

**Formulación del proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el Fondo
Acumulado de la Gobernación de Santander siguiendo los planteamientos descritos en la
guía del PMBOK**

Mario Alexander Velásquez Toloza

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN

Especialización en Gestión de Proyectos

Bucaramanga

2019

**Formulación del proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el Fondo
Acumulado de la Gobernación de Santander siguiendo los planteamientos descritos en la
guía del PMBOK**

Mario Alexander Velásquez Toloza

**Trabajo realizado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión de
Proyectos**

Asesora:

Johana Rodríguez Huertas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN

Especialización en Gestión de Proyectos

Bucaramanga

2019

Resumen

Título del Proyecto:

Formulación del proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la gobernación de Santander, siguiendo los planteamientos descritos en la guía del PMBOK.

Resumen:

El objetivo del presente trabajo, consiste en realizar el planteamiento según la metodología del Project Management Institute, de un proyecto de traslado documental del archivo del departamento de Santander, con destino a un nuevo depósito que cumpla los requerimientos de la normatividad emitida por el Archivo General de la Nación. Dicho traslado comprende las siguientes actividades: Adecuaciones locativas; limpieza, fumigación y desinsectación de archivo; levantamiento de inventario; instalación de estantería y por último el traslado de la documentación.

En él, se desarrollan los diferentes planes descritos en el PMBOK, que es una guía de validez internacional aplicable a la mayoría de los proyectos en cada una de sus fases. Como resultado se obtiene un análisis pormenorizado todo lo que involucra el proyecto, empezando por el acta de constitución, el estudio de los patrocinadores, las adquisiciones, los riesgos, los costos etc... De esta forma el proyecto de traslado documental, se ajusta a los estándares de dicha metodología, para el inicio de su ejecución.

Palabras clave: Proyecto, PMBOK, Gestión Documental, Archivística, Traslado Documental.

Abstrac

Title:

Formulation of the document transfer project of the archives that make up the accumulated fund of the Santander government, following the approaches described in the PMBOK guide.

Abstrac

The objective of this work is to carry out the approach according to the methodology of the Project Management Institute, of a project for the transfer of the archives of the department of Santander, to a new warehouse that meets the requirements of the regulations issued by the General Archive of the Nation. Said transfer includes the following activities: Locative adjustments; cleaning, fumigation and disinsection of files; inventory survey; shelving installation and finally the transfer of documentation.

In it, the different plans described in the PMBOK are developed, which is an international validity guide applicable to most of the projects in each of its phases. As a result, a detailed analysis is obtained of everything that involves the project, starting with the act of incorporation, the study of the sponsors, the acquisitions, the risks, the costs, etc. In this way, the project of document transfer is in accordance with the standards of said methodology, for the beginning of its execution.

Keywords: Project, PMBOK, Document Management, Archival, Documentary Transfer.

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Planteamiento del Problema	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Descripción del Problema	14
1.3 Interesados del Proyecto	16
1.4 Restricciones del Proyecto	17
1.5 Formulación y Sistematización del Problema.....	19
1.6 Sponsor del proyecto.....	19
2. Justificación	20
3. Objetivos	22
3.1 Objetivo General	22
3.2 Objetivos Específicos.....	22
4. Marco Conceptual y Teórico	23
4.1 Marco Conceptual	23
4.1 Marco Teórico.....	24
4.1.1 Metodología PMBOK.....	24
4.1.3 Teoría Archivística.....	31
5. Metodología	33

5.1 Tipo de estudio.....	33
5.2 Técnicas de Recolección de Información	33
5.3 Tratamiento de la información	33
5.4 Línea de investigación.....	33
6. Gestión de la Integración del Proyecto	35
6.1 Acta de Constitución del Proyecto	35
7. Plan para la Dirección del Proyecto.....	39
7.1 Plan de Gestión del Alcance	39
7.1.1. Juicio de Expertos.	40
7.1.2. Reuniones.....	41
7.1.3. Enunciado del Alcance del Proyecto.....	41
7.1.4. Creación de la EDT/WBS partiendo del enunciado del alcance del proyecto.	42
7.1.5. Aceptación de los Entregables.	42
7.1.6. Solicitudes de Cambio.	43
7.2. Plan de Gestión de Costos.....	44
7.2.1 Planificar la Gestión de Costos.	44
7.2.2. Estimar los Costos.....	59
7.2.3. Determinar el Presupuesto.	60
7.2.4. Cronograma del Proyecto.....	61
7.3. Plan de Gestión de la Calidad	63

7.3.1. Aseguramiento de la Calidad.	67
7.3.2. Control de la Calidad.	68
7.4. Plan de Gestión de los Recursos Humanos	69
7.4.1. Adquisición del Equipo del Proyecto.....	69
7.4.2. Plan Para la Gestión de Personal.....	71
7.4.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto.	73
7.4.3. Dirigir el Equipo del Proyecto.	74
7.5. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	75
7.5.1. Restricciones.	75
7.5.2. Constricciones.	75
7.5.3. Requisitos de la Comunicación con los Interesados.	76
7.5.4. La Información que debe ser Comunicada, Incluyendo el Idioma, el Formato, el Contenido y el Nivel de Detalle.	76
7.5.5. El Plazo y la Frecuencia en la Distribución de la Información Requerida y para la Confirmación o Respuesta si se Requiere.	76
7.5.6. Persona Responsable de las Comunicaciones.	77
7.5.7. Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación Nivel Externo.....	78
7.5.8. Lecciones Aprendidas.	79
7.5.9. Matriz de Comunicaciones.....	80

7.6. Plan de Gestión de Riesgos	80
7.6.1 Identificación de los Riesgos.	80
7.6.2. Análisis Cualitativo de los Riesgos.....	82
7.6.3. Análisis Cuantitativo de los Riesgos.....	83
7.6.4. Planificar la Respuesta a los Riesgos.....	84
7.7. Gestión de las Adquisiciones	85
7.7.1. Definición de Políticas y Pautas Formales de las Adquisiciones.....	86
7.7.2. Herramientas y Técnicas.	87
7.7.3. Criterios de Selección de los Proveedores-Salidas.	87
7.3.4. Condiciones del Contrato a Celebrar.	92
7.8. Plan de Gestión de los Interesados.....	93
7.8.1 Matriz Poder Interés.....	94
7.8.2. Planificar la Gestión de los Interesados.	95
7.8.3. Herramientas y Técnicas-Salidas.	95
8. Conclusiones	97
9. Recomendaciones	99
Bibliografía	100

Índice de Tablas

Tabla 1 - Restricciones del Proyecto.....	17
Tabla 2 Acta de Constitución del Proyecto.....	35
Tabla 3 Acta de Reunión.....	40
Tabla 4 Proyecciones personal inventario documental.....	48
Tabla 5-Proyecciones cantidad de personal inventario en estado natural.....	48
Tabla 6 Proyecciones Equipo e Insumos Inventario.....	48
Tabla 7 Proyecciones personal embalaje documental.....	50
Tabla 8 Proyecciones cantidad de personal embalaje documental.....	50
Tabla 9 Proyecciones equipos e insumos embalaje documental.....	50
Tabla 10 Recorridos traslado documental.....	51
Tabla 11 Proyecciones personal descuelgue.....	52
Tabla 12 Proyecciones cantidad de personal descuelgue.....	52
Tabla 13 Proyecciones equipos e insumos descuelgue documental.....	53
Tabla 14 Recorrido traslado documental bodega Licorera de Santander.....	53
Tabla 15 Proyecciones personal descuelgue Licorera de Santander.....	54
Tabla 16 Proyecciones cantidad de personal descuelgue Licorera de Santander.....	55
Tabla 17 Proyecciones suministros e insumos descuelgue Licorera de Santander.....	55
Tabla 18 Proyección de personal punteo.....	56
Tabla 19 Proyecciones cantidad de personal punteo.....	56
Tabla 20 Proyecciones suministros e insumos punteo.....	56
Tabla 21 Proyecciones materiales instalación de estantería pesada.....	57
Tabla 22 Proyecciones personal limpieza, fumigación y desinsectación.....	58
Tabla 23 Proyecciones cantidad de personal limpieza, fumigación y desinsectación.....	58
Tabla 24 Proyecciones suministros e insumos limpieza, fumigación y desinsectación.....	58
Tabla 25 Costo de cada actividad.....	59
Tabla 26 Cuadro económico del proyecto.....	61
Tabla 27 Cronograma de actividades.....	61
Tabla 28 Planificación de la Gestión de la Calidad.....	63
Tabla 29 Aseguramiento de la calidad.....	68
Tabla 30 Enfoque de Control de la Calidad.....	68
Tabla 31 Roles y Actividades.....	69
Tabla 32 Medios para transferir información.....	77
Tabla 33: Tecnología para transferir información externa.....	78
Tabla 34 Formato lecciones aprendidas.....	79
Tabla 35 Matriz de comunicaciones.....	80
Tabla 36 Formato Identificación de Riesgos.....	81
Tabla 37 Formato Análisis Cualitativo.....	82
Tabla 38 Formato Análisis Cuantitativo.....	83
Tabla 39 Matriz poder-interés.....	94
Tabla 40 Matriz de evaluación de participación de los interesados.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 Techos del archivo en mal estado.....	14
Figura 2 Plano de la Antigua Licorera de Santander	16
Figura 3 EDT/WBS.....	42
Figura 4 Organigrama del Proyecto	71
Figura 5 Ciclo de vida del proyecto	72
Figura 6 Flujo de información interna	77
Figura 7 Flujo de información externa.....	78
Figura 8 Matriz Poder-Interés	94

Introducción

Desde el año dos mil, por medio de formulación de la Ley 594 o General de Archivos expedida por el Archivo General de la Nación-AGN-, el Estado colombiano mostró preocupación por la conservación de la documentación producida por entidades públicas o privadas que cumplen funciones públicas. A partir de esta Ley, se ha venido emitiendo diferentes normatividades en forma de acuerdos, decretos o circulares, que tienen como propósito normalizar la gestión documental en el país, los cuales, son de obligatorio cumplimiento, por parte de las organizaciones, so pena de sanciones económicas.

En vista del incumplimiento de la anterior normatividad, principalmente en lo referente a las condiciones de sitios y depósitos de archivo, ha surgido la necesidad de realizar el traslado del archivo departamental de Santander, a un nuevo depósito, el cual, se ubicaría en las instalaciones de la Antigua Licorera de Santander, sitio que actualmente se encuentra subutilizado, debido a la liquidación de la Empresa Licorera de Santander a mediados de la década anterior.

El objetivo principal de este trabajo, consiste en formular el proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander siguiendo la metodología propuesta en el PMBOK, por ser esta guía de validez internacional y aplicable a la mayoría de los proyectos.

La importación de la ejecución de su ejecución proyecto, consiste en modernizar las condiciones de conservación de la documentación que allí se almacena, debido a la importancia que esta posee para la ciencia y la cultura, de igual forma, esta documentación es fuente constante de consultas por parte del público en general, toda vez, que allí reposan calificaciones de colegios departamentales, así como actas de grado y contratos.

Para su elaboración se ha empleado principalmente la quinta edición de la Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK), el cual, “proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2013). De igual forma los conceptos aportados por este libro, son aceptados a nivel mundial, debido a su aplicabilidad a la mayoría de los proyectos.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

El principal depósito de archivo que posee el departamento de Santander se ubica en la carrera 10 N° 37 -02, en el costado occidental de la Gobernación, allí funciona el archivo desde 1943, cuando mediante la Ordenanza 051 se organizó el servicio de archivo, ordenando a las Secretarías del Departamento el envío de la documentación a dicho sitio pasado un año desde su producción, con el objetivo de ser custodiado, alejado del polvo y la humedad para ser objeto de consulta en caso de ser necesario.

En la actualidad se encuentran allí almacenados varios fondos documentales¹, entre los que se destacan:

- Asamblea de Santander, con ordenanzas de valor histórico desde el año 1888, Anales y actas desde el año 1903.
- Gaceta de Santander (periódico oficial del Departamento) desde 1857 hasta la fecha.
- Fondo de Documentos Nacionales como diario oficial, leyes y documentos relacionados con los diferentes Ministerios desde al año 1819.
- Fondo de Secretaría de Educación con calificaciones de primaria y secundaria de varios establecimientos educativos desde el año 1913.
- Fondo de Municipios de Santander con información de monografías, límites y varios de todos los municipios desde el año 1977.
- Fondo de Bancos con información desde 1926.
- Fondo de Universidades del Departamento con información desde 1955.

¹ Un Fondo Acumulado se define como un grupo de documentos almacenados sin ningún criterio archivístico.

1.2 Descripción del Problema

La Infraestructura de esta casona, se encuentra en mal estado debido a su antigüedad y a la falta de mantenimiento. Sus muros y paredes, aunque se encuentran en buen estado, presentan un alto riesgo sísmico, por cuanto están contruidos en tapia pisada. El techo presenta filtraciones, lo cual ha provocado humedecimiento en los cielos rasos. Existe un depósito de mayor dimensión que claramente es la adaptación de un patio central. Ahí se adaptó una cubierta en fibrocemento con claraboyas, en la cual se aprecian espacios que son un riesgo por el ingreso de humedad y polvo. Dado que las cubiertas originales caen sobre esta área existen bajantes de aguas lluvias que realizan su recorrido entre los documentos y que están en regular estado. Se detectó un sifón de piso en uno de los depósitos, que puede generar riesgo por filtraciones. Existen tacos eléctricos en uno de los depósitos y algunas instalaciones eléctricas en regular estado.

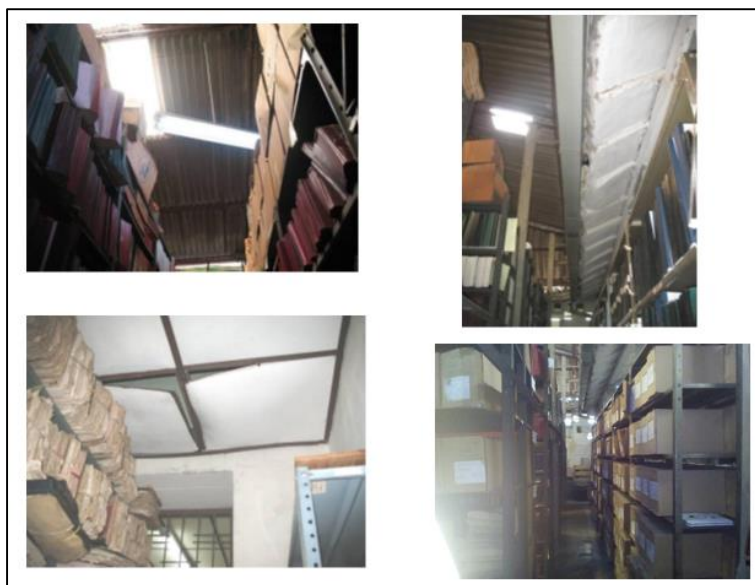


Figura 1. Techos del archivo en mal estado, 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

Ante esta situación, desde el año 2010, la Gobernación, se trazó la meta de mejorar la situación de esta documentación, debido a la importancia que poseen para la cultura y la ciencia. Por este motivo se solicitó una visita del Archivo General de la Nación AGN, con el propósito de realizar un diagnóstico acerca de la situación del archivo y emitir recomendaciones para mejorar el lugar de depósito de la documentación. A la conclusión que se llegó fue la siguiente:

“Actualmente el Archivo Departamental es vulnerable ante la amenaza de varios riesgos. Los tres inmuebles en los cuales se encuentra depositado el fondo documental no cuentan con las mínimas condiciones de seguridad física y ambiental, y se constituye en un factor de riesgo inminente de pérdida documental. Entre los factores de riesgo detectados se pueden contar: la infraestructura de los depósitos de archivo no ha sido mantenida adecuadamente, no se aprecian trabajos de mantenimiento en cubiertas, muros, pisos, mobiliario, etc. Tampoco se realiza un programa de limpieza que minimice la acción de agentes deteriorantes como los insectos y la contaminación ambiental. La falta de un inventario de la documentación que existe en el fondo acumulado impide conocer la cantidad exacta de los expedientes, sus series documentales, los valores de la documentación y su importancia para la Gobernación”. (Gobernación de Santander, 2010)

Ante esta situación, se plantearon dos soluciones:

- Entregar las cajas en custodia a una bodega que cumpla las condiciones exigidas por la normatividad vigente expedida por el Archivo General de la Nación.
- Reubicar el archivo del departamento en las bodegas de la Antigua Licorera de Santander.

Se optó por la segunda opción, toda vez, que era más económico tener una bodega propia, que pagar un alquiler por un espacio determinado, sin embargo, debido a falta de presupuesto, fue hasta el año 2016, cuando se empezaron a solicitar cotizaciones a empresas especializadas en

prestar servicios de Gestión Documental para tener un estimado del precio que podría tener el contratar los servicios de Levantamiento de Inventario, Fumigación e Instalación de Estantería en una bodega de la Antigua Licorera de Santander



Figura 2. Plano de la Antigua Licorera de Santander.

Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Interesados del Proyecto

Los principales interesados en la realización de este proyecto de reubicación del Archivo Departamental son los siguientes:

- **Interesados Internos:**

- **Gobernación de Santander:** Espera mejorar las condiciones de conservación de sus documentos de archivo, para evitar sanciones por parte de los entes de control correspondientes y encontrar fácilmente información cuando la requieran.
- **Empleados del Archivo Departamental:** Desarrollaran su labor en un ambiente propicio, evitando riesgos para la salud.
- **Interesados Externos:**
 - **Público en General:** Este sitio es muy concurrido, toda vez que se prestan servicios de consulta de documentos como: Certificados de estudio, actas de grado, historias laborales de personal de la gobernación, contratos, decretos y resoluciones de nombramientos. Al ubicarse el archivo en un sitio con óptimas condiciones se disminuirán los tiempos de consulta.
 - **Contratistas:** Están interesados en desarrollar este proyecto, con fines económicos y para sumar experiencia.
 - **Científicos:** Se pueden encontrar documentos desde los inicios del siglo XIX, los cuales son importantes para la historia del departamento y de la nación.

1.4 Restricciones del Proyecto

Las restricciones que se presentan en este proyecto son las siguientes:

Tabla 1.
Restricciones del Proyecto

Restricción	Descripción
Alcance	En la formulación del proyecto deben definirse claramente las condiciones de cada uno de los entregables con el propósito de evitar malos entendidos cuando se realice la liquidación del contrato.
Costo	El presupuesto de la Gobernación de Santander, para la realización de este proyecto es de \$850.000.000, por lo cual, todas las actividades deberán

ajustarse a este valor, tratando de perjudicar lo menos posible, la calidad de los productos a entregar.

A estos 850 millones, debe sustraerse el 19% correspondiente al IVA y el 16% correspondiente a impuestos departamentales, es decir, un presupuesto de 616 millones aproximadamente.

Tiempo

El tiempo óptimo para la realización de este proyecto, es de siete (7) meses, sin embargo, este tiempo se puede reducir por los trámites contractuales para la firma del contrato, por cuanto, la ejecución no podrá exceder la presente vigencia. Al reducirse el tiempo, el costo deberá aumentar.

- **Levantamiento de Inventario:** El inventario puede no coincidir con el contenido de las cajas de archivo. Para esto deberá contratarse personal capacitado en archivo y digitación, a su vez, es necesario realizar el respectivo control de calidad sobre el 10% de las cajas de manera aleatoria.
- **Limpieza, Fumigación y Desinfección:** Los insumos para esta actividad, no deben deteriorar la superficie de los soportes documentales, para evitar esto se debe pedir la ficha técnica de estos productos, así como la experiencia certificada en otros proyectos de este tipo.

Calidad

- **Embalaje Documental:** Esta actividad consiste en ubicar en su unidad de conservación respectiva, los libros de consulta, los cuales contienen calificaciones y actas de grado principalmente. Estas cajas de archivo deben tener doble refuerzo lateral, por cuanto, los documentos que van a ser objeto de este procedimiento son libros empastados de gran volumen, los cuales poseen un alto nivel de consulta, razón por la cual, debido a su manipulación estas cajas pueden deteriorarse fácilmente.
- **Traslado Documental:** Se debe procurar, que las cajas no se deterioren durante el traslado, para esto, no se deberán apilar más de cuatro cajas una sobre otra. Así mismo, se debe mantener el orden de las cajas, para evitar confusiones al momento de organizar las cajas en la estantería nueva que se pretende instalar, para esto, se debe procurar que las cajas salgan en orden, del mayor al menor, y de la misma forma ubicarlas en la estantería.
- **Instalación de Estantería:** Esta estantería, deberá estar acorde a la normatividad vigente expedida por el Archivo General de la Nación, en el acuerdo 049 del 2000, es decir, deberá soportar un peso mayor a 1200 k/mt², para esto se deberá revisar el calibre de los parales y varillas empleadas y si se pueden ajustar al presupuesto de la Gobernación.

Recursos

- **Recursos Humanos:** Se puede presentar dificultades para conseguir el personal que cumpla con las expectativas del proyecto, debido a la cantidad de gente que se necesita (18 digitadores, 14 auxiliares para
-

la fumigación y 14 auxiliares para el traslado). El personal para la digitación del inventario deberá tener agilidad y precisión, por otro lado, el personal para la fumigación y el traslado deberá tener sensibilidad archivística, toda vez que se pueden deteriorar los documentos si no se le da el manejo apropiado a esta actividad.

- **Equipos de cómputo:** Es necesario que los computadores sean portátiles por cuanto este inventario se realizará en las instalaciones del archivo y se deben estar moviendo según sea el sitio de trabajo.

Nota: Elaboración propia.

1.5 Formulación y Sistematización del Problema

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, surge la siguiente pregunta de investigación, la cual, se le tratará de dar respuesta con el desarrollo del trabajo:

¿Cómo desde la guía PMBOK quinta edición, se puede formular el proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander?

1.6 Sponsor del proyecto

El Sponsor o Patrocinador del proyecto, es la persona o grupo que provee los recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito. En este caso es la Gobernación de Santander.

2. Justificación

La importancia de este proyecto radica en la posibilidad de preservar la información contenida en los diferentes documentos que se encuentran almacenados en el archivo central de la Gobernación de Santander, debido a la antigüedad y a las malas condiciones en las cuales se encuentra el inmueble ubicado en la calle 37 N° 10-02. Para esto se hace necesario trasladar la documentación que se encuentra allí, a un sitio que cumpla con las especificaciones del Archivo General de la Nación, razón por la cual, se han escogido las instalaciones de la Antigua Licorera de Santander, pues en ese sitio existe una bodega de 530 m² la cual se encuentra subutilizada. Así mismo existen espacios para ubicar al personal que labora en el archivo. Por todo lo anterior, esta bodega ha sido elegida como la más propicia para realizar dicho traslado.

Este proyecto, además de mejorar las condiciones de almacenamiento de los documentos, será importante para la región debido a la comodidad con la cual se pueden consultar los documentos y a la rapidez, con la cual pueden ser ubicados, debido al levantamiento del inventario, el cual nos arroja el sitio exacto de la caja o carpeta que se necesite. Vale la pena señalar que este sitio es bastante frecuentado por aquellos que necesitan certificaciones de tiempo laborado, así como calificaciones o diplomas de estudio. Así mismo la información de los contratos es requerida con una frecuencia alta por los entes de control del departamento.

Por otro lado, el plantear este proyecto siguiendo la metodología descrita en el PMBOK, es importante, por cuanto, esta guía proporciona fundamentos aplicables para la mayoría de los proyectos, de igual forma, brinda un vocabulario común para la dirección de proyectos. Esta guía describe 47 procesos distribuidos en las áreas de conocimiento, los cuales, a su vez, se agrupan en cinco grupos de procesos siguiendo el ciclo vital del proyecto, que son: Inicio, planificación, ejecución, control y cierre. El cierre de cada una de estas fases es el inicio de otra. Para cada una

de estas fases, la guía del PMBOK, describe las metas, actividades, entradas, salidas, técnicas, destrezas, herramientas y vínculos con los demás procesos.

Así pues, la utilización de la guía del PMBOK, para la formulación del presente proyecto, ayuda en el planteamiento, al proporcionar la guía para la planificación del mismo. De igual forma, colabora en el cumplimiento de los objetivos aumentando con ellos las posibilidades de éxito del proyecto.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Formular el proyecto de traslado documental de los Archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander, siguiendo los planteamientos descritos en la guía del PMBOK.

3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar los lineamientos formulados en la guía del PMBOK, para analizar cada una de las fases del proyecto (Inicio, planeación, ejecución, monitoreo, y cierre).
- Elaborar cada uno de los documentos que van a servir para ejecutar el proyecto como los son: Plan de Gestión de Alcance; Gestión de Costos; Gestión de los Recursos Humanos, Gestión del Riesgo; Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados.

4. Marco Conceptual y Teórico

4.1 Marco Conceptual

- Gestión Documental:** El Acuerdo 027 de 2006 expedido por el Archivo General de la Nación, define Gestión Documental como “Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de planificar su utilización y conservación” (**Archivo General de la Nación, 2006**). La principal motivación de la Gobernación de Santander, es mejorar las condiciones de conservación de su documentación para incrementar su vida útil, toda vez, que es fuente constante de consultas por parte del público en general, para esto, se deben realizar actividades, como inventario en estado natural, el traslado, la instalación de estantería y la fumigación, en las cuales se van a aplicar las técnicas descritas por parte del Archivo General de la Nación-AGN- en la normatividad emitida para estos casos, de igual forma, se pretende disminuir los tiempos de recuperación cada vez que se requiera una consulta.
- Proyecto:** Un proyecto se define como:

“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos, implica que un proyecto tiene un inicio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen proyecto”. (Project Management Institute, 2013, pág. 3)

Es decir, un proyecto está conformado por diversas actividades ubicadas en un marco temporal y espacial determinado, que tienen como propósito provocar un cambio en las condiciones iniciales del problema, con el propósito de buscar una solución, para esto, se

establecen uno o varios objetivos. En este caso, el servicio que se pretende prestar es el de traslado documental, con todas las actividades que se derivan de él, como es el inventario en estado natural, por medio del cual, se pretende conocer qué tipo de documentación se posee en el archivo, o la desinsectación, cuyo propósito consiste en evitar su deterioro. Con el propósito de realizar una buena planificación, se debe consultar tanto la normatividad emitida por los entes especializados en el tema, como la asesoría de especialistas en el área de gestión de proyecto, para realizar los diversos planes para la dirección del proyecto.

- **Planificación:** La planificación de un proyecto, está compuesta por “los procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos” (Project Management Institute, 2013, pág. 5). En este ámbito en este trabajo, se pretende dejar planteado el proyecto de traslado de los documentos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander, por medio de la elaboración de los diversos planes para su ejecución.

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Metodología PMBOK.

El marco teórico para este trabajo, principalmente, será extraído de la guía del PMBOK, por ser esta guía aceptada a nivel mundial para la dirección y gestión de proyectos, en ella se pueden encontrar los procedimientos que son aplicables en la mayoría de los proyectos. Esta guía, además sirve de referencia, para definir las diferentes fases del proyecto, es decir, la planificación, inicio, ejecución, monitoreo y control, y finalmente el cierre. De ella también se puede extraer, la gestión del alcance, de los costos, las adquisiciones, los interesados y el recurso humano.

El Plan para la Gestión del Alcance, que es el primer documento que se va a elaborar, “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente para completar el proyecto con éxito “ (Project Management Institute, 2013, pág. 105). Los procesos necesarios para elaborar este plan son los siguientes:

- **Planificar la Gestión del Alcance:** Incluye el proceso de creación del plan de gestión del alcance. Este se constituye en una guía para conocer la forma como será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance:

“El desarrollo del plan de gestión del alcance y de los detalles del alcance del proyecto comienzan con el análisis de la información contenida en el acta de constitución del proyecto, en los últimos planes secundarios aprobados para la dirección del proyecto (Plan para la dirección del proyecto), en la información histórica contenida en los activos de los procesos de la organización, y en cualquier otro factor ambiental relevante de la empresa. Este plan ayuda a reducir el riesgo de deformación del alcance del proyecto”. (Project Management Institute, 2013, pág. 108)

- **Recopilar requisitos:** Es un proceso mediante el cual, se “determina, documentan y gestionan las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 115). Gracias a este proceso, se puede definir y gestionar el alcance del proyecto y del producto.
- **Definición del Alcance:** “Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto” (Project Management Institute, 2013, pág. 120) En él se describen los límites del producto mediante la especificación de cuales de los requisitos recopilados pueden ser incluidos o excluidos del alcance. En este proceso se emplean los requisitos del proyecto, previamente elaborados.
- **Crear la EDT/WBS:** En este proceso se subdividen los entregables y el trabajo en general,

en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Aquí se proporciona una visión estructurada de cada uno de los entregables. Este documento incluye el enunciado del alcance del proyecto, con la descripción del alcance, los entregables, supuestos y restricciones.

- **Validación del Alcance:** Este proceso consiste en la validación de los entregables, con el propósito de aumentar las posibilidades de aceptación del producto.
- **Control del Alcance:** Este proceso consiste en el monitoreo que se hace al “estado del alcance del proyecto y del producto y se gestionan los cambios a la línea base del alcance” (Project Management Institute, 2013, pág. 136). Su importancia radica, en la posibilidad de controlar los cambios que acontecen durante el proyecto, para mantener la línea base del alcance.

Otro de los documentos que se van a elaborar para formular este proyecto, es el Plan de Gestión de Costos, este documento incluye los procesos relacionados con “planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto estimado” (Project Management Institute, 2013, pág. 193). Los procesos de gestión de costos son los siguientes:

- **Planificar la Gestión de Costos:** En esta parte, se establecen “las políticas, los procedimientos, y la documentación necesaria para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 195); este proceso, nos proporciona la guía sobre la forma como se gestionarán los costos del proyecto. Aquí, se definen las actividades que es necesario tercerizar, y los requisitos que debe cumplir cada uno de los proponentes. De igual forma, se determinan los insumos y el personal que va a intervenir en las actividades que se vayan a realizar directamente.

- **Estimar los Costos:** Este proceso consiste en es estimar los costos de cada una de las actividades del proyecto, con el propósito de determinar el valor total del proyecto. Para realizar este proceso se va a emplear una herramienta denominada Cotizador, la cual es usada en la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 para este propósito. Aquí se asignará el valor a los insumos, los equipos y el personal. De igual forma, previa solicitud de cotización, se determinará el valor de las actividades que se van a tercerizar.
- **Determinar el Presupuesto:** Una vez identificado el costo de cada una de estas actividades, se procederá a sumar los costos, para obtener la línea base de costos. Este proceso, será realizado, de igual forma, con la herramienta Cotizador.

Una vez elaborado el Plan de Gestión de Costos, se va a construir el Plan de Gestión de Recursos Humanos, el cual consiste en la determinación de las personas que van a intervenir en el proyecto y el rol que deberá cumplir cada uno de ellos. Los procesos para elaborar este documento son los siguientes:

- **Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:** Este proceso, consiste en “identificar y documentar lo roles dentro del proyecto, las responsabilidades, las habilidades, requeridas y las relaciones de comunicación” (Project Management Institute, 2013, pág. 258). Este plan deberá incluir además la forma como se llevará a cabo la adquisición del personal, si proviene de una fuente externa, o si por el contrario ya se encuentra laborando dentro de la empresa; el calendario de estas incorporaciones y finalmente, se deberá determinar si es necesario dictar capacitaciones y los cronogramas de estas.
- **Adquirir el equipo del Proyecto:** En esta parte, se realizará una descripción del equipo del proyecto, la cual servirá como guía para obtener un equipo competente. Este punto es importante, toda vez, que de la calidad del equipo humano que se incorpore al proyecto,

dependerá en gran medida la calidad de los entregables, y con ello la satisfacción del cliente, lo cual, es importante para poder desarrollar futuros proyectos.

Ahora bien, el Plan de Gestión de Riesgos, es importante para “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos” (Project Management Institute, 2013, pág. 310). Los pasos para construir dicho plan son los siguientes:

- **Planificar la Gestión de Riesgos:** En este proceso se define la forma como se realizarán las actividades de gestión de riesgo. Incluye lo siguiente:
 - **Metodología:** En ella se definen los enfoques, las herramientas y las fuentes que se utilizarán para llevar a cabo la gestión de riesgos.
 - **Roles y Responsabilidades:** Aquí se designa el equipo encargado de la gestión de riesgos y su rol dentro del proyecto.
 - **Presupuesto:** En base a los recursos asignados, se designa un presupuesto para mitigar los riesgos que se puedan presentar.
 - **Calendario:** En él define la periodicidad, con la cual, se llevarán a cabo los procesos de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
 - **Categorías de Riesgos:** En él se agrupan los riesgos de acuerdo a su causa.
 - **Definiciones de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos:** Aquí se definen los distintos niveles de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados.
 - **Matriz de Probabilidad e Impacto:** Es una cuadrícula donde se vincula cada riesgo con la probabilidad de ocurrencia y el impacto esperado sobre los entregables del proyecto.
 - **Revisión de la Tolerancia de los Interesados.**

- **Formatos de los Informes:** Aquí se definen los formatos, por medio de los cuales, se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados del proceso de gestión de riesgos.
- **Seguimiento:** En él se identifica la forma como se registrarán las actividades de gestión de riesgos.
- **Identificación de los Riesgos:** Mediante este proceso se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se describen sus características. Su resultado es la lista de los riesgos y las posibles respuestas ante estos sucesos.
- **Análisis Cualitativo de los Riesgos:** Aquí se priorizan los riesgos según su probabilidad e impacto.
- **Análisis Cuantitativo de los Riesgos:** En este punto se analiza numéricamente el efecto de los riesgos sobre los objetivos del proyecto. Este proceso es importante, toda vez, que, gracias a él, se pueden tomar decisiones para disminuir la incertidumbre.
- **Planificar la Respuesta ante los Riesgos:** En este proceso se analizan las opciones para reducir las amenazas ante los riesgos que puedan presentarse. Su beneficio radica en que se abordan los riesgos según su prioridad y se destina una parte del presupuesto del proyecto para su mitigación.
- **Controlar los Riesgos:** En él se definen los planes para responder ante cada uno de los riesgos según su probabilidad y la forma como se van a monitorear los mismos.

