

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE  
ORGANIZACIÓN E INTERVENCIÓN DE ARCHIVOS DESARROLLADOS POR LA  
EMPRESA HELP FILE SOLUCIONES INTEGRALES.**



**Presentado por:**

**JAIRO RODRIGUEZ ENCISO**

**MARIEN DUFAY SILVA RODRIGUEZ**

**Presentado a:**

**WILLIAM FAJARDO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD EAN**

**FEBRERO 2019**

**BOGOTÁ**

## TABLA DE CONTENIDO

### 1 Contenido

2	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.1	Introducción .....	7
2.2	Título de la investigación .....	8
2.3	Planteamiento del problema .....	8
2.4	Pregunta específica.....	9
2.5	Justificación .....	9
3	Objetivo General.....	11
3.1	Objetivos específicos .....	11
4	Marco Conceptual .....	12
5	Marco Teórico .....	16
6	Metodología .....	18
6.1	Variables.....	20
6.1.1	Definición de Variables .....	20
6.2	Pregunta De Investigación o Hipótesis .....	22
6.3	Instrumento De Recolección De Datos .....	22
6.3.1	Encuesta De Conocimiento .....	22
6.3.2	Formato de Encuesta.....	23

7	Muestreo.....	26
7.1	Fase De Resultados Y Análisis.....	27
7.2	Evaluación. ....	43
7.3	Comparación Metodológica.....	43
8	PROPUESTA METODOLOGICA.....	45
8.1	INICIO Y PLANIFICACION. ....	45
8.1.1	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	46
8.1.2	MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	48
8.1.3	ESTIMATIVO DE COSTOS.....	50
8.1.4	MATRIZ DE RIESGOS .....	50
8.1.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	51
8.1.6	ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO .....	51
8.2	FASE DE EJECUCION SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	52
8.2.1	SEGUIMIENTO A REUNIONES .....	52
8.2.2	SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION .....	53
8.2.3	SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	53
8.2.4	INFORME DEL AVANCE DEL PROYECTO.....	53
8.3	FASE DE CIERRE DEL PROYECTO .....	53
8.3.1	LECCIONES APRENDIDAS.....	54
8.3.2	INFORME FINAL DEL PROYECTO.....	54
8.3.3	ACEPTACION DEL PROYECTO .....	55
9	CONCLUSIONES.....	55
10	RECOMENDACIONES .....	56

11	DISCUSSION .....	57
12	Bibliografía.....	60

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1// FUENTE: LOS AUTORES.....	27
Tabla 2//CUADRO COMPARATIVO DE ELEMENTOS DE GESTION SUGERIDOS POR PMBOK Y PRINCE COMPARADOS CON LA COMPAÑÍA HELP FILE SOLUCIONES INTEGRALES.....	45

**CONTENIDO DE GRAFICAS**

Ilustración 1 FUENTE: LOS AUTORES .....	27
Ilustración 2// FUENTE: LOS AUTORES .....	28
Ilustración 3// FUENTE LOS AUTORES .....	29
Ilustración 4// FUENTE LOS AUTORES .....	29
Ilustración 5// FUENTE: LOS AUTORES .....	30
Ilustración 6// FUENTE: LOS AUTORES .....	31
Ilustración 7// FUENTE: LOS AUTORES .....	32
Ilustración 8// FUENTE: LOS AUTORES .....	33
Ilustración 9// FUENTE: LOS AUTORES .....	34
Ilustración 10// FUENTE: LOS AUTORES .....	35
Ilustración 11// FUENTE: LOS AUTORES .....	35
Ilustración 12//FUENTE: LOS AUTORES .....	36
Ilustración 13// FUENTE: LOS AUTORES .....	37
Ilustración 14// FUENTE: LOS AUTORES .....	37
Ilustración 15// FUENTE: LOS AUTORES .....	38
Ilustración 16// FUENTE: LOS AUTORES .....	39
Ilustración 17// FUENTE: LOS AUTORES .....	40
Ilustración 18//FUENTE: LOS AUTORES .....	41
Ilustración 19//FUENTE: LOS AUTORES .....	42
Ilustración 20//FUENTE: LOS AUTORES .....	42

## **2 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Introducción**

Los procesos de gestión documental dentro de toda organización son de vital importancia, pues allí es donde se centraliza toda la información relevante producida por la entidad y toda aquella documentación generada con terceros en su desarrollo administrativo tales como, contratos u otro tipo de convenios o concesiones entre otros documentos. En la actualidad diferentes entidades nacionales como privadas, manejan una gran cantidad de información como soporte físico de cada uno de los procesos administrativos, jurídicos, contables y misionales.

Es por ello que la dependencia de Archivo se encuentra saturadas de información y duplicidad de documentos, resultados de la no aplicación de la ley General de Archivos (ley 594 del 2000) y de la normatividad archivística vigente publicadas por el ente rector Archivo General de la Nación, adicionalmente de la falta de gestión administrativa en cuanto al manejo de los documentos.

Por lo anterior las entidades buscan apoyo técnico en empresas especializadas en la solución de los problemas archivísticos que se generan a través del tiempo por la no implementación del Programa de Gestión Documental y del no reconocimiento del área como importante dentro de las organizaciones; Help File Soluciones integrales, es una de ellas donde su trabajo es organizar y elaborar los respectivos instrumentos archivísticos para la organización, conservación y recuperación de la información, los cuales se trabajan por proyectos en determinado tiempo y con unos rubros establecidos de acuerdo a la necesidades de las entidades que desarrollan este tipo de proyectos.

Se hace necesario el planteamiento de una propuesta metodológica para el desarrollo de este tipo de proyectos archivísticos, con el fin de parametrizar los procesos de Gerencia, con lo cual se busca optimizar los cosas, como también la eficiencia y la eficacia para la recuperación de la

información, y a su vez optimizando el espacio físico, la organización de los mismos, todo esto directamente orientado hacia la eficiencia

## **2.2 Título de la investigación**

Propuesta metodológica para la Gerencia de Proyectos de organización e intervención de archivos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales.

## **2.3 Planteamiento del problema**

A partir de la publicación de la ley general de archivos (ley 594 del 2000), la cual tiene por objeto “establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado” (Congreso de La Republica, y que su aplicación es de carácter obligatorio para la administración pública en todos sus niveles al igual que entidades privadas que cumplen funciones públicas; se genera la necesidad de dar la importancia necesaria a la administración de documentos; es por ello que aparecen las empresas de conocimientos técnicos, las cuales ofrecen servicios de asesoría profesional en temas de archivo y entran en auge la prestación de sus servicios, entre ellas encontramos multinacionales como la Thomas GREG & Sons de Colombia con Thomas MTI , Iron Montain quienes son las pioneras en los servicios de asesoría de archivo, esto no quiere decir que las medianas y pequeñas empresas de asesoría no puedan entrar en el negocio de apoyo a este tipo de proyectos.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que existe normatividad técnica vigente en archivos, la cual da las pautas de las actividades a desarrollar para este tipo de proyectos; por ello el desarrollo técnico es muy sencillo; pero el contexto de la gerencia de proyectos en archivo es muy deficiente, ya que no se ve la implementación de metodologías existentes en el desarrollo de los mismos.

Help File Soluciones Integrales, como empresa de asesorías en temas de Gestión Documental, y por la larga experiencia en ejecución de proyectos de esta índole, carece de una metodología en



Gerencia de proyectos, que oriente su planificación de ejecución hacia una alta gerencia de los mismos; causando en ocasiones pérdidas de dineros, extensión de tiempos de ejecución, sobrecostos en el desarrollo, afectando tanto a la empresa ejecutora como aquella que solicita de sus servicios.

No solo esta empresa ha sufrido de esta inestabilidad de los proyectos, si no que entidades como las anteriormente mencionadas han tenido estos inconvenientes; ya que la Gerencia de proyectos no ha sido enfocada y aplicada en el ámbito de la gestión documental, dejando por fuera estos procesos administrativos tan importantes para el patrimonio cultural e histórico de nuestro país, ya que se puede perder información valiosa por la carencia de este enfoque.

Revisando dentro de la bibliografía existente en gestión documental y en archivística en Colombia, se carece de información específica sobre el desarrollo de metodologías enfocadas en este tipo de proyectos, en la actualidad muchos profesionales Bibliotecólogos Archivistas han iniciado su capacitación en Gerencia de Proyectos inclusive de la universidad EAN, para poder adquirir los conocimientos necesarios para mitigar los de riesgos anteriormente mencionados y con la propuesta metodología que se propondrá después del análisis de diversos aspectos para tener un buen enfoque para la Gerencia de los Proyectos en Gestión Documental.

## **2.4 Pregunta específica**

¿Cuál metodología en Gerencia de Proyectos es la adecuada para el desarrollo de proyectos en gestión documental aplicada a la empresa Helé File Soluciones Integrales?

## **2.5 Justificación**

El aspecto relevante a tener en cuenta para la implementación de una metodología en Gerencia de Proyectos para la empresa Help File, es la falta de planeación estructurada al iniciar la ejecución de los proyectos asignados o ganados por licitación pública; donde desde su fase inicial lleva a la baja productividad y baja eficiencia en los procesos a desarrollar; donde se puede experimentar lo expuesto en la frase de Frederik Taylor “ Lo importante no es trabajar más duro, si no de trabajar de manera más inteligente” ; frase que al ejecutar proyectos de Gestión

Documental sea cual sea su alcance es muy diciente, ya que por dar cumplimiento a la normatividad archivística vigente que abarcan todo este tipo de proyectos documentales, se supone que su ejecución es mucho más sencilla, y es allí donde se pasan por alto los riesgos del proyecto los cuales no quedan plasmados en la planeación del proyecto; y a su vez la manera de en qué se desarrollan y controlan la ejecución de este tipos de proyectos, es de manera muy inadecuada ya que se aplican técnicas que no permiten tener el estado real de la ejecución de los proyectos.

Lo importante que los proyectos de Gestión Documental de la empresa Help File implemente una metodología basada en la Gerencia de proyectos, es porque al integrar los diferentes componentes de los proyectos de archivo que tienen como base el cumplimiento de la Ley General del Archivos (ley 594 del 2000) expedida por el Archivo General de la Nación; la cual establece las reglas y principios generales para la administración de archivos de entidades del estado y aquellas que manejen recursos públicos, y lo descrito en el Código de Procedimiento Civil en su Artículo 251. Distintas clases de documentos: “son documentos los escritos, impresos, planos, dibujos, cuadros, fotografías, cintas cinematográficas, discos, grabaciones magnetofónicas, radiografías, talones, contraseñas, cupones, etiquetas, sellos y, en general, todo objeto mueble que tenga carácter representativo o declarativo, y las inscripciones en lápidas, monumentos, edificios o similares”(Castro, 1975) ; deben tener una organización para su recuperación, conservación, custodia y disposición final y adicional cumplir con los instrumentos archivísticos de acuerdo a las normas vigentes de materia archivística que se encuentran compiladas en el decreto 1080 del 2015, sector cultura desde su Título II, Capítulo I “El Sistema nacional de archivos” artículo 2.8.2.1.1 hasta el artículo 2.8.9.2.1. y sus respectivos alcances teniendo en cuenta las etapas de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, lo cual conllevaría a una ejecución y cumplimiento de lo pactado en los contratos firmados por dicha empresa.

De igual manera cabe resaltar que como todo proyecto tiene sus restricciones tanto en tiempo y costos y en alcance, tal como se evidencia en la gerencia de proyectos ya que al no cumplir con los tiempos de planeados y no realizar los entregables en los tiempos estipulados inicialmente, se

desvirtúa el éxito del proyecto donde se podría llegar un desequilibrio económico por parte de la empresa ejecutora y un fracaso para el cumplimiento de lo pactado en los contratos.

Por todo lo anterior Help File Soluciones Integrales quien desarrolla este tipo de proyectos desde hace aproximadamente de diez años, y que durante el desarrollo de los proyectos archivísticos con entidades nacionales y privadas ha presentado una serie de inconvenientes, los cuales no permiten que los objetivos se cumplan en los tiempos establecidos, generando en algunos casos sobrecostos e inconformismos de los clientes y a su vez de la misma empresa; por lo que se hace necesario realizar un diagnóstico de los proyectos ejecutados

con el fin de determinar las posibles causas de incumplimiento y a su vez establecer una propuesta metodológica en la gerencia de este tipo de proyectos que este alineada a la mejora de estos inconvenientes y con la normatividad vigente.

### **3 Objetivo General**

Diseñar una propuesta metodológica para la Gerencia de Proyectos de organización e intervención de archivos por la empresa Help File Soluciones Integrales.

