Guadalupe (2016). Estadística descriptiva. Revista Alergia México, 63(4),397-407.*  
*Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755026009>*
- Reyes, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. Palermo Business Review.*
- Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. Revista española de documentación científica, 531-554.*
- Rodríguez, D. (2015). Modelo de gestión documental para las pequeñas pymes del municipio de Soacha, con énfasis en certificación NTC 6001.*
- Rodríguez, Y., Castellanos, A. y Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. Revista cubana de información en ciencias de la salud, 206-224.*
- Rodríguez, Y., García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Cap. III.*
- Rojas, K y Sagot, O. (2017). Descubriendo la importancia de la gerencia de proyectos en la investigación. Tecnología Vital.*
- Rosas, S y Estrada, J. (2018). Diseño de un sistema de gestión documental y prototipo del módulo de migración para preservación de los documentos.*

- Ruiz, L y Camargo, D. (2018). *Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento.*
- Ruiz, M. y Bodes, A. (2014). *La gestión documental y su impacto en el sector empresarial cubano. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 60-75.*
- Saenz, Arteaga, A, R. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. ESADE. Pp. 1-241. Colombia.*
- Sabogal, J. (2018). *PYMES en Colombia. RCN Radio. Consultado el: 16/01/2022.*  
<https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-laspymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit, 71-78.*
- Sánchez, A. (2013). *Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial. Ecos de economía, 43-68.*
- Sánchez, A. (2014). *La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. Enl@ce Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11 (2), 25-50*
- Sánchez, M y De la Garza, M. (2018). *Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 298-313.*

- Santovenia, J. (2006). Norma UNE-ISO 15489-1: una guía para la gestión de los documentos de archivos. ACIMED, 1-14.*
- SCRUMstudy. (2017). Guía Sbok - Cuerpo de conocimiento de SCRUM.*
- Empresa 1. (2017). Empresa 1. Obtenido de <http://seproltda.com/sitio/index.php/home-4>*
- Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. Clío, 1-37.*
- Silva, M y Rodríguez, J. (2020). Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos de organización e intervención de archivos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales.*
- Solarte, L y Sánchez, L. (2014). Solarte-Pazos, L y Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5. Innovar, 5-18.*
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2014). Resolución 8934 de 2014. Bogotá, D.C.*
- Valencia, V. (2019). Revisión documental en el proceso de investigación. Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ciencias administrativas y económicas.*
- Zandhuis, A y Stellingwerf, R. (2012). ISO21500: Orientación sobre la gestión de proyectos.*



## Anexos

### Anexo A

#### HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### Aspectos vinculados a la gestión documental

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 1. ¿La empresa se encuentra implementando algún sistema de gestión documental en la empresa? |                                    |
| <i>Si</i> <input type="checkbox"/>   | <i>No</i> <input type="checkbox"/> |
| ¿Hace cuánto tiempo?   |                                    |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 2. ¿La empresa cuenta con algún responsable del sistema de gestión documental? |                                    |
| <i>Si</i> <input type="checkbox"/>   | <i>No</i> <input type="checkbox"/> |
| ¿Qué cargos desempeñan?  |                                    |
| ¿Hace cuánto tiempo?   |                                    |

3. ¿La empresa considera los aspectos de gestión documental dentro de sus procesos de planeación estratégica empresarial?

Si

Nd

¿De qué manera?

¿Qué herramienta utilizan?

### Aspectos de gestión de proyectos

4. ¿La empresa implementa algún modelo para la gestión de proyectos?

Si

Nd

¿Cuál?

5. ¿El sistema de gestión de proyectos le ha proporcionado herramientas para la mejora continua de sus procesos?

Si

Nd

¿Cuál?

6. Teniendo en cuenta las áreas de trabajo de la gestión de proyectos según PMBOK, ¿cuáles son aplicadas en la empresa?:

|   |                             |                             |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Gestión de la integración del proyecto.     | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión del alcance del proyecto.           | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión del cronograma del proyecto.        | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de los costos del proyecto.         | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de la calidad del proyecto.         | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de los recursos del proyecto.       | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de las comunicaciones del proyecto. | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de los riesgos del proyecto.        | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de las adquisiciones del proyecto.  | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Gestión de los interesados del proyecto.    | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

7. *¿Teniendo en cuenta el ciclo de vida de un proyecto, durante la fase de planificación se tienen en cuenta los aspectos de la gestión documental dentro de su organización?*

Si

No

¿Cuáles?