Otro documento de vital importancia dentro de este proyecto, lo constituye el Plan de Gestión de las Adquisiciones, pues en él se definen los procesos necesarios para adquirir productos o servicios. En este proyecto, se van a adquirir servicios tales como la limpieza, la instalación de estantería y los arreglos locativos en la bodega de la antigua Licorera de Santander. Este plan se

compone de cuatro procesos que son:

- **Planificación de las Adquisiciones:** Mediante este proceso se lleva a cabo la documentación de las adquisiciones que se requieren, así como las características y los posibles proveedores. Este proceso es importante, por cuanto, se “determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, que adquirir, de qué manera en que cantidad y cuando hacerlo” (Project Management Institute, 2013, pág. 359)

Finalmente, se va a elaborar el Plan para la Gestión de los Interesados, “en él se incluyen los procesos necesarios para identificar a las personas grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 391), para analizar sus expectativas y desarrollar estrategias de comunicación con cada uno de ellos. Los procesos que se van a llevar a cabo en esta parte son los siguientes:

- **Identificar a los Interesados:** Aquí se analiza la información concerniente a cada uno de los interesados, con el fin de conocer su posible influencia en desarrollo del proyecto. Este proceso es importante para identificar el enfoque adecuado con el cual se tratará a cada uno de los interesados. Como resultado se obtiene una clasificación de los interesados según sea su afectación e influencia con este proyecto.
- **Planificar la Gestión de los Interesados:** Por medio de este proceso, se elaboran estrategias de gestión para lograr una participación eficaz de los interesados, para lo cual, se analiza, sus intereses, necesidades e impacto en el desarrollo del proyecto. El objetivo de este punto es elaborar un plan para interactuar con los interesados para lograr su apoyo al proyecto. Para esto se debe tener en cuenta el nivel de participación de cada uno de ellos y en base a esto desarrollar un plan de comunicaciones para mantenerlos informados, según sea su intervención en el proyecto.

4.1.3 Teoría Archivística.

En lo referente a la teoría archivística, necesaria para la correcta elaboración de cada uno de los entregables, existe la **Ley 594 del 2000 o Ley General de Archivos**, la cual, “contiene las regulaciones y principios básicos que regulan la función archivística del Estado” (Archivo General de la Nación, 2000). Esta ley muestra la obligatoriedad que tienen todas entidades estatales de propender por la preservación y conservación de los documentos producidos en desarrollo de sus funciones, con el propósito de servir como fuente de consulta para la administración y la cultura, por eso sus condiciones de almacenamiento deben ser las propicias para evitar su deterioro. En el **artículo 26** de la citada ley, se establece la obligatoriedad de elaborar el Inventario Documental, toda vez, “que permite tener un mayor control de la documentación en las diferentes fases de su ciclo vital” (Archivo General de la Nación, 2000). En esta ley, se enuncian los principios básicos, que después serán reglamentados por medio de acuerdos y decretos, por ejemplo, en cuanto a la elaboración del Inventario Documental, se emitió el **Acuerdo 038 del 2002**, donde se muestra la forma correcta de diligenciar cada uno de los campos del Formato Único de Inventario Documental (FUID).

De igual forma, en desarrollo de la anterior legislación, se emitió el **Acuerdo 049 del 2000**, donde se reglamentan “las condiciones de sitios y locales destinados a archivos” (Archivo General de la Nación, 2000). Aquí encontramos las características de los terrenos que se pueden destinar para la construcción de depósitos de archivo, de igual forma, se encuentra la reglamentación en cuanto a los materiales que se pueden usar para la estantería, así como la distribución de esta debe poseer en el depósito. Así mismo, se expidió el **Acuerdo 008 de 2014**, donde se establecen “las especificaciones técnicas y los requisitos para la prestación de los

servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo” (Archivo General de la Nación, 2014).

Ahora bien, para la limpieza documental, se empleará el **Instructivo de Limpieza y Desinfección de Áreas y Documentos de Archivo**, emitido por el AGN, donde se describe la forma como se deben limpiar los documentos, desinfectantes que se pueden emplear y las concentraciones de los mismos, de manera tal que se evite el debilitamiento de los soportes y con ello la pérdida de información, así mismo existe una publicación, que es producida por el Laboratorio de Restauración de este mismo órgano, que se titula Contacto, en la cual, se narran experiencias de desinfección de archivos, y hace recomendaciones para llevar a cabo esta actividad con éxito.

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

La investigación tendrá un enfoque cualitativo y descriptivo al identificar y detallar las técnicas de gestión de proyectos que se pueden aplicar a la formulación del proyecto para el traslado documental de los Archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander según lo establecido en la metodología PMBOK.

5.2 Técnicas de Recolección de Información

Para el desarrollo del proyecto aplicado se utilizarán técnicas archivísticas de levantamiento de información descritas en el Manual de Organización de Fondos Acumulados, producido por el Archivo General de la Nación. Por otra parte, se realizará revisión de documentos clasificados como trabajos de grado, artículos, normas y la guía del PMBOK.

5.3 Tratamiento de la información

Para el desarrollo de los objetivos, se utilizará la metodología PMBOK, la cual cuenta con 47 procesos, en etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre, por medio del análisis minucioso de la información.

5.4 Línea de investigación

Por medio del Acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017, se establecieron las líneas y sublíneas de investigación, para la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas (ECACEN), de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). En este ámbito, para la Especialización en Gestión de Proyectos, se definieron tres líneas de investigación, a saber:

- Gestión de la innovación y del conocimiento.
- Dinámica organizacional.

- Desarrollo sostenible y competitividad.

Cada una de estas líneas de investigación se divide en cuatro sublíneas de investigación, y éstas a su vez en temáticas específicas.

El presente trabajo se enmarca en la tercera línea de investigación, es decir, desarrollo sostenible y competitividad; en la sublínea gestión integral de proyectos y esta última en la temática gestión de procesos y procedimientos, mecanismos de certificación estandarización y normalización de los proyectos.

6. Gestión de la Integración del Proyecto

6.1 Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto, es el documento 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” (Project Management Institute, 2013, pág. 63). Por medio de este instrumento, se puede establecer una relación de colaboración entre la organización ejecutora y la organización solicitante. Una vez se obtiene su aprobación por parte del patrocinador del proyecto, se inicia formalmente el proyecto, posteriormente se designa un director, para iniciar formalmente el proceso de planificación.

Tabla 2.
Acta de Constitución del Proyecto

Acta de Constitución del Proyecto	
Proyecto	Traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander
Fecha de Elaboración	03/06/2019
Cliente	Gobernación de Santander
Patrocinador Principal	Gobernación de Santander
Gerente del Proyecto	Mario Alexander Velásquez Toloza
Patrocinadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación de Santander 	
Propósito y Justificación del Proyecto	
<p>La importancia de este proyecto radica en la posibilidad de preservar la información contenida en los diferentes documentos que se encuentran almacenados en el archivo central de la Gobernación de Santander, debido a la antigüedad y a las malas condiciones en las cuales se encuentra el inmueble ubicado en la calle 37 N° 10-02. Para esto se hace necesario trasladar la documentación que se encuentra allí, a un sitio que cumpla con las especificaciones del Archivo General de la Nación, razón por la cual, se han escogido las instalaciones de la Antigua Licorera de Santander, pues en ese sitio existe una bodega de 530 m², la cual se encuentra subutilizada. Así mismo existen espacios para ubicar al personal que labora en el archivo. Por todo lo anterior, esta bodega ha sido elegida como la más propicia para realizar dicho traslado.</p> <p>Este proyecto, además de mejorar las condiciones de almacenamiento de los documentos, será importante para la región debido a la comodidad con la cual se pueden consultar los documentos y a la rapidez, con la cual pueden ser ubicados, debido al levantamiento del</p>	

<p>inventario, el cual nos arroja el sitio exacto de la caja o carpeta que se necesite. Vale la pena señalar que este sitio es bastante frecuentado por aquellos que necesitan certificaciones de tiempo laborado, así como calificaciones o diplomas de estudio. Así mismo la información de los contratos es requerida con una frecuencia alta por los entes de control del departamento.</p>
<p>Descripción del Proyecto</p>
<p>Realizar el traslado de 2.860 metros lineales de documentación, que se encuentra almacenada en el Archivo Central de la Gobernación de Santander, con destino a las instalaciones de la Antigua Licorera de Santander, donde se va a adecuar una bodega para realizar la instalación de 88 módulos de estantería pesada para albergar allí dicha documentación, cumpliendo con la normatividad vigente para esta materia.</p>
<p>Entregables</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Obra Civil: Es necesario realizar las siguientes adecuaciones locativas en una bodega de 530 m², en la cual se a realizar la instalación de estantería: <ul style="list-style-type: none"> - Arreglo de techos - Nivelación de piso - Pintura de paredes tanto internas como externas. - Arreglo de instalaciones eléctricas
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza, fumigación y desinfección: Debido a las malas condiciones de almacenamiento, es necesario efectuar este procedimiento sobre la totalidad de la documentación a intervenir, es decir, 4753 metros lineales. De esta documentación, 2860 metros se encuentran en el archivo central de la Gobernación, y los restantes 1893 metros se hallan en las instalaciones de la antigua licorera de Santander, sitio donde se van a trasladar los archivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Embalaje de unidades documentales: En el archivo central de la Gobernación de Santander, se encuentran 234 metros lineales de libros empastados pertenecientes a la Secretaría de Educación, los cuales, contienen información relacionada con calificaciones de colegios y actas de grado, quienes poseen un alto nivel de consulta. Estos libros es necesario ubicarlos en cajas de archivo de referencia X300, con el propósito de prevenir su deterioro.
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario documental en estado natural: La elaboración de este instrumento archivístico, se realizará sobre 2860 metros lineales de documentación, es decir, aquellos documentos que se encuentran almacenados en el archivo central de la Gobernación de Santander.
<ul style="list-style-type: none"> • Desinstalación y Traslado de estantería: Esta actividad consta de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Desinstalación y traslado con destino a la Antigua Licorera de Santander, de 500 estantes metálicos sencillos ubicados en el Archivo Central de la Gobernación de Santander. - Desinstalación y traslado de 200 estantes metálicos que se encuentran en la Antigua Licorera de Santander, en la bodega donde se va instalar la estantería nueva, con destino a otra bodega dentro de la misma licorera.
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de cajas de archivo: Esta actividad consta de los siguiente procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Descuelgue de 10.355 cajas de archivo de referencia X200/X300 ubicadas en el archivo central de la Gobernación de Santander. - Punteo de 10.355 cajas de archivo de referencia X200/X300 ubicadas en el archivo central de la Gobernación de Santander.

<ul style="list-style-type: none"> - Traslado de 7.102 cajas de archivo de referencia X200, trayecto, Archivo Gobernación-Licorera de Santander. - Traslado de 3.102 cajas de archivo de referencia X300, trayecto, Archivo Gobernación-Licorera de Santander. - Cuelgue de 10.355 cajas de archivo de referencia X200/X300, las cuales, fueron previamente trasladadas. - Descuelgue de 6.842 cajas de archivo de referencia X200/X300, ubicadas en la bodega principal de la Licorera de Santander - Traslado de 4.650 cajas de archivo de referencia X200, de una bodega a otra en la Licorera de Santander. - Traslado de 2.192 cajas de archivo de referencia X300, de una bodega a otra en la Licorera de Santander. - Cuelgue de 6.842 cajas de archivo de referencia X200/300, ubicadas en la Licorera de Santander. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro e instalación de estantería: Se deben instalar 88 módulos de estantería pesada en la bodega de 530 m², la cual, fue previamente acondicionada para el almacenamiento de los documentos que se van a trasladar. 		
Requisitos del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la normatividad vigente en materia de almacenamiento de la documentación que se encuentra en el archivo central de la Gobernación de Santander. • Tener conocimiento de las series documentales que se encuentran en el archivo, con el propósito de elaborar las Tablas de Valoración Documental. • Disminuir la presencia de ácaros e insectos en los documentos, con el propósito de incrementar su vida útil. 		
Objetivos del Proyecto		
Concepto	Objetivos	Criterio de Éxito
Alcance	Trasladar el archivo documental que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander	Trasladar la totalidad de la documentación, con su respectivo inventario para ubicarla cuando sea solicitada para su consulta.
Tiempo	Siete (7) meses	Ejecutar el proyecto en el tiempo estipulado
Costo	\$ 950.000.000	No exceder el presupuesto.
Propósito General del Proyecto		
Realizar el traslado del archivo del Departamento de Santander, con destino a la Antigua Licorera de Santander, donde se acondicionará una bodega que cumpla con la normatividad emitida por el Archivo General de la Nación (Acuerdo 008 de 2014)		
Hitos del Proyecto		
Hito	Fechas Programadas	
	Fecha Inicial	Fecha Final
Planificación (Elaboración del proyecto)	01/07/2019	19/07/2019
Firma del Contrato	01/08/2019	01/08/2019
Firma del Acta de Inicio	05/08/2019	05/08/2019

Actividades de Contratación (Personal y Proveedores)	06/08/2019	30/08/2019
Ejecución del Proyecto	02/09/2019	28/02/2020
Descuelgue y traslado de 6.842 cajas de archivo de referencia X200/X300, ubicadas en la bodega principal de la Licorera de Santander	02/09/2019	06/09/2019
Desinstalación y traslado de 200 estantes metálicos ubicados en la Licorera de Santander	09/09/2019	13/09/2019
Obra Civil	16/09/2019	18/10/2019
Limpieza, fumigación y desinfección	16/09/2019	31/01/2020
Inventario documental en estado natural	02/09/2019	29/11/2019
Embalaje de unidades documentales	28/10/2019	29/11/2019
Suministro e instalación de estantería	21/10/2019	20/12/2019
Descuelgue y traslado de 10.355 cajas de archivo de referencia X200/X300 ubicadas en el archivo central de la Gobernación de Santander	07/01/2020	28/02/2020
Desinstalación y traslado de 500 estantes metálicos sencillos ubicados en el Archivo Departamental	17/02/2020	28/02/2020
Finalización del Proyecto	28/02/2020	28/02/2020
Organizaciones o Grupos Organizacionales que Intervienen en el Proyecto		
Organización	Rol Desempeñado	
Gobernación de Santander	Patrocinador	
Servicios Postales Nacionales	Contratista	
Amenazas del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en la contratación del personal y de los proveedores. • Dificultades para conseguir el personal idóneo para el desarrollo del proyecto. • Retrasos en la entrega de los insumos 		
Oportunidades del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en las condiciones de almacenamiento de la documentación. • A partir del inventario, se pueden elaborar las Tablas de Valoración Documental, insumo necesario para determinar los tiempos de conservación de cada una de las series documentales en el archivo central. • Se disminuirán los tiempos de búsqueda de documentación. 		

Nota: Elaboración propia.

7. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto, “describe el modo en que será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y línea base secundarios de los procesos de planificación” (Project Management Institute, 2013, pág. 72). Para el presente proyecto, se elaborarán los siguientes planes:

- Plan para la gestión del alcance.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión de recursos humanos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de las adquisiciones.
- Plan de gestión de los interesados.

A continuación, se desarrollan cada uno de estos planes siguiendo la metodología propuesta en la Guía del PMBOK.

7.1 Plan de Gestión del Alcance

El plan de gestión del alcance, es el documento que muestra la forma en que se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. Las herramientas que se van a utilizar para la construcción de este documento son los siguientes:

- Juicio de Expertos.
- Reuniones con los interesados
- Activos de los procesos de la organización

7.1.1. Juicio de Expertos.

El juicio de expertos hace referencia a los aportes de personas conocedoras o expertas en el tema. A este respecto será consultado personal de la misma empresa, Servicios Postales Nacionales, los cuales conforman, un grupo de apoyo que se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C. Este grupo se halla conformado por profesionales en Archivística, los cuales tienen experiencia de en este tipo de proyectos.

Una vez se realiza el levantamiento de la información, se procede a llenar el siguiente formato, en el cual se anotan los requerimientos del sponsor del proyecto, y a partir de él, se empieza a definir el alcance, con la colaboración del grupo de expertos y el personal de la regional:

Tabla 3.
Acta de Reunión

Área/ Comité	Regional Oriente		Acta N°		
				Fecha sesión	Hora Inicio
Fecha de Ingreso		N° de Proyecto			
Nombre del Proyecto	Traslado Documental de los Archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander.				
Lugar	Bucaramanga				
Preside la reunión	Mario Alexander Velásquez Toloza	Cargo	Director del Proyecto		
Secretaria técnica	Mario Alexander Velásquez	Cargo	Director del Proyecto		
Nombre	Cargo	Asistió			
		Si	No	Excusa	
Objetivo de la Reunión					
ORDEN DEL DÍA					

	TEMA	DESARROLLO	
1			
FIRMAS			
Quienes asisten (si es necesario) Firmas			
	NOMBRE	CARGO	FIRMA

Nota: Elaboración propia.