#### **3.1 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico inicial de la ejecución de los proyectos de archivos desarrollados por la empresa Help File.
- Identificar las variables que afectan el desarrollo de los proyectos.
- Conceptualizar las herramientas Gerenciales que permitan establecer para la gerencia de los proyectos desarrollados por Help File Soluciones Integrales.

La gestión documental es un aspecto fundamental en los procesos misionales de cualquier entidad sea nacional o privada; los alto volúmenes de producción de documentos en las entidades y la falta de implementación de un sistema de gestión documental, generan fondos documentales acumulados los cuales hacen referencia a archivos inactivos sin ningún proceso de organización ni de aplicación de valoración primaria ni secundaria la cual permite una selección natural de los documentos, para evitar acumulación innecesaria de papel en espacios que no cuenta con las especificaciones técnicas para la debida conservación de los mismos.

#### **4 Marco Conceptual**

Entre los conceptos a tener en cuenta con el desarrollo de los proyectos en gestión documental y los que más requieren en los términos de referencia y las licitaciones públicas son los siguientes la **Administración de Archivos** la cual consiste en todas las operaciones administrativas y técnicas relacionadas con la planeación, dirección, organización, control, evaluación, conservación, preservación y servicios de todos los archivos de una institución; el concepto central y más importante de todos y en donde se desarrollan los proyectos de la empresa Help File Soluciones Integrales es el de **Archivo** donde según el glosario publicado por el archivo general de la Nación hace referencia a el conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, en el transcurso de su gestión, conservados respetando aquel orden para servir como testimonio e información a la persona o institución que los produce y a los ciudadanos, o como fuentes de la historia. También se puede entender como la institución que está al servicio de la gestión Administrativa, la información, la investigación y la cultura; este se clasifica en **Archivos Públicos** donde reposan los documentos pertenecientes a entidades oficiales o privadas que se deriven de la prestación de un servicio público por entidades privadas; **archivo privado** conjunto de documentos producidos o recibidos por personas naturales o jurídicas de derecho privado en desarrollo de sus funciones o actividades; como todo proceso archivístico cuando no se cuenta con el recurso humano suficiente para que los acervos documentales se encuentren organizados y en cumplimiento de la normatividad archivística se busca apoyo en los

servicios de tercerización donde técnicamente son llamados procesos de **Asistencia Técnica**, que son los servicios por personal especializado en diferentes áreas del quehacer archivístico; esta asistencia es requerida cuando las entidades poseen **Fondos Documentales Acumulados** que son documentos reunidos por una entidad en el transcurso de su vida institucional sin un criterio archivístico determinado de organización y de conservación. Los fondos acumulados son producto de la carencia de política archivística del Estado, del desgüeño administrativo y de los cambios constantes de la administración; estos últimos se reflejan en la liquidación, fusión y privatización de entidades, así como también en las reestructuraciones que suprimen o adicionan funciones al interior de una entidad. Esto conlleva a que la institución concentre en sus depósitos documentación producida por la o las entidades que la precedieron o de las cuales ha asumido algunas funciones. (Casilimas Rojas, Ramírez Moreno, 2004, p.13) y para la recuperación de la información es necesario realizar proceso de levantamientos de

**Inventarios Documentales** que son una herramienta archivística que describe la relación sistemática y detallada de las unidades documentales existentes en los archivos, siguiendo la organización de las series documentales y que el artículo 26 de la Ley 594 de 2000, obliga a las entidades de la Administración Pública a elaborar inventarios de los documentos que produzcan en ejercicio de sus funciones, de manera que se asegure el control de los documentos en sus diferentes fases las cuales se ven reflejadas en las **Tablas de Valoración Documental**. TVD son el listado de asuntos o series documentales a los cuales se asigna el tiempo de permanencia, así como su disposición final. Se elaboran para intervenir los fondos acumulados de las entidades. AGN (Acuerdo 002 de 2004). En cuanto a los archivos de gestión, para poder realizar la organización de los mismos se elaboran las **Tabla de Retención Documental** que son listados de series con sus correspondientes tipos documentales, a las cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos. Documento original. Es la fuente primaria de información con todos los rasgos y características que permiten garantizar su autenticidad e integridad.<sup>12</sup>

En cuanto a los **Instrumentos Archivísticos**. Son herramientas con propósitos específicos, que tienen por objeto apoyar el adecuado desarrollo e implementación de la gestión documental y la función archivística.

El Decreto 2609 de 2012, en el artículo 8 establece como instrumentos archivísticos:

- Cuadro de Clasificación Documental – CCD
- Tabla de Retención Documental – TRD
- Programa de Gestión Documental – PGD
- Plan Institucional de Archivos de la Entidad – PINAR
- Inventario Documental
- Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos
- Bancos terminológicos
- Los mapas de procesos, flujos documentales y la descripción de las funciones de las unidades administrativas de la entidad
- Tablas de Control de Acceso

La anterior información se encuentra recopilada en el decreto 1080 del 2º15 del sector cultura; instrumentos que son la razón de ser de los proyectos documentales a desarrollar los cuales se deben elaborar bajo la **Legislación Archivística** que el conjunto de normas que oficializan la conservación, el acceso, la protección y la organización de los archivos en un país y esta a su vez es verificada por el **Sistema Nacional de Archivos**. Programa Especial orientado al logro de la cooperación interinstitucional de los archivos, a través de planes y programas para alcanzar objetivos comunes de desarrollo y consolidación del sector archivístico, coordinado por el Archivo General de la Nación.

Cerrando la descripción de los términos técnicos más utilizados en el desarrollo de los proyectos archivísticos, iniciamos con la descripción de los conceptos a tener en cuenta en la Gerencia de proyectos, la cual está basada en la guía PMBOK; la cual entra en la correlación con la Gerencia de proyectos archivísticos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales, donde se deben tener claros los siguientes conceptos para la implementación de una metodología en gerencia de proyectos de gestión documental, iniciado con **Acta de constitución de un proyecto o Project charter** que según (PMI Colombia, 2015) el acta de constitución del proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta las necesidades del negocio, los supuestos, las restricciones, el conocimiento, las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y del producto, servicio, o resultado que el proyecto debe proporcionar (Prieto Quiroga, Cepeda Herrera, 2017, p.25)

**Dirección del Proyectos:** “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (PMBOK, 2014).

**Metodología.** “Una metodología es un conjunto de directrices o principios que se pueden adaptar y aplicar a una situación específica, en un entorno de proyecto, estas guías

**Metodología PRINCE 2.** Es una metodología de gestión definida con un enfoque basado en negocios y con una planificación basada en productos a través de fases manejables y aplicables a cualquier tipo y tamaño de proyecto. Esta metodología cuenta con 8 fases definidas para la gestión del proyecto, comenzando por el control de fase, que establece la gestión del control y

monitoreo pueden ser una lista de cosas que hacer. Una metodología también podría ser un enfoque específico, plantillas, formularios, e incluso listas de control utilizadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.” (Charvat, J. 1. 2003).

**PMBOK5 (Project Management Body of Knowledge).** Es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos a su turno en 5 macroprocesos generales.

**Proyecto:** “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMBOK, 2014). Todo proyecto tiene un inicio y fin definido en el tiempo, poseen un número limitado de recursos y finalizan cuando obtiene su objetivo o es terminado.

## 5 Marco Teórico

La dirección de proyectos, ha cobrado mucho interés en las organizaciones tanto privadas como públicas en nuestro país, abarcando no solo los proyectos de producción, construcción, y desarrollo industrial si no que su implementación se ha ampliado a los proyectos administrativos que la inversión financiera sea bastante alta y a su vez donde los entregables sean de importancia para el desarrollo de las actividades administrativas en consecución de certificaciones para el buen funcionamiento de las entidades; como es el caso de los proyectos en Gestión Documental desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales.



“En la actualidad la Gerencia de Proyectos es considerada como una competencia básica en la industria y los servicios, por lo tanto, es un campo dinámico y en crecimiento. Así mismo, su desarrollo y expansión se debe a un gran número de asociaciones y organizaciones que han apoyado su profesionalización desde hace casi cinco décadas” (Montes-Guerra, Gimena Ramos, Díez-Silva, 2013, p. 12).

Es por ello que es importante generar una metodología a utilizar para el desarrollo de los proyectos enfocados a la Gestión Documental de la empresa Help File Soluciones Integrales, donde esta sea la base fundamental para el éxito de la ejecución de los proyectos;

La organización documental dentro de las empresas, es fundamental para el manejo y recuperación de la información; este proceso es conocido como Gestión Documental; el cual en Colombia se encuentra normalizado por la ley 594 del 2000 “Ley General de Archivos” emanada por el Congreso de Colombia; esta Ley en su Artículo 22. Procesos Archivísticos. Establece que la gestión de documentos comprende procesos tales como la producción o recepción, la distribución, la consulta, la organización, la recuperación y la disposición final de los documentos.

En el mundo, la gestión documental también es conocida, en Alemania como Registratur, en el Reino Unido Registry, en Australia Records continuum. El desarrollo de este proceso, ha sido apoyado por las entidades internacionales tal como el Consejo Internacional de Archivos CIA y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura Unesco; con este contexto se quiere ilustrar que la organización de los documentos no solo es importante en Colombia, si no que a nivel mundial y que existen organizaciones, que apoyan la conservación de los documentos y de la información a través del tiempo; este proceso para muchos es desconocido pero lleva más de 1000 años y se ha desarrollado de manera exponencial en el último siglo, por el auge de las nuevas tecnologías y plataformas de información.

Teniendo en cuenta que la como la empresa de Help File Soluciones Integrales es colombiana, nos basaremos en la normatividad archivística vigente, la cual dependiendo cada uno de los proyectos que la empresa desarrolla dará los lineamientos para la ejecución de los mismos.

Lo que se busca, es la organización en la planificación que cumpla con los objetivos de la empresa a nivel estratégico; esto permitiría que los proyectos que se encuentren en ejecución lleguen a completarse de forma satisfactoria, haciendo que su ejecución se realice según lo planificado desde el inicio. La implementación de técnicas y herramientas a nivel organizacional para la gestión de proyectos ayuda a incrementar las posibilidades de éxito.

La gestión de proyectos se divide en fases que permiten estructurar el problema y la solución; el nivel de estructuración depende de lo que se presente al momento de pasar de una fase del proyecto a otra bajo un contexto específico, aquellos elementos que no se encuentran adecuadamente estructurados requieren una gestión especial complementaria. Cada proyecto requiere un nivel de gestión y desarrollo específico dependiendo del grado de incertidumbre y cambios requeridos a lo largo del mismo. (Fajardo Rodríguez, et. al, 2017)

## **6 Metodología**

De acuerdo a la revisión de los escritos de Harold Kerzner; se propone realizar la siguiente metodología de investigación, de acuerdo al comportamiento del desarrollo observado en la ejecución de proyectos de la empresa Help File Soluciones Integrales en las siguientes fases de trabajo:

- Fase de investigación:
  - Estudio del estado del arte.

- Conocimiento del proceso gerencial de los proyectos desarrollados por la compañía.
- Búsqueda de marcos de referencia.
- Identificación de los procesos aplicables de los marcos de referencia.
- Fase de Evaluación:
  - Definición del método para recolección de información.
  - Parámetros a evaluar para establecer el diseño de la encuesta.
  - Aplicación de la encuesta.
  - Análisis de resultados e identificación de variables.
- Fase de diseño de la propuesta
  - Comparación de la metodología actual con respecto a los marcos de referencia.
  - Propuesta de acciones correctivas.
  - Diseño de la propuesta.
  - Presentación de la propuesta.

La primera fase consta, en realizar un diagnóstico en cuanto a la ejecución de los proyectos de la compañía; si ejecuta un método para la gerencia de proyectos. Luego se propone realizar una búsqueda de marcos de referencia y por ultimo identificar el más acorde y que sea aplicable a este tipo de proyectos.

En la Fase de Evaluación, se realizará la identificación de las variables que serán ponderadas a través de una encuesta construida en base a los conocimientos de Harold Kerzner plasmados en su modelo de madurez P3M (Project Management Maturity Model) aplicada a los interesados en los procesos de gerencia de proyectos de la compañía.

Fase de diseño de la propuesta: en esta fase se realizará la comparación de la metodología actual con los marcos de referencia encontrados, se identificarán las acciones correctivas y se procederá a diseñar la propuesta metodológica que está encaminada con los objetivos estratégicos de la compañía.