8. *¿La organización realiza auditorías en materia de gestión de documentos?*

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Sí <input type="checkbox"/><br><br>¿Cuáles? | No <input type="checkbox"/> |
|---|-----------------------------|

### Anexo B

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |                                 |  |          |          |          |
|---|---------------------------------|--|----------|----------|----------|
| <p>A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok (sexta edición). Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado</p> |                                 |  |          |          |          |
| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
| <b>Aspectos organizacionales</b>  |                                 |  |          |          |          |
| 1   | Políticas                       | Establecer una política, que refleje el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Gestión de Documentos, esta se debe comunicar involucrando a toda la organización y alinearse con las demás políticas establecidas dentro de la entidad.   |          |          |          |
| 1.1   | Objetivos                       | Dentro del plan de la dirección del proyecto, se deben establecer unos objetivos medibles y cuantificables, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución de las diferentes actividades que integran el proyecto y los resultados esperados en materia documental.                                     |          |          |          |
| 1.2   | Metas                           | Dentro del plan del proyecto se deben establecer unas metas y estas a su vez deben estar alineadas con los objetivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta las fases que se desarrollarán en el proyecto y el tiempo de ejecución.   |          |          |          |
| <b>Documentación de proyectos - SGD</b>   |                                 |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 2   | Control de formatos y registros | La documentación en torno al proyecto se deberá conformar teniendo en cuenta el orden y/o trazabilidad en que se ejecuten o desarrollen en cada una de las fases, se deben utilizar los formatos definidos dentro de la organización y se deberán mantener los soportes originales, su reproducción estará |          |          |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok (sexta edición). Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM   | ASPECTO EVALUADO                         | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|--|--|---|----------|----------|----------|
|  |  | sujeta a las autorizaciones y/o acceso que establezcan desde la alta dirección, los expedientes deben estar al alcance del director del proyecto y responsable del SGD.   |          |          |          |
| <b>Integración del proyecto</b>                      |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 3  | Acta de inicio del proyecto              | En el acta de inicio se debe establecer el alcance del proyecto, productos y/o entregables, así como las condiciones de cumplimiento y responsabilidades por sus partes interesadas, así mismo se debe especificar las obligaciones con el SGD de todo el personal en sus diferentes niveles desde lo operativo hasta lo gerencial. |          |          |          |
| 3.1  | Definir las actividades del proyecto SGD | Se deben establecer las actividades requeridas, así como los planes y componentes necesarios para la gestión del proyecto SGD, también se deberá supervisar los trabajos que se ejecuten y mantener un control de cambios del proyecto.   |          |          |          |
| 3.2  | Definir los entregables                  | Se debe establecer cada uno de los entregables, que se desarrollarán en el proyecto.  |          |          |          |
| <b>Determinar el alcance de los aspectos del SGD</b> |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 4  | Alcance del SGD                          | En este numeral se debe tener en cuenta cual va ser el propósito del SGD, y su alcance dentro del proyecto, adicional se debe desarrollar la estructura de desglose de trabajo (EDT), manteniendo el SGD dentro de los límites establecidos.  |          |          |          |
| <b>Determinar el tiempo</b>                          |  |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 5  | Definir el cronograma                    | Se debe establecer un cronograma el cual debe contemplar todas las actividades que se ejecutarán en el marco del proyecto SGD, para esto es necesario estimar la duración en tiempo de las tareas y recursos necesarios, así como los hitos o hechos importantes que se den en el mismo.  |          |          |          |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok (sexta edición). Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                              | DESCRIPCIÓN   | A        | B        | C        |
|---|---|---|----------|----------|----------|
| 5.1   | Indicadores de gestión                        | Se deben definir los indicadores con el fin de evidenciar el cumplimiento y avance de las actividades en el marco del proyecto SGD.   |          |          |          |
| <b>Determinar los costos</b>                |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 6   | Matriz de costos                              | Se deben establecer los costos de las actividades que implica la gestión del proyecto SGD, así como los recursos (personas, infraestructura y tecnología).  |          |          |          |
| 6.1   | Matriz de presupuesto                         | Se debe tomar la matriz de costos, como línea base para establecer el presupuesto del proyecto SGD, así mismo se debe monitorear permanentemente con el fin de evitar posibles desviaciones.  |          |          |          |
| <b>Asegurar la calidad del proyecto</b>     |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 7   | Control de calidad                            | Los procesos que comprende el desarrollo del proyecto SGD, se deben alinear con las directrices que en materia de calidad se encuentren implementados en la organización, también debe existir una correlación con la calidad total de las actividades y los productos o entregables, con el fin de cumplir con las expectativas de las partes interesadas.                           |          |          |          |
| <b>Determinar los recursos</b>              |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 8   | Plan para determinar y gestionar los recursos | En esta etapa se debe establecer un plan para determinar los recursos que se utilizaran dentro del proyecto, como (recursos humanos, físicos y tecnológicos), así como el monitoreo de los recursos planificados vs lo ejecutado, con el fin de abordar a tiempo posibles desviaciones que se presenten, resolviéndolas y generando cambios para optimizar el desempeño del proyecto. |          |          |          |
| <b>Determinar el plan de comunicaciones</b> |   |   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |

**PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL**

A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok (sexta edición). Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado

| ÍTEM  | ASPECTO EVALUADO                            | DESCRIPCIÓN  | A        | B        | C        |
|---|---|--|----------|----------|----------|
| 9   | Plan de comunicaciones                      | Se debe establecer un documento, donde se definan los procesos necesarios para asegurar la información independientemente del tipo de soporte que se genere durante el ciclo de vida del proyecto, así como su acceso, distribución a los interesados y almacenamiento para su posterior uso y futuras consultas que sirvan como fuentes de investigación. |          |          |          |
| <b>Determinar el plan para la gestión de riesgos</b>  |   |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 10  | Matriz de gestión de riesgos                | Se debe estructurar una matriz de riesgos, en la cual se deben identificar y valorar cada uno de ellos, durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberán incorporar los diferentes análisis, con respecto a su impacto, consecuencias y medidas de control para su manejo.  |          |          |          |
| <b>Determinar el plan de adquisiciones</b>            |   |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 11  | Procedimiento para la gestión y adquisición | En esta etapa se debe documentar un procedimiento relacionado con la compra o adquisición de los productos o servicios que contempla el proyecto SGD, así como aquellos que por su nivel de complejidad requieran ser subcontratados, los cuales son necesarios para la ejecución y cumplimiento de las actividades del proyecto.                          |          |          |          |
| <b>Determinar la participación de los interesados</b> |   |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 12  | Matriz de interesados                       | Se debe establecer una matriz donde se identifiquen las personas, grupos y organizaciones, que puedan afectar o ser afectados durante el ciclo de vida del proyecto, así mismo se deberá analizar y documentar toda información relevante con respecto a los intereses de las partes involucradas o interesadas y las que se deben                         |          |          |          |

| <b>PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |  |  |          |          |          |
|---|--|--|----------|----------|----------|
| <p>A continuación, se presenta la siguiente lista de chequeo correspondiente a la propuesta del modelo para el direccionamiento de proyectos en gestión documental, la cual integra principalmente aspectos relacionados con la organización, los sistemas de gestión documental y finalmente elementos tradicionales del pmbok (sexta edición). Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de esta ficha es que sea evaluada por el profesional del área de gestión documental, a partir de la descripción de cada uno de los ítems establecidos, de acuerdo a los siguientes criterios: (A) inadecuado, (B) Parcialmente adecuado, (C) Adecuado</p> |  |  |          |          |          |
| <b>ÍTEM</b>   | <b>ASPECTO EVALUADO</b>                              | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
|   |  | tener en cuenta por su nivel de importancia.   |          |          |          |
| <b>Monitoreo y control de cambios</b>   |  |  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> |
| 13  | Procedimiento para el control de los cambios         | Se debe integrar dentro del procedimiento un control documental basado en el sistema de gestión documental, en este se debe determinar la información relevante considerada necesaria para el funcionamiento de la organización y apoyo en la toma de decisiones del proyecto SGD. |          |          |          |
| 13.1  | Plan de auditoría y control de la gestión documental | Se debe elaborar un plan de auditoría con el fin de verificar y validar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del marco del proyecto SGD.   |          |          |          |
| <b>Información del evaluador experto</b>  |  |  |          |          |          |
| <b>Nombre</b>   |  |  |          |          |          |
| <b>cargo</b>  |  |  |          |          |          |
| <b>Tarjeta profesional No.</b>  |  |  |          |          |          |
| <b>Firma</b>  |  |  |          |          |          |