7.1.2. Reuniones.

Estas reuniones se deben realizar periódicamente con el equipo del proyecto, el cual estará conformado por las siguientes personas:

- Gerente de la Regional Oriente.
- Profesional Jurídico.
- Profesional Comercial.
- Coordinador del Proyecto.

Por medio de esta actividad, se pretende hacer seguimiento al desarrollo del proyecto e ir ajustando los entregables, de manera tal que se pueda ejecutar, sin sobrepasar el presupuesto de la Gobernación de Santander y sin ir en detrimento de la calidad.

7.1.3. Enunciado del Alcance del Proyecto

Formulación de un proyecto, para prestar los servicios de traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander, según la metodología descrita en la guía del PMBOK quinta edición.

7.1.4. Creación de la EDT/WBS partiendo del enunciado del alcance del proyecto.

La EDT, se ha desarrollado teniendo como base los entregables del proyecto descritos en el acta de constitución del proyecto:

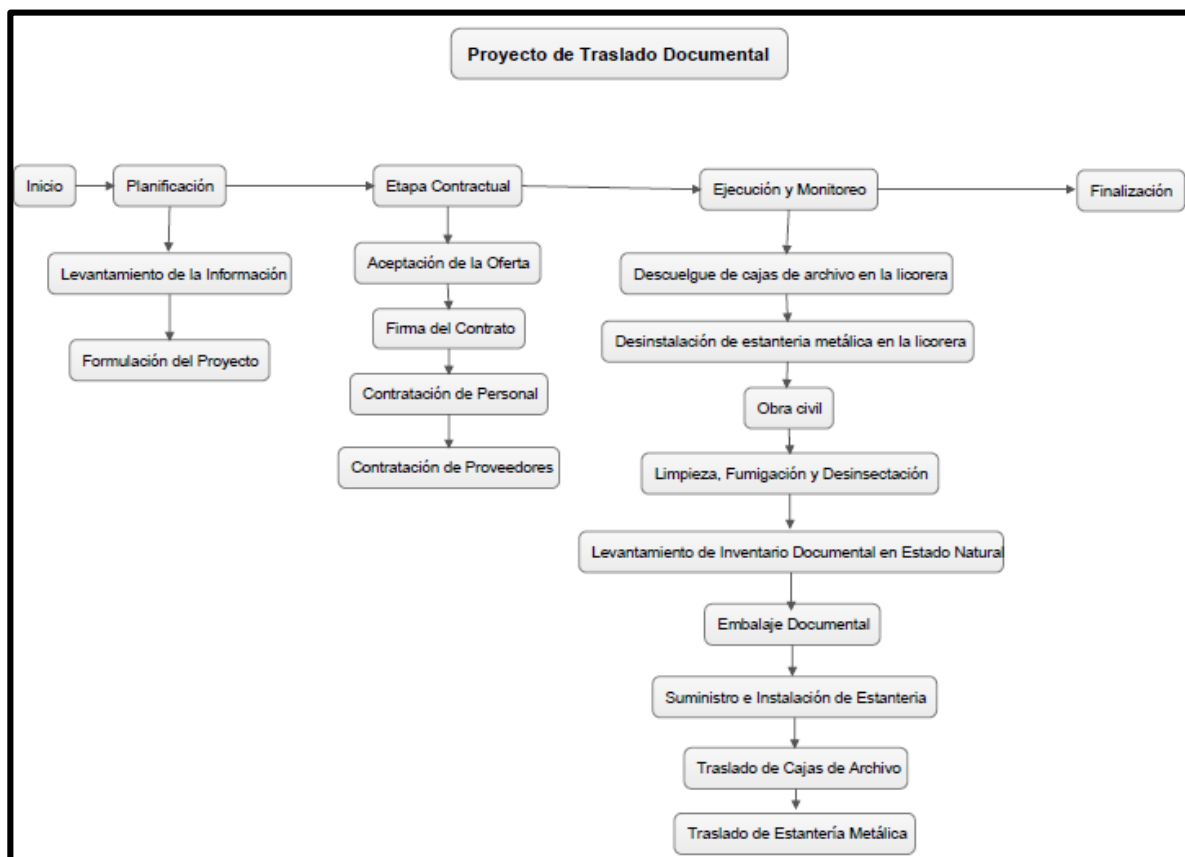


Figura 3. EDT/WBS.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5. Aceptación de los Entregables.

En cuanto a este ítem, el procedimiento para la aceptación de los entregables será el siguiente:

- **Inventario Documental:** Se entregarán informes mensuales de producción, donde se muestren los avances, así mismo, se realizarán entregas parciales, cada vez que se

terminé la elaboración del inventario de un área determinada. Se llevará a cabo un muestreo del 10% de los campos del inventario, una vez se realice esta comprobación se procederá a la firma de un acta, por medio de la cual se acepta este instrumento archivístico.

- **Traslado Documental:** Se entregará un informe donde se describan las novedades encontradas durante esta actividad, posteriormente se realizará un muestreo con el 10% de las cajas ubicadas en la estantería, con el propósito de corroborar los campos del inventario: Cuerpo, estante y entrepaño. Finalmente se firmará un acta de aceptación del entregable.
- **Limpieza, Fumigación y Desinsectación:** Se deberá entregar un oficio por medio del cual se describe materiales e insumos a utilizar durante este procedimiento, el cual, deberá ser aceptado por el personal de la Gobernación de Santander, para iniciar labores. Una vez se culmine, se realizará un muestreo del 10% de las cajas, con el propósito de corroborar el estado de la documentación, para proceder a firmar un acta donde se acepta el entregable.
- **Instalación de Estantería:** A igual que con los demás entregables, se elaborará un oficio, por medio del cual se informa al supervisor del contrato acerca de los materiales que se van a emplear en la instalación de dicha estantería. Una vez sea instalada, sus condiciones serán verificadas por el personal de la Gobernación, para proceder a firma un acta por medio de la cual se acepta este entregable.

7.1.6. Solicitudes de Cambio.

Para cualquier tipo de cambio en el alcance del proyecto, el coordinador, deberá informar por escrito a la gerencia regional el motivo de los cambios a que haya lugar. Posteriormente se citará a una reunión con el equipo del proyecto donde se expondrán los cambios a realizar y el motivo.

Se deberá analizar el impacto de estos cambios en el tiempo y el costo del proyecto para proceder al llenado de la herramienta financiera cotizadora, la cual deberá ser aprobada por el área financiera y la gerencia de gestión documental ubicados en la sede principal en la ciudad de Bogotá.

7.2. Plan de Gestión de Costos

El Plan de Gestión de Costos del proyecto, “incluye procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (Project Management Institute, 2013, pág. 193).

Para el presente capítulo, se van a realizar los siguientes procesos, para determinar el presupuesto del proyecto:

- **Planificar la Gestión de los Costos:** Aquí, se realizarán las proyecciones para determinar el personal, insumos, equipos e imprevistos para cada una de las actividades del proyecto.
- **Estimar los Costos:** En este proceso, se realizará una aproximación a los costos de cada uno de los entregables.
- **Determinar el Presupuesto:** Sumando los costos de las actividades individuales, se obtiene la línea base de costos del proyecto.

7.2.1 Planificar la Gestión de Costos.

7.2.1.1 Herramientas y Técnicas.

En esta parte del trabajo se describe la forma en que “se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 195). En su elaboración se deben emplear las siguientes herramientas:

- **Juicio de Expertos:** En este caso es necesario recurrir a la mesa de Nuevos Negocios en la ciudad de Bogotá, donde se ubica la sede principal de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72. Ellos, aportan experiencia en la realización de proyectos que incluyan actividades similares, para realizar las proyecciones de personal, equipos e insumos.
- **Técnicas Analíticas:** Estas son importantes, para el proyecto, por cuando es necesario establecer la forma en que se van a adquirir tanto el personal como los equipos e insumos.
- **Reuniones:** Se deben realizar reuniones con el equipo del proyecto, para mostrar las proyecciones y poder llegar a un consenso acerca de las cantidades y la forma de adquisición de personal, equipos e insumos.

7.2.1.2 Salidas.

Una vez implementadas las herramientas descritas anteriormente, se decidió lo siguiente:

- **Actividades a Realizar directamente:** El Levantamiento de Inventario en estado natural, será realizado directamente por la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72.
- **Actividades a Tercerizar:** Es necesario recurrir a la contratación de un tercero, con el propósito de realizar las actividades, para las cuales la empresa no cuenta con la infraestructura, como lo son los servicios de Fumigación, Traslado e Instalación de Estantería, para esto es necesario realizar un estudio de mercados, con el propósito de elegir el contratista que se adecue a los requisitos del proyecto.

7.2.1.3. Levantamiento de Inventario en Estado Natural.

Se elaborará inventario documental en estado natural de hasta 2.860 metros lineales, actividad que se desarrollará en las instalaciones de la bodega de la Licorera de Santander municipio de Floridablanca. La elaboración del inventario documental contempla el siguiente alcance:

- **Formato de Inventario Documental- FUID:** La elaboración y entrega del formato de inventario documental – FUID se realizará en archivo plano Excel según Acuerdo 038 de 2002 de la normatividad expedida por Archivo General de la Nación, de igual forma se debe incluir en el formato los campos de ubicación topográfica como: cuerpo, estante y entrepaño.
- La información se tomará del rótulo que tenga la carpeta en el momento de la digitación, de no tener rótulo se tomará de primer folio.
- La elaboración del FUID “Formato Único de Inventario Documental” se realizará a nivel de carpeta con los campos establecidos en la normatividad legal vigente emitida por Archivo General de la Nación, considerando los siguientes campos (hasta 18 campos):
 - Entidad Remitente
 - Entidad productora
 - Unidad administrativa
 - Oficina productora
 - Objeto
 - Hoja N°
 - N° de orden
 - Código
 - Nombre de la serie, Subserie o asunto

- Fechas extremas
- Unidad de conservación
- Número de folios
- Soporte
- Frecuencia de consulta
- Notas
- Cuerpo
- Estante
- Entrepañó
- La gobernación de Santander deberá disponer de personal de apoyo para que en el momento que surjan inquietudes frente a carpetas que no estén rotuladas o que el primer folio, aclare la información necesaria para diligenciar el FUID. De lo contrario, no se incluirá dicha carpeta en el formato de inventario.
- Se realizará el conteo de folios (No foliación) de cada unidad documental inventariada, siendo estos folios consignados en el inventario documental.
- Se identificará con stiker cada unidad documental describiendo hasta cuatro campos:
 - Número consecutivo de unidad documental (carpeta, A-Z, legajo)
 - Dependencia
 - Asunto
 - Fechas extremas
- El inventario se elaborará en archivo plano Excel y se entregará a la Gobernación en medio digital (memoria USB)

- Se entregarán informes mensuales de producción con referencia al avance de la elaboración del inventario documental y efectuará entregas del inventario de acuerdo con los avances realizados mensualmente, a fin de que se realice el control de calidad por parte de la Gobernación y reportará las novedades de forma inmediata para realizar los ajustes correspondientes.

Para esta actividad se realizaron las siguientes proyecciones de personal, insumos y equipos, para un tiempo de tres meses, que es la duración estimada de esta actividad:

Tabla 4.
Proyecciones personal inventario documental

Elaboración de Inventario Documental en Estado Natural					
Registro (Inv) * Minutos	Minutos *Día	Registros Máximo* Día	Registros Máximo*Mes	Personas 1 Mes	N° Aux* 3 Meses
4	420	105	2100	73	24

Nota: Elaboración propia.

Tabla 5.
Proyecciones cantidad de personal inventario en estado natural

Personal	Cantidad	Tiempo Ejecución-Meses
Coordinador	1	5
Técnicos	2	5
Digitadores	18	2
Patinadores	3	2
Total	24	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6.
Proyecciones Equipo e Insumos Inventario

Suministro y Equipos Inventario Documental en Estado Natural	
Suministros	Cantidad Proyecto
Equipo Computo Portátil-Coordinador	1
Equipo De Computo Portátil-Técnicos	3
Equipo De Computo-Escritorio	18
Impresora Láser 55 Pmm	1

Tonner Cf287x	3
Memoria Usb 4-72	20
8 Rótulos Por Hoja 107.9 X 46.5 Mm Ref. Cajas 3611 Ref. Carpetas 3111 Practi-Laser 3189	153.528
Papel Fotocopiadora Carta	5
ALQUILER Mesas De Trabajo 180 X 80, EN MDF 25MM	3
Silla Interlocutora	3
ALQUILER Mesas De Trabajo 180 X 80, EN MDF 25MM	21
Silla Interlocutora	21
Guantes Vinilo	1920
Mascarilla Tapabocas	1920
Cofias (Gorro Desechable)	960
Gafas	24
Bolígrafo Negro	72
Lápiz De Mina Gruesa	72
Tajalápiz	48
Tijera Uso Domestico	24
Bayetilla Roja	48
Gel Antibacterial	13
Alcohol	48
Marcador Punta Gruesa	72
Papel Higiénico Industrial * 4 Unidades	16
Zorra De Mano	3
Imprevistos Del 15 % Sobre La Actividad Proyectada Inventario	1

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.4. Embalaje Documental.

Se realizará el embalaje de hasta 234 metros lineales de unidades documentales, como A-Z, carpetas y legajos ubicadas en el archivo Central de la Gobernación de Santander, dicha actividad contempla el siguiente alcance:

- Identificación de las unidades documentales (A-Z, carpetas y legajos) con stiker consecutivo (numeración).

- Identificación de las unidades de almacenamiento cajas X-300 con stiker consecutivo (numeración).
- Ubicación de las unidades documentales en su respectiva caja de archivo X-300.

Las proyecciones tanto de personal como insumos son las siguientes:

Tabla 7.

Proyecciones personal embalaje documental

Embalaje Unidades Documentales en Cajas X-300				
Tiempo * Caja	Minutos Día	Cajas * Día	Cajas * Mes	Auxiliares 1 Mes
10	420	42	840	1

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8.

Proyecciones cantidad de personal embalaje documental

Personal Embalaje De Unidades Documentales En Cajas X-300				
Cargo	N°	Equipos	Salario	Tiempo Ejecución-Mes
Auxiliares	2	0	\$ 850.000	1

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9.

Proyecciones equipos e insumos embalaje documental

Equipos e Insumos Embalaje Documental	
Insumo	Cantidad
Guantes De Vinilo	40
Tapabocas	40
Cofia- Gorro Desechable	2
Gafas De Seguridad	2
Impresora Zebra	1
Cinta Térmica	5
Etiqueta De Transferencia 6.0 X 4.5 (Rollo De 1000 Und)	20
Alquiler Mesas De Trabajo 180 X 80, En Mdf 25mm	2
Silla Interlocutora	2
Bolígrafo Negro	4
Lápiz De Mina Negra	4
Tajalápiz	2

Bayetilla Roja	2
Gel Antibacterial	1
Alcohol Industrial	2
Papel Higiénico	2
Marcador Punta Gruesa	10
Borrador De Nata	2
Imprevistos Del 5 % Sobre La Actividad Proyectada De Embalaje	1
Cajas X300	913

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.5 Descuelgue y Cuelgue de 10.355 Cajas de Archivo y 500 Estantes Metálicos

Ubicadas en el Archivo Central.

Se realizará el traslado inicial de hasta 7.102 cajas X-200 y 3.253 caja X-300 de archivo entre las siguientes direcciones

Tabla 10.
Recorridos traslado documental

Origen	Destino	Referencia de Cajas	Cantidad de Cajas
Archivo Central Gobernación de Santander (Calle 10 N° 37 -02, Bucaramanga)	Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	X200	7.102
Archivo Central Gobernación de Santander (Calle 10 N° 37 -02, Bucaramanga)	Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	X300	3.253
Total Cajas			10.355

Nota: Elaboración propia.

- El traslado inicial de hasta 7.102 cajas Ref. X-200 y 3.253 cajas X-300 se realizará a cuerpo cierto.

- Las cajas deberán ser ubicadas según el orden encontrado en las instalaciones del archivo central de la Gobernación y así mismo deberán ubicarse en la estantería designada por el cliente.
- Se presentará un cronograma de traslados que deberá ser aprobado por el supervisor del contrato.
- Se gestionará ante el tránsito de Bucaramanga los debidos permisos, pues el archivo de la Gobernación se ubica en la zona céntrica de la ciudad, donde los vehículos pesados tienen circulación restringida.
- El traslado de las 7.102 cajas ref. X-200 y las cajas 3.253 ref. X-300 se realizará en un plazo máximo de veinte (20) días hábiles.
- Se pondrá a disposición el personal y el medio de transporte para la recepción y el traslado de la respectiva información.
- Este traslado incluye la desinstalación de 500 estantes metálicos, en los cuales se halla ubicada la documentación.