## 6.1 Variables

### 6.1.1 Definición de Variables

Se realizará una encuesta a los implicados adoptada del modelo de madurez P3M (Project Management Model of Maturity) del PhD Harold Kerzner teniendo en cuenta los primeros dos niveles del modelo de madurez los cuales son:

Lenguaje Común

Donde deseamos conocer el interés de los actores involucrados de la compañía por la práctica de la gerencia de proyectos:

- La gerencia general, soporta el uso continuo de alguna metodología de gerencia en proyectos para el desarrollo de los de los mismos.
- El nivel de compromiso de los interesados en el uso o aplicación de la gerencia de proyectos
- El tipo de educación y preparación en gerencia de proyectos de los interesados.
- El manejo del interés propio y el interés colectivo.

Procesos Comunes:

En este nivel se necesita determinar:

- La necesidad de un control de los costos.
- La necesidad y uso de unos procesos y unas metodologías para el desarrollo de actividades.
- La gerencia de proyectos tomada como una carrera más que una titulación.
- Soporte organizacional en todos los niveles ejecutivos.

- El reconocimiento de algunos aspectos de la gerencia de proyectos como planificaciones más cortas, y reducción de costos.
- Poco manejo o control de la calidad.

De acuerdo al resultado de estas variables determinaremos la metodología necesaria para el éxito y la gestión de un proyecto, que pueda ser replicada en la ejecución de los demás proyectos de la compañía.

La aplicación del modelo de madurez de Harold Kerzner será utilizada para entender los procesos elaborados de la organización y la correlación entre ellos.

Para realizar la medición, se tomarán como variables:

- La concepción (iniciación): aceptación de la necesidad de la gestión de proyectos.
- Organización (aceptación): comprensión por parte de los directivos de la gestión de proyectos y asimilación de una estructura de mando con roles y responsabilidades.
- Crecimiento (preparación) producto del esfuerzo de las anteriores fases para la creación de un proceso de gestión y creación de una metodología de gerencia de proyectos
- Maduración: desarrollo de los sistemas de control y seguimiento de los sistemas desarrollados en cada uno de los proyectos

El Enfoque definido para este caso de estudio y la elaboración de la propuesta metodológica se basa en los métodos cualitativos, caracterizados por la exploración, descubrimiento, contexto, profundidad e interpretación de los fenómenos, basado en métodos de recolección de datos no predeterminados ni estandarizados con el fin de la construcción del conocimiento.

El Alcance será de tipo explicativo en búsqueda de obtener las causas a las desviaciones de gestión que han ocurrido en el desempeño de los proyectos ejecutados por Help File Soluciones Integrales.

## **6.2 Pregunta De Investigación o Hipótesis**

¿Cómo realizar una propuesta metodológica específica basada en los marcos de referencia de gerencia de proyectos que mejore el desarrollo de la ejecución de los proyectos de la compañía Help File Soluciones Integrales?

La metodología de gerencia de proyectos para la compañía Help File Soluciones Integrales puede realizarse a partir de los lineamientos o parámetros de los marcos de referencia de PMBOCK 6 o PRINCE2.

## **6.3 Instrumento De Recolección De Datos**

### **6.3.1 Encuesta De Conocimiento**

Como estudiantes de la Especialización de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, es de interés aplicar el conocimiento adquirido, por lo tanto se escogió a la empresa Help File Soluciones Integrales para realizar un diagnóstico, sobre como desarrolla a nivel gerencial los proyectos de organización e intervención de archivos.

Al ver que este tipo de proyectos se encuentran comprimidos en la legislación colombiana, lo que hace que se generen unas expectativas sobre el desarrollo de los mismos y su comportamiento a través de la línea de tiempo de ejecución y si dentro de estos se aplica la Guía PMBOK.

Conforme a lo descrito, y al tipo de empresa escogida para evaluar se realizó la aplicación de una encuesta para determinar el grado de conocimiento y aplicación de una metodología de Gerencia

de Proyectos, teniendo en cuenta que el resultado servirá para proponer una metodología, la cual logre aportar y mejorar los resultados que se han obtenido.

### 6.3.2 Formato de Encuesta

La siguiente encuesta es aplicada por estudiantes de Especialización de Gerencia en Proyectos para la “Elaboración de una Metodología para la Gerencia de Proyectos de Organización e Intervención de Archivos Desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales”

Agradecemos de antemano su participación y colaboración teniendo presente que la información recolectada será utilizada únicamente para análisis de datos y su identidad quedará en total anonimato.

¿Cuál es su cargo en la empresa Help File Soluciones Integrales?

---

¿HELP FILE, reconoce la importancia de la gerencia de proyectos de intervención de archivos?

SI ( )      NO ( )

A continuación, responda las siguientes preguntas según su perspectiva o conocimiento que tenga sobre los procesos de gerencia de proyectos que se aplican en la empresa HELP FILE. Donde 1 corresponde que no lo aplica, 2 lo aplica ocasionalmente y 3 si lo aplica

- ¿Apoyan total y visiblemente los procesos de gerencia de proyectos?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Está comprometida con la planificación inicial de los proyectos que desarrolla?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Cuenta con una metodología definida para la gerencia de proyectos?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- En sus reuniones de seguimiento ¿reconoce lo importancia en la gerencia de proyectos?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- En sus prácticas de gestión de proyecto de organización e intervención de archivos...

- ¿Define el alcance?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Establece objetivos realistas y alcanzables?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Establece estructuras de desglose (EDT) del trabajo?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Durante la fase de planeación se elabora una matriz de roles y responsabilidades según cada una de las actividades previstas a desarrollar en el proyecto?

1 ( )      2 ( )      3 ( )



- ¿Durante la fase de planeación se elaboran matrices riesgos donde se estipula la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Se han definido planes de comunicación para la ejecución de los proyectos?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Realiza mediciones del avance de las actividades de proyecto por medio de indicadores?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Realiza entregables para cada una de las fases?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Se realizan cronogramas de trabajo del proyecto?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Realiza seguimiento periódico del avance de las actividades establecidas en el cronograma de los proyectos que desarrolla?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Realiza una estimación de costos por cada una de las actividades establecidas en el cronograma?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Efectúa revisiones periódicas del presupuesto estimado frente al costo real de cada una de las actividades del proyecto?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
- ¿Registra los problemas que se presentan durante la fase de ejecución?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )
  
  
- ¿Durante la fase de cierre de los proyectos se documentan las lecciones aprendidas durante todo el proyecto?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Realiza reuniones con el fin de solucionar problemas y tomar de decisiones?

1 ( )      2 ( )      3 ( )

- ¿Cuáles beneficios cree usted que genera la aplicación de la gerencia de proyectos en los proyectos de intervención de archivo?

---



---



---

## 7 Muestreo

Se utiliza una fórmula para determinar el tamaño de la muestra en estudios descriptivos, para determinar cuanta población hay que intervenir en la empresa Help File Soluciones Integrales para que el estudio sea significativo, la formula se deriva de estudios cuyas variables son discretas y el valor de N es conocido.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}; \quad N = 10 \quad \text{Ecuación 1}$$

La fórmula nos indica que hay que evaluar 10 personas, determinando un nivel de confianza del 95% y un 0,5 de error en la muestra.

Z = nivel de confianza =	95%
N = tamaño de población =	10
e = precisión o error =	5%
p = variabilidad positiva =	0,5

q = variabilidad negativa =	0,5
-----------------------------	-----

Tabla 1// FUENTE: LOS AUTORES

$n = 10$

## 7.1 Fase De Resultados Y Análisis

Es pertinente detectar factores tales como la importancia y su promoción en la empresa HELP FILE en cuestiones de gerencia de proyectos de archivo donde los resultados se evidencian en el siguiente gráfico.

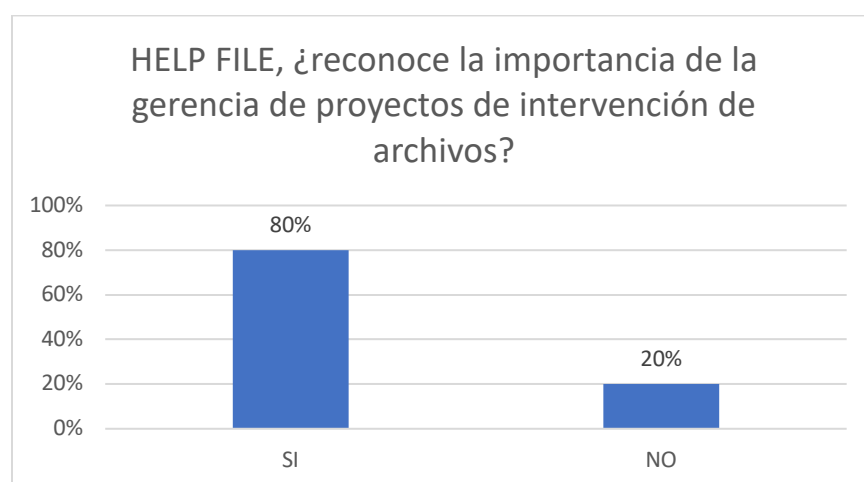


Ilustración 1 FUENTE: LOS AUTORES

Se observó que HELP FILE, resalta a sus empleados la importancia que tiene al realizar procesos de gerencia de proyectos de intervención de archivos siendo de un porcentaje de 80% y un 20% sienten que no son persistentes en este tema contestando un no en el apartado. Donde cabe aclarar, que una cosa es que la empresa detecte un alto interés en estos procedimientos, pero en cuestiones de apoyo es mínimo, como se muestra en la ilustración 2.

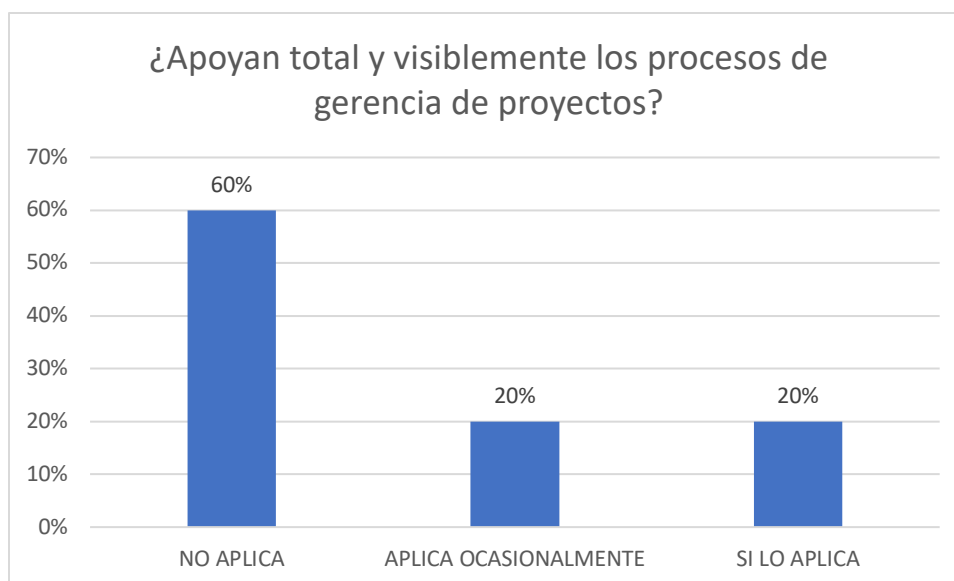


Ilustración 2// FUENTE: LOS AUTORES

Cuando un 60% de los empleados en su perspectiva y conocimiento sobre gerencia de proyectos siente que no los apoyan en los procesos es un determinante importante, produciendo confusiones a la hora de realizar dichas acciones y tomando más tiempo a la hora de su ejecución, dado que dicha entidad no tiene una metodología establecida y entendible para todos, tal como se plasma en la ilustración 3.

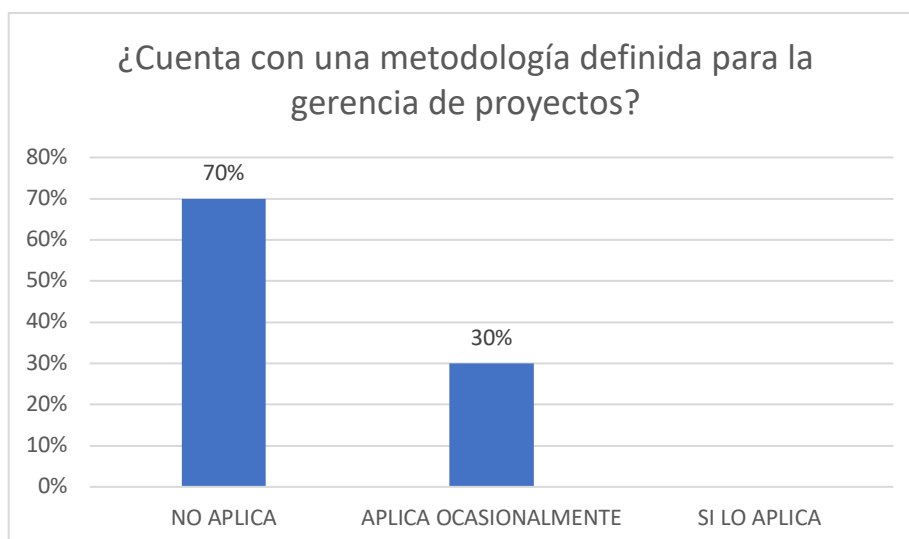


Ilustración 3// FUENTE LOS AUTORES

En el cual un 70% percibe que no existe una metodología clara y concisa para realizar sus actividades y un 30% manifiesta que se aplica ocasionalmente y dependiente del proyecto que están realizando. Hay que mencionar, además que la organización está comprometida en la planificación inicial de los proyectos que desarrolla la ilustración 4.