## Anexo C

### Ficha aplicación del modelo



| <b>Criterio</b>                               | <b>Aspecto evaluado</b>                       | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|---|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| Aspectos organizacionales                     | Políticas                                     |                       |                                  | ✓                   |
|   | Objetivos                                     |                       | ✓                                |                     |
|   | Metas   |                       | ✓                                |                     |
| Documentación de proyectos - SGD              | Control de formatos y registros               |                       | ✓                                |                     |
| Integración del proyecto                      | Acta de inicio del proyecto                   |                       |                                  |                     |
|   | Definir las actividades del proyecto SGD      |                       |                                  |                     |
|   | Definir los entregables                       |                       |                                  |                     |
| Determinar el alcance de los aspectos del SGD | Alcance del SGD                               |                       |                                  |                     |
| Determinar el tiempo                          | Definir el cronograma                         |                       |                                  |                     |
|   | Indicadores de gestión                        |                       |                                  |                     |
| Determinar los costos                         | Matriz de costos                              |                       |                                  |                     |
|   | Matriz de presupuesto                         |                       |                                  |                     |
| Asegurar la calidad del proyecto              | Control de calidad                            |                       |                                  |                     |
| Determinar los recursos                       | Plan para determinar y gestionar los recursos |                       |                                  |                     |
| Determinar el plan de comunicaciones          | Plan de comunicaciones                        |                       |                                  |                     |
| Determinar el plan para la gestión de riesgos | Matriz de gestión de riesgos                  |                       |                                  |                     |
| Determinar el plan de adquisiciones           | Procedimiento para la gestión y adquisición   |                       |                                  |                     |
| Determinar la participación de                | Matriz de interesados                         |                       |                                  |                     |

| <b>Criterio</b>                | <b>Aspecto evaluado</b>                              | <b>Inadecuado (A)</b> | <b>Parcialmente Adecuado (B)</b> | <b>Adecuado (C)</b> |
|--------------------------------|--|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| los interesados                |  |                       |                                  |                     |
| Monitoreo y control de cambios | Procedimiento para el control de cambios             |                       |                                  |                     |
|                                | Plan de auditoría y control de la gestión documental |                       |                                  |                     |

## Anexo D

### Ficha entrevista experto

| <i>Ficha Entrevista Experto</i>  |
|--|
| <p><b>A) Datos del experto:</b></p> <p><b>Nombre:</b></p> <p><b>Formación académica:</b></p> <p><b>Años de experiencia laboral:</b></p> <p><b>Entidad donde labora:</b></p> <p><b>Cargo:</b></p>   |
| <p><b>B) Objetivo de la entrevista:</b></p>  |
| <p><b>C) En el siguiente apartado se relacionan cada una de las preguntas de tipo abiertas, con el propósito de conocer a partir de la experiencia su punto de vista:</b></p> <p>1) ¿Qué aspectos considera se deben tener en cuenta para gestionar un proyecto?</p> <p>2) En su experiencia frente a la ejecución de proyectos de gestión documental, ¿ha aplicado algún tipo de modelo o metodología para su gestión?</p> <p>3) Desde el punto de vista estratégico, ¿qué aspectos considera relevantes en cuanto a la aplicación de los sistemas de gestión documental al interior de las organizaciones?</p> <p>4) ¿Considera que los requisitos del sistema de gestión documental guardan relación con la gestión de proyectos?</p> |

5) ¿Considera relevante que la aplicación de los proyectos de gestión documental, sean formulados bajo una metodología dirigida a esta tipología de proyectos?