Las proyecciones tanto de personal como de insumos para esta actividad son las siguientes:

Tabla 11.
Proyecciones personal descuelgue

Descuelgue Inicial				
Minutos* Por Caja	Minutos*Día	Caja *Día	Cajas*Mes	Total Personas 1 Meses
6	420	70	1400	7
Cuelgue Inicial				
Minutos* Por Caja	Minutos*Día	Caja*Día	Cajas*Mes	Total Personas 1 Meses
6	420	70	1400	7

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12.
Proyecciones cantidad de personal descuelgue

Descuelgue-Cuelgue 10.355 Cajas			
Personal	Cantidad	Salario	Tiempo Ejecución
Auxiliares Descuelgue-Cuelgue Inicial Archivo Central	7	\$ 850.000	1
Total Personal	7		

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13.
Proyecciones equipos e insumos descuelgue documental

Suministros	Cantidad Proyectada
Bayetilla Blanca	7
Gel Antibacterial	7
Papel Fotocopiadora Carta	1
Bolígrafo Negro	4
Mascarilla-Tapabocas	280
Guantes Vinilo	280
Cofias	140
Gafas Seguridad	7
Guantes De Látex Corrugado	7

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.6. Descuelgue y Cuelgue de 6.842 Cajas de Archivo y Desinstalación de 200 Estantes Metálicos en la Bodega de la Antigua Licorera de Santander.

Se realizará el traslado inicial de hasta 4.650 cajas X-200 y 2.192 caja X-300 dentro el municipio de Floridablanca en las mismas instalaciones de la Licorera de Santander:

Tabla 14.
Recorrido traslado documental bodega Licorera de Santander

Origen	Destino	Referencia de Cajas	Cantidad de Cajas
Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	X200	4.650

Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	Antigua Licorera de Santander (Calle 5 N° 5-57, Floridablanca)	X300	2.192
Total Cajas			6.842

Nota: Elaboración propia.

- El traslado inicial de hasta 4.650 cajas Ref. X-200 y 2.192 cajas X-300 se realizará a cuerpo cierto.
- Las cajas deberán ser ubicadas según el orden encontrado en las instalaciones de la bodega Licorera de Santander.
- Se presentará el cronograma de traslados que deberá ser aprobado por el supervisor del contrato.
- El traslado de las 4.650 cajas ref. X-200 y las cajas 2.192 ref. X-300 se realizará máximo quince (15) días hábiles.
- Este traslado, incluye además la desinstalación de 200 estantes metálicos, en los cuales se encuentran ubicadas las cajas.
- El propósito de este traslado es desocupar la bodega para iniciar los arreglos locativos y la posterior instalación de la estantería nueva.

Para esta actividad se necesita el siguiente personal e insumos:

Tabla 15.
Proyecciones personal descuelgue Licorera de Santander

Descuelgue Inicial				
Minutos* Por Caja	Minutos*Día	Caja*Día	Cajas*Mes	Total Personas 1 Meses
6	420	70	1400	5

Cuelgue Inicial				
Minutos* Por Caja	Minutos*Dia	Caja *Dia	Cajas*Mes	Total Personas 1 Meses
6	420	70	1400	5

Nota: Elaboración propia.

Tabla 16.
Proyecciones cantidad de personal descuelgue Licorera de Santander

Descuelgue-Cuelgue 6.842 Cajas			
Personal	Cantidad	Salario	Tiempo Ejecución
Auxiliares Descuelgue - Cuelgue Inicial Bodega Licorera	5	\$ 850.000	1
Total Personal	5		

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17.
Proyecciones suministros e insumos descuelgue Licorera de Santander

Suministros	Cantidad Proyectada
Bayetilla Blanca	5
Gel Antibacterial	5
Papel Fotocopiadora Carta	1
Bolígrafo Negro	4
Mascarilla-Tapabocas	200
Guantes Vinilo	200
Cofias	100
Gafas Seguridad	5
Guantes De Latex Corrugado	5

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.7. Punteo Inicial.

La presente actividad consiste en realizar el conteo de la totalidad de las cajas objeto del traslado, tanto de aquellas que se encuentran almacenadas en el archivo central de la Gobernación de Santander, como aquellas que se encuentran en la Licorera de Santander.

El personal e insumos necesarios para esta actividad son los siguientes:

Tabla 18.
Proyección de personal punteo

Punteo Inicial				
Minutos* Por Caja	Minutos*Día	Caja *Día	Cajas*Mes	Total Personas 1 Meses
3	420	14 0	2800	6

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19.
Proyecciones cantidad de personal punteo

Punteo Inicial			
Personal	Cantidad	Salario	Tiempo Ejecución
Auxiliares Punteo Inicial	6	\$ 850.000	1
Total, Personal	6		

Nota: Elaboración propia.

Tabla 20.
Proyecciones suministros e insumos punteo

Suministros	Cantidad Proyectada
Bayetilla Blanca	6
Gel Antibacterial	6
Papel Fotocopiadora Carta	3
Bolígrafo Negro	4
Mascarilla-Tapabocas	240
Guantes Vinilo	240
Cofias	120
Gafas Seguridad	6
Guantes De Látex Corrugado	6

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.8. Suministro e Instalación de Estantería Pesada.

Descripción de bodega (espacio físico): Esta bodega se ubica en el municipio de Floridablanca en la Licorera de Santander, calle 5 N° 5-57, cuenta con un área total de 616 m2,

en la parte central posee un mezanine de aproximadamente un metro de altura, la altura de la bodega es 5 metros. En esta estantería se deberá tener una capacidad para almacenar 16.800 cajas de archivo.

Los materiales para instalar la estantería son los siguientes:

Tabla 21.
Proyecciones materiales instalación de estantería pesada

Cantidad	Descripción
58	Marcos de estantería de 1,25 mts * 1,25 mts calibre
400	Vigas de estantería de 2,40 mts * 12 cm calibre 12
200	Ángulos para amarre entre vigas
1600	Tornillos
1	Instalación y Montaje de estantería
200	Entrepaños metálicos para estantería
150	Pasillos en malla expandida calibre 3/16
50	Baranda para pasillos
2	Escaleras para segundo nivel

Nota: Elaboración propia.

7.2.1.9. Limpieza, Fumigación y Desinsectación.

Se realizará la limpieza, fumigación y desinsectación de hasta 4.753 metros lineales de archivo pertenecientes a la Gobernación Departamental de Santander. Este procedimiento consta de las siguientes actividades:

- **Limpieza:** La documentación será limpiada utilizando un filtro, que sirva para atrapar esporas y ootecas¹ que puedan encontrarse en la superficie de la documentación.
- **Fumigación:** Deberá emplearse un desinfectante e insecticida capaz de eliminar hongos, mohos, levaduras, e insectos como arañas, ácaros, cucarachas y el gorgojo de la celulosa del papel.

- **Desinsectación:** La desinsectación, se realizará empleando pañitos de color blanco, una vez aplicado el desinfectante, con el propósito de extraer de la superficie de los documentos cualquier rastro de contaminación biológica que pueda afectar la integridad de la información contenida en ellos.

Para este procedimiento se proyectaron los siguientes insumos y personal:

Tabla 22.
Proyecciones personal limpieza, fumigación y desinsectación

Limpieza					
Tiempo * Unidad	Minutos Día	Unidades* Día	Unidades * Mes	Auxiliares 1 Mes	Auxiliares 4 Meses
0,3	420	1400	28000	8	2
Fumigación					
Tiempo * Unidad	Minutos Día	Unidades* Día	Unidades * Mes	Auxiliares 1 Mes	Auxiliares 4 Meses
0,2	420	2100	42000	6	1
Desinsectación					
Tiempo * Unidad	Minutos Día	Unidades* Día	Unidades* Mes	Auxiliares 1 Mes	Auxiliares 4 Meses
0,3	420	1400	28000	8	2

Nota: Elaboración propia.

Tabla 23.
Proyecciones cantidad de personal limpieza, fumigación y desinsectación

Personal	Cantidad	Salario	Tiempo Ejecución-Meses
Técnico	1	\$ 1.400.000	4
Auxiliares	5	\$ 850.000	4

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24.
Proyecciones suministros e insumos limpieza, fumigación y desinsectación

Suministros	Cantidad Proyecto
Aspiradora Con Filtro Hepa	1
Mesa	1
Guantes De Vinilo	960
Tapabocas	960

Cofia	480
Spray	100
Bayetilla Blanca	200
Gafas De Seguridad	12
Alcohol	100
Galón Jabón Liquido	8
Zorra De Mano	1
Imprevistos Del 15%	1

Nota: Elaboración propia.

7.2.2. Estimar los Costos.

Una vez realizadas las proyecciones de personal e insumos de cada una de las actividades del proyecto, se procede a llenar la herramienta financiera Cotizador, a la cual le agregamos los datos mostrados anteriormente y ella nos calcula el porcentaje de ganancia de la empresa, que para este caso es del 22,72 %, el impuesto al valor agregado IVA y el valor de las estampillas que se deben pagar cada vez que se radique una factura.

Tabla 25.
Costo de cada actividad

Inventario		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 224.319.774	\$ 266.940.531
Insumos	\$ 46.892.027	\$ 55.801.512
Imprevistos	\$ 52.642.042	\$ 62.644.030
Total	\$ 323.853.843	\$ 385.386.073
Embalaje		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 5.137.795	\$ 6.113.976
Insumos	\$ 8.446.306	\$ 10.051.104
Imprevistos	\$ 878.889	\$ 1.045.878
Total	\$ 14.462.990	\$ 17.210.958
Descuelgue-Cuelgue Archivo Central		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 17.982.283	\$ 21.398.916
Insumos	\$ 397.682	\$ 473.242
Total	\$ 18.379.965	\$ 21.872.158
Punteo		

	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 15.413.385	\$ 18.341.928
Insumos	\$ 363.987	\$ 433.145
Total	\$ 15.777.372	\$ 18.775.073
Estantería		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Insumos	\$ 216.070.503	\$ 257.123.899
Fumigación		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 52.663.571	\$ 62.669.650
Insumos	\$ 4.410.237	\$ 5.248.182
Imprevistos	\$ 11.077.991	\$ 13.182.809
Total	\$ 68.151.799	\$ 81.100.641
Descuelgue Cuelgue Licorera		
	Valor Sin IVA	Valor Con IVA
Personal	\$ 12.844.488	\$ 15.284.940
Insumos	\$ 287.576	\$ 342.215
Total	\$ 13.132.064	\$ 15.627.156

Nota: Elaboración propia.

7.2.3. Determinar el Presupuesto.

Este proceso consiste en sumar los costos de las actividades individuales o paquetes de trabajo de cara a establecer una línea base de costos autorizada.

Tabla 26.
Cuadro económico del proyecto

ITEM	SERVICIO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO MENSUAL	VLR UNT. SIN IVA	VLR UNT. CON IVA	VLR TOTAL SIN IVA	VLR TOTAL CON IVA	
1	Levantamiento de Inventario en estado natural	Metros Lineales	2.860	3	\$ 113.236	\$ 134.750	\$ 323.853.843	\$ 385.386.073	
2	Embalaje Documental	Metros Lineales	234	1	\$ 61.808	\$ 73.551	\$ 14.462.990	\$ 17.210.958	
3	Limpieza, Fumigación y Desinsectación	Metros Lineales	4.753	4	\$ 14.338	\$ 17.062	\$ 68.151.799	\$ 81.100.641	
4	Descuelgue-Cuelgue Archivo Central	Cajas X200/X300	10.355	1	\$ 1.775	\$ 2.112	\$ 18.379.965	\$ 21.872.158	
5	Descuelgue-Cuelgue Licorera de Santander	Cajas X200/X300	6.842	1	\$ 1.919	\$ 2.284	\$ 13.132.064	\$ 15.627.156	
6	Punteo	Cajas X200/X300	17.197	1	\$ 917	\$ 1.092	\$ 15.777.372	\$ 18.775.073	
7	Instalación de Estantería Metálica	Modulos	88	1	\$ 2.455.347	\$ 2.921.862	\$ 216.070.503	\$ 257.123.899	
							Estampillas del 16%	\$ 127.535.353	\$ 151.767.070
							Total	\$ 797.363.888	\$ 948.863.027

Nota: Elaboración propia.

7.2.4. Cronograma del Proyecto.

Tabla 27.
Cronograma de actividades

Ítem	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planificación	X	X	X	X																								
2	Contratación					X	X	X	X																				
3	Descuelgue y traslado de 6.842 cajas de archivo-Licorera											X																	

Línea Base de Calidad del Proyecto				
Factor de Calidad Relevante	Objetivo de la Calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de la medición	Frecuencia y momento del reporte
Elaboración de estudios previos y planeación del Proyecto.	Ejecución del 100%	Documento idóneo	Frecuencia Semanal	Diaria
Gestión y consecución de Recursos económicos.	Ejecución del 100%	Indicadores de gestión.	Frecuencia semanal	Frecuencia semanal Reporte, viernes por la tarde
Avance del proyecto (Inventario, Fumigación)	Ejecución del 100%	Indicadores de gestión.	Frecuencia Semanal	Frecuencia semanal. Los viernes al terminar la jornada se verificara el avance.
Capacitación a Trabajadores	Ejecución del 100%	Indicadores de gestión.	Frecuencia mensual- al iniciar cada una de las actividades	Frecuencia mensual

Plan de Mejora de Procesos

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

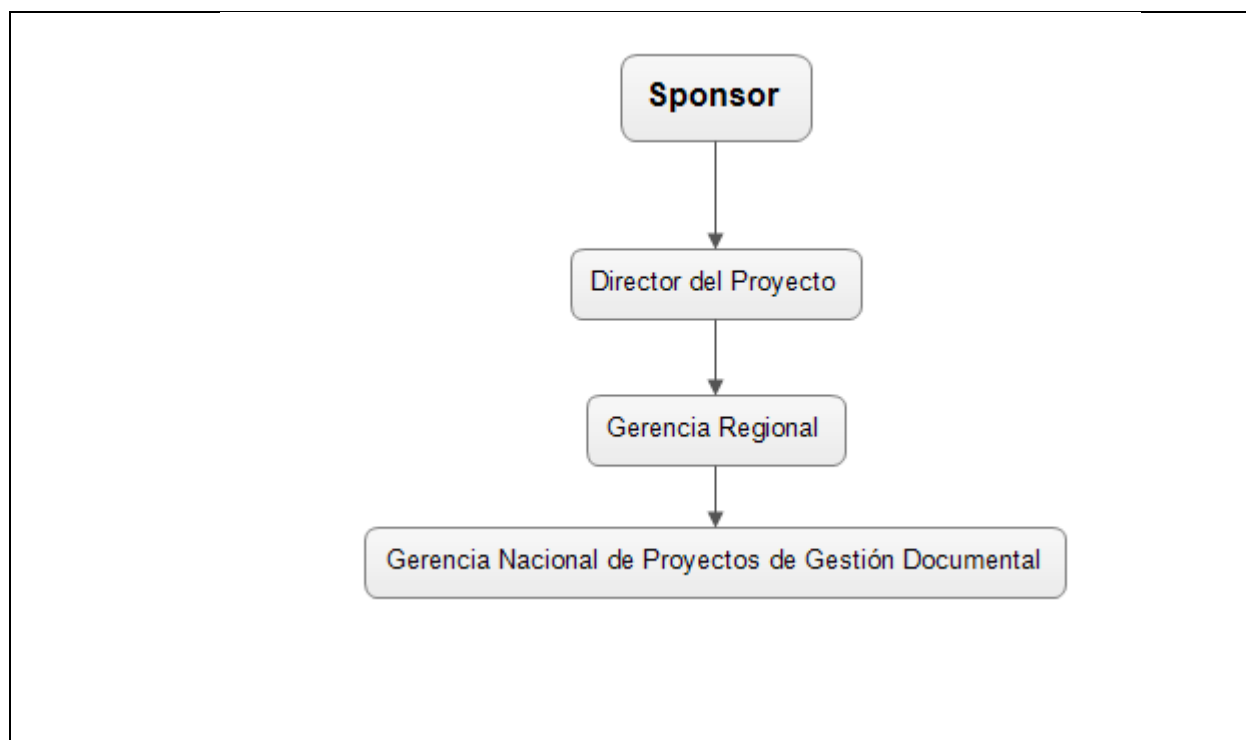
1. Delimitar el proceso
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información sobre el proceso
4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

Matriz de Actividades de Calidad

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
1. Documento del proyecto.	Metodología PMBOK	Revisión de Estándar	Revisión/Aprobación por el área financiera y de ejecución de proyectos.
1.1. Antecedentes del problema.	Metodología PMBOK		
1.2. Marco Lógico.	Metodología PMBOK		