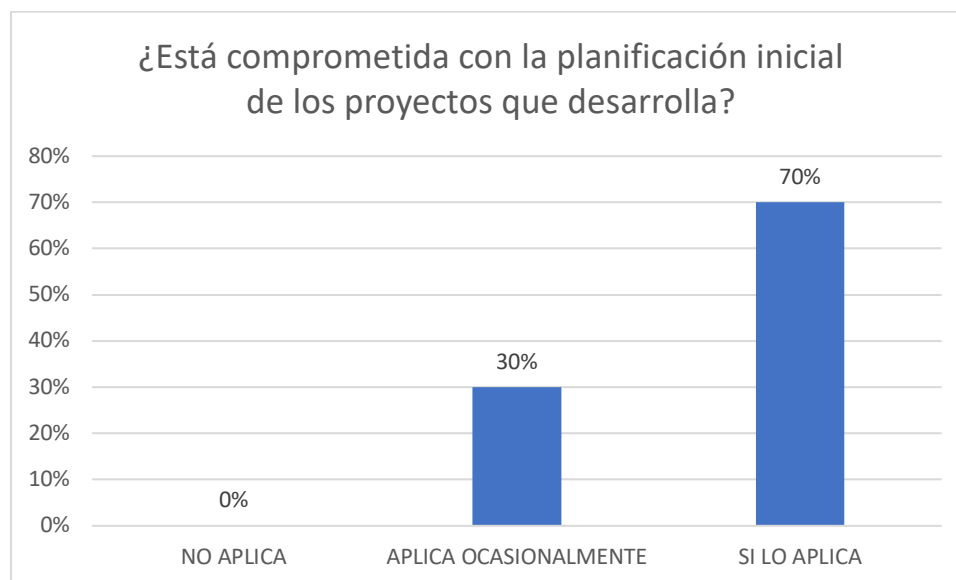


Ilustración 4// FUENTE LOS AUTORES

En vista que un 70% de los sujetos revela que compañía HELP FILE está totalmente comprometida un 30% comprende que lo realiza ocasionalmente, lo cual puede surgir en cuestiones de las reuniones que realizan para el seguimiento de los mismos proyectos donde no dan mucha importancia a realizar constantemente la gerencia de proyectos, como se muestra en la ilustración 5.

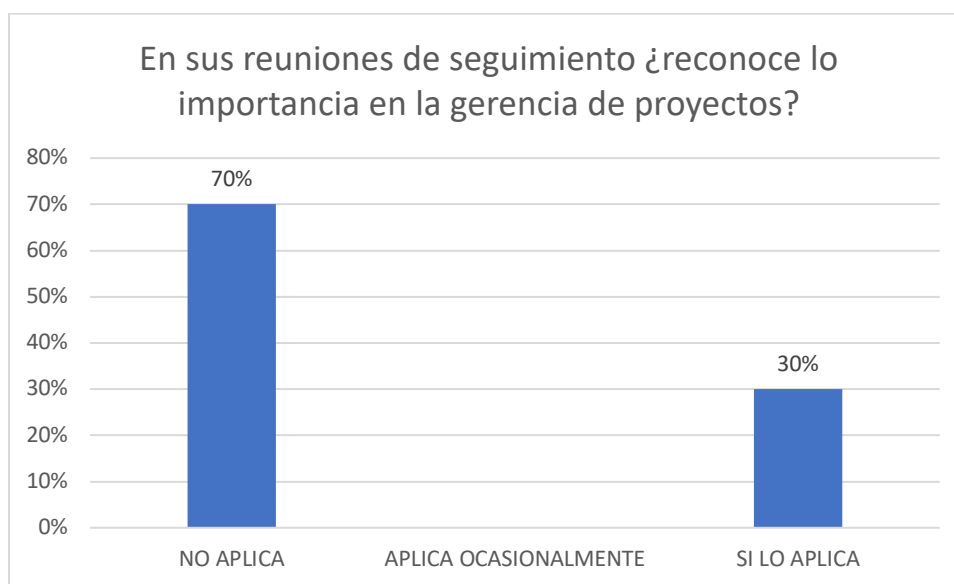


Ilustración 5// FUENTE: LOS AUTORES

El 70% de la comunidad clarifica que los directos no son constantes que cada proyecto se debe realizar a partir de una metodología para cumplir la meta del proyecto en los tiempos estipulados, solo un 30% tiene claro este pilar. Por lo contrario, en términos de los alcances del proyecto son más reiterativos en sus reuniones. Más aun, que definir un alcance es un proceso que da como beneficio describir minuciosamente los límites del producto, servicio, para determinar requisitos que serán incluidos y excluidos.

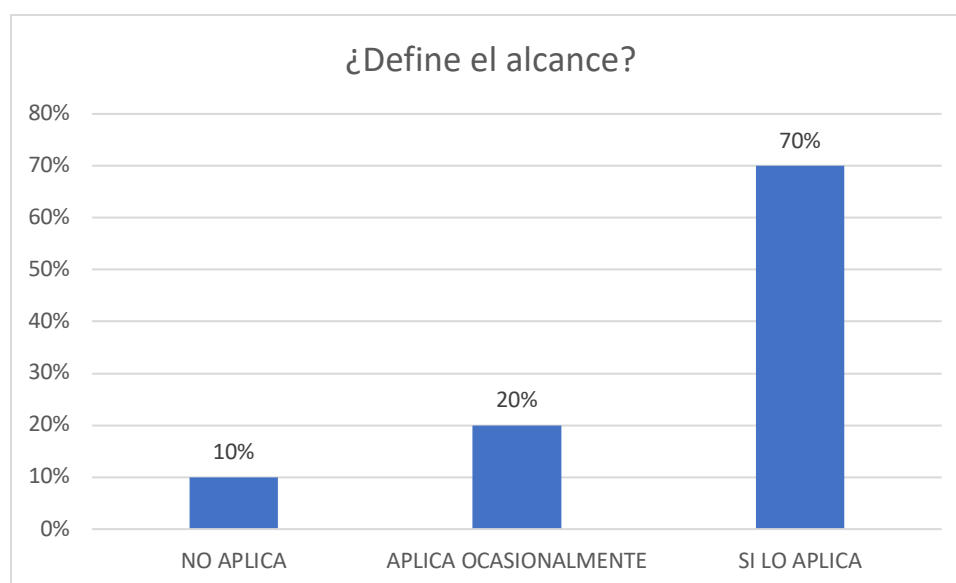


Ilustración 6// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 6., Se observa que el 70% de los encuestados definen en gran medida y de manera constante el alcance de sus proyectos, por lo cual se deduce que la definición de este concepto es aplicada por la gran mayoría de los pertenecientes a HELP FILE, sin embargo, se tendrá en cuenta su realización para la fase metodológica.

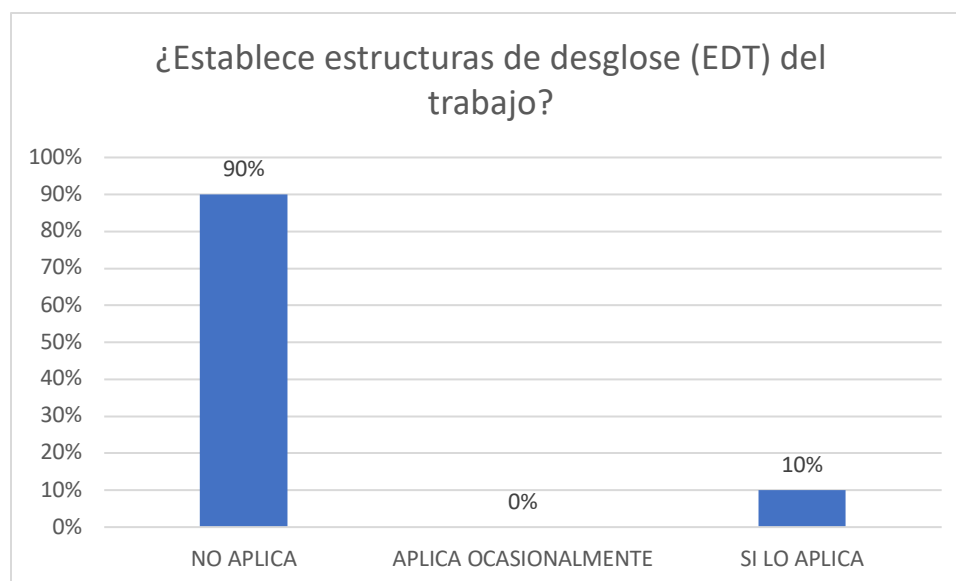


Ilustración 7// FUENTE: LOS AUTORES

Según la ilustración 7., está claro que existe un desconocimiento de la herramienta EDT representado por un alto valor del 90% de la muestra, donde se evidencia que no se tiene un alcance definido y se desconocen los entregables.

La realización de entregables para cada fase del proyecto es una actividad va directamente relacionada con la estructura de división del trabajo, en el cual su principal objetivo es una organización en cada persona involucrada en el esquema.

Al realizar y obtener el nivel de ejecución de esta acción permite detectar si los trabajadores por separado realizan esta acción, con esto se podrá definir el nivel de desarrollo en la gerencia.



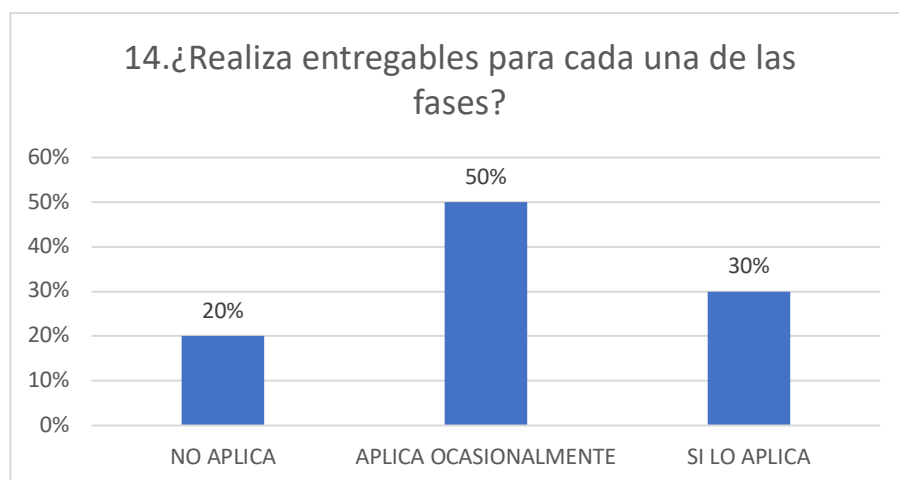


Ilustración 8// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 8. Se aprecia que 50% de los encuestados ocasionalmente aplican la realizan entregables para las fases del proyecto, donde el desarrollo de la empresa es bajo, debido a la falta de aplicación de esta herramienta.

Se plantea una pregunta frente a los objetivos realistas y alcanzables para los proyectos que se manejan en la entidad puesto que tienen una relación directa con la definición del alcance. No obstante, tener claro los objetivos facilita desarrollar estrategias enfocadas en su desarrollo específico minimizando que se genere rutas diferentes durante la marcha.

Por lo cual se quiere detectar si los sujetos establecen los objetivos para el desarrollo de los proyectos que realizan, buscando que se incorpore y desarrolle su uso.

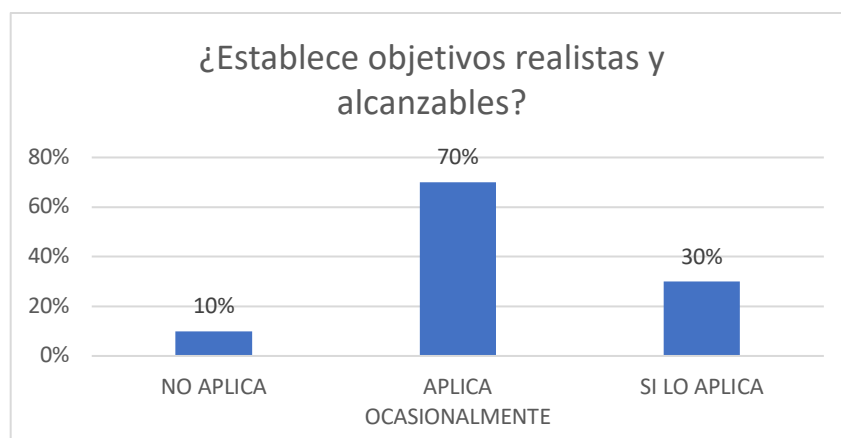


Ilustración 9// FUENTE: LOS AUTORES

Se deduce a través de la ilustración 9 que el 70% de los encuestados aplican ocasionalmente en sus proyectos objetivos realizables, por tal motivo los proyectos toman diferentes caminos generando distintas metas que no son las de la culminación rápida y efectiva de los proyectos.

Una herramienta que permita identificar riesgos, es algo muy favorable para las empresas la cual permite plantear acciones preventivas para la prevención de los riesgos, realizando planes de contingencia.

Es por ello que busca conocer si al momento de planificar la ejecución del proyecto se tiene en cuenta los riesgos que puedan impactar su desarrollo y si se realiza una metodología de gestión de riesgo.

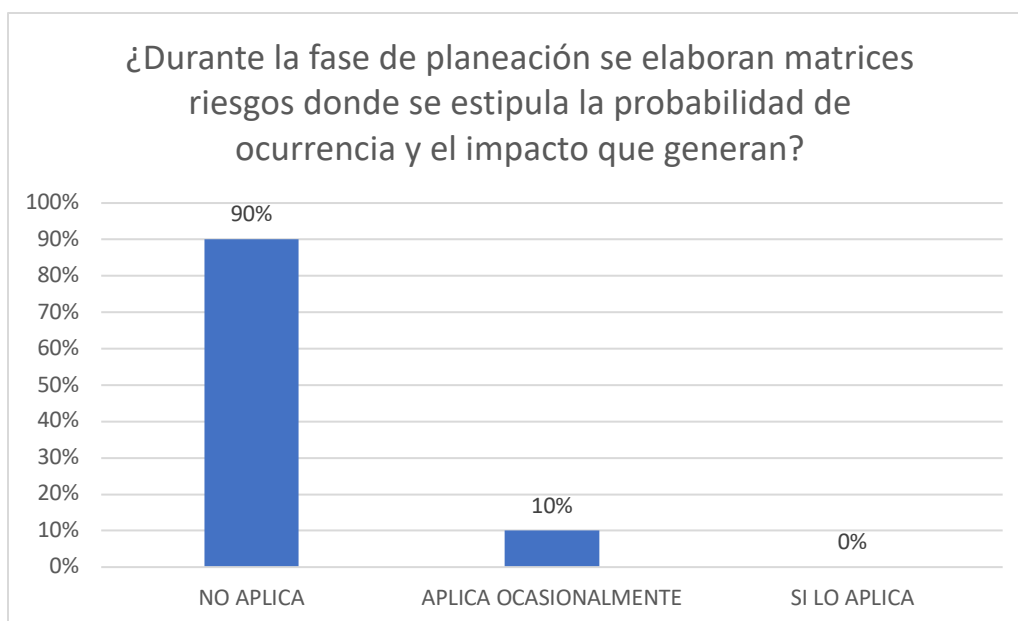


Ilustración 10// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 10. El 90% de los encuestados no realizan matrices de riesgos para conocer la posibilidad de acontecimiento y el impacto, por lo cual, no tienen ningún plan de gestión de riesgo.

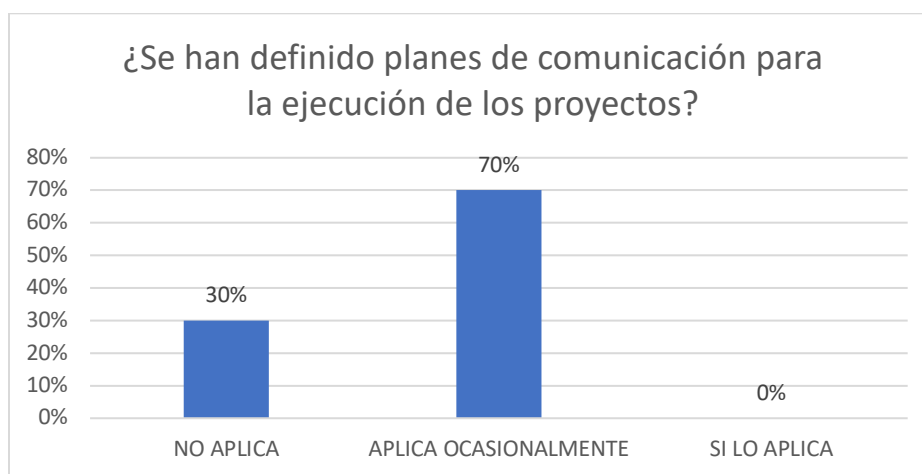


Ilustración 11// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 11. Se observa que el 70% de los encuestados aplican ocasionalmente planes de comunicación para los proyectos, mientras que un 30% afirma que su uso es nulo, lo que infiere que

posiblemente durante la ejecución no se genera una comunicación efectiva, generando varias directrices y mensajes erróneos ocasionando retrasos en el desarrollo del proyecto.

Las mediciones de avance de las actividades programadas es el proceso para controlar el cronograma establecido, es un procedimiento de monitoreo para detectar el estado de las actividades programadas e incluso gestionar cambios a la línea base del cronograma en fin de lograr el objetivo.

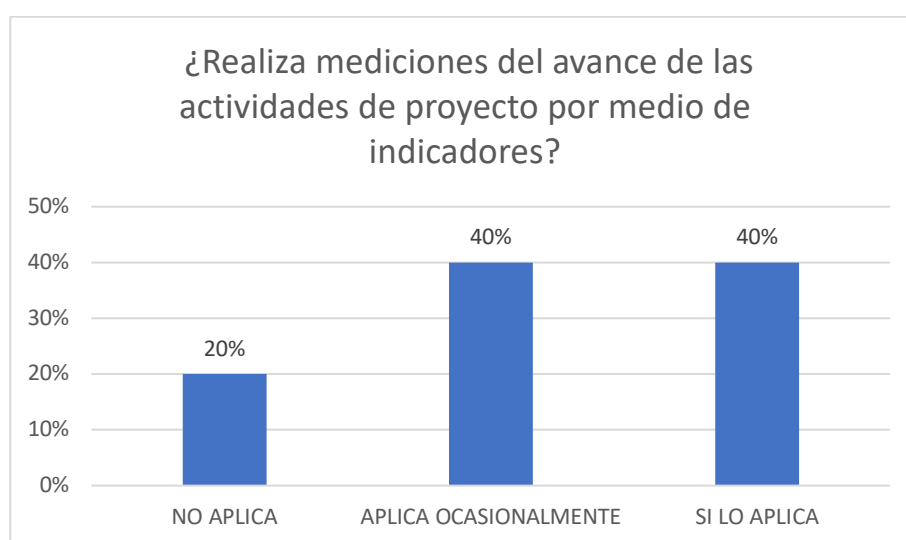


Ilustración 12//FUENTE: LOS AUTORES

De acuerdo a la ilustración 12. El 40% de los participantes realiza ocasionalmente mediciones del avance por medio de indicadores, mientras que el 40% afirma que si lo aplica frecuentemente y el restante 20% lo realiza de manera nula. Lo que significa que existe un alto grado de posibilidad de que el seguimiento a través de herramientas de gestión no se haga de manera adecuada.

Los cronogramas son una herramienta accesible y sencilla para determinar tiempos de ejecución de cada fase de un proyecto, esta herramienta confirma la planificación de las actividades y el tiempo determinado para su ejecución

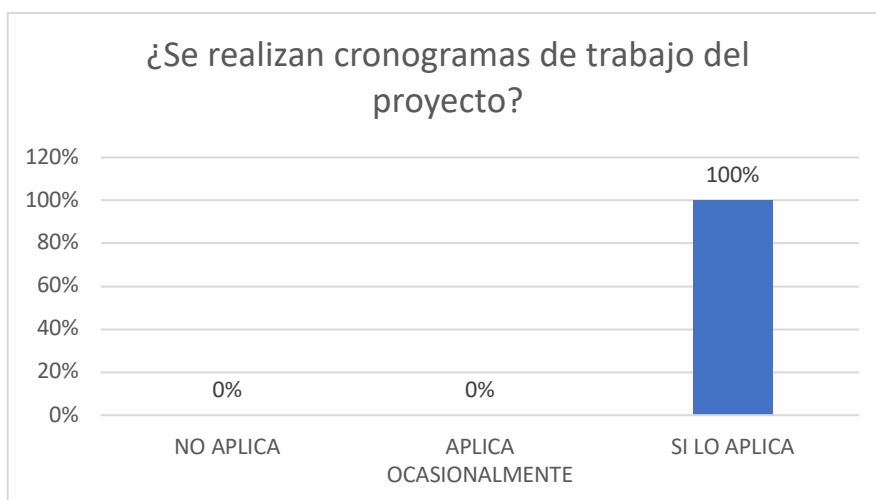


Ilustración 13// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 13, se demuestra que todo el personal de la empresa HELP FILE Soluciones Integrales, tiene conocimiento de esta herramienta y la utilidad de la misma a la hora de realizar los proyectos.

Se quiere conocer si los empleados en el proceso realizan un seguimiento al avance de cada actividad establecida en el cronograma del trabajo definido, para tener un seguimiento pertinente de los entregables del proyecto.

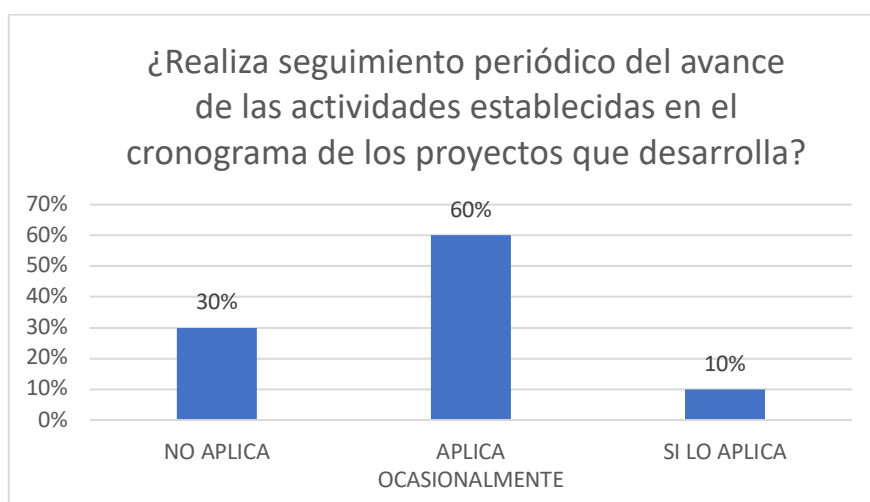


Ilustración 14// FUENTE: LOS AUTORES

Se evidencia en la ilustración 14. El uso ocasional en la ejecución de seguimiento de cada actividad por parte de un 60% de los encuestado, por el contrario, un 30% no lo aplica, lo cual se debe posiblemente a la falta de estandarización de procedimientos establecidos por la empresa.

Las actividades se le debe definir un presupuesto, para permitir un mejor seguimiento del proyecto y disminuir posibles rutas de desviación que corran durante el desarrollo.

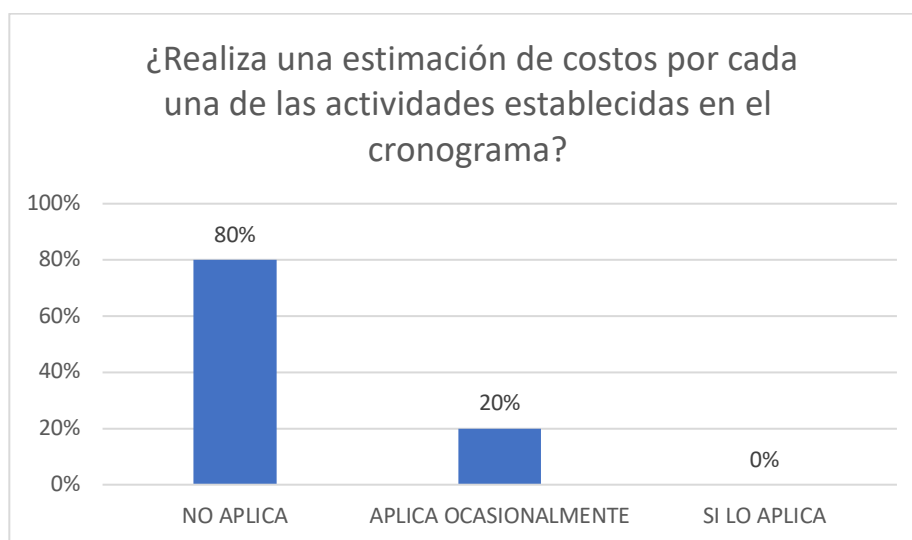


Ilustración 15// FUENTE: LOS AUTORES

En la ilustración 15. Se evidencia que el 80% de los encuestados afirman que no realizan el uso de la estimulación de costos de las actividades que están incluidas dentro del cronograma del proyecto, sin embargo, el 20% restante hacen ocasionalmente la estimulación e costos. Esto nos lleva a pensar que los proyectos no terminan con el presupuesto estimado, sino que terminan con sobrecostos.

Se quiere conocer que los comprometidos de sacar el proyecto adelante, realizan revisiones del presupuesto estimado, frente al costo real de cada actividad a realizar, con el objetivo de detectar desviaciones y corregirlas a tiempo.

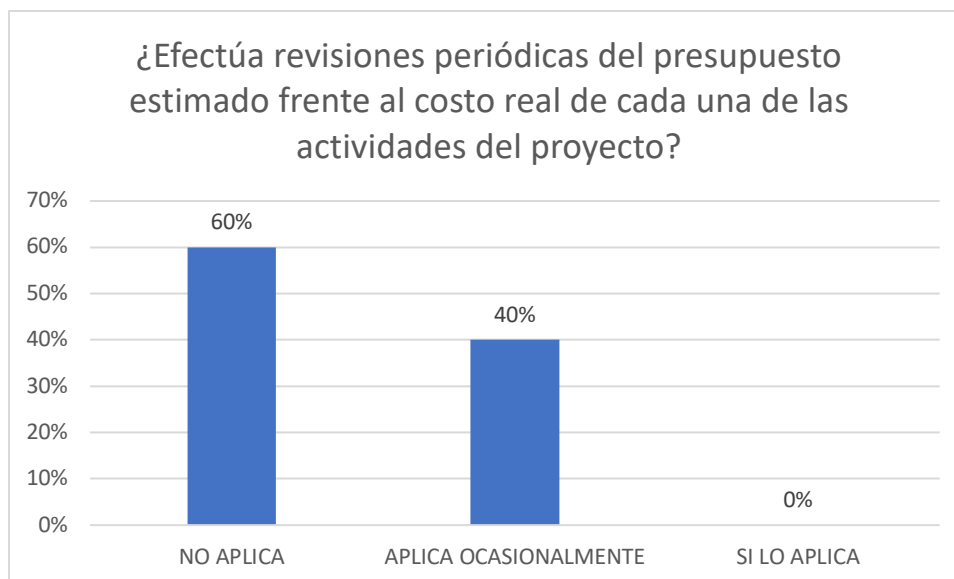


Ilustración 16// FUENTE: LOS AUTORES

Se puede evidenciar en la ilustración 16. Que el 60% no efectúa revisiones periódicas del presupuesto estimado frente al costo real, donde no será posible detectar a tiempo las desviaciones económicas. Y un 40% si lo realiza, pero no es significativo para evitar errores.

Se plantea la pregunta frente a la documentación de problemas que presentan en cada fase de ejecución, para tener un registro de errores e inconvenientes que se presentan en determinado proyecto, con el fin de tener un plan para solucionarlo y estas deben evidenciarse en reporte e informes, en búsqueda de la mejora continua.

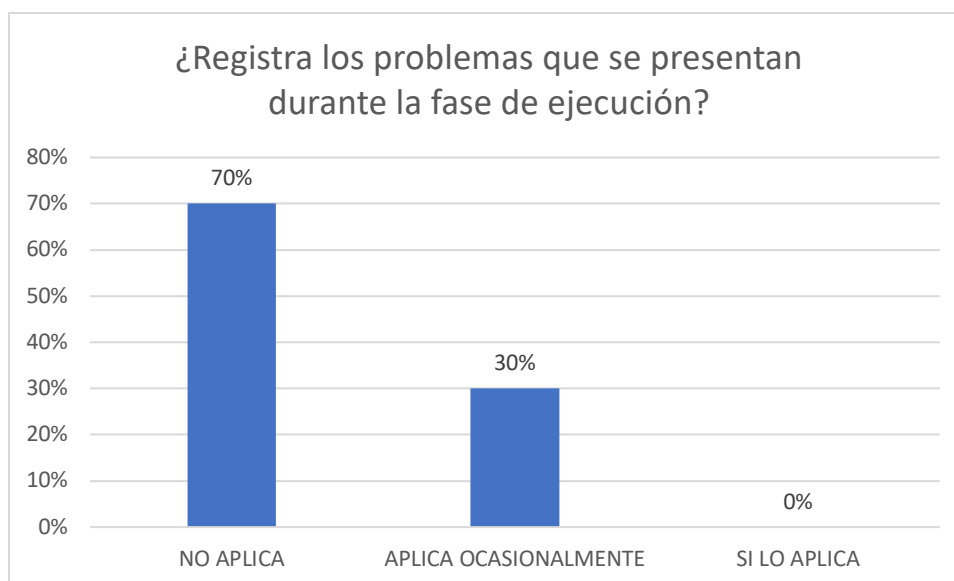


Ilustración 17// FUENTE: LOS AUTORES

Según la ilustración 17. Se evidencia que el 70% de la población afirma que no realiza la documentación de los problemas que se le presenten durante la fase de ejecución, mientras que el 30% ocasionalmente si lo aplica. Tanto así, afirma que existe una necesidad de la implementación de esta acción para plasmarlo en un documento, luego a partir de estas lecciones aprendidas generar planes de acción.

Donde se quiere conocer la frecuencia de lecciones malas y buenas aprendidas, y su frecuencia en detallarlas en la fase de cierre.



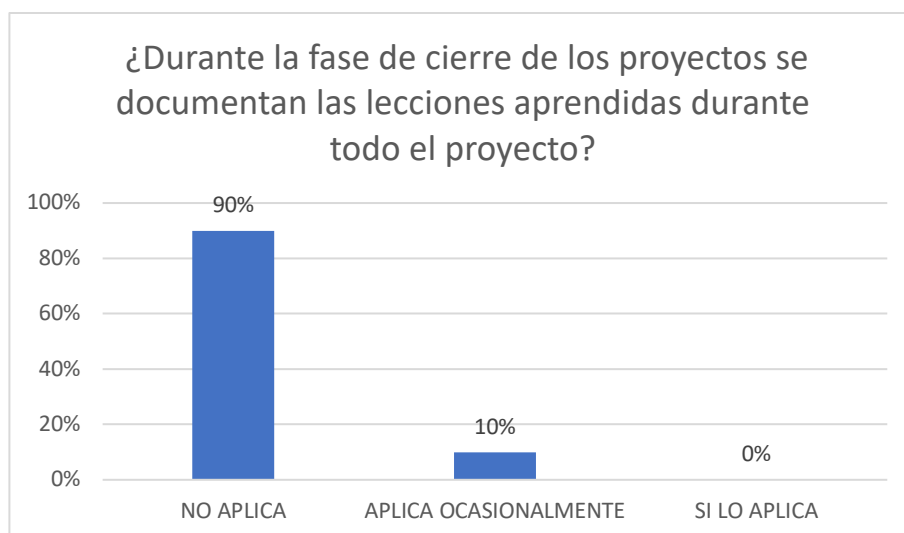


Ilustración 18//FUENTE: LOS AUTORES

De acuerdo con la ilustración 18. El 90% menciona que no realiza la documentación de las lecciones aprendidas durante todo el proceso, lo que probablemente se debe a falta de una metodología en donde se proponga como procedimiento

Realizar reuniones sirve para dialogar y discutir temas concernientes al proyecto, realizar un seguimiento y la toma de decisiones.

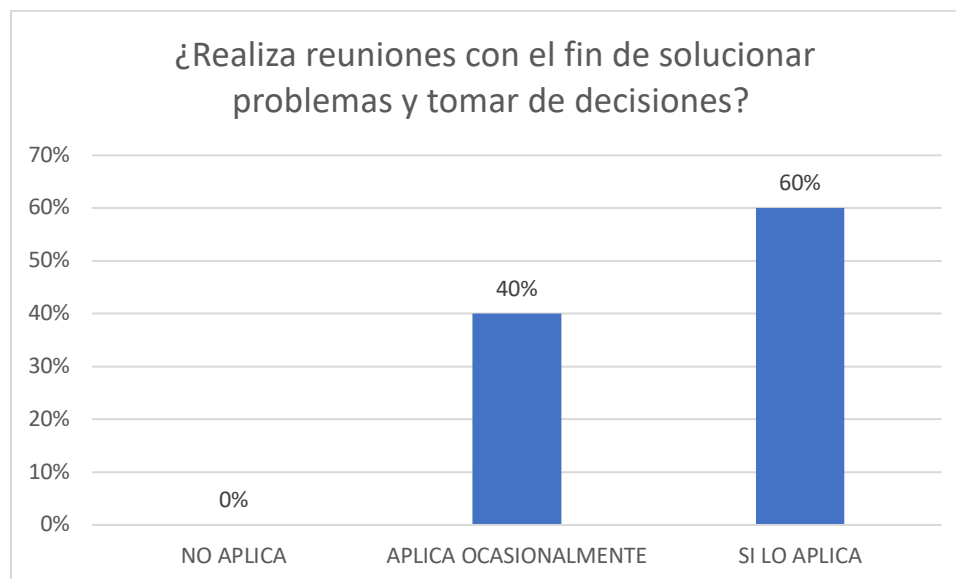


Ilustración 19//FUENTE: LOS AUTORES

Se evidencia en la ilustración 19, que un 60% de los encuestados con un alto porcentaje frecuentemente realiza reuniones con los interesados de cada proyecto para solucionar problemas y tomar decisiones, y un 40% afirma que lo hace ocasionalmente.

Los planes de gestión de recursos humanos tienen diversos significados, pero para la gerencia la define realizar roles y responsabilidades a cumplir por cada uno de los implicados del proyecto respectivamente en cada una de las actividades propuestas para el desarrollo.

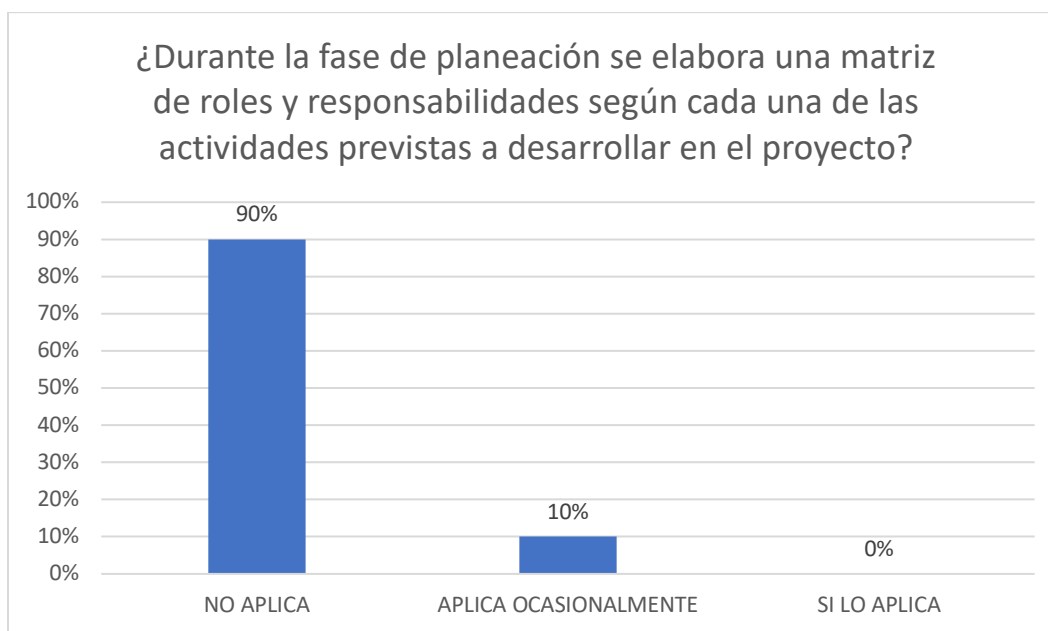


Ilustración 20//FUENTE: LOS AUTORES

De acuerdo con la ilustración 20. El 90% de los encuestados no elaboran la matriz de roles y responsabilidades para las actividades a desarrollar en el proyecto. Ocasionalmente el desconocimiento de un par de comunicación y por lo tanto generando comunicación no asertiva.

## **7.2 Evaluación.**

Como resultado de la encuesta realizada en la empresa Help File Soluciones Integrales se evidencia falencias en el proceso de desarrollo de la ejecución de los proyectos, teniendo en cuenta que la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos, pero sus empleados no sienten el apoyo por parte de la organización para el uso de una metodología en el desarrollo de sus proyectos.

Presenta una ausencia de procesos estandarizados, sus procedimientos son inconsistentes, se evidencia a través de la encuesta que en reuniones de seguimiento no se acude a la importancia de uso de una metodología de gerencia de proyectos.

Se realiza una planificación inicial del proyecto, se realiza una definición del alcance de los proyectos, se realiza un cronograma de entrega de instrumentos archivísticos, pero desconocen el lenguaje de gerencia de proyectos. Desconocen la terminología de la gerencia de proyectos, los objetivos establecidos no son claros, no se cuenta con un plan de gestión riesgos, no se realiza estimaciones de costos, no se documentan las lecciones aprendidas y no hay una matriz definida de los roles y responsabilidades de las personas que participan en la ejecución de los proyectos de acuerdo a los resultados de la encuesta.

En base a lo anteriormente mencionado se concluye que no existe un Lenguaje Común de gerencia de proyectos en la compañía Help File Soluciones Integrales y no se encuentra un proceso definido para la administración de proyectos de acuerdo a la biografía consultada La aplicación del modelo de madurez de Harold Kerzner

## **7.3 Comparación Metodológica**

De acuerdo a la encuesta realizada, en la pregunta: “¿Cuenta con una metodología definida para la gerencia de proyectos?”, se evidencia que hay una falta de metodología para la gerencia de este tipo de proyectos donde la compañía se sitúa en un nivel de Organización Inmadura de acuerdo al modelo de madurez de Harold Kerznerd.

Se realiza una comparación de lo encontrado con las metodologías del PMBOK y PRINCE donde se evidencia lo siguiente:

ITEM	HELP FILE	PMBOK	PRINCE2
Definición de alcance	SI	SI	BUSINESS CASE
Establece objetivos realistas y alcanzables	SI	SI	SI
Establece estructuras de desglose (EDT) del trabajo	NO	SI	NO
Durante la fase de planeación se elabora una matriz de roles y responsabilidades según cada una de las actividades previstas a desarrollar en el proyecto	NO	SI	SI
Durante la fase de planeación se elaboran matrices riesgos donde se estipula la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan	NO	SI	SI
Se han definido planes de comunicación para la ejecución de los proyectos	NO	SI	SI
Realiza mediciones del avance de las actividades de proyecto por medio de indicadores	NO	SI	SI
Realiza entregables para cada una de las fases	SI	SI	SI
Se realizan cronogramas de trabajo del proyecto	SI	SI	SI
Realiza seguimiento periódico del avance de las actividades establecidas en el cronograma de los proyectos que desarrolla	NO	SI	SI
¿Realiza una estimación de costos por cada una de las actividades establecidas en el cronograma?	NO	SI	SI
Efectúa revisiones periódicas del presupuesto estimado frente al costo real de cada una de las actividades del proyecto	NO	SI	SI
Registra los problemas que se presentan durante la fase de ejecución	NO	SI	SI
Durante la fase de cierre de los proyectos se documentan las lecciones aprendidas durante todo el proyecto	NO	SI	SI
Realiza reuniones con el fin de solucionar problemas y tomar de decisiones	SI	SI	SI

Tabla 2//CUADRO COMPARATIVO DE ELEMENTOS DE GESTION SUGERIDOS POR PMBOK Y PRINCE COMPARADOS CON LA COMPAÑÍA HELP FILE SOLUCIONES INTEGRALES.

## 8 PROPUESTA METODOLOGICA

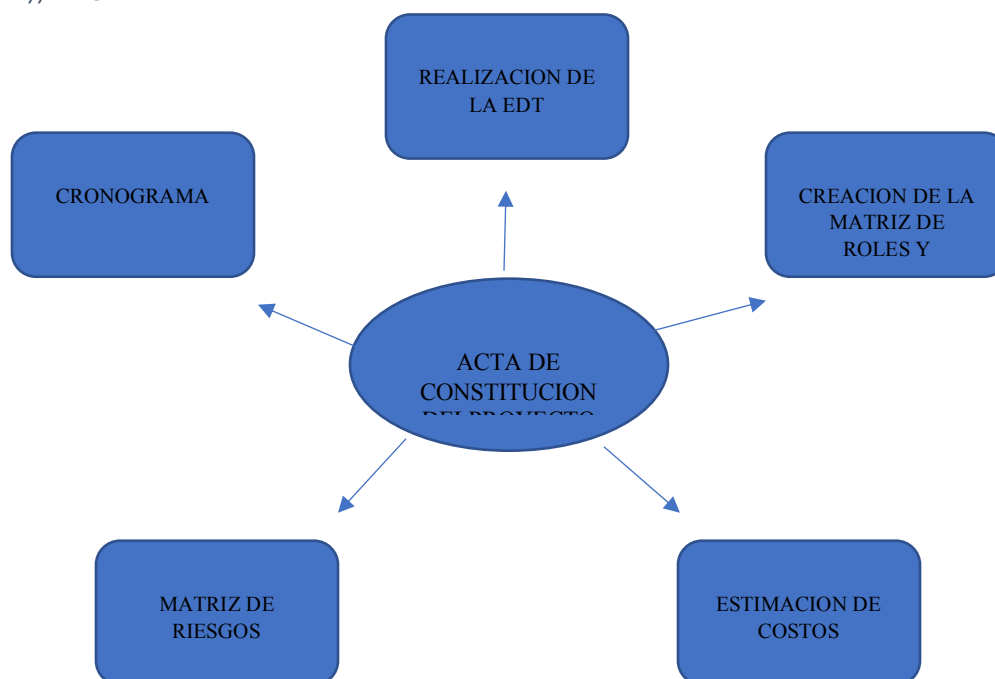
En base a los resultados obtenidos en la fase de resultados y análisis de la encuesta aplicada, la cual está enfocada al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la respectiva investigación; se procede a presentar la propuesta de una metodología la gerencia de proyectos de organización e intervención de archivos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales, la cual estará constituida por los siguientes tres componentes los cuales están enfocados sobre el PMBOK 6:

- **INICIO Y PLANIFICACION:** Acta de iniciación, Desarrollo de un plan de dirección, alcance, cronograma, costos, recursos, plan de riesgos, gestión de adquisiciones y gestión de interesados.
- **EJECUCION, SEGUIMIENTO Y CONTROL:** gestión de calidad, administración de recursos, plan de comunicaciones, gestión de riesgos, seguimiento a las adquisiciones y la participación de los interesados, validación del alcance, control de cronograma, control de costos, calidad, recursos, monitorear comunicaciones y riesgos, controlar las adquisiciones y monitorear a los interesados.
- **CIERRE:** Lecciones aprendidas y cierre del proyecto.

### 8.1 INICIO Y PLANIFICACION.

En esta primera fase se realiza la estandarización para la empresa Help File Soluciones Integrales de los requerimientos necesarios a tener en cuenta en la fase inicial de los proyectos a ejecutar con el fin de dar inicio a la ejecución de manera adecuada.

Ilustración 21// DIAGRAMA



### 8.1.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

La compañía mediante el personal calificado debe realizar una planificación del alcance, recopilación de los requisitos necesarios para la ejecución de los proyectos y la creación de la estructura de desglose de trabajo.

De acuerdo a la encuesta realizada, la EDT, el 90% de los encuestados informan que no es aplicada para la gerencia de proyectos en gestión de archivo desarrollados por la compañía Help File Soluciones Integrales.

Por lo que se hace necesario recurrir a la práctica de uso de esta herramienta con el fin de darle una visión global al proyecto y estructurar los procesos para alcanzar exitosamente el propósito del proyecto.

La EDT es una herramienta practica que nos permite la facilidad de descomponer las actividades del proyecto e identificar su correlación permitiendo categorizar los entregables de acuerdo a su nivel de importancia.

Se debe de tener en cuenta que los entregables del proyecto están parametrizados bajo la normatividad archivística vigente.

ID:	Cuenta de control		Última actualización		Responsable	
Nombre						
Descripción						
Criterios de aceptación						
Entregables	Sub entregables del paquete de trabajo: Sustantivo + Adjetivo					
Entregables						
Supuestos	Aspectos relacionados al paquete de trabajo que se dan por ciertos (Internos o externos) ( <i>Aspectos importantes para identificar riesgos</i> ): 1. Clima 2. Recursos 3. Orden público 4. Apoyo organización 5.n... Redacción: <i>1.Sustantivo + Verbo o sustantivo 2. n...</i>					
Supuestos						

Recursos asignados	<i>Identificación Estructura de desglose de recursos y Estructura de desglose de recursos humanos 1. (ID x.x.x Personas) 2. (ID x.x.x Equipos) 3. (ID x.x.x Instalaciones) 4. (ID x.x.x Materiales) 5. (ID x.x.x Servicios) 6. (ID x.x.x Suministros) 7. (ID x.x.n...)</i>
Recursos asignados	
Duración estimada	<i>Duración inicial que se ira refinando progresivamente con la linea base de desempeño y el control de cambios: xxx unidades de tiempo</i>
Duración estimada	
Hitos	Hitos relacionados con el paquete de trabajo:
Hitos	
Costo estimado	<i>Costo inicial que se ira refinando progresivamente con la línea base de desempeño y el control de cambios: xxx unidades de tiempo</i>
Costo estimado	
Dependencias	
Aprobado por	

*Ilustración 22// EJEMPLO DE EDT*

### **8.1.2 MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES**

De acuerdo a la encuesta realizada al grupo de interesados, el 90% del personal encuestado desconoce la realización de la matriz de roles y responsabilidades, por lo que en el desarrollo de los proyectos ejecutados por la compañía Help File Soluciones Integrales, se observa fallas en las decisiones de los roles de los encargados y ausencia del grado de responsabilidad que deben de llevar a cabo. En la matriz de roles y responsabilidades.



De allí la importancia de definir la matriz de roles y responsabilidades con el fin de determinar los siguientes elementos:

- ✓ Los participantes necesarios para la ejecución del proyecto.
- ✓ Cargos a desempeñar.
- ✓ Descripción de las funciones de cada cargo que deberá desempeñar el responsable designado.
- ✓ Protocolo de comunicaciones.

MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES							
HELP FILE SOLUCIONES INTEGRALES							
		MIEMBRO DEL EQUIPO					
ITEM	ACTIVIDAD	1.1 Junta Directiva	1.2 Presidente	1.3 Vicepresidente Jurídica	1.4 Gerente del Proyecto	1.5 Gerente Financiero	1.6 Gerencia de Comunicaciones
1	Realización Contrato sedes alternas						
2	ACTIVIDAD						
3	ACTIVIDAD						
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

<b>R</b>	<b>Responsable Hacer</b>
<b>A</b>	<b>Responsable Ultimo - Quien rinde cuentas</b>
<b>C</b>	<b>Consultado</b>
<b>I</b>	<b>Informado</b>

Tabla 3// MATRIZ DE

ROLES Y RESPONSABILIDADES

### 8.1.3 ESTIMATIVO DE COSTOS

Según la encuesta realizada a los interesados que participan en el desarrollo de los proyectos de la compañía Help File Soluciones Integrales se observa que el 80% de los encuestados no tiene conocimiento del costo de cada actividad necesaria a desarrollar para cada proyecto, sino que se presenta un estimativo de costos global del proyecto y periódicamente en un 60% revisa el estimativo de costos VS el costo real.

Para el desarrollo de cada EDT (estructura de desglose de trabajo) y después de haber terminado la matriz de roles y responsabilidades se debe de continuar con el cálculo de los costos de cada EDT del proyecto y por lo tanto realizar el cálculo del costo GENERAL.

En el cálculo de estimativo de costos se debe de tener en cuenta la reserva de contingencia que se deriva del plan de gestión de riesgos.

### 8.1.4 MATRIZ DE RIESGOS

De acuerdo a la gráfica 10 el 90% de las personas encuestadas responden que durante la fase de planeación NO se elaboran matrices riesgos donde se estipula la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan.

Por lo que para la compañía Help File Soluciones Integrales no es posible realizar un plan de prevención (riesgos) y mitigar al máximo cualquier posible riesgo que pueda afectar el ingreso y aumentar los costos.

En esta matriz se debe detallar lo siguiente:

- ✓ Nombre del riesgo.
- ✓ Descripción.
- ✓ Probabilidad.
- ✓ Impacto.
- ✓ Plan de contingencia,
- ✓ Responsable.

### **8.1.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Según la encuesta realizada, todo el personal declara que se realiza un presupuesto por fases del proyecto, pero al observar con detenimiento este cronograma no soporta las actividades de la EDT, ni los procesos por lo que se debe determinar una mejora al cronograma de actividades con el fin de que se pueda observar la duración de cada EDT. Para poder tener un control de los costos por EDT vs Cronograma.

### **8.1.6 ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO**

Como último paso se procede a realizar el acta de constitución del proyecto, este documento resume los aspectos tenidos en cuenta para la planeación del proyecto, donde se encontrarán los datos iniciales del proyecto, con los que formalmente se dará inicio a la ejecución del proyecto.

## 8.2 FASE DE EJECUCION SEGUIMIENTO Y CONTROL

A continuación, daremos inicio al segundo componente de la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos que desarrollara Help File Soluciones Integrales en cual se basa en la ejecución y seguimiento de los proyectos con el fin de identificar las desviaciones y desarrollar planes de mejora para mantener las mediciones del proyecto dentro de los planes establecidos.

Como proceso de ejecución se tendrá en cuenta lo siguiente



*Ilustración 23// DIAGRAMA DE PROCESO DE EJECUCION*

### 8.2.1 SEGUIMIENTO A REUNIONES

De acuerdo a la encuesta en la figura 19 se puede observar que el 60% de los interesados realiza reuniones de seguimiento para los proyectos que ejecutan y el 40% las realiza ocasionalmente lo que se debe de estandarizar una rutina de reuniones Obligatorias en la ejecución de cualquier proyecto con el fin de encontrar o informar las posibles desviaciones o problemas que se estén generando en la ejecución de los proyectos.

Por lo tanto, es necesario proponer un formato de seguimiento estándar para que sea utilizado en el desarrollo de cualquier proyecto de intervención de archivo.

### **8.2.2 SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION**

En la encuesta realizada podemos observar en la figura 12. que tan solo un 40% de los interesados realiza un seguimiento de la ejecución a través de los indicadores otro 40% lo aplica ocasionalmente y por ultimo un 20% no lo aplica por lo que se hace urgente determinar unos indicadores de gestión que permitan medir de manera acumulativa el alcance de los objetivos o actividades con respecto al cronograma.

Estos indicadores de gestión deben de mostrar el cumplimiento de cronograma determinado por el proyecto.

Se debe tener conocimiento del estado de la ejecución de las actividades a través de un indicador de gestión con el fin de saber el estado del desarrollo del proyecto.

### **8.2.3 SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Teniendo en cuenta que en el acta de inicio del proyecto se encuentra el alcance del proyecto y los objetivos el gerente del proyecto estará en la capacidad de realizar las determinadas mediciones para determinar el avance al cumplimiento de los objetivos establecidos durante la planeación del proyecto.

### **8.2.4 INFORME DEL AVANCE DEL PROYECTO**

Se debe de diseñar un formato que ilustre el avance del proyecto en términos de alcance, tiempos, costos, con el fin de saber de manera resumida cómo va el proyecto.

## **8.3 FASE DE CIERRE DEL PROYECTO**

Como el ultimo de los componentes que integra la metodología planteada tenemos la fase cierre en el cual se espera que el proyecto culmine en el tiempo planificado y con los objetivos completamente cumplidos. En esta fase se tiene en cuenta lo siguiente:

- ✓ Lecciones aprendidas.
- ✓ Informe final.
- ✓ Aceptación del proyecto.

### **8.3.1 LECCIONES APRENDIDAS**

EL primer paso de la fase de cierre es la documentación de todo lo aprendido en el proyecto, las buenas o malas anécdotas obtenidas en el transcurso de desarrollo del proyecto con el fin de tener una referencia de buenas o malas prácticas y así evitar que se incurra de nuevo en una mala práctica o decisión para un posterior proyecto.

A tener en cuenta que en la encuesta se evidencio que el 90% de los interesados no tienen esta buena práctica por lo que se hace necesario su implementación.

Como lecciones aprendidas podemos resaltar:

- ✓ Errores cometidos durante la ejecución del proyecto.
- ✓ Obstáculos donde la ejecución del proyecto pudo haber estado comprometida.
- ✓ Los aportes de la ejecución de los proyectos.
- ✓ Las decisiones que contribuyeron al desarrollo del proyecto.

### **8.3.2 INFORME FINAL DEL PROYECTO**

En el informe final del proyecto se deja por escrito todos los procedimientos realizados en la ejecución del proyecto, se evidencia el alcance acordado en el acta de constitución del proyecto, el cumplimiento de los objetivos, los costos generados y el tiempo de duración acordado en el acta de constitución del proyecto.

En este documento se debe de evidenciar todos los instrumentos archivísticos entregados y la aceptación de los mismos.

### **8.3.3 ACEPTACION DEL PROYECTO**

Es el paso final de final del proyecto donde se verifica el cumplimiento de todos los objetivos del proyecto, el alcance acordado, el tiempo empleado, los costos incurridos y la realización de la justificación donde todo lo realizado se efectuó en base al acta de constitución del proyecto.

## **9 CONCLUSIONES**

Con la realización de esta investigación se presentan las siguientes conclusiones con el fin de que aporten al proceso de gerencia de proyectos archivísticos desarrollados por la empresa Help File Soluciones Integrales una oportunidad de mejora continua.

La realización del presente proyecto de investigación tuvo como objetivo determinar una metodología para la planeación y ejecución de proyectos archivísticos con el fin de parametrizar los procesos de gerencia en búsqueda de la optimización de costos y la búsqueda y obtención de la eficiencia y eficacia de los recursos con los que cuenta la compañía Help File Soluciones Integrales.

Se realizó la adaptación de la metodología del modelo de P3M (Project Management Model of Maturity) del Phd. Harold Kerzner sobre las dos primeras fases que son: Lenguaje común y Procesos comunes, que mediante la encuesta a 10 personas participes encargadas de la planeación y ejecución de proyectos, se evaluó el proceso de gerencia de proyectos que realizaba la empresa Help File Soluciones Integrales

Se tuvieron en cuenta tan solo las dos primeras fases del modelo P3M debido a que en la fase de identificación se evidencio que la empresa Help File Soluciones Integrales no es una empresa robusta como para aplicar la evaluación del 3 nivel de madurez del modelo P3M (Project Management Model of Maturity) del Phd. Harold Kerzner.

La evaluación realizada a través de la encuesta demostró que la mayoría de las personas que intervienen en el desarrollo de la planeación y ejecución de los proyectos de la compañía Help File soluciones Integrales,

no aplican una metodología para gerenciar los proyectos o la aplican ocasionalmente. Por lo que la investigación se enfocó hacia los lineamientos del PMBOK6 ya que esta metodología tiene un enfoque dedicado a la planificación minuciosa con el fin de disminuir la incertidumbre en la ejecución de las actividades previstas.

Estos marcos de referencia constituyen un aporte de valor para el proceso de evaluación y proposición metodológica de la gerencia de proyectos para la compañía Help File Soluciones Integrales.

Como resultados representativos de la evaluación la parte de gestión de riesgos y control de los costos no es tomada en cuenta por la compañía de Help File Soluciones Integrales. Un análisis de riesgos puede disminuir la incertidumbre y asegurar la correcta ejecución del proyecto, el control de los costos nos permite evitar una desviación presupuestal que no pueda afectar la culminación del proyecto.

## **10 RECOMENDACIONES**

En la realización del presente proyecto se presenta una metodología para la gerencia de proyectos como aporte al proceso de gerencia de proyectos que se lleva a cabo en la compañía Help File soluciones Integrales, con el fin de que se convierta en una herramienta que ayude a la planificación, ejecución y cierre de los proyectos desarrollados con respecto a los objetivos del proyecto, el alcance, el tiempo y los costos incurridos.

Se recomienda la metodología planteada con el fin de dar comienzo a un proceso de mejora continua en la planificación y ejecución de proyectos teniendo en cuenta que se pueden implementar oportunidades de mejora necesarias que sean encontradas en el desarrollo de los diferentes proyectos.

De acuerdo a la encuesta realizada para el desarrollo de la metodología se evidencio falta de apoyo de los procesos gerenciales, una falta de importancia por el tema de gerencia de proyectos por parte de la dirección y una metodología que parametrize la planificación y ejecución de proyectos motivo por la cual se le recomienda a la compañía Help file Soluciones Integrales destine los recursos necesarios para la capacitación del personal en búsqueda de desarrollar las competencias necesarias para la mejora de su gestión.



Para los procesos de estimación de costos, seguimiento de realización de actividades y establecimiento de un presupuesto para las contingencias, se recomienda la contratación de un staff experto que ayude y capacite al personal hasta obtener las competencias necesarias para el desarrollo de estos procesos.

Finalmente se recomienda el seguimiento periódico de las actividades a ejecutar a través de las variables tiempo y costo con el fin de establecer los planes de acción necesarios para la ejecución del proyecto.

## **11 DISCUSION**

continuación, realizaremos una breve discusión sobre el trabajo de investigación realizado teniendo en cuenta que los proyectos de gestión documental no están reconocidos como proyectos de gran envergadura, pero como estudiantes vemos la necesidad de plantear una metodología con el fin de darle el reconocimiento que requieren

Falta de bibliografía sobre el tema de gerencia de proyectos enfocado a desarrollos de proyectos archivísticos lo cual conlleva a basar la investigación en normatividad archivística vigente la cual es exigida en la ejecución de los mismos.

Otra limitante que se observó en el desarrollo de la investigación es la empresa en la cual se escogió elaborar la investigación ya que; a pesar de tener 10 años en el mercado de la ejecución de proyectos archivísticos no es una empresa robusta.

Con los resultados obtenidos en la encuesta de falta de apoyo de los procesos gerenciales, una falta de importancia por el tema de gerencia de proyectos por parte de la dirección se convierte en una necesidad de implementación de una metodología de gerencia de proyectos la cual el proponerla





## 12 Bibliografía

- Abarca-Quesada, J. P. (2018). Propuesta de guía metodológica para la selección, priorización y evaluación de proyectos en la Dirección de Informática del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.93F502CE&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bermúdez Rodríguez, A. M., & Millán Alvarado, J. L. (2014). Metodología para el mejoramiento en los procesos de dirección de proyectos del Fondo de Prevención y Atención de Emergencias – FOPAE ; Methodology for process improvement project management Fund and Emergency Prevention – FOPAE. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.524A6BC0&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cepeda Herrera, C. A. de J., & Prieto Quiroga, D. F. (2017). Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos de investigación en instituciones de educación superior. Aplicación en la Universidad EAN. [recurso electrónico]. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00798a&AN=sib.93904&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- (Codigo de Procedimiento Civil,Articulo 251,1975).
- (Decreto 1080,Bogota,Ministerio de Cultura,2015).
- Fajardo Rodríguez, C. A., Candiotti Bustamante, G., Ramírez Romero, L. K., & Buitrago Cortés, P. (2017). Propuesta metodológica de gerencia de proyectos para la intervención de pozos petroleros. Universidad EAN. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00281a&AN=UEAN.10882.8962&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Garcia Melo, Y., & Suarez Católico, N. C. (2016). Methodological proposal for the integration of a document management system based on NTC ISO 9001, NTC GP1000 and ISO / IEC 17025 ; Propuesta metodológica para la integración de un sistema de gestión documental basado en los referenciales NTC ISO 9001, NTCGP 1000 e ISO/IEC 17025. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2DCF8017&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- MONTES-GUERRA, M.; GIMENA RAMOS, F.; DÍEZ-SILVA, M. Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. [s. l.], 2015. Disponible em:  
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.AE526532&lang=es&site=eds-live&scope=site>  
Acesso em: 30 mar. 2019.
- (Ley No 594,2000).
- LÓPEZ, Á. J. C., VIVEROS, J. A. M., & MELÉNDEZ, Á. B. R. (2017). Methodology Proposal to Determine Project Management Maturity Level in Engineering Companies. Revista EIA, 14(27), 85–95.  
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.24050/reia.v14i27.808>
- Project Management Institute. (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.