1.3. Cuantificación de metas.	Metodología PMBOK		
1.4. Recursos Administrativos.	Metodología PMBOK		
1.5. Identificación y preparación	Metodología PMBOK		
2. Planificación, ejecución, monitoreo y control.	Metodología PMBOK	Revisión de Estándar	Revisión/Aprobación por la gerencia regional y por el sponsor
2.1. Integración.	Metodología PMBOK		
2.2. Alcance.	Metodología PMBOK		
2.3. Tiempo	Metodología PMBOK		
2.4. Calidad.	Metodología PMBOK		
3. Gestión de Riesgos del proyecto.	Metodología PMBOK	Revisión de Estándar	Revisión/Aprobación por Sponsor y Director del proyecto
3.1. Plan de gestión del riesgo	Metodología PMBOK		
3.2. Identificación del riesgo	Metodología PMBOK		
3.3. Análisis cualitativo del riesgo	Metodología PMBOK		
3.4. Análisis cuantitativo del riesgo.	Metodología PMBOK		
3.5. Planificar la respuesta de los riesgos.	Metodología PMBOK		
3.6. Control del riesgo.	Metodología PMBOK		
4. Gestión y consecución de recursos económicos	Se debe ajustar al presupuesto de la Gobernación de Santander, que es de \$950 millones		Aprobación por parte del Sponsor
5. Traslado Documental	El proyecto se debe ajustar a la normatividad archivística vigente expedida por el AGN	Revisión técnica de los estándares	Aprobación por parte del Sponsor

7. Seguimiento.	Informes mensuales de supervisión		Aprobación por parte del Sponsor y la Gerencia regional.
Roles para la Gestión de la Calidad			
Rol N° 1 Sponsor	Funciones del rol: Revisar, aprobar, y sugerir acciones correctivas para mejorar la calidad de los entregables		
	Niveles de autoridad: Aprobar los informes mensuales de supervisión para cancelar la factura por los servicios prestados según avance.		
	Reporta a: Secretaría General de la Gobernación de Santander		
	Supervisa a: Equipo del proyecto		
	Requisitos de conocimientos: Archivista o Historiador, con experiencia en proyectos con objetos similares.		
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, motivación, comunicación, solución de conflictos.		
	Requisitos de experiencia: Más de 2 años de experiencia en proyectos similares		
Rol N° 2 Director del Proyecto	Objetivos del rol: Gestionar el traslado documental y la calidad del inventario documental		
	Funciones del rol: Revisar procesos, para general acciones correctivas cuando sea necesario.		
	Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento a las actividades asignadas		
	Supervisa a: Equipo del proyecto (trabajadores del proyecto)		
	Requisitos de conocimientos: Profesional en Archivística o Historiador, con conocimientos en gestión de proyectos		
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos		
	Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia en proyectos similares		
Organización para la Calidad del Proyecto			



Documentos Normativos para Calidad

Procedimientos	1. Para Mejora de Procesos
	2. Para Reuniones de Aseguramiento de Calidad
	3. Para Resolución de Problemas
Plantillas	1. Indicadores de Gestión.
	2. Plan de Gestión de Calidad
	3. Para Reuniones de Aseguramiento de Calidad
	4. Para Resolución de Problemas
Formatos	1. Indicadores de Gestión.
	2. Línea Base de Calidad
	3. Plan de Gestión de Calidad
Listas de Chequeo	1. Indicadores de Gestión.
	2. Indicadores de Calidad
	3. Indicadores de Gestión.
	4. Acciones correctivas

Nota: Elaboración propia.

7.3.1. Aseguramiento de la Calidad.

Este proceso consiste en “auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las y las definiciones operacionales adecuadas” (Project Management Institute, 2013, pág. 242).

Tabla 29 .
Aseguramiento de la calidad

Procesos de Gestión de la Calidad	
Enfoque de aseguramiento de la calidad	El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente los avances del proyecto
	Para descubrir a tiempo cualquier necesidad de cambios de cambio en alguna de las actividades.
	Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o Acciones correctivas/preventivas.
	Así mismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.

Nota: Elaboración propia.

7.3.2. Control de la Calidad.

En este proceso se lleva a cabo el registro y monitoreo de los resultados del control de calidad, con el propósito de realizar una evaluación de los resultados y llevar a cabo los cambios que sean necesarios.

Tabla 30.
Enfoque de Control de la Calidad

Procesos de Gestión de la Calidad	
Enfoque del Control de Calidad	El control de calidad se llevará a cabo revisando los entregables y analizando su cumplimiento con los estándares fijados por la normatividad vigente emitida por el Archivo General de la Nación.
	Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad
	Así mismo en este proceso se hará la medición de los diferentes indicadores de Gestión cuyos resultados serán anexados al proceso de aseguramiento de calidad.
	Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya cumplieron con los estándares.
	Para los entregables y procesos que no cumplen con los estándares de calidad, se procede a detectar las causas principales y eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

Nota: Elaboración propia.

7.4. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El Plan de gestión de los recursos humanos, comprende aquellos procesos relacionados con organizar y gestionar lo referente al equipo del proyecto. En él, se va a planificar lo concerniente a los roles del personal del proyecto, la experiencia y las características que debe poseer para poder contribuir satisfactoriamente al éxito del proceso.

Para su elaboración se acudirá principalmente al juicio de expertos y a los activos de los procesos de la organización, para buscar experiencias de proyectos similares que pudieran haberse ejecutado con anterioridad y que sirven para identificar el tipo de personal que va ingresar al proyecto.

7.4.1. Adquisición del Equipo del Proyecto.

Adquirir el equipo del proyecto, quiere decir confirmar la disponibilidad de los recursos humanos para cada una de las actividades del proyecto. En él, básicamente, se encuentra descrita la forma en la cual se va a realizar la selección del personal y las características que este debe poseer.

7.4.1.1. Roles y Actividades.

Una vez consultada la experiencia previa en proyectos similares, en compañía del equipo del proyecto, se definieron los siguientes roles y funciones para el personal que debe intervenir en el proyecto.

Tabla 31.
Roles y Actividades

Cantidad	Rol	Experiencia	Funciones
1	Coordinador	Archivista o Historiador con seis meses de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones con los supervisores para hacer seguimiento al proyecto.

		en organización de archivos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes mensuales. • Asistir a reuniones con el supervisor del proyecto. • Orientar a los técnicos en las labores del proyecto.
2	Supervisores Inventario	Técnico en archivo o con formación en curso en carreras administrativas con seis (6) meses de experiencia en elaboración de inventarios, digitación de bases de datos, con conocimientos en archivo y manejo de herramientas ofimáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los auxiliares en la elaboración del inventario. • Atender las inquietudes de los auxiliares. • Unificar las bases de datos • Reportar semanalmente al coordinador el avance y las novedades encontradas.
18	Auxiliares Digitadores	Bachilleres con seis (6) meses de experiencia en digitación y manejo de herramientas ofimáticas, con habilidad y precisión para digitar	<ul style="list-style-type: none"> • Digitación de Inventario.
1	Supervisor Transporte	Tecnólogo en Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el traslado documental. • Rendir informe semanal con las novedades encontradas.
3	Auxiliares Patinadores	Bachilleres con conocimiento de Archivo y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Estar pendiente de los digitadores para alcanzar las cajas
18	Auxiliares Cuelgue- Descuelgue - Punteo	Bachilleres con conocimiento en logística	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el traslado de las cajas en el orden que se encuentra. • Mantener la integridad de los documentos.
1	Supervisor Fumigación	Técnico en Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al personal. • Reportar el avance al coordinador del proyecto semanalmente.

5	Auxiliares Fumigación	Bachilleres	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de los documentos, siguiendo el procedimiento indicado. • Mantener la integridad de los documentos.
---	-----------------------	-------------	---

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.3. Organigrama del Proyecto.

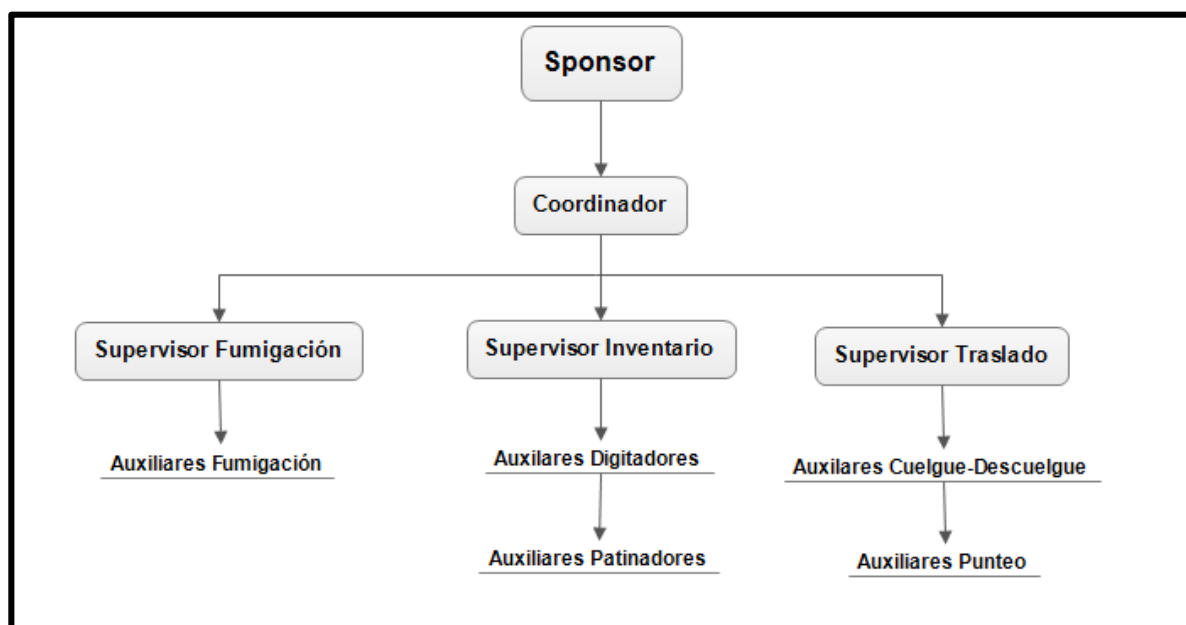


Figura 4. Organigrama del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. Plan Para la Gestión de Personal.

- **Adquisición del Personal:** Para llevar a cabo el traslado de los archivos que conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander, es necesario contratar personal que tenga conocimiento en archivo y especialmente en elaboración de inventarios, con agilidad y precisión para digitar.

De igual forma, se deben contratar individuos con conocimientos en logística y en traslados especiales.

- **Plan de Liberación del Personal:** La liberación del personal se llevará a cabo según el ciclo de vida del proyecto y el cronograma.
- **Ciclo de Vida del Proyecto:**

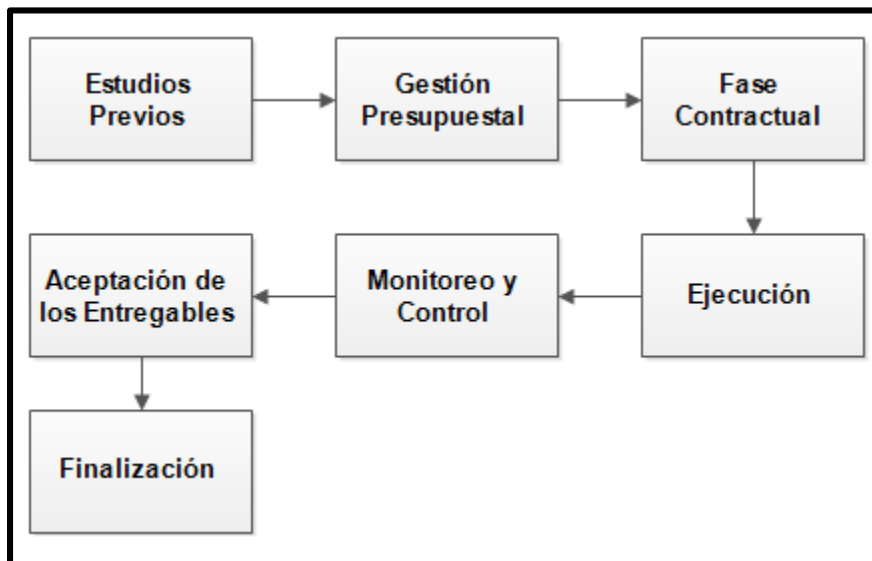


Figura 5 Ciclo de vida del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Para dar inicio a la ejecución del proyecto, es necesario contar con el equipo humano idóneo, para cada una de las actividades a realizar. El equipo del proyecto estará conformado por personal de la empresa Servicios Postales Nacionales, en cabeza del gerente regional, quien designará al coordinador del proyecto. Para la adquisición de los supervisores y auxiliares, se realizará una convocatoria, con el propósito de evaluar sus características y confirmar que se ajusten a los perfiles solicitados.

- **Necesidad de Capacitación:** Se debe capacitar al personal, con el propósito de unificar criterios acerca de la forma de realizar cada una de las actividades asignadas durante el proyecto.
- **Cumplimiento:** Todas las actividades a ejecutar cumplen con la normatividad vigente en cuanto a: Contratación estatal, contratación de personal y seguridad industrial.
- **Seguridad:** Servicios Postales Nacionales 4-72, garantiza, que las actividades y los puestos de trabajo, cumplen con la garantía de seguridad especificada por la ley, además se verificará que todos los empleados usen los elementos de protección personal adecuados, de lo contrario se tomaran las medidas correctivas necesarias.

7.4.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto.

- **Habilidades Interpersonales:** Dentro del proceso de traslado documental, es necesario que el personal que intervenga cuente con habilidades interpersonales que aporten a la consecución del objetivo final.

De igual forma, se requiere el desarrollo de las siguientes temáticas, encaminadas a impulsar las habilidades interpersonales:

- Capacidad de aprendizaje
- Asertividad de comunicación
- Resiliencia
- Inteligencia emocional
- Resolución de conflictos
- Negociación
- Influencia

- Desarrollo del espíritu de equipo
- Facilitación de grupos
- **Actividades para Fortalecer el Trabajo en Equipo:** Dentro de las actividades para el fortalecimiento del trabajo en equipo, se prevén las siguientes:
 - Hacer equipos de trabajo, los cuales se irán rotando durante el desarrollo del proyecto
 - Realizar pausas activas, de manera grupal.
 - Realizar dinámicas grupales una vez a la semana.
- **Evaluación de Desempeño del Equipo:** La evaluación de desempeño se realizará, tomando mediciones de avance semanal, así como una comprobación aleatoria del cumplimiento de los estándares informados por el sponsor al inicio del proyecto.

7.4.3. Dirigir el Equipo del Proyecto.

- **Observación y Conservación:** El Coordinador del proyecto, debe estar en constante comunicación con los supervisores de cada una de las actividades del proyecto, con el propósito de conocer la forma como este se desarrolla. De igual forma, es necesario observar la actitud de cada uno de los colaboradores, ya que, esto puede causar problemas en las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, para tomar los correctivos de manera anticipada.
- **Resolución de Conflictos:** Durante el desarrollo del proyecto, es normal que produzcan conflictos entre los colaboradores, bien sea por la forma de trabajar o por la personalidad de alguno de ellos. Para evitar que estos conflictos trasciendan y afecten el normal desarrollo del proyecto, el coordinador debe estar dispuesto al dialogo, con el fin de buscar consensos que beneficien al grupo, sin embargo, de persistir estos conflictos, es

necesario seguir el conducto regular que la empresa, Servicios Postales Nacionales, tenga para estos casos.

7.5. Plan de Gestión de las Comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones “incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión control monitoreo y disposición final de la información del proyecto, de manera oportuna y eficaz” (Project Management Institute, 2013, pág. 287). Un flujo ágil de las comunicaciones al interior de los miembros del equipo del proyecto y los interesados puede evitar la generación de reprocesos, los cuales, atrasan el cronograma.

7.5.1. Restricciones.

Para evitar distracciones durante el horario laboral, se restringirá el uso del teléfono celular en horario laboral, toda vez, que en las proyecciones de personal se tiene en cuenta el tiempo de duración de cada actividad, por lo cual, de haber distracciones de este tipo pueden acontecer retrasos en el cronograma, Para evitar conflictos por este motivo, a los colaboradores se les otorgará el descanso reglamentario de 15 minutos en la jornada de la mañana y 15 minutos en la jornada de la tarde.

7.5.2. Constricciones.

Las constricciones están relacionadas con la falta de conexión a internet al interior del Archivo Departamental, toda vez, que debido a la antigüedad y al tamaño de la construcción se dificulta el ingreso de este tipo de redes.

7.5.3. Requisitos de la Comunicación con los Interesados.

Los requisitos de las comunicaciones estarán acordes con las necesidades de los interesados del proyecto, bien sea el Supervisor por parte de la Gobernación de Santander, como la Gerencia Regional o la Gerencia Nacional de Gestión Documental de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72. Las comunicaciones, nos sirven para informar de manera oportuna el desarrollo del proyecto, así como cualquier tipo de imprevisto que se presente.

7.5.4. La Información que debe ser Comunicada, Incluyendo el Idioma, el Formato, el Contenido y el Nivel de Detalle.

La información acerca del desarrollo del proyecto debe ser enviada a la persona indicada y en el rango de tiempo solicitado. Esta deberá estar en idioma español. El formato a ser empleado dependerá del tipo de comunicación y de la urgencia que está presente: Por ejemplo, un informe de supervisión debe ser enviado de forma escrita con las firmas correspondientes y los vistos buenos que sean necesarios para asegurar su validez, por lo cual, puede tardar alrededor de una semana reunir estos requisitos. Por otro lado, una información que requiera un trámite ágil puede ser enviada vía correo electrónico, mensajes de texto o llamadas telefónicas.

7.5.5. El Plazo y la Frecuencia en la Distribución de la Información Requerida y para la Confirmación o Respuesta si se Requiere.

La información acerca del desarrollo del proyecto, regularmente, se comunicará durante la última semana de cada mes, por medio de los informes mensuales de supervisión, el cual, incluye el valor de las actividades ejecutadas durante el periodo. Una vez se reciba el visto bueno por parte de la gerencia regional, se procederá a enviar al sponsor, quien, a su vez, tendrá un plazo de cinco (5) días hábiles para realizar las observaciones que considere convenientes de lo contrario

se dará por aceptado el informe. El objetivo de la realización de la correspondiente factura de cobro por parte del área financiera de Servicios Postales Nacionales.

7.5.6. Persona Responsable de las Comunicaciones.

Los supervisores de cada proceso serán los encargados de suministrar información acerca de las novedades del proyecto al Coordinador, quien, a su vez, estará en la obligación de verificarlas, para informar a la gerencia regional o al sponsor, según corresponda.

7.5.6.1. Flujo de Información Interna.

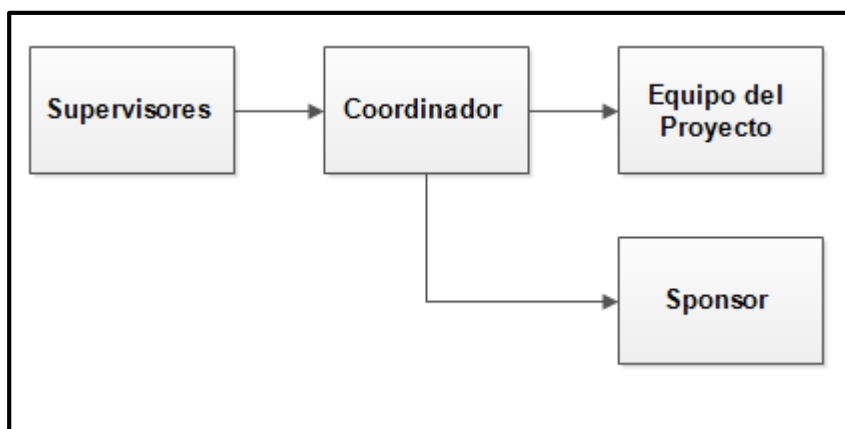


Figura 6. Flujo de información interna.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.
Medios para transferir información

Nivel de Importancia	Tecnología Requerida
Alta	Llamada telefónica, reuniones.
Media	Comunicación escrita, correo electrónico, mensajes de texto
Baja	Comunicación escrita enviada por correo certificado

Nota: Elaboración propia.

11.6.2 Flujo de Información Externa.

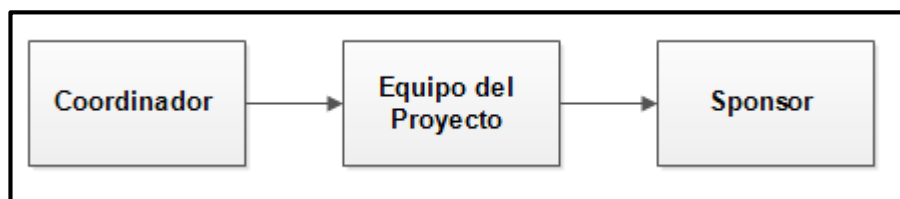


Figura 7. Flujo de información externa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.
Tecnología para transferir información externa

Nivel de Importancia	Tecnología Requerida
Alta	Llamada telefónica, reuniones.
Media	Comunicación escrita, correo electrónico, mensajes de texto
Baja	Comunicación escrita enviada por correo certificado

Nota: Elaboración propia.

7.5.7. Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación Nivel Externo.

Teniendo en cuenta que en la actualidad, la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación constituyen un factor de éxito en todos los proyecto, por lo cual, en el desarrollo del presente proyecto, todos los documentos que se produzcan (estudios previos, contrato, acta de inicio, informes mensuales, acta de liquidación), estarán a disposición del público en general en la página de la Gobernación de Santander, con el propósito de mostrar transparencia en los tramites de contratación.

7.5.8. Lecciones Aprendidas.

La documentación de las lecciones aprendidas se constituye en una herramienta de vital importancia, toda vez, está puede ser aplicada a proyectos cuyo alcance sea similar, con el propósito de minimizar los errores y, con ello, aumentar la eficacia y eficiencia.

Para identificar las lecciones aprendidas, se utilizará el siguiente formato:

Tabla 34.

Formato lecciones aprendidas

Proyecto			Traslado Documental de los Archivos que Conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander.		
Formato Lecciones Aprendidas Durante el Proyecto					
Presentado por		Fecha		No. Lección aprendida	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la lección aprendida propuesta: • Rol de la persona que emite: • Practica específica, herramienta o técnica usada: • ¿Cuál fue la acción tomada? • ¿Cuál fue el resultado? • ¿Cuál hubiera sido el resultado esperado? • ¿Específicamente cuál es la lección aprendida? • ¿Cómo podría identificar una situación similar en el futuro? • ¿Cuál es el comportamiento recomendado en el futuro? • ¿Quién debe ser informado acerca de la lección aprendida? Marcar una 					
Gerente del proyecto ()			Equipo del proyecto ()		
Otro () ¿Por qué? _____			¿Quién? _____		
¿Por quién debe ser difundida la lección aprendida? Marca las que apliquen					
Email ()			Internet/web ()		
Por escrito: carta (), Memorando (), Informe ()				Otro ()	

Nota: Sánchez, Natalia & Leiton, Marcos. (2016). Implementación de secadores solares parabólicos como alternativa para el mejoramiento proceso de secado del café en la vereda capilla del municipio de Samaniego (Tesis de especialización). UNAD. Pasto.

7.5.9. Matriz de Comunicaciones.

Tabla 35.
Matriz de comunicaciones

Responsable	Información	Canal	Frecuencia	Destinatario
Coordinador	Información de avances	Correo electrónico/ escrito	Mensual	Gerencia Regional/Sponsor
Supervisor	Información de novedades, problemas solucionados	Reuniones	Semana	Coordinador
Sponsor	Información sobre cambios en el proyecto/modificaciones del cronograma	Reuniones	Cuando se requiera	Coordinador/gerencia regional

Nota: Elaboración propia.

7.6. Plan de Gestión de Riesgos

Finalmente se elabora el Plan de Gestión de Riesgos, por medio del cual, se lleva a cabo la “identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 309). Los riesgos se originan en la incertidumbre ante los acontecimientos imprevistos que pueden acontecer en el desarrollo del proyecto y afectan los objetivos del proyecto, estos pueden ser positivos o negativos, es decir, oportunidades y amenazas. De los riesgos positivos, surgen oportunidades que pueden generar un mayor valor al proyecto.

7.6.1 Identificación de los Riesgos.

En este proceso, se realiza la determinación de los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. El beneficio de este proceso consiste en la documentación de los

riesgos existentes, el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos que puedan afectar el normal desarrollo del proyecto.

Tabla 36.
Formato Identificación de Riesgos

Formato para Identificación de Riesgos del Proyecto						
Nombre del Proyecto		Traslado Documental de los Archivos que Conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander.				
Patrocinador		Gobernación de Santander				
Sigla del Proyecto		GD-046-07-2019	Fecha de Elaboración		01/07/2019	
Objetivo		Identificar los Riesgos del Proyecto				
Registro de Riesgos						
Ref	Descripción del Problema	Riesgo	Causa	Tipo de Riesgo		Categoría
				Amenaza	Oportunidad	
R001	Demoras en la contratación del personal	Alta	Dificultades para conseguir el personal con los perfiles solicitados	X		Dirección del Proyecto-Planificación
R002	Demoras en la contratación de los proveedores	Alto	Demoras en los tramites contractuales	X		Dirección del Proyecto-Planificación.
R003	Los entregables no están acordes con los requerimientos de los interesados	Medio	Dificultades para conseguir los insumos adecuados en la región	X		Técnico
R004	Retrasos en el Cronograma	Medio	Demoras en la terminación de los entregables	X		Técnico
R005	Modificaciones en el alcance	Bajo	Cambio en las	X		Técnico

			condicione s iniciales del proyecto			
R006	Demoras en la cancelación de las facturas	Medio	Periodos de vacancia	X		Dirección del proyecto-control

Nota: Elaboración propia.

7.6.2. Análisis Cualitativo de los Riesgos.

En este proceso, se priorizan los riesgos para analizar, evaluar y combinar su probabilidad de ocurrencia e impacto, con el propósito de reducir la incertidumbre y concentrarse en aquellos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia.

Tabla 37.
Formato Análisis Cualitativo

Formato para Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos					
Nombre del Proyecto	Traslado Documental de los Archivos que Conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander.				
Patrocinador	Gobernación de Santander				
Sigla del Proyecto	GD-046-07-2019	Fecha de Elaboración	01/07/2019		
Objetivo	Identificar los Riesgos del Proyecto				
Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos					
Ref	Descripción del Problema	Causas	Fecha	Probabilidad	Impacto
001	Demoras en la contratación del personal	Dificultades para conseguir el personal con los perfiles solicitados	dd/mm/aaaaa	Alta	Alto
002	Demoras en la contratación de los proveedores	Demoras en los tramites contractuales	dd/mm/aaaaa	Alta	Alto
003	Los entregables no están acordes con los requerimientos de los interesados	Dificultades para conseguir los insumos adecuados en la región	dd/mm/aaaaa	Baja	Alto

004	Retrasos en el Cronograma	Demoras en la terminación de los entregables	dd/mm/aaaaa	Media	Medio
005	Modificaciones en el alcance	Cambio en las condiciones iniciales del proyecto	dd/mm/aaaaa	Bajo	Medio
006	Demoras en la cancelación de las facturas	Periodos de vacancia	dd/mm/aaaaa	Medio	Medio

Nota: Elaboración propia.

7.6.3. Análisis Cuantitativo de los Riesgos

En este proceso, se analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto. “El beneficio clave de este proceso es que genera información cuantitativa sobre los riesgos para apoyar la toma de decisiones a fin de reducir la incertidumbre del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 333).

Tabla 38.

Formato Análisis Cuantitativo

Formato para Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos						
Nombre del Proyecto		Traslado Documental de los Archivos que Conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander.				
Patrocinador		Gobernación de Santander				
Sigla del Proyecto		GD-046-07-2019	Fecha de Elaboración		01/07/2019	
Objetivo		Identificar los Riesgos del Proyecto				
Análisis de Sensibilidad de los Riesgos: Se presenta un escenario como ejemplo y se aclara que los valores asociados con la parte cuantitativa se deben determinar de acuerdo al costo del proyecto						
Ref	Descripción del Problema	Riesgo Priorizado	Causas	Fecha	Nivel de Incertidumbre	Mayor, igual o menor a cero
001	Demoras en la contratación del personal	1	Dificultades para conseguir el personal con	dd/mm/aaaa	Alta	>0

			los perfiles solicitados			
002	Demoras en la contratación de los proveedores	2	Demoras en los tramites contractuales	dd/mm/aaaa	Alta	>0
003	Los entregables no están acordes con los requerimientos de los interesados	3	Dificultades para conseguir los insumos adecuados en la región	dd/mm/aaaa	Baja	<0
004	Retrasos en el Cronograma	4	Demoras en la terminación de los entregables	dd/mm/aaaa	Baja	<0
005	Modificaciones en el alcance	5	Cambio en las condiciones iniciales del proyecto	dd/mm/aaaa	Baja	<0
006	Demoras en la cancelación de las facturas	6	Periodos de vacancia	dd/mm/aaaa	Media	=0

Nota: Elaboración propia.

7.6.4. Planificar la Respuesta a los Riesgos.

Una vez identificados y categorizados los riesgos, se procede a desarrollar opciones y acciones para mejorar y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Aquí se abordan los riesgos según su prioridad, incluyendo un plan de acción para sortear cada uno de ellos.

Tabla 39.

Formato para Planificar la Respuesta a los Riesgos

Formato para Planificar la Respuesta a los Riesgos			
Nombre del Proyecto	Traslado Documental de los Archivos que Conforman el Fondo Acumulado de la Gobernación de Santander.		
Patrocinador	Gobernación de Santander		
Sigla del Proyecto	GD-046-07-2019	Fecha de Elaboración	01/07/2019
Objetivo	Planificar la Respuesta a los riesgos.		

Definición de Escalas según el impacto de los riesgos (Basados en la valoración por escala del riesgo)					
Ref	Descripción del Problema	Riesgo	Causa	Fecha de Identificación	Escala de Impacto del Riesgo
001	Demoras en la contratación del personal	Alta	Dificultades para conseguir el personal con los perfiles solicitados	dd/mm/aaaa	Evitar
002	Demoras en la contratación de los proveedores	Alta	Demoras en los tramites contractuales	dd/mm/aaaa	Evitar
003	Los entregables no están acordes con los requerimientos de los interesados	Baja	Dificultades para conseguir los insumos adecuados en la región	dd/mm/aaaa	Transferir
004	Retrasos en el Cronograma	Baja	Demoras en la terminación de los entregables	dd/mm/aaaa	Mitigar
005	Modificaciones en el alcance	Baja	Cambio en las condiciones iniciales del proyecto	dd/mm/aaaa	Evitar
006	Demoras en la cancelación de las facturas	Media	Periodos de vacancia	dd/mm/aaaa	Transferir

Nota: Elaboración propia.

7.7. Gestión de las Adquisiciones

Esta parte del proyecto, incluye los “procesos necesarios para comprar o adquirir, productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 255). Este abarca lo concerniente a la gestión del contrato, es decir, la forma como se van a elegir los proveedores y el tipo de contrato que se pretende realizar. De igual forma, es necesario realizar un seguimiento al desarrollo de las actividades contratadas, con el propósito de verificar que éstas se cumplan según lo pactado.

7.7.1. Definición de Políticas y Pautas Formales de las Adquisiciones.

- **Objeto:** Elegir un tercero que preste un servicio de calidad en los procesos, de traslado, limpieza, fumigación y desinsectación e instalación de estantería metálica, toda vez que estas, aunque, se encuentran dentro de las actividades del proyecto, la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72, no lo presta directamente, por lo tanto se hace necesario realizar su contratación.
- **Alcance:** Aplica a las áreas del proyecto que necesitan la compra de bienes o servicios
- **Normatividad:** El proceso de selección se realizará bajo la modalidad de Contratación directa, de acuerdo con las siguientes normas:
 - **Acuerdo 03 del 2012-Manual de Contratación; Numeral 2; Artículo 12:** “los contratos que tengan por objeto directo las actividades comerciales o industriales propias de la empresa en cuya ejecución se presenten competencias con empresas del sector privado con excepción de los siguientes: contrato de obra, contrato de consultoría, contrato de prestación de servicios, contrato de concesión.
 - **Resolución 060 del 12 de Diciembre de 2012:** “los contratos que tengan por objeto directo las actividades comerciales o industriales propias de la empresa en cuya ejecución se presenten competencias con empresas del sector privado con excepción de los siguientes: contrato de obra, contrato de consultoría, contrato de prestación de servicios, contrato de concesión”.
- **Procedimiento:**
 - Se realiza un estudio de conveniencia y oportunidad basadas en el plan de costos expuesto anteriormente luego de realizar un estudio de mercado, por medio del

cual se establecieron los precios y las características de las actividades del proyecto.

- Se solicitan cotizaciones con proveedores que puedan prestar los servicios a contratar.
- Se elige la cotización que pueda cumplir los requisitos de los entregables.
- Se lleva a cabo el proceso de contratación.

7.7.2. Herramientas y Técnicas.

- **Análisis de hacer o comprar:** Teniendo en cuenta las características del proyecto, se decidió que las actividades de fumigación, traslado e instalación de estantería, sería contratado con un tercero, en las actividades de elaboración de inventario y embalaje, serían realizadas directamente por la empresa.
- **Juicio de Expertos:** Con el fin de elaborar los criterios que serán necesario para la evaluación de las propuestas, se recurre al juicio de expertos, el cual incluye a las siguientes áreas: Jefatura Nacional de Compras, Dirección Nacional de Infraestructura, Secretaría General, Vicepresidencia Comercial y Dirección Nacional Financiera.

7.7.3. Criterios de Selección de los Proveedores-Salidas.

Los interesados en participar en el presente proceso de contratación deberán cumplir con los siguientes requisitos habilitantes:

7.7.3.1 Requisitos Jurídicos.

- La carta de presentación debe ser firmada por el representante legal de la persona jurídica, o por el representante del Consorcio o Unión Temporal conformado de los presentes estudio de conveniencia y oportunidad, el cual deberá ser diligenciado de

manera obligatoria. En la carta de presentación, el oferente deberá indicar cuál información de la suministrada en su propuesta es de carácter reservado, señalando la norma que le otorga tal carácter. En el mismo documento, el oferente manifestará la validez de la propuesta, de conformidad con lo establecido en el presente capítulo.

- Certificado de Existencia y Representación Legal del Proponente: Las personas jurídicas nacionales o extranjeras con domicilio en Colombia, que presenten propuesta para participar en el presente proceso de selección, deberán acreditar su existencia, capacidad y representación legal mediante el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio de la ciudad donde se encuentre su domicilio o sucursal, que deberá haber sido emitido con una antelación máxima de treinta (30) días calendario a la fecha del cierre del presente proceso. El objeto social del oferente deberá tener relación directa con actividades de Gestión Documental.
- Fotocopia de cédula del representante legal.
- Certificado de Antecedentes Judiciales, Fiscales y Disciplinarios del Representante Legal y de la Persona Jurídica.
- Copia del Registro Único Tributario RUT.
- Certificación de cuenta bancaria con fecha de expedición no mayor a 30 días a la fecha del cierre del proceso, en el cual conste que oferente sea el titular de la misma.
- EL CONTRATISTA interesado en participar en el presente proceso de contratación autorizará de manera escrita y en documento independiente suscrito por el representante legal o quien haga sus veces, específicamente y para el presente proceso de contratación a Servicios Postales Nacional S.A. a revisar la información de la entidad de EL CONTRATISTA y a las personas que hacen parte de la misma, en listas SARLAF y

demás bases de datos de consulta, que permitan verificar la legalidad, suficiencia técnica, económica y jurídica de la entidad y demás componentes que generen riesgos a LA ENTIDAD o al proceso de contratación.

- Carta de compromiso firmada por el representante legal del oferente donde autorice de manera expresa a LA ENTIDAD, realizar descuentos económicos por conceptos de acuerdos de niveles de servicios por presuntos incumplimientos en la ejecución del objeto contractual, una vez surtido en debida forma el debido proceso que trata el artículo 29 de la constitución nacional.
- Certificación de Parafiscales: De conformidad con lo estipulado por el artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y la Ley 828 de 2003, el proponente deberá anexar la respectiva certificación en la cual se indique que se encuentra cumpliendo y/o a paz y salvo en el pago de las contribuciones al Sistema Integral de Seguridad Social –EPS, Pensiones y ARP-, así como de los Aportes Parafiscales –SENA, ICBF, Cajas de Compensación Familiar-, y Subsidio Familiar a que haya lugar, de sus empleados a la fecha de cierre y en los 6 meses anteriores a la misma.

La certificación deberá ser suscrita por el Revisor Fiscal cuando éste exista de acuerdo con los requerimientos de ley o por el representante legal, y en este deberá constar que se encuentra al día en dichos pagos en los seis (6) meses anteriores en un término de expedición no superior a treinta días de la fecha de presentación de la propuesta.

NOTA: El oferente deberá adjuntar la planilla única de pago del último mes a la entrega de propuesta del presente proceso.

7.7.3.2. Requisitos Financieros.

- **Índice de Liquidez:**

- El interesado debe contar con un índice de liquidez igual o superior a 1,7
- El indicador índice de liquidez se determina de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Índice de liquidez} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

- **Patrimonio:**

- El interesado debe contar con un patrimonio mayor o igual al 30% del presupuesto
- El indicador patrimonio se determina de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Patrimonio} = \text{Activo total} - \text{Pasivo Total}$$

- **Nivel de Endeudamiento:**

- El interesado debe tener un nivel de endeudamiento igual o menor a 50%
- El indicador nivel de endeudamiento se determina de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = (\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) * 100$$

- **Capital de Trabajo:**

- El interesado debe tener un capital de trabajo mayor o igual al 30 % del presupuesto
- El indicador capital de trabajo se determina de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Si la verificación da como resultado NO CUMPLE, la propuesta no quedará habilitada.

7.7.3.2. Requisitos Técnicos.

- **Experiencia general:** El proponente deberá presentar un mínimo una (1) y máximo tres (3) certificaciones de contratos ejecutados con entidades públicas o privadas, suscritos durante los cinco (5) últimos años anteriores, contados a partir de la fecha de cierre del presente proceso; relacionados con procesos de traslado, transporte y demás actividades relacionadas con el objeto del contrato.

- **Experiencia específica:** El proponente deberá presentar como mínimo una (1) certificación de contrato ejecutado suscrito en los últimos cinco (5) años, cuyo objeto debe estar relacionado con el traslado y transporte especializado.
- Carta de compromiso firmada por el representante legal en la cual se garantice el suministro de la estantería de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas.

7.7.3.3. Requisitos Económicos:

- La oferta económica debe presentarse en moneda legal colombiana y debe incluir el valor del IVA, si el OFERENTE no lo incluye, la entidad lo considerará INCLUIDO en el valor total de la misma y así lo aceptará el OFERENTE.
- Son a cargo del adjudicatario, el pago de los derechos, impuestos, tasas, y otros conceptos que genere el contrato.
- La oferta económica comprenderá todos los costos directos e indirectos en que EL CONTRATISTA va a incurrir para cumplir a cabalidad con el objeto del contrato, tales como salarios, horas extras, recargos nocturnos, prestaciones sociales, costos operativos, utilidad del CONTRATISTA que pueda generar durante toda la vigencia del contrato que llegará a suscribirse.
- Para efectos de la calificación económica se asignarán un máximo de cien (100) puntos, al proponente que ofrezca menor valor total de la propuesta.
- Si sólo hay una oferta admitida, la misma obtendrá el máximo puntaje en este factor.
- A las demás propuestas se les asignará el respectivo puntaje de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje} = \text{MVP} * 100 / \text{VPE}$$

Dónde: MVP = Menor valor presentado

VPE = Valor de la propuesta evaluada

7.3.4. Condiciones del Contrato a Celebrar.

- **Objeto:** Contratar los servicios de logística para el traslado de documentación y demás actividades requeridas.
- **Plazo:** El plazo de ejecución del contrato será de CUATRO (4) MESES, contados a partir del cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento, ejecución y suscripción del acta de inicio, distribuidos de la siguiente forma: Durante los dos (2) primeros meses del contrato se ejecutara el suministro e instalación de la estantería; Las actividades correspondientes al traslado y transporte documental se realizarán por fases durante los tres (3) primeros meses del proyecto, debido a la necesidad de consulta de la documentación por parte de la Gobernación; la Limpieza, Fumigación y Desinsectación, se realizará durante los cuatro (4) meses del proyecto.
- **Identificación del Contrato a Celebrar:** La tipología del contrato a celebrar corresponde a un Contrato de prestación de servicio.
- **Lugar de Ejecución del Contrato:** El servicio deberá prestarse en las instalaciones del Archivo Central de la Gobernación de Santander, en la calle 10 N° 37-02 de la ciudad de Bucaramanga, y en la calle 5 N° 5-57 del municipio de Floridablanca.
- **Valor:** CUATROCIENTOS DIECINUEVE MILLONES SETECIENTOS CUARENTA Y SEIS MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE PESOS MCTE (\$ 419.746.259) INCLUIDO IVA y demás impuestos y costos a que haya lugar. (Valor que se encuentra en el cotizador aprobado.)
- **Forma de pago:** El pago se efectuará a los 60 días calendario siguientes a la correcta presentación de la factura, adjuntando los siguientes documentos: a) Las Actas de entrega

Física de los informes de selección, evaluación, visitas domiciliarias solicitados por la Dirección de Gestión Humana b) Constancia suscrita por el supervisor del contrato, en la que se señale que EL CONTRATISTA cumplió a satisfacción de la ENTIDAD, con las obligaciones pactadas. c) La certificación expedida por el Revisor Fiscal o representante Legal, que acredite que EL CONTRATISTA se encuentra a paz y salvo por concepto de pago de las contribuciones al Sistema Integral de Seguridad Social y de los Aportes Parafiscales a que haya lugar de los empleados a su cargo, adjuntando el soporte resumen de pago de la planilla única pila de acuerdo con lo señalado en la Ley 789 de 2002. d). Certificación bancario no mayor a 90 días. e). Certificado y Control de Ejecución. f). Informe de supervisión.

PARÁGRAFO - En el evento de presentarse gastos directos e indirectos de forma imprevista en el transcurso de la ejecución del presente contrato, EL CONTRATISTA deberá solicitar consentimiento previo, claro y expreso del ORDENADOR DEL GASTO que autorice el reconocimiento de dichos pagos.

- **Supervisor:** Gerente Regional Oriente, o quien haga sus veces o quien el ordenador del gasto designe.

7.8. Plan de Gestión de los Interesados

El Plan de Gestión de los Interesados, “incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la actuación del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 391).

7.8.1 Matriz Poder Interés.

Tabla 40.
Matriz poder-interés

Registro de Interesados				
Ítem	Interesados	Poder	Interés	Acción
A	Gobernación de Santander	10	10	Gestionar de Cerca
B	Empleados del Archivo	5	10	Gestionar de Cerca
C	Público	1	1	Monitorear
D	Contratistas	3	7	Gestionar de Cerca
E	Científicos	3	10	Monitorear

Nota: Elaboración propia.

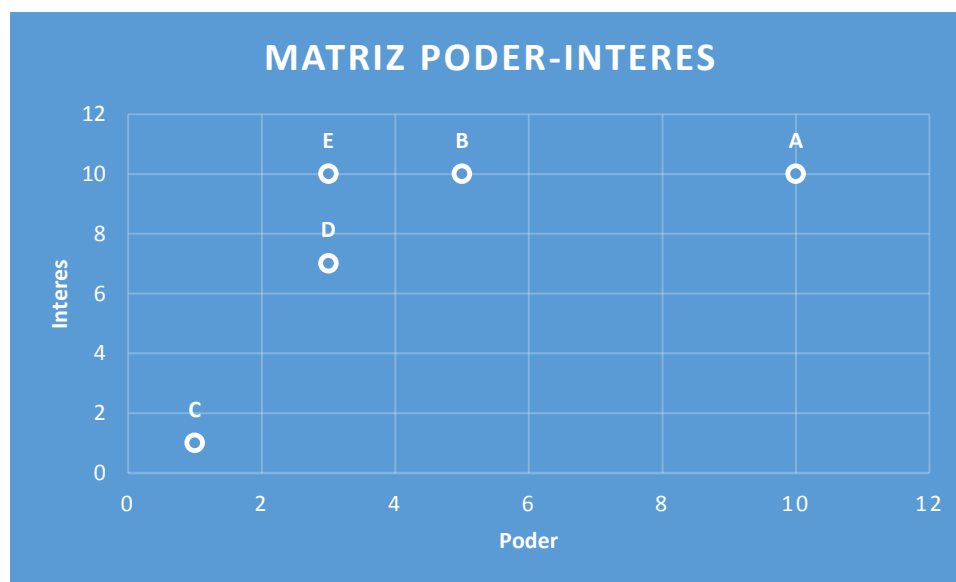


Figura 8. Matriz Poder-Interés.

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior, las acciones a seguir con cada uno de los interesados son las siguientes:

- Gobernación de Santander: Gestionar de cerca.
- Empleados del Archivo: Gestionar de cerca.
- Público: Monitorear.

- Contratistas: Gestionar de cerca.
- Científicos: Monitorear.

7.8.2. Planificar la Gestión de los Interesados.

Por medio de este proceso se desarrollan las “estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 399). Para esto se va a emplear la matriz poder-interesa desarrollada anteriormente, la cual, muestra las acciones a seguir con cada uno de los interesados.

7.8.3. Herramientas y Técnicas-Salidas.

- **Juicio de Expertos:** En la fase de planeación del proyecto, se efectuaran reuniones entre la gerencia regional, el coordinador del proyecto y el área comercial, con el propósito de definir las estrategias a seguir con cada uno de los interesados identificados anteriormente.
- **Técnicas Analíticas:** El nivel de participación de los interesados, se debe comparar con los niveles de participación planeados, toda vez, que una correcta gestión de los interesados es vital para concluir con éxito el proyecto.

Para planificar la gestión de los interesados, se dividen cada uno de ellos según los siguientes ítems:

- **Desconocedor:** Desconocedor del proyecto y sus posibles impactos.
- **Reticente:** Conocedor del proyecto y sus impactos, pero reticente al cambio.
- **Neutral:** Conocedor del proyecto, aunque no lo apoya ni es reticente.
- **Partidario:** Conocedor del proyecto, sus impactos potenciales y apoya el cambio.

- **Líder:** Conocedor del proyecto y de sus impactos, se encuentra activamente involucrado en lograr el éxito del mismo.

Tabla 41.
Matriz de evaluación de participación de los interesados

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Gobernación de Santander					X
Empleados del Archivo Público		X			
Contratistas	X			X	
Científicos			X		

Nota: Elaboración propia.

8. Conclusiones

El problema principal, al cual, se le pretendió dar respuesta durante el desarrollo de este trabajo, consistió en ¿Cómo plantear un proyecto de traslado de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander, siguiendo los postulados del Project Management Institute? , para lograr lo anterior fueron elaborados los diferentes planes propuestos en dicha metodología, por medio de los cuales, se definió la forma en la cual, se llevaría a cabo la ejecución del proyecto.

Por medio del Plan para la Dirección, se dio a conocer la línea base del alcance, es decir, las actividades de las cuales se conforma el proyecto, así como el orden en el cual se deben llevar a cabo y el procedimiento por medio del cual, se aceptarán los entregables. En el Plan de Gestión de Costos, se definieron las características de estas actividades con el propósito de estimar el recurso humano, los equipos, insumos y el margen que se debe dejar de imprevistos, para finalmente determinar la línea base de costos. De igual forma, se establecieron las políticas de calidad de cada uno de los entregables, según la normatividad expedida por el Archivo General de la Nación (AGN), que es el ente gubernamental que emite la normatividad referente a gestión documental en el país. Por otro lado, se realizó un análisis de los perfiles requeridos para la correcta ejecución de los entregables. Para culminar se definieron los requisitos, tanto técnicos, jurídicos, financieros y de experiencia que deberán tener los contratistas encargados de ejecutar las actividades para las cuales, la empresa no posee la infraestructura suficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que se cumplieron los objetivos, toda vez, que se planteó el proyecto de traslado documental de los archivos que conforman el fondo acumulado de la Gobernación de Santander, según la metodología propuesta en el PMBOK. La correcta

ejecución de este proyecto servirá para disminuir los tiempos de recuperación la información solicitada para consulta, de igual forma se mejorarán las condiciones de almacenamiento de la documentación, lo cual, es importante para la ciencia y la cultura de la nación, toda vez, que muchos de los documentos que allí reposan poseen valor histórico.

9. Recomendaciones

Para la correcta ejecución del proyecto de traslado documental, es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- Aplicar los planes enunciados anteriormente, toda vez, que de esta forma, se puede llevar a cabo la ejecución del proyecto, con un mínimo de errores, teniendo en cuenta que la metodología del PMBOK, puede ser utilizada en la mayoría de los proyectos.
- Realizar el control de calidad semanalmente a cada una de las actividades del proyecto, con el propósito de identificar a tiempo los problemas que puedan estarse presentando y tomar los correctivos pertinentes para cada uno de los casos.

Bibliografía

- Archivo General de la Nación. (5 de Mayo de 2000). Acuerdo 049. Bogotá, Cundinamarca, Bogotá.
- Archivo General de la Nación. (4 de Julio de 2000). Ley 594. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Archivo General de la Nación. (29 de Junio de 2006). Acuerdo 027 de 2006. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Archivo General de la Nación. (31 de Octubre de 2014). Acuerdo 008. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Castellanos, L. &. (2007). *Control Integrado de Plagas. Contacto, 11, 19-22.*
- Castellanos, L. &. (2007). *En Busca de Soluciones a la Problemática de Desinfección de Archivos. Contacto, 11, 23-26.*
- Chopra, S. y. (2008). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: Pearson Education.
- Fisher, L. y. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw Hill Editores.
- Gobernación de Santander. (2010). *Proyecto de Reubicación del Archivo General del Departamento en las Antiguas Instalaciones de la Licorera de Santander*. Bucaramanga: Gobernación de Santander.
- Heredia, A. (1991). *Archivística General; Teoría y Práctica*. . España: Diputación Provincial de Sevilla. Excm. .
- Johnson Fraser, L. M. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: McGraw Hill Editores.
- Nación., A. G. (s.f.). *Instructivo de Limpieza y Desinfección de Áreas y Documentos de Archivo*.
Obtenido de
http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicacionees/InstructivoLimpieza.pdf
- Project Management Institute. (2013). *Guia de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guia del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute.