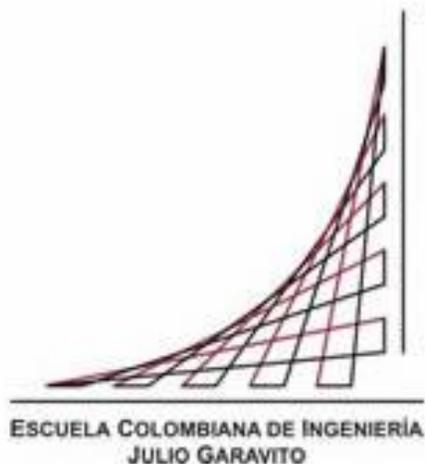


Elaboración de una guía para el uso de la Metodología General Ajustada - MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que componen el Sistema Nacional de Archivos - SNA



**Yenny Beltrán Pardo
Beatriz Ferrer Catalán**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C.
2018**

Elaboración de una guía para el uso de la Metodología General Ajustada - MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que componen el Sistema Nacional de Archivos - SNA



**Yenny Beltrán Pardo
Beatriz Ferrer Catalán**

**Director del trabajo de grado
José Luis López**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C.
2018**

Nota de aceptación

Por medio de la presente nota se establece que el Trabajo de Grado “**Elaboración de una guía para el uso de la Metodología General Ajustada - MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que componen el Sistema Nacional de Archivos - SNA**”, presentado para optar por el título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con todos los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

José Luis López

Director del Trabajo de Grado

Agradecimientos y dedicatorias

Nuestro objetivo como estudiantes de la Especialización de Desarrollo y Gerencia de Proyectos es que nuestros conocimientos aporten y generen valor al desarrollo de nuestras labores y al mejoramiento de nuestro entorno. Es nuestro anhelo que con el producto de este proyecto el Archivo General de la Nación, AGN, cuente con una herramienta que facilite las asistencias técnicas que brindan cada año a las alcaldías y gobernaciones para el mejoramiento de sus procesos en el manejo de archivos.

Agradecemos principalmente a Dios por permitirnos tener la oportunidad de estudiar un postgrado; al doctor Armando Martínez Garnica, Director del AGN, así como a la doctora Marcela Rodríguez, asesora de la Dirección del AGN y a su equipo de trabajo por facilitarnos la información necesaria.

Extendemos nuestro agradecimiento a la doctora Zulia Mena García, miembro de la Junta Directiva del AGN, por su comprensión para permitirnos dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo algunas actividades indispensables para sacar este proyecto adelante; y por supuesto a nuestras familias y a todo el equipo de profesores de la Unidad de Proyectos, en especial a nuestro director, el Ingeniero Jose Luis López, por el acompañamiento y apoyo que siempre nos brindaron.

Yenny Beltrán y Beatriz Ferrer

Contenido

Glosario.....	7
Abreviaturas	11
0. Resumen ejecutivo	12
1. Introducción	14
2. Perfil actual del proyecto	16
2.1 Identificación del proyecto	16
2.2 Propósito del proyecto	16
2.3 Objetivo general.....	16
2.4 Objetivos específicos.....	16
2.5 Justificación del proyecto.....	17
2.6 Exclusiones del proyecto.....	18
2.7 Restricciones del proyecto.....	19
2.8 Supuestos del proyecto	19
2.9 Acta de Constitución	20
2.10 Análisis de las partes interesadas	23
2.11 Entregables.....	35
2.11.1 Entregables académicos	35
2.11.2 Entregables del proyecto.....	36
2.12 Interacciones del proyecto con su entorno.....	36
2.13 Entorno organizacional.....	43
2.14 Descripción de la problemática	44
3. Identificación y alineación estratégica del proyecto	47
4. Antecedentes.....	49
4.1 Descripción de la organización	49

4.2	Estructura de la Organización.....	50
4.3	Políticas	53
4.4	El sector Cultura en el SGR	54
4.5	Impuesto Nacional al Consumo a la Telefonía Móvil	58
5.	Diagnóstico del proyecto.....	62
6.	Hallazgos.....	72
7.	Alternativas analizadas	75
8.	Conclusiones.....	79
9.	Recomendaciones.....	84
	Guía para el uso de la Metodología General Ajustada - MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que conforman el Sistema Nacional de Archivos - SNA	85
10.	Evaluación del proyecto.....	163
11.	Conclusiones y recomendaciones	166
12.	Bibliografía.....	177

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de Problemas.....	46
Ilustración 2. Estructura Organizacional AG.....	51
Ilustración 3. Fondos del SGR.....	56
Ilustración 4. Recursos Cultura vs Total Recursos SGR.....	57
Ilustración 5. Procedimiento de elaboración de la Guía.....	61
Ilustración 6. Procedimiento para consolidar requerimientos de la Guía.....	72
Ilustración 7. Flujo Inversión / Beneficios	164

Lista de tablas

Tabla 1. Registro de stakeholders	23
Tabla 2. Matriz Poder / Interés	26
Tabla 3. Requerimientos de gerencia.....	28
Tabla 4. Requerimientos funcionales del proyecto.....	29
Tabla 5. Requerimientos no funcionales del proyecto.....	30
Tabla 6. Matriz de Trazabilidad - Requerimientos Gerenciales	30
Tabla 7. Matriz de Trazabilidad – Requerimientos Funcionales	32
Tabla 8. Matriz de Trazabilidad - Requerimientos No Funcionales.....	34
Tabla 10. Distribución recursos INC	38
Tabla 11. Alineación estratégica del proyecto.....	47
Tabla 12. Histórico de proyectos INC	59
Tabla 13. Identificación de la problemática por capítulos de la MGA.....	63
Tabla 14. Comparación de requerimientos por fuente de financiación	77
Tabla 15. Identificación de problemáticas por capítulos de la MGA	79
Tabla 17. Proyección de ingresos e inversión para el proyecto	164

Glosario

Acuerdo único 45 de 2017: normatividad que tiene por objeto establecer las condiciones, características y estándares de calidad, así como el método para unificar la información que presenten los diferentes actores, los parámetros y el procedimiento para el registro de la información contenida en la Plataforma Integrada de Información del Sistema General de Regalías, SGR.

Archivo: conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada (Ley 594 de 2000).

Archivo público: conjunto de documentos pertenecientes a entidades oficiales y aquellos que se deriven de la prestación de un servicio público por entidades privadas.

Entidades territoriales: personas jurídicas de derecho público que componen la división político-administrativa del Estado y que gozan de autonomía en la gestión de sus intereses. Son entidades territoriales los departamentos, municipios, distritos y los territorios indígenas, y eventualmente, las regiones y provincias.

Función archivística: actividades relacionadas con la totalidad del quehacer archivístico, que comprende desde la elaboración del documento hasta su eliminación o conservación permanente.

Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG: herramienta a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo (Función Pública, 2018).

Gestión documental: 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 facilitar su utilización y conservación.

Índice de Gobierno Abierto – IGA: indicador sintético que mide el cumplimiento de normas estratégicas anticorrupción.

Índice de Desempeño Integral – IDI: evalúa el desempeño de la gestión de las entidades territoriales en sus competencias fundamentales, basado en los resultados obtenidos en los compromisos adquiridos por estas entidades en sus planes de desarrollo, en el marco del proceso de descentralización de competencias y recursos, así como en el cumplimiento del ordenamiento jurídico que lo fundamenta. Lo anterior, se mide a través de cuatro componentes, que son:

- Eficacia
- Eficiencia
- Requisitos legales y
- Gestión (capacidad administrativa y desempeño fiscal) (DNP, 2018).

Ley 594 de 2000: normatividad por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y otras disposiciones.

Ley 1530 de 2012: normatividad por medio de la cual se regula la organización y el funcionamiento del SGR.

Órganos colegiados de administración y decisión – OCAD: responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración, que se financiarán con recursos del SGR, así como de evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad para financiarlos, y designar su ejecutor.

Procuraduría General de la Nación: la Procuraduría General de la Nación construye convivencia, salvaguarda el ordenamiento jurídico, representa a la sociedad y vigila la garantía de los derechos, el cumplimiento de los deberes y el desempeño íntegro de quienes ejercen funciones públicas, preservando el proyecto común expresado en la Constitución Política; para producir resultados de valor social en su acción preventiva, ejercer una actuación disciplinaria justa y oportuna y una intervención judicial relevante y eficiente, orientadas a profundizar la democracia y lograr inclusión social, con enfoque territorial y diferencial (Procuraduría General de la Nación).

Políticas de desarrollo administrativo: conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el

aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos (Función pública, 2015).

Abreviaturas

AGN	Archivo General de la Nación
ADAI	Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos
BIC	Bien de Interés Cultural
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EDT	Estructura Detallada de Trabajo
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo de Archivos
FURAG	Formulario Único de Reporte de Avances en la Gestión
IGA	Índice de Gobierno Abierto
INC	Impuesto Nacional al Consumo
IDI	Índice de Desempeño Integral
MGA	Metodología General Ajustada
MINTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
PMI	Project Managment Institute (sigla en inglés)
PINAR	Plan Institucional de Archivos de una entidad
RADI	Red de Archivos Diplomáticos Iberoamericanos
SNA	Sistema Nacional de Archivos
SGR	Sistema General de Regalías
OCAD	Órganos Colegiados de Administración y Decisión
PGD	Programa de Gestión Documental
SIC	Sistema Integrado de Conservación
TI	Tecnologías de la Información

0. Resumen ejecutivo

El Archivo General de la Nación – AGN, es un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Cultura, encargado de formular, orientar y controlar la Política Archivística, coordinar el Sistema Nacional de Archivos – SNA y la Red Nacional de Archivos, y garantizar la conservación del patrimonio documental, asegurando los derechos de los ciudadanos y el acceso a la información.

Entre sus actividades misionales se encuentran guiar a las entidades territoriales en la aplicación de la Ley General de Archivos y entregar el apoyo necesario para que éstas puedan establecer sus respectivos sistemas de gestión documental.

El presente informe aborda el proceso para la formulación de una guía que el AGN facilitará a las entidades territoriales para que puedan gestionar sus proyectos de conservación de archivos ante fuentes de financiación como el Sistema General de Regalías, SGR.

Para ello se llevó a cabo un diagnóstico a partir de entrevistas realizadas a los encargados de la revisión técnica de los proyectos que llegan al AGN en el marco del SGR. De acuerdo con cada componente que determina la Metodología General Ajustada – MGA, establecida por el Departamento Nacional de Planeación, DNP, se identificaron las principales problemáticas que presentan las entidades.

Se encontró que la mala formulación de proyectos constituye el problema central y se concluyó que la mejor estrategia para guiar a las entidades territoriales consiste en explicar detalladamente

los conceptos técnicos de la conservación de archivos aplicados a la Guía de Formulación de Proyectos, de acuerdo a la MGA.

De esta manera, en el presente informe se plasma la descripción del proceso para la elaboración de la guía en los dos primeros componentes, que son identificación y preparación, con las respectivas especificaciones técnicas de conservación de archivos. Los otros dos componentes (evaluación y programación) son tratados de manera resumida debido a que no se identificaron debilidades técnicas y las especificaciones para sus respectivas formulaciones ya están documentadas y estandarizadas por el DNP.

Se espera que con la guía para el uso de la MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial que componen el SNA, se facilite la formulación de este tipo de proyectos, y que su gestión ante las fuentes de financiación sea más efectiva en términos de aumento de aprobación de proyectos archivísticos.

1. Introducción

Las entidades territoriales muestran una baja participación en la ejecución de recursos de las diferentes fuentes de financiación debido a la mala formulación de proyectos de archivos. Ésta se debe principalmente a la deficiente capacidad técnica de las entidades territoriales en la función archivística y a que los requerimientos para la formulación de este tipo de proyectos no están claros. Por lo tanto, el AGN propone entregar una herramienta guía a estas entidades para que sus procesos de mejora en la gestión documental cumplan con los requisitos suficientes para ser financiados a través de sus respectivos proyectos.

La implementación de mejoras en la gestión documental es evaluada en cada una de las entidades territoriales del país a través de la implementación de la Ley General de Archivos. El AGN realiza seguimiento al cumplimiento de esta ley y reporta anualmente a la Procuraduría General de la Nación los resultados y hallazgos, que son publicados en el informe del Índice de Gobierno Abierto – IGA. Por tal motivo, reviste gran importancia para el AGN que las entidades territoriales cuenten con las herramientas y recursos que les permita cumplir con los requerimientos legales que exige la Procuraduría y así generar resultados en la lucha anticorrupción.

El proceso para elaborar la guía se enmarca en el desarrollo de este trabajo de grado y su contenido se divide así:

En la primera parte se especifican los antecedentes y el contexto en el que se desarrollan el proyecto y el trabajo de grado, su propósito, justificación y objetivos.

En la segunda parte se detallan la referencia teórica en la que se basó el trabajo y las actividades para el desarrollo del producto del proyecto.

En la tercera parte se describen los hallazgos de las debilidades con el fin de fortalecer y mejorar la formulación de proyectos de las entidades territoriales y las recomendaciones para tratarlas.

En la cuarta parte se puntualizan los detalles de la gerencia del presente trabajo de grado.

2. Perfil actual del proyecto

A continuación, se describen cada una de las variables que ubican el Proyecto de Creación de una Guía para el Uso de la MGA en los Programas de Archivos, en el entorno en que se desarrolla.

2.1 Identificación del proyecto

Elaboración de una Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las entidades del orden territorial que componen el SNA.

2.2 Propósito del proyecto

Contribuir al fortalecimiento técnico de las instituciones archivísticas que integran el SNA para que se constituyan en factores de desarrollo cultural y garanticen el derecho de los ciudadanos a acceder debidamente a los documentos que conforman los archivos, a través del mejoramiento de la gestión de recursos para la financiación de proyectos de conservación de archivos.

2.3 Objetivo general

Elaborar una guía para la presentación de proyectos de archivos de las entidades territoriales ante diferentes instancias para su financiación, usando la MGA.

2.4 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico que permita identificar las falencias, que existen en la presentación de proyectos de conservación de archivos, en entidades territoriales.
- Establecer los requisitos necesarios para la formulación de proyectos de conservación de archivos.

- Desarrollar la guía de acuerdo con los requerimientos establecidos y los resultados del diagnóstico del proyecto.

2.5 Justificación del proyecto

Problema a resolver: la mala formulación de proyectos de archivos por parte de las entidades territoriales –debido a su deficiente capacidad técnica– no permite el acceso eficiente a las fuentes de financiación dispuestas para ello.

Exigencia por cumplir: la Ley 594 de 2000 – Ley General de Archivos, cuyo objeto es establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado y su ámbito de aplicación comprende a la administración pública en sus diferentes niveles, obliga a que las entidades que compone en SNA establezcan acciones para la administración de archivos, la gestión de documentos, el acceso y consulta de los documentos, la salida de los documentos, el manejo de los archivos privados, l donación, adquisición y expropiación de los archivos de carácter histórico y la conservación de los documentos.

Así mismo, se establecen lineamientos generales que regulan el control y vigilancia de la mencionada ley y se establecen los estímulos a la salvaguarda, difusión o incremento del patrimonio documental de la Nación.

En cuanto a la conservación de documentos, la Ley General de Archivos establece en sus artículos 46, 47, 48 y 49 que:

- Los archivos de la administración pública deberán implementar un sistema integrado de conservación en cada una de las fases del ciclo vital de los documentos.
- Los documentos de los archivos, sean originales o copias, deberán elaborarse en soportes de comprobada durabilidad y calidad de acuerdo con la norma nacional o internacional que para el efecto sean acogidas por el AGN.
- El AGN dará pautas y normas técnicas generales sobre conservación de archivos.
- En ningún caso los documentos de carácter histórico podrán ser destruidos, aunque hayan sido reproducidos por cualquier medio.

El AGN establece lineamientos a través del Acuerdo 006 de 2014 para el desarrollo de los artículos anteriormente mencionados, la conservación de archivos y la formulación de los planes del Sistema Integrado de Conservación – SIC, los programas de conservación preventiva, el Plan de Conservación Documental y el Plan de Preservación Digital a Largo Plazo.

Oportunidad por aprovechar: del total de recursos del SGR sólo el 1% se destina a proyectos pertenecientes al sector Cultura y por lo tanto es posible elevar la participación, a través de la presentación de más y mejores proyectos.

2.6 Exclusiones del proyecto

- El proyecto no incluye la implementación de la Guía en la entidad.
- Dentro del alcance de la Guía no está establecida la gestión de los proyectos de otros subsistemas o dependencias del AGN.
- La Guía no responde a proyectos que no sean de gestión documental.
- La Guía final no está dirigida a entidades territoriales de categorías 1, 2 ni especiales.
- El proyecto no incluye capacitación a servidores del AGN.

2.7 Restricciones del proyecto

- El tiempo de acompañamiento por parte de la asesora del AGN será de lunes a viernes en horario de oficina.
- La información de la que no disponga la asesora del AGN será solicitada a través del director de la entidad.
- La Guía será recibida por parte del AGN a más tardar el 25 de junio de 2018.
- El costo de la Guía está compuesto por el tiempo dedicado por el equipo de trabajo (dos personas) para la elaboración de dicho producto.

2.8 Supuestos del proyecto

- Este trabajo parte de la necesidad previamente identificada por el AGN de elaborar una guía para el uso de la MGA en los proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que componen el SNA.
- La información para el desarrollo de esta guía puede encontrarse en el AGN.
- Los objetivos estratégicos del AGN no tendrán ningún cambio o eliminación durante el desarrollo de este trabajo de grado.
- Se trabajará de acuerdo con los lineamientos de la MGA establecidos por el DNP.
- El proyecto contemplará sólo los entregables descritos en la Estructura Detallada de Trabajo – WBS.
- El presupuesto para el desarrollo del proyecto sólo será aportado por el gerente, el líder técnico y la asesora, representado en el tiempo de dedicación para el desarrollo de las actividades.
- Los integrantes del equipo de trabajo serán los mismos durante todo el ejercicio.

2.9 Acta de Constitución

Este proyecto busca construir una Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA, con el fin de facilitar la gestión de recursos financieros ante el SNR. De esta manera se podrán generar proyectos que atiendan problemáticas específicas de archivo de las entidades públicas de los municipios categorías 3, 4, 5 y 6 de Colombia.

El producto de este proyecto será una guía de uso que servirá como herramienta técnica para la consecución de recursos financieros de manera ágil y eficiente, alineada con la Política Nacional de Archivos y el objetivo estratégico del AGN de “coordinar las instituciones archivísticas que integren el SNA para que sean factores de desarrollo cultural y garanticen el ejercicio del derecho al acceso adecuado de la población a los documentos que conforman los archivos.”

Se autoriza formalmente la elaboración de la guía siguiendo metodologías dispuestas por el DNP para la consecución de recursos de financiación para los proyectos presentados al SGR. Se proponen pautas que permitan cumplir con los requerimientos para la presentación de proyectos que respondan a las necesidades de las entidades del orden territorial.

Para este proyecto se designa a Beatriz Ferrer, identificada con la cédula de ciudadanía N° 1.064.983.892 de Cereté, como gerente de proyecto, para que lo lidere bajo los requerimientos proporcionados por el AGN, que se enmarcan en las restricciones de:

Alcance: elaborar una guía para el uso de la MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que componen el SNA.

Tiempo: estará armonizado con los tiempos fijados por el cambio de gobierno; por lo tanto, la última versión de la Guía debe entregarse el 8 de junio de 2018.

Costo: de acuerdo con la proyección presupuestal realizada por el equipo del trabajo de grado, el valor se aproxima a COP\$16 millones representados en el valor del tiempo dedicado por cada uno de los participantes en el desarrollo del ejercicio, los recursos financieros, el uso de herramientas ofimáticas, papelería y asesorías externas.

Se tomarán las medidas necesarias para que la ejecución de lo planeado se realice dentro del rango programado de tiempo y costo, en caso de presentarse desviación de la ejecución del proyecto para la elaboración de la Guía para el Uso de la MGA en Proyectos de Conservación de Archivos.

El informe del proyecto se entregará en medio digital al *sponsor*, cumpliendo con los lineamientos que resulten del diagnóstico requerido para la elaboración de la Guía.

El equipo de trabajo también cuenta con una líder técnica de calidad, la ingeniera Yenny Beltrán, que junto con la gerente desarrollarán cada uno de los entregables del informe final, que se enuncian a continuación:

1. Libro de gerencia
2. Informe del proyecto
3. Sustentación.

Los criterios de éxito son:

1. Cumplimiento de cronograma y costo.
2. Realización y documentación sistemática (quincenal) de reuniones con el *sponsor*.
3. Elaboración del libro de gerencia, el informe y las sustentaciones.
4. Elaboración de diagnóstico para la Guía.

José Luis López Cano

Sponsor

Beatriz Ferrer

Gerente del proyecto

2.10 Análisis de las partes interesadas

A continuación, en la Tabla 1 se relacionan los *stakeholders* del proyecto y del trabajo de grado, con su respectiva identificación y una pequeña descripción de su interés, requerimiento o posición respecto a este trabajo.

Tabla 1. Registro de stakeholders

ID	Stakeholder	Descripción
S-01	Asesora del AGN	Interesada en que la guía se entregue al finalizar el primer semestre del año 2018. Establece los requerimientos que debe tener la Guía. Gestiona la información y los recursos humanos para desarrollar la Guía. Recibe información y requerimientos por parte de las entidades del orden territorial. Gestiona permisos para realizar actividades dentro de las instalaciones del AGN.
S-02	Director del AGN	Delega las responsabilidades para el desarrollo del trabajo en los mandos más altos del AGN. Autoriza los trabajos y el desarrollo de actividades dentro de las instalaciones del AGN.
S-03	Sponsor	Sirve de guía general para el desarrollo del proceso del proyecto. Apoya los procesos de búsqueda e interpretación de fuentes bibliográficas pertinentes. Apoya los enfoques o lineamientos conceptuales y metodológicos para la realización del informe. de manera

ID	Stakeholder	Descripción
		<p>que se facilite el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Hace seguimiento del trabajo realizado, tanto individual como grupal, para lo cual se reunirá con el equipo de trabajo por lo menos una vez cada dos semanas.</p> <p>Apoya al equipo en precisar el alcance del proyecto, teniendo en cuenta las guías que la Especialización provee para tal fin.</p> <p>Evalúa y califica el trabajo realizado por el equipo, de acuerdo con la programación y las pautas suministradas.</p> <p>Decide, junto con el segundo evaluador, si de acuerdo con los criterios establecidos por los resultados del informe final se recomienda la presentación de la sustentación.</p> <p>Hace seguimiento al registro escrito de las reuniones, a través de las actas elaboradas en el formato establecido para ello.</p>
S-05	Gerente de proyecto	<p>Programa, coordina, asiste, participa, controla y documenta las reuniones con los distintos <i>stakeholders</i>, con énfasis en la presentación de entregables específicos a nivel individual y de equipo, principalmente ante el director del trabajo de grado.</p> <p>Hace entrega del informe de desempeño.</p>

ID	Stakeholder	Descripción
		Realiza las distintas entregas, informes y sustentaciones de acuerdo con el cronograma previsto por la Especialización y por las agendas acordadas con los diferentes <i>stakeholders</i> .
S-06	Líder técnica y de calidad	<p>Responde de manera directa, integral y sostenida por la calidad y cumplimiento de todos los aspectos funcionales del informe del trabajo de grado.</p> <p>Hace entrega del acta de la reunión anterior y de los respectivos compromisos en cada una de las reuniones con el director del trabajo de grado.</p> <p>Realiza las distintas entregas, informes y sustentaciones de acuerdo con el cronograma previsto por la Especialización y por las agendas acordadas con los diferentes <i>stakeholders</i>.</p>
S-07	Segundo evaluador	<p>Apoya al equipo, de acuerdo con la aprobación o la solicitud del <i>Sponsor</i>, en los momentos en que se considere necesario a lo largo de la realización del proyecto.</p> <p>Interviene, en la medida en que lo considere conveniente, con aportes o revisiones del proyecto.</p> <p>Decide, junto con el <i>Sponsor</i>, si de acuerdo con los criterios establecidos, los resultados del informe del proyecto ameritan la sustentación.</p>
S-08	Erika Blanco Vargas - Jefe inmediata de Yenny Beltrán	Interviene en los tiempos dedicados a la realización de actividades del trabajo de grado, de acuerdo con los requerimientos establecidos en las jornadas laborales de Yenny Beltrán (líder técnica y de calidad).

ID	Stakeholder	Descripción
S-09	Zulia Mena García - Jefe inmediata de Beatriz Ferrer	Interviene en los tiempos dedicados a la realización de actividades del trabajo de grado, de acuerdo con los requerimientos establecidos en las jornadas laborales de Beatriz Ferrer (gerente del proyecto).
S-10	Entidades del orden territorial del SNA	Aportan información necesaria para el establecimiento de criterios que deben considerarse en la Guía final. Son los beneficiarios directos de la elaboración de la Guía para el uso de la MGA, en proyectos de entidades que conforman el SNA.
S-13	Departamento Nacional de Planeación	Establece la MGA para la presentación de proyectos y –si se requiere–, hace seguimiento con el fin de identificar si la entidad realiza alguna actualización a la metodología, que afecte el desarrollo del proyecto.

De acuerdo a la identificación anterior se realiza un análisis del modelo poder / interés, cuyos resultados se encuentran en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz Poder / Interés

ID	Stakeholder	Poder			Interés				P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social	I	
		60%	40%		40%	20%	40%		
S-01	Asesora del AGN	5	5	5,0	5	2	5	4,4	9,4
S-02	Director del AGN	5	2	3,8	1	1	3	1,8	5,6

ID	Stakeholder	Poder			Interés				P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social	I	
		60%	40%		40%	20%	40%		
<i>S-03</i>	<i>Sponsor</i>	5	5	5,0	5	2,5	5	4,5	9,5
<i>S-05</i>	<i>Gerente de proyecto</i>	5	5	5,0	5	5	5	5,0	10,0
<i>S-06</i>	<i>Líder técnico de calidad</i>	5	5	5,0	5	5	5	5,0	10,0
<i>S-07</i>	<i>Segundo evaluador</i>	1	4	2,2	4	2	4	3,6	5,8
<i>S-08</i>	<i>Jefe inmediata de Yenny Beltrán</i>	4	1	2,8	0	0	0	0,0	2,8
<i>S-09</i>	<i>Jefe inmediata de Beatriz Ferrer</i>	4	1	2,8	2	0	2	1,6	4,4
<i>S-10</i>	<i>Entidades del orden territorial del SNA</i>	5	1	3,4	5	3	3	3,8	7,2
<i>S-12</i>	<i>Director de la Especialización</i>	3	3	3,0	5	2,5	4	4,1	7,1
<i>S-13</i>	<i>Departamento Nacional de Planeación</i>	3	1	2,2	1	1	4	2,2	4,4

Como se aprecia en la tabla, se proyecta el manejo de los *stakeholders* de manera general. Se deduce que los *stakeholders* S-01, S-03, S-05, S-06, S-07, S10, y S-12 se deben manejar de cerca; los *stakeholders* S-02, S-08 y S-09 se deben mantener satisfechos; y finalmente al *stakeholder* S-13 se le debe hacer seguimiento.

2.10.1 Requerimientos priorizados

Para la elaboración del presente trabajo se tuvieron en cuenta los requerimientos de la Escuela Colombiana de Ingeniería y del AGN. Su identificación tuvo su respectiva retroalimentación en el desarrollo del trabajo y aquellos priorizados se encuentran clasificados y enumerados en las tablas 3, 4 y 5, que se muestran a continuación:

Tabla 3. Requerimientos de gerencia

COD	Requerimientos	Stakeholders solicitantes	ID	Σ (P+I)
RGE-01	Compartir toda la información detallada de todos los documentos que se generen durante el desarrollo del proyecto.	Segundo evaluador	S-07	5,8
RGE-02	Cumplir con los horarios laborales sin afectar el desarrollo del proyecto	Jefe inmediata Yenny Beltrán	S-08	2,8
RGE-03	Realizar reuniones quincenales obligatorias con los integrantes de cada equipo y el <i>Sponsor</i> . Se manejará una agenda con actas para garantizar el debido seguimiento al desarrollo del proyecto.	Equipo de trabajo / <i>Sponsor</i>	S-03	9,5
REG-04	Cumplir con el presupuesto, tiempo y alcance asignados.	<i>Sponsor</i>	S-03	9,5

Tabla 4. Requerimientos funcionales del proyecto

COD	Requerimientos	Stakeholders solicitantes	ID	Σ (P+I)
RFP-01	Recolectar información de la MGA que permita la presentación de proyectos ante los fondos del SNR.	Asesora AGN	S-01	9,4
RFP-02	Realizar diagnóstico que permita definir con claridad los requerimientos del proyecto.	Equipo de trabajo / <i>Sponsor</i>	S-03	9,5
RFP-03	La Guía debe tener en cuenta los lineamientos de la MGA, establecidos en la Resolución 0252 del 22 de febrero de 2012, “Por la cual se establece la metodología para la formulación de proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías.”	Asesora AGN	S-01	9,4
RFP-04	La Guía debe estar en capacidad de facilitar al usuario la formulación de proyectos de conservación de archivos	Asesora AGN	S-01	9,4

Tabla 5. Requerimientos no funcionales del proyecto

COD	Requerimientos	Stakeholders solicitantes	ID	Σ (P+I)
RNF 01	La Guía debe entregarse en medio digital en versión editable a través de correo electrónico	Asesora AGN	S-01	9,4

2.10.2 Matriz de Trazabilidad de Requerimientos

En las tablas 6, 7, 8 y 9 se relacionan los requerimientos con los objetivos estratégicos identificados; los elementos descritos en la WBS; el método que el equipo de trabajo utilizará para verificar que el requerimiento ha sido satisfecho; y el método que validará que el requerimiento ha sido satisfecho.

Tabla 6. Matriz de Trazabilidad - Requerimientos Gerenciales

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RGE-01	Compartir toda la información detallada de todos los documentos que se generen durante el desarrollo del	Segundo evaluador	5,8	2. Informe	Actas de reunión y correos electrónicos enviados al segundo evaluador.	Recomendación para la sustentación final.

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
	proyecto.					
RGE-02	Cumplir con los horarios laborales sin afectar el desarrollo del proyecto.	Jefe inmediata de Yenny Beltrán	2,8	1. Gerencia del proyecto	Control de riesgos en informes de avance y actas de reuniones.	Cumplimiento de los entregables pactados con el <i>Sponsor</i> .
RGE-03	Realizar reuniones quincenales obligatorias con los integrantes de cada equipo y el <i>Sponsor</i> . Se manejará una agenda con actas para garantizar el debido seguimiento al desarrollo del proyecto.	Equipo de trabajo <i>/Sponsor</i>	9,5	1. Gerencia del proyecto	Revisión y corrección de las actas de reunión por parte del <i>Sponsor</i> y el equipo de trabajo.	Libro de gerencia entregado a tiempo y corregido.

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
REG 04	Cumplir con el presupuesto, tiempo y alcance asignados	<i>Sponsor</i>	9,5	1. Gerencia del proyecto	Revisión y corrección de informes de avance y seguimiento de métricas establecidas en el Plan de Gerencia.	Métricas programadas dentro de los rangos de aceptación establecidos.

Tabla 7. Matriz de Trazabilidad – Requerimientos Funcionales

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RFP-01	Recolectar información de la MGA que permita la presentación de proyectos ante los fondos del SNR.	Asesora AGN	9,4	2.2 Identificación del proyecto	Revisión y corrección de informes de avance y seguimiento de métricas establecidas en el Plan de Gerencia.	Cumplimiento de los entregables pactados con el <i>Sponsor</i> .

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RFP-02	Realizar diagnostico que permita definir con claridad los requerimientos del proyecto.	Equipo de trabajo / <i>Sponsor</i>	9,5	2.4.10 Diagnóstico y antecedentes del proyecto	Revisión y corrección de informes de avance	Cumplimiento de los entregables pactados con el <i>Sponsor</i> .
RFP-03	La Guía debe tener en cuenta los lineamientos de la MGA, establecidos en la Resolución 0252 del 22 de febrero de 2012, “Por la cual se establece la metodología para la formulación de proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías.”	Asesora AGN	9,4	2.4.13 Recomendaciones	Revisión y corrección de informes de avance	Cumplimiento de los entregables pactados con el <i>Sponsor</i> .

COD	Requerimiento	Stakeholders solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RFP-04	La Guía debe estar en capacidad de facilitar al usuario la formulación de proyectos de conservación de archivos	Asesora AGN	9,4	2.4.13 Recomendaciones	Revisión y corrección de informes de avance	Cumplimiento de los entregables pactados con el <i>Sponsor</i> .

Tabla 8. Matriz de Trazabilidad - Requerimientos No Funcionales

COD	Requerimiento	Stakeholders Solicitantes	P+I	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	S
RNF-01	La Guía debe entregarse en medio digital en versión editable a través de correo electrónico	Asesora AGN	9,4	2.4.13. Recomendaciones	Revisión y corrección del informe de trabajo de grado y del producto del proyecto por parte del <i>Sponsor</i> y el equipo de trabajo.	Aprobación del entregable Recomendaciones por parte del <i>Sponsor</i> .

Se considera que los requerimientos funcionales del proyecto están alineados con el objetivo del AGN: “coordinar las instituciones que integran el SNA para que sean factores de desarrollo cultural y material del país, asegurando los derechos ciudadanos y el acceso a la información.” Y estos a su vez han sido retro alimentados a través del desarrollo del proyecto.

2.11 Entregables

Debido a que el proyecto se desarrolla en un contexto académico, a continuación, se especifican los entregables académicos y el entregable para el proyecto –cuyo producto es la Guía para el Uso de la MGA en Proyectos de Conservación de Archivos.

2.11.1 Entregables académicos

De acuerdo con lo establecido en el acta de inicio por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería y el director de grado, se establecieron tres entregables para el trabajo de grado:

Libro de gerencia: documento que recopila la aplicación por parte del equipo de los principios y herramientas gerenciales aplicadas al desarrollo del trabajo de grado, considerado como un proyecto. En éste se especifica la ejecución del Plan de Gerencia.

Informe del trabajo de grado: documento que detalla todo el proceso para producir la Guía para el Uso de la MGA en Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades que Componen el SNA y todos sus aspectos complementarios. Este informe debe contener unos preliminares, un cuerpo central y unos complementos.

Sustentación: presentación oral y detallada de los aspectos gerenciales y el proceso de producción de la Guía para el Uso de la MGA en Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades Territoriales que Componen el SNA, acompañada de ayudas audiovisuales y documentos en físico que contengan la información. Se lleva a cabo ante un jurado establecido por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería.

2.11.2 Entregables del proyecto

Documento Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA.

2.12 Interacciones del proyecto con su entorno

A continuación, se realiza una descripción del manejo e implicaciones de los principales factores del entorno que afectan o se afectan con el desarrollo del proyecto, tales como el organizacional y el externo, conformado por aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

2.12.1 **Entorno político:** el AGN, como todas las entidades públicas del nivel nacional, se encuentra en un proceso de cierre de actividades debido al cambio de gobierno. Esto implica una renovación tanto en la dirección como en la junta directiva y, naturalmente, los planes y proyectos que se ejecutan actualmente son objeto del proceso de empalme entre administraciones, durante el cual se rendirán cuentas con respecto a las experiencias exitosas y lecciones aprendidas.

De esta manera la Guía, como producto de este proyecto, es un documento que se entrega para que el nuevo gobierno implemente los respectivos pilotos y adopte las medidas que considere necesarias para mejorar la gestión financiera de los proyectos de conservación, y además sirva de referencia para herramientas similares que existan en la entidad.

Por otro lado, la normatividad que regula la entidad está conformada principalmente por la Constitución Política de Colombia, que asigna al Estado, entre otros, los deberes de proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación, garantizar los derechos fundamentales de las personas y preservar el patrimonio cultural de la Nación. Así mismo, por el Decreto 1080 de 2015 “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura”, que regula íntegramente las materias contempladas en él, establece los lineamientos necesarios y obliga a las entidades territoriales a conservar, a través de los archivos, el patrimonio documental de sus territorios. Se espera que la Guía aporte al cumplimiento de esta normatividad a través de la gestión financiera de los proyectos de conservación de archivos.

2.12.2 **Entorno económico:** existen diferentes fuentes de financiación gracias a las cuales se gestionan los diferentes proyectos culturales y de archivo. En adición a los recursos del SGR se encuentra el Impuesto Nacional al Consumo – INC, creado a partir del 1 de enero de 2013 como una "sobretasa a la prestación del servicio de telefonía móvil para cultura", antes llamados "recursos IVA a la telefonía móvil". El servicio del impuesto al consumo está gravado con la tarifa del 4% sobre los servicios de telefonía, datos, internet y navegación móvil, sin incluir el impuesto sobre las ventas,

específicamente el 30% correspondiente al fomento, la promoción y el desarrollo de la cultura y la actividad artística colombiana. Su distribución precisa se aprecia en la Tabla 10:

Tabla 9. Distribución recursos INC

Impuesto	Distribución	Destinación	A quien se giran		
4%	10%	Creación, Fomento y Fortalecimiento de Bibliotecas	MINCULTURA		
	90%	75%	Planes, programas y proyectos deportivos a nivel nacional.	COLDEPORTES	
		25%	12,5% *	Programas de fomento y desarrollo deportivo e infraestructura.	DEPARTAMENTOS Y DISTRITO CAPITAL
			12,5%*	Fomento, promoción y desarrollo de la cultura y la actividad artística, dándole aplicación a la ley 1185 de 2008.	DEPARTAMENTOS Y DISTRITO CAPITAL
	100%	Inversión Social			

Del total de estos recursos se debe destinar mínimo un 3% para el fomento, promoción y desarrollo del deporte, la recreación de deportistas con discapacidad y los programas culturales y artísticos de gestores y creadores culturales con discapacidad. Esta distribución de recursos evidencia que la Guía puede aportar a la formulación de proyectos y también aprovechar la oportunidad de contar con la disponibilidad de recursos para financiar proyectos que incluyan a población con discapacidad.

Un ejemplo de estos proyectos lo constituye la creación, conservación y distribución de archivos en braille, sonoros, audiovisuales, entre otros, para personas con discapacidad visual o auditiva.

Los municipios y distritos cuyas actividades culturales y artísticas hayan sido declaradas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco, tendrán derecho a que de estos recursos se destine el cincuenta por ciento (50%) para la promoción y fomento de dichas actividades.

2.12.3 **Entorno tecnológico y ambiental:** el AGN, de la mano del MinTIC, la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, establecieron la estrategia Cero Papel para que sea implementada en todas las entidades del sector público de los niveles territorial y nacional desde el año 2011. Ésta pretende mejorar la eficiencia de la gestión documental a través de la tecnología y desde su creación ha presentado mejoras, de acuerdo a un informe de Gobierno en Línea con corte de 2011 (Gobierno en línea, 2018), tales como:

- El 99,5% de las entidades de la rama ejecutiva han implementado por lo menos una de las buenas prácticas para reducir el consumo de papel¹.
- La estrategia Cero Papel fue incluida en el Manual de Gobierno en Línea y sus metas se integran al mismo para facilitar su implementación.
- El avance de la implementación de esta estrategia se realiza a través del FURAG.
- El 60,9% de las entidades públicas de la rama ejecutiva hizo uso de aplicaciones de gestión de documentos electrónicos de archivo.

¹ Según el informe del Centro de Innovación de Gobierno en Línea de junio de 2011, se consideran buenas prácticas la automatización de procesos, la implementación de aplicaciones de flujos de trabajo, la generación de documentos electrónicos, la administración básica de documentos en soporte electrónico y la articulación de flujos de trabajo con los sistemas de gestión documental - SGD.

- Reducción del 17,5% de las impresiones por parte de las entidades públicas de la rama ejecutiva.

Estas estrategias pueden apoyar el producto del proyecto, debido a que muchas entidades requieren migrar la información que tienen en formato físico a digital y desarrollar procesos que impliquen el manejo de la gestión documental utilizando las nuevas tecnologías. Es decir que la cantidad de proyectos para implementar las nuevas tecnologías en la gestión documental se elevará progresivamente en las entidades públicas del país.

Para conocer mejor el entorno y las estrategias que el AGN ha definido en sus políticas de trabajo, se desarrolla a continuación la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así:

Fortalezas

- Políticas para contrarrestar el desorden archivístico.
- Avances en el desarrollo normativo.
- Difusión de las disposiciones normativas del AGN, especialmente aquellas de carácter técnico.
- Diversidad de fuentes de financiación para ejecución de proyectos de archivos a nivel nacional, mediante diferentes fuentes.
- Convenios de cooperación nacional e internacional que contemplan beneficios como el apoyo técnico, y en algunos casos financiero, para la implementación de programas y proyectos que lidera el AGN y se extiende a las entidades que conforman el SNA.
- Aseguramiento del patrimonio documental.

- Aumento en la implementación de tecnologías de la información.

Debilidades

- Carencia de personal suficiente especializado del SNA a nivel regional.
- Ausencia de información actualizada y por sectores en el ámbito de aplicación de la ley y la presentación de proyectos.
- Bajo nivel de avance en las entidades del sector público en materia de organización documental.
- Baja interactividad con el nivel central y los entes descentralizados de todos los niveles.
- Poca continuidad sobre las políticas gubernamentales en el tema archivístico (territorio y AGN).
- Falta de recursos propios de las entidades para el desarrollo de proyectos de archivos.
- Limitada plataforma informática de interconexión interna y externa.
- Falta de recursos propios para la implementación de un programa de difusión en medios de comunicación, acerca de la función social de los archivos.

Oportunidades

- Reglamentación existente como la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos), que se mide a través del Índice de Desempeño Integral y por ende obliga a las entidades territoriales a establecer mejoras en los procesos archivísticos.
- Personal dispuesto a colaborar y apoyar al SNA, a partir de una adecuada instrucción y capacitación para el diseño e implementación de proyectos de archivos.

- Programas de capacitación, actividades de acompañamiento y convenios de cooperación interinstitucional que aplican al fortalecimiento de la gestión documental de las entidades, en todos los niveles.
- Creación y participación en los consejos territoriales de archivos, que aportan al cumplimiento de la Ley 594 de 2000 y aprueban los diferentes proyectos que las entidades territoriales implementen para las mejoras de sus procesos archivísticos.
- Participación del AGN en la generación de políticas para el manejo de archivos.
- Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, que pueden aportar contrapartidas a la financiación de proyectos de conservación de archivos.
- Ingresos por cooperación con organismos internacionales.
- Creación de programas para la formación de especialistas en archivos.
- Incremento de los usuarios de entidades territoriales que aplican a fuentes de financiación para sus respectivos proyectos.

Amenazas

- Incertidumbre sobre la apropiación presupuestal en las regiones para desarrollar proyectos de archivos.
- Poca conciencia de las administraciones departamentales y municipales sobre el trabajo archivístico. Mínimo interés de los gobernantes en la organización de los archivos de sus entidades.
- Riesgos permanentes y ascendentes de pérdida de la información (documentos) asociados a desastres naturales, ambientales y propios de conflictos sociales.
- Falta de financiación para el desarrollo de los proyectos de archivos públicos colombianos.

- Falta de interés de la administración pública territorial frente al desarrollo de proyectos de archivos.
- Mal diseño e inadecuada implementación de proyectos de archivos.
- Pobre infraestructura tecnológica en las regiones.
- Alta rotación del personal de archivos.

En esta Matriz DOFA se identificó cada una de las estrategias planteadas en la Política Nacional de Archivos, cuyas acciones están encaminadas a proteger, salvaguardar y organizar la información mediante acciones como inventario, registro y declaratoria, organización y preservación, y conocimiento y apropiación social (AGN, 2016), así como en los objetivos misionales detallados en los antecedentes de este documento.

2.13 Entorno organizacional

El AGN ha venido fortaleciendo su relación con otras entidades como la Presidencia de la Republica –a través de la Secretaria de Transparencia–, el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Procuraduría General de la Nación, entre otras, a fin de consolidar y crear esquemas de cooperación para la implementación de políticas de gestión documental, articuladas con otros sectores como un tema esencial para el fortalecimiento de la administración pública. (Rodríguez, 2018)

El Archivo General de la Nación, AGN, es una entidad del orden nacional, adscrita al Ministerio de Cultura, que en el marco de sus competencias responde a las necesidades actuales del país, trabajando en el diseño de políticas que aporten a la solución de problemas como el fortalecimiento de la memoria e identidad de una nación pluriétnica y multicultural, y la carencia de información

confiable y organizada en las entidades para la toma de decisiones oportunas y pertinentes en la administración pública, conscientes de que los archivos administrativos garantizan la transparencia en la gestión del Estado y son una barrera contra la corrupción, permitiendo además a los ciudadanos ejercer plenamente sus derechos democráticos. (Rodríguez, 2018)

El quehacer del AGN, más allá de situarse solamente en la conservación física de los documentos, permite promover su apropiación, consulta e investigación para la generación de conocimiento. También reconoce la valoración del patrimonio documental como herramienta para el fortalecimiento de la identidad cultural en Colombia y la construcción de la memoria histórica, es decir, que permita cumplir con la función social del patrimonio desde una perspectiva que aporta al fortalecimiento de la memoria, de la identidad nacional, el restablecimiento de deberes y el establecimiento de derechos ciudadanos frente a los archivos. (AGN, 2016)

El desarrollo de la Guía permitirá que estos derechos puedan garantizarse a través de la financiación de proyectos de conservación de archivos en las entidades territoriales del país.

2.14 Descripción de la problemática

Como ya se mencionó, el AGN brinda asistencia técnica a entidades del sector público de todos los niveles en el territorio colombiano para promover las respectivas mejoras de la gestión documental, de manera que éstas formulen y ejecuten sus respectivos proyectos archivísticos.

Estos proyectos, en general, son financiados a través de fondos disponibles como el Sistema General Regalías, el Impuesto Nacional al Consumo, el Programa de Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos - ADAI y la Red de Archivos Diplomáticos Iberoamericanos – RADI.

Todos estos recursos requieren de procedimientos específicos para su aprobación, que las entidades territoriales clasificadas como entidades de categoría 3, 4, 5 y 6 generalmente no cumplen.

Las entrevistas realizadas a asesoras de conservación del AGN permitieron identificar las siguientes como las principales problemáticas para la correcta formulación de proyectos de estas entidades:

- Falta de competencias en gestión documental, que les permita identificar los problemas que tienen sus archivos.
- Mala formulación de los proyectos de archivos por el incumplimiento de los requisitos exigidos por las diferentes fuentes de financiación.
- Inconsistencia técnica, económica y administrativa en la formulación de los proyectos de archivos.
- Incongruencia entre el planteamiento del problema y los indicadores y especificaciones técnicas, en los proyectos formulados.

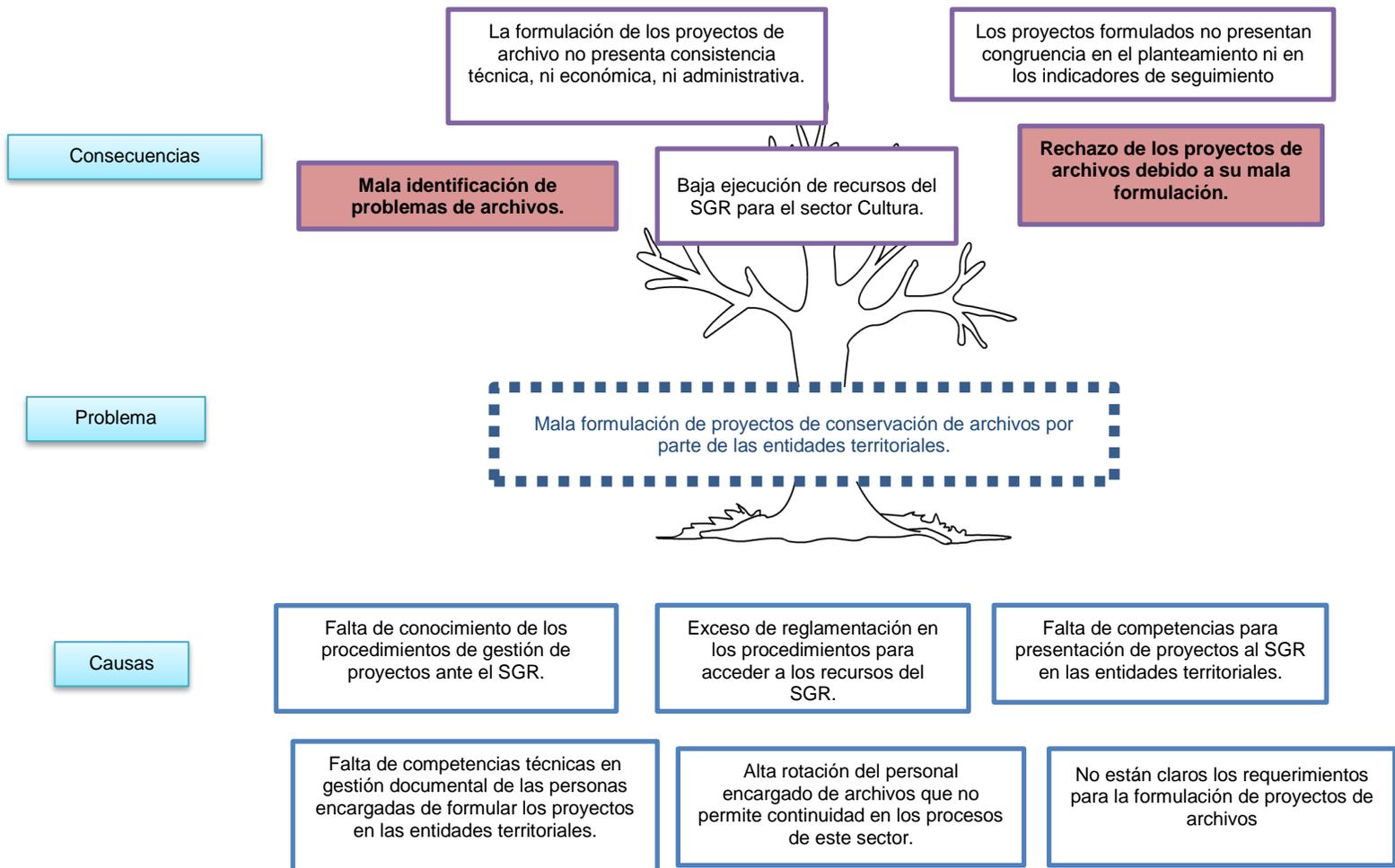
Del análisis realizado se considera como problema central la mala formulación de los proyectos de archivos, que debido a la falta de capacidades técnicas en temas de conservación de archivos genera una baja destinación de recursos del SGR para este tipo de proyectos.

En 2017 la participación del sector Cultura fue de tan solo el 1% del total de los recursos disponibles, correspondientes a \$254.152 millones, distribuidos en 193 proyectos, cuando el total

de proyectos aprobados y financiados fue de 10.524. Esto evidencia que existe una oportunidad para desarrollar este tipo de proyectos.

La problemática se esquematiza en el siguiente árbol de problemas:

Ilustración 1. Árbol de Problemas



3. Identificación y alineación estratégica del proyecto

De acuerdo con la información desarrollada en el punto anterior, se describe en la siguiente tabla cómo el proyecto se alinea con las estrategias planteadas por la entidad:

Tabla 10. Alineación estratégica del proyecto

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos (misional)	Contribución del proyecto
<p>Coordinar las instituciones que integran el SNA para que sean factores de desarrollo cultural y material del país, en armonía con el Plan Nacional Económico y Social adoptado por el Estado.</p>	<p>Promover el establecimiento de adecuados servicios de referencia archivística de las instituciones que integran el SNA, a través de la implementación de estrategias planteadas en la Política Nacional de Archivos, que busca la preservación del patrimonio documental y cultural.</p>	<p>El producto del proyecto busca brindar una herramienta que permita mejorar la financiación de proyectos de conservación de archivos de las entidades territoriales ante organizaciones que apoyan el desarrollo y mejoramiento del quehacer archivístico en el país, aportando a la implementación de estrategias encaminadas a la ejecución de la Política Nacional de Archivos. Además, Contribuir a la documentación base para el desarrollo del empalme del AGN con el nuevo gobierno.</p>

El objetivo planteado y el proyecto responden a unas estrategias DA (incluidas en la Matriz DOFA anteriormente descrita), a partir de la identificación de una debilidad como la falta de recursos propios de las entidades para el desarrollo de proyectos de archivos y de amenazas como la falta de interés de la administración pública territorial frente al desarrollo de proyectos de archivos y el mal diseño e inadecuada implementación de proyectos de archivos.

4. Antecedentes

De manera general se describen los aspectos que ubican al AGN como entidad beneficiaria del producto del proyecto y se presenta un resumen del marco teórico, en el cual se basaron las actividades para el desarrollo de la Guía para el Uso de la MGA en Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades Territoriales, que conforman el SNA.

4.1 Descripción de la organización

El AGN es una entidad del orden nacional adscrita al Ministerio de Cultura, encargada de la organización y dirección del SNA, regir la política archivística en el país y custodiar, resguardar y proteger el patrimonio documental que conserva (AGN, 2018).

Misión

El Archivo General de la Nación es un establecimiento público del orden nacional encargado de formular, orientar y controlar la Política Archivística, coordinar el SNA y la Red Nacional de Archivos, y garantizar la conservación del patrimonio documental, asegurando los derechos de los ciudadanos y el acceso a la información, así como el mejoramiento en la eficiencia de la gestión pública y del Estado, a través de una gestión documental articulada con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Visión

En 2019 el Archivo General de la Nación habrá logrado ampliar la disponibilidad y acceso de los ciudadanos y entidades del Estado a los archivos públicos y patrimoniales de la Nación,

asegurando el cumplimiento de las políticas gubernamentales en el ámbito de archivos, articulado al uso eficaz de medios tecnológicos y contribuyendo a los fines esenciales del Estado, a partir del uso masivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

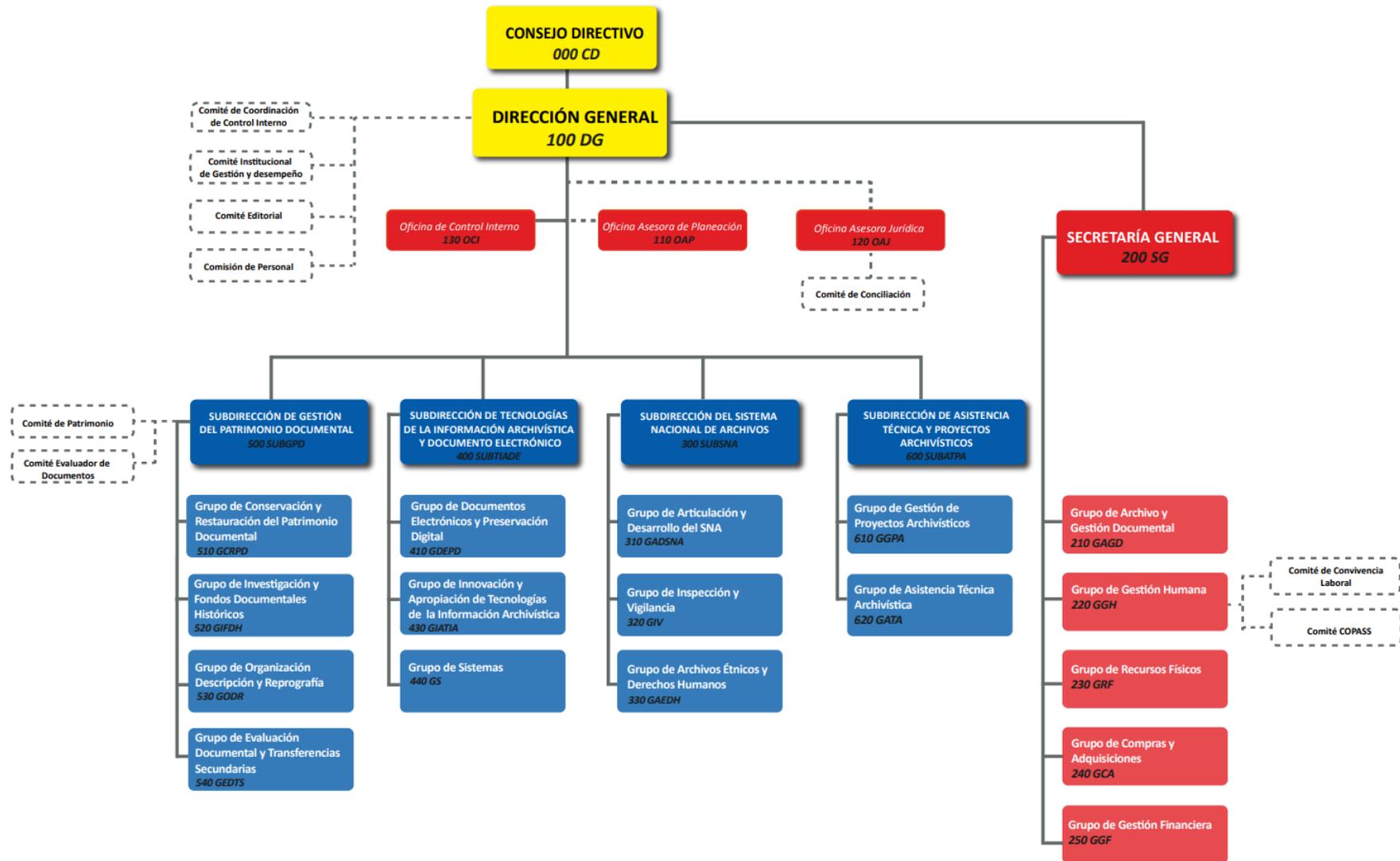
Objetivos

- Velar por la conservación, incremento y difusión del patrimonio documental de la Nación, mediante la planeación y formulación de la política archivística a nivel nacional.
- Organizar y dirigir el SNA a partir de la adopción de sistemas, procedimientos y normas técnicas que modernicen la gestión de los archivos de la administración pública como centros de información de recursos humanos, para el manejo de archivos.
- Promover el establecimiento de servicios adecuados de referencia archivística de las instituciones que integren el SNA.
- Coordinar las instituciones archivísticas que integren el SNA para que sean factores de desarrollo cultural y material de la región y del país, en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social adoptado por el Estado.

4.2 Estructura de la Organización

De conformidad con el Decreto 2126 de 2012, el AGN está compuesto por un consejo directivo que lo preside el director, nueve comités asesores, tres oficinas asesoras, una secretaría general que se subdivide en cinco grupos de apoyo y cuatro subdirecciones, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 2. Estructura Organizacional AG



El Consejo Directivo del AGN tiene como función principal orientar el funcionamiento general y verificar el cumplimiento de los objetivos, planes y programas definidos y su conformidad con las políticas del Sector Cultura, así como aprobar, con base en la recomendación del director, la política general de la entidad, los planes, programas y proyectos estratégicos, para su incorporación a los planes sectoriales y a través de éstos al Plan Nacional de Desarrollo.

La Dirección General del AGN tiene como función dirigir el diseño de la Política Nacional de Gestión Documental y Archivos, para facilitar la gestión administrativa del Estado y la conservación del patrimonio documental, y dirigir procesos de investigación a partir de la información contenida en los distintos archivos de la Nación.

La Subdirección de Asistencia Técnica y Proyectos Archivísticos brinda asesoría técnica a las entidades públicas en los procesos de administración integral, gestión documental, organización, automatización, digitalización, microfilmación y conservación de sus documentos físicos y electrónicos, y demás procesos de la función archivística.

La Subdirección de Gestión del Patrimonio Documental propone a la Dirección General la formulación y aplicación de políticas, normas, planes, programas, proyectos y procedimientos para salvaguardar, proteger, recuperar, conservar, sostener y divulgar el patrimonio archivístico y documental de la Nación, y su disponibilidad para el servicio de la comunidad.

La Subdirección del Sistema Nacional de Archivos coordina la adopción, ejecución y evaluación de la política archivística y promueve el uso de las mejores prácticas en la protección del patrimonio documental archivístico. Coordina el SNA a través de la articulación de las acciones

a cargo de las instituciones y archivos que lo conforman, garantizando la organización y fortalecimiento de los archivos de la administración pública.

La Subdirección de Tecnologías de la Información Archivística y Documento Electrónico asesora a las dependencias de la entidad y a las instituciones públicas y privadas que cumplen funciones públicas en la formulación y aplicación de políticas, normas, planes, programas y procedimientos para la modernización de los archivos públicos del país y la gestión documental, a través del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.

El AGN cuenta con 133 empleados de planta y 245 contratistas aproximadamente. Las funciones específicas de otras dependencias del AGN pueden encontrarse de manera detallada en el Decreto 2126 de 2012.

4.3 Políticas

Aunque el AGN tiene como misión desarrollar políticas públicas y brindar lineamientos para el manejo de archivos, su trabajo se desarrolla bajo el enfoque de la Política Nacional de Archivos y ésta a su vez se implementa a través de dos líneas estratégicas: “*modernización de los archivos del Estado*” y “*protección patrimonial.*”

De otra parte, la Política de Gestión Documental del Estado Colombiano, acorde con el artículo 6 del Decreto 2609 de 2012, debe ser entendida como el conjunto de directrices establecidas por una entidad para tener un marco conceptual claro para la gestión de la información física y electrónica, un conjunto de estándares para la gestión de la información en cualquier soporte, una

metodología general para la creación, uso, mantenimiento, retención, acceso y preservación de la información, independientemente de su soporte y medio de creación. (Rodríguez, 2018)

Así mismo, la Política de Protección del Patrimonio Mueble permite la conservación y protección de la memoria material del país, representada en objetos (en este caso incluye archivos). Esta política evidencia una posición concertada con la sociedad civil y articulada con las instituciones públicas responsables de la protección de la memoria material del país, representada en los mismos.

Por supuesto, estas dos políticas están enmarcadas en la Política Pública de Archivos, cuyos principios buscan crear condiciones para que los ciudadanos puedan acceder a la información que reposa en los archivos, conocerla y disfrutarla como parte fundamental de la vida política, social y cultural del país, y del lenguaje de la administración pública.

4.4 El sector Cultura en el SGR

Las regalías son la contraprestación económica que surge de la explotación de un recurso natural no renovable y cuya titularidad es del Estado colombiano. Estas regalías financian proyectos de inversión, en concordancia con los planes de desarrollo y la generación de impacto económico, social, cultural y ambiental en el desarrollo de las entidades territoriales, y en general para el aumento de la competitividad de la economía, buscando mejorar las condiciones sociales de la población.

Para el sector Cultura se pueden gestionar proyectos como:

- Promoción y acceso efectivo a procesos culturales y artísticos.

- Gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural colombiano.
- Intervención de infraestructura cultural, nueva o usada (restauración de bienes de interés cultural – BIC).

La normatividad que rige el funcionamiento del SGR es la Ley 1530 de 2012 - Acuerdo Único 45 de 2017, que en su Anexo 9 establece los requisitos sectoriales, incluyendo el de Cultura.

Las entidades territoriales, organizaciones étnicas y particulares pueden formular los proyectos para acceder a los recursos del SGR, pero su presentación debe realizarse a través de los representantes de las entidades territoriales, organizaciones étnicas y entidades del orden nacional, a través de DNP.

La aprobación de los proyectos para acceder a los recursos del SGR se realiza a través de los órganos colegiados de administración y decisión - OCAD, que a su vez pueden ser municipales, departamentales y nacional.

El SGR cuenta con tres fondos, además de las regalías directas, para financiar los proyectos de inversión:

1. Fondo de Compensación Regional
2. Fondo de Desarrollo Regional
3. Fondo de Ciencia y Tecnología.

Así mismo, los departamentos y municipios pueden utilizar recursos de regalías directas para financiar iniciativas y proyectos que se quieran adelantar en el marco del Plan Nacional de

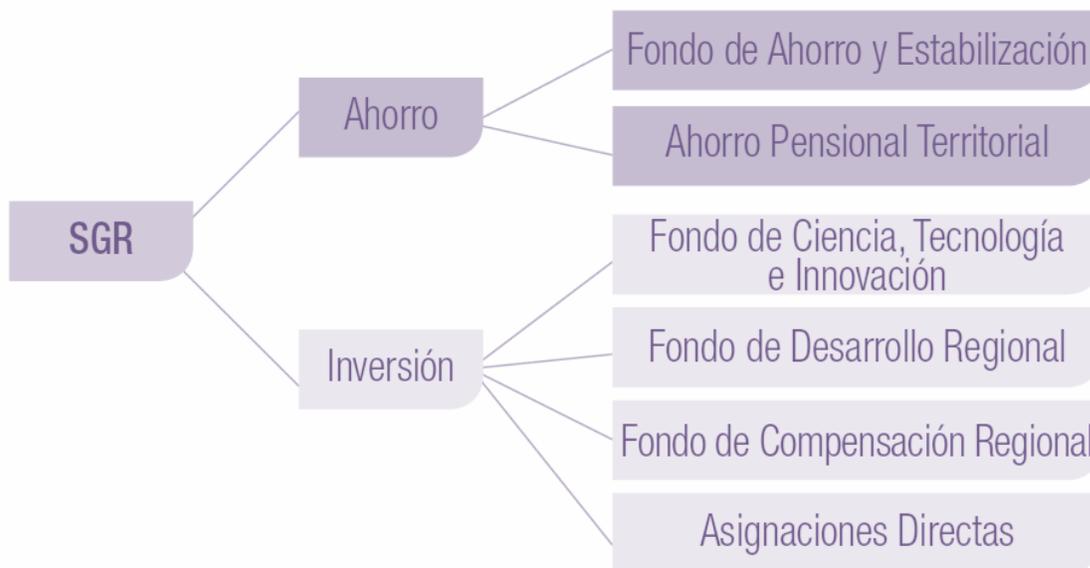
Desarrollo. Para esto, los alcaldes y gobernadores deben trabajar en conjunto para presentar proyectos de alto impacto que beneficien a la región.

Adicionalmente, el nuevo sistema está promoviendo el ahorro para épocas de escasez y estimular el carácter contra cíclico de la política económica. De esta manera, hasta un 30% de los recursos se destinan al Fondo de Ahorro y Estabilización.

Otros recursos son destinados para el funcionamiento del Sistema y apoyar y fortalecer técnicamente a las entidades territoriales.

Lo anterior se describe en el siguiente diagrama:

Ilustración 3. Fondos del SGR

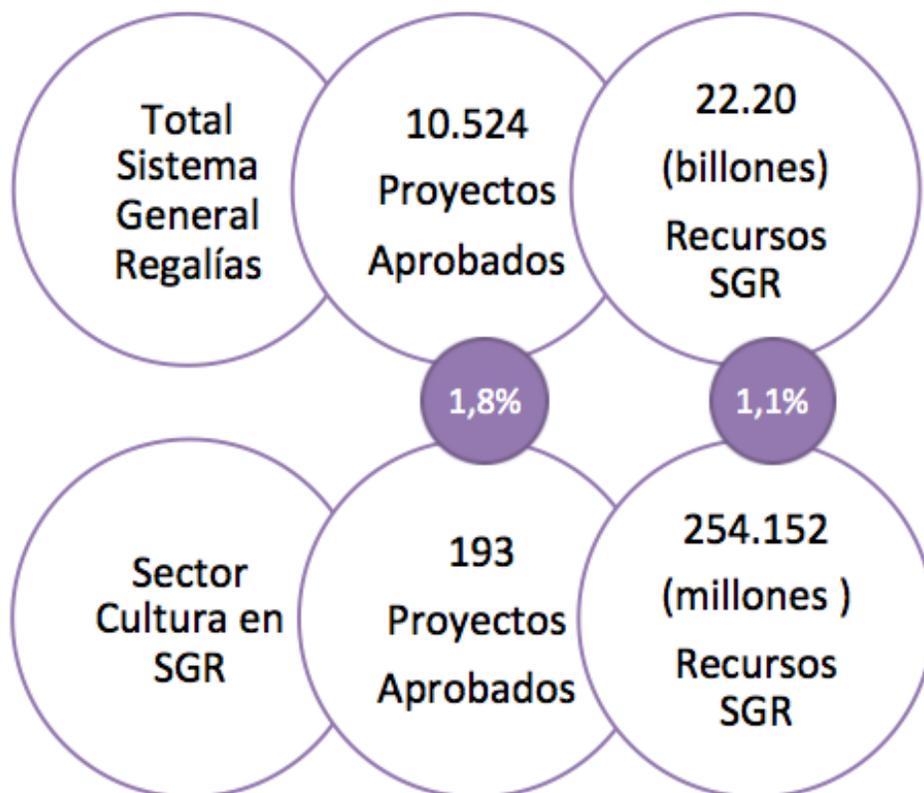


La Guía que se plantea en el presenta proyecto puede aportar a la formulación de proyectos de conservación de archivos, que pueden aplicar a fondos como las asignaciones directas y fondos de compensación regional.

A pesar de las limitaciones de distribución establecidas por la normatividad vigente, los recursos disponibles pueden ser aprovechados por el sector Cultura, ya que de acuerdo a la información suministrada por asesores del Ministerio de Cultura, con corte a diciembre de 2017 se presentaron 154 proyectos, de los cuales 41 habían sido aprobados (Fernandez, 2018). De estos 154 proyectos solo tres eran de archivos y 1 fue aprobado (Rodríguez, 2018).

El siguiente diagrama ilustra claramente el monto de los recursos asignados al sector Cultura con corte a diciembre de 2017, mostrando una oportunidad para mejorar la capacidad de gestionar estos recursos y por ende el número de los proyectos de conservación de archivos presentados y aprobados.

Ilustración 4. Recursos Cultura vs Total Recursos SGR



4.5 Impuesto Nacional al Consumo a la Telefonía Móvil

Son recursos provenientes del 4% del INC a la telefonía móvil para cultura, para el desarrollo de proyectos de identificación, protección, intervención y promoción del patrimonio cultural y los derechos culturales de la población con discapacidad. Su ejecución se efectúa mediante convenios con los municipios o distritos que presenten proyectos debidamente viabilizados en alguna de las siguientes líneas de inversión:

1. Desarrollar inventarios y registros del patrimonio cultural.
2. Implementar programas relacionados con la protección, promoción y difusión del patrimonio cultural.
3. Apoyar la formulación de planes especiales de manejo y protección – PEMP de bienes inmuebles de interés cultural del grupo urbano, arquitectónico, colecciones de bienes muebles y monumentos en espacio público.
4. Formular y poner en marcha planes especiales de salvaguardia – PES de manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial.
5. Desarrollar actividades de conservación, mantenimiento periódico e intervención de BIC.
6. Fortalecer los museos, archivos, bibliotecas patrimoniales y/o centros de memoria a nivel local.
7. Acometer programas culturales y artísticos de gestores y creadores culturales con discapacidad.
8. Promover el desarrollo de actividades culturales y artísticas declaradas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco.

Básicamente, el proceso para acceder a estos recursos se hace a través de los entes municipales, pasa por el Consejo Departamental de Patrimonio, el departamento lo viabiliza y finalmente el Ministerio de Cultura realiza la respectiva evaluación, emite concepto técnico y consolida la información requerida para asignar los respectivos recursos.

Este tipo de recursos son más accesibles y el número de proyectos presentados es mayor, debido a la naturaleza del fondo que los ejecuta, es decir, que estos recursos están destinados únicamente para el sector Cultura y tienen lineamientos que han sido acogidos por las entidades territoriales, antes de la reforma que se realizó al SGR.

Es así como se ha presentado un leve crecimiento en el acceso a este tipo de recursos para las líneas anteriormente especificadas. En la Tabla 13 se presenta el comportamiento en el número de proyectos presentados a los recursos del INC. Con corte a marzo de 2018, 2.397 de los 2.840 proyectos presentados cumplieron los requisitos establecidos por el Ministerio de Cultura (Rojas, 2018).

Tabla 11. Histórico de proyectos INC

Año	Proyectos presentados	Cumplen	No cumplen	Otros estados
2003-2010	356	276	35	45
2011	347	295	24	28
2012	278	258	9	11
2013	357	323	15	19
2014	382	352	13	17

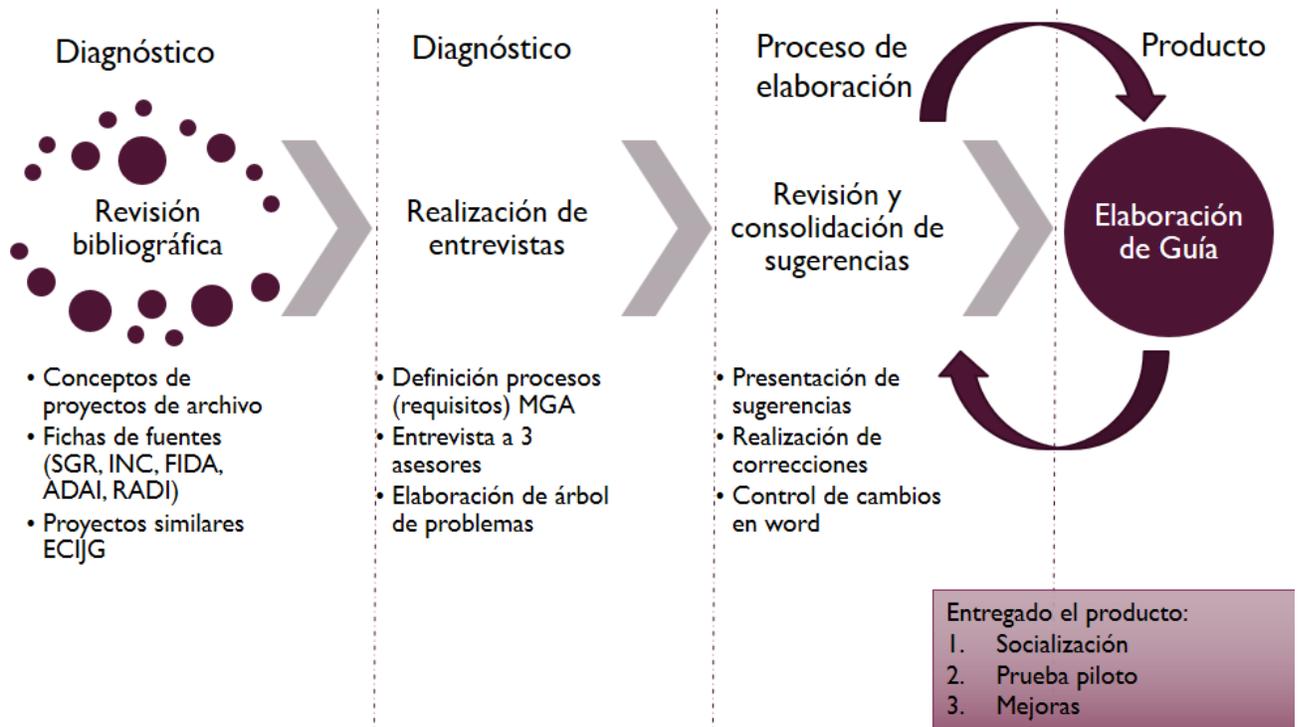
Año	Proyectos presentados	Cumplen	No cumplen	Otros estados
2015	417	387	5	25
2016	371	344	6	21
2017	286	161	15	110
2018	46	1	-	45
Total	2.840	2.397	122	321

Teniendo en cuenta estos antecedentes, se pasó a desarrollar la Guía para la formulación de proyectos de conservación de archivos programada en cuenta 4 etapas, las primeras 2 etapas fueron de diagnóstico, donde se realizaron actividades de revisión bibliográfica y realización de entrevistas a 3 asesores del AGN, y finalizando la misma con la consolidación del árbol de problemas. La tercera etapa consistió en la revisión y consolidación de sugerencias recolectadas, a través de un documento previo, se realizaron las respectivas correcciones que surgieron en las diferentes reuniones de retroalimentación. Y finalmente la cuarta etapa consistió en la consolidación de la Guía final.

Este procedimiento se explica de manera gráfica en la ilustración 5.

Durante el desarrollo de estas etapas se encontraron 13 hallazgos, de los cuales 7 fueron del capítulo de identificación y 6 del capítulo de preparación de la MGA. Estos hallazgos, definieron los requerimientos de la Guía para la formulación de proyectos de conservación de archivos destinada para las entidades territoriales que componen el SNA, estos hallazgos y su procedimiento se describen en detalle en el *Numeral 5. Diagnóstico del proyecto* y los hallazgos en la *Tabla 12*.

Ilustración 5. Procedimiento de elaboración de la Guía



5. Diagnóstico del proyecto

Antes de iniciar el desarrollo de la Guía para la formulación de proyectos de conservación de archivos, se necesitaba conocer de manera clara que tipo de problemáticas debía abordar. Por ende, el procedimiento para llevar a cabo este diagnóstico, inició con la revisión de las Guías que el DNP tiene publicadas, paralelo a ello, se hizo la revisión del Marco legal archivístico de Colombia y la revisión de los requisitos que establecían otras fuentes de financiación como RADI, ADAI y FIDA.

Posterior a esta revisión bibliográfica se estructuraron las entrevistas a partir del contenido de la MGA y se realizaron aproximadamente 5 entrevistas con las cuales se obtuvieron 2 productos que fueron:

- a) La consolidación de la matriz de problemáticas (Tabla 12)
- b) El árbol de problemas del proyecto.

La realización de entrevistas con expertos, fue clave para la consolidación de los requerimientos de la Guía, los entrevistados fueron:

Una asesora de la Dirección General del AGN, una asesora del programa de conservación del AGN. Como resultado, en cada uno de los componentes de la MGA se especificaron las debilidades que presentan las entidades territoriales al momento de presentar los proyectos archivísticos, como se puede ver a continuación.

Tabla 12. Identificación de la problemática por capítulos de la MGA

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
Capítulo de identificación		
Plan de Desarrollo	Documentación de las partes de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal que aplican en el desarrollo del proyecto.	El desconocimiento de los procesos archivísticos genera la exclusión de líneas estratégicas, programas, proyectos y metas en los planes de desarrollo. Por esta razón, se considera que no se está generando ninguna articulación con los planes de desarrollo en los proyectos presentados.
Formulación de la Problemática	Definición del problema central usando la técnica del árbol de problemas, verificando la consistencia lógica, identificando las causas directas e indirectas y describiendo finalmente la situación problemática que aborda en el proyecto.	El desconocimiento de las fuentes de recursos a los que se puede acceder y la metodología que se debe seguir. La justificación no es acorde con los objetivos, productos y antecedentes de proyectos presentados debido al desconocimiento

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
		técnico de la gestión documental, los procesos técnicos e instrumentos archivísticos.
Definición de Participantes	Los participantes de un proyecto son todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados tanto con el problema identificado como con la ejecución de acciones que se deriven de su posible solución. Se clasifican en categorías como beneficiario, cooperante, oponente o perjudicado y su descripción incluye expectativas y/o intereses, así como la contribución o gestión del proyecto por parte de cada uno de los actores identificados.	No se tienen en cuenta los interesados en la formulación de los proyectos presentados al AGN para ser evaluados. De acuerdo a los expertos entrevistados no se encuentra ningún proyecto con interesados debidamente identificados y analizados en los proyectos archivísticos.
Identificación de la Población	Corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central y se encuentran en el área de estudio donde esta se presenta. Dicha población hace referencia a un determinado grupo de	No se presenta ningún problema en la caracterización de la población.

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
	<p>personas que carecen de la provisión de bienes o la prestación de servicios por parte del Estado, tal como podría suceder en servicios de educación, salud, agua, energía, transporte o incluso deporte, cultura, ambiente y justicia.</p>	
Objetivos	<p>Definición del árbol de objetivos, en el que el problema central identificado se convierte en objetivo general, las causas directas e indirectas en medios u objetivos específicos y los efectos directos e indirectos en fines, desarrollando finalmente los indicadores.</p>	<p>No se presenta claridad en la definición de objetivos, no se redacta adecuadamente y esto se debe a que el problema no está bien identificado.</p>
Definición de Alternativas	<p>Son los diferentes caminos que se pueden tomar para llegar a cumplir el objetivo propuesto y por tanto modificar la situación actual, atendiendo las condiciones, características y tiempo esperados. En esta parte se desarrollan procesos como la definición de acciones estratégicas, complementarias y sustitutas para cada objetivo específico y se configuran las acciones de intervención o alternativas de solución.</p>	<p>Las alternativas que se presentan no son coherentes con el problema ni con los objetivos especificados. Esto puede atribuirse a que desde un principio no existe claridad en el problema.</p>

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
Capítulo de Preparación		
Identificación de Necesidades	<p>En esta parte se tienen en cuenta como entradas la alternativa de solución, la población afectada y las fuentes estadísticas.</p> <p>Utilizando técnicas de tendencias, proyecciones y promedios se identifican los bienes y servicios a entregar por la alternativa de solución, se realiza un análisis del comportamiento de la demanda y la oferta y se calcula el balance entre la oferta y la demanda; es decir, se calcula el déficit con el fin de generar el estudio de necesidades (mercado).</p>	<p>Se entregan justificaciones que no se expresan de acuerdo al procedimiento que establece la MGA para estudios de mercado.</p>
Análisis Técnico	<p>En esta parte se definen los requisitos técnicos del proyecto o el alcance de cada uno de los bienes y/o servicios establecidos, de acuerdo con el estudio de necesidades. Lo anterior, en lo que tiene que ver con la naturaleza y características propias que serían exigidas de manera específica para su entrega adecuada.</p>	<p>Las soluciones que se dan a los problemas planteados están mal dimensionadas. Son ambiciosos por el desconocimiento técnico de los procesos y necesidades de conservación.</p>

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
Localización	<p>En esta parte se establece la decisión, que depende de una serie de factores condicionantes, entre los que se destacan la ubicación de la población objetivo, el tamaño de la intervención, la reglamentación del uso del suelo, las condiciones de accesibilidad y el costo de los terrenos, si se llegan a necesitar.</p> <p>Se pueden utilizar técnicas de georreferenciación o el método de ponderación de factores, que apoyan el proceso de macro y micro localización, para finalmente generar un estudio de localización.</p>	<p>No existen problemas en el análisis de localización.</p>
Cadena de Valor	<p>Las alternativas de solución entregan productos para cumplir con los objetivos que se han definido para el proyecto. Sin embargo, dichos productos sólo se consiguen a través de diferentes procesos de transformación, en los que intervienen actividades que utilizan un conjunto de insumos. A este eslabonamiento entre insumos, actividades, productos, objetivos y resultados que generan valor para la sociedad, se le denomina cadena de valor</p>	<p>No son claros los objetivos ni las necesidades; por ello, no se encuentran los entregables ni productos en los proyectos archivísticos.</p>

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
	<p>de los proyectos de inversión pública. En resumen, esto corresponde a la estructura detallada de trabajo del proyecto o el desglose de las actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. A cada una de las actividades desagregadas se les estiman sus respectivos costos y tiempos.</p> <p>* Los productos deben estar alineados para el cumplimiento de los objetivos específicos y estos a su vez con el resultado previsto en el objetivo general.</p> <p>* Los productos no deben confundirse con la población beneficiaria de la intervención, ni tampoco con actividades o insumos.</p> <p>* Cada bien o servicio es el resultado de la realización de dos o más actividades; de otra forma, se estarían confundiendo estas últimas con el mismo producto.</p> <p>* Para cada nivel es muy importante analizar si son suficientes y</p>	

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
	<p>necesarios los elementos asociados; no aparecerá ningún elemento que no aporte valor a la cadena.</p> <p>* Los insumos se transforman a través de las actividades y es a éstos que se asignan los costos del proyecto.</p>	
Análisis de Riesgos	<p>El análisis de riesgos involucra una revisión de las causas que generan su presencia, así como de las implicaciones o impactos que acarrearía el hecho de llegar a concretarse cada uno de estos en algún momento del tiempo, para el cumplimiento del objetivo general. Estos riesgos se identifican, se estima su probabilidad de ocurrencia, se clasifica su prioridad de atención, se establecen medidas para su gestión y se definen planes de contingencia en los casos que se requieran.</p>	<p>Existen debilidades en el establecimiento de los riesgos de proyectos archivísticos, debido a que se encuentra estandarizado el análisis de riesgos para los procesos archivísticos y estos no se conocen, y tampoco se aplican en el proceso de formulación de proyectos</p>

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
Ingresos y Beneficios	En este proceso se identifican cada uno de los beneficios incrementales de la alternativa; se cuantifican y se valoran especialmente los de impacto social, a través de técnicas como la valoración a precios del mercado, costos evitados y valoración contingente, entre otros.	No se presenta cuantificación de beneficios.
Préstamos	<p>En caso que se estime necesario se financiará parcialmente el costo de la alternativa estudiada a través de recursos de crédito, para lo cual se deben analizar detenidamente las condiciones exigidas por las diferentes entidades financieras, en especial las referidas a la tasa de cambio –si se trata de un endeudamiento en moneda extranjera– y en general a la tasa de interés efectiva cobrada por el uso del dinero.</p> <p>La información de financiación del proyecto mediante créditos será un insumo para la elaboración del flujo de caja posteriormente y tendrá efectos en diferentes componentes de</p>	No aplica, las entidades no presentan solicitudes de créditos.

Proceso	Descripción	Problemática identificada por el AGN
	<p>éste, dado que el monto total desembolsado obra de manera positiva, mientras que los intereses y el abono a capital que conforman la cuota de amortización se deducen periódicamente, según se definan.</p>	
Depreciación	<p>Los activos fijos como construcciones, maquinaria y equipos, vehículos y otros se desgastan con el uso durante su vida útil. La depreciación es un mecanismo contable que reconoce este hecho, ocasionando que el valor se reduzca sistemáticamente sin que se presente algún tipo de desembolso de recursos.</p>	<p>No se presenta información al respecto.</p>

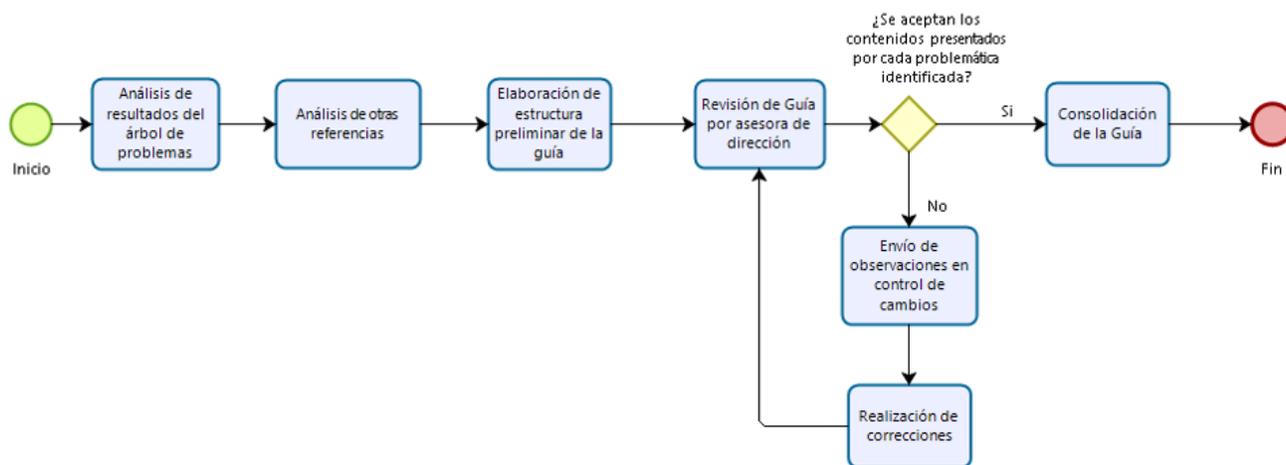
En los capítulos de Evaluación y de Programación de la MGA se expresó, por parte de la asesora de la Dirección General, que las entidades territoriales no manejan los temas de flujo de caja ni de indicadores de decisión que hacen parte de la parte de evaluación y que se presentan confusiones leves en el tema de indicadores de gestión.

6. Hallazgos

Luego de haber culminado la identificación de problemáticas en cada uno de los procesos de la MGA, y la consolidación del árbol de problemas, se establecieron los requerimientos que debía tener la Guía para la formulación de proyectos de conservación de archivos, estos requerimientos se determinaron a través de la retroalimentación de las dos asesoras que participaron en el diagnóstico del proyecto, la participación del director de patrimonio del AGN y una socialización con un representante del grupo de regalías de la dirección de fomento del Ministerio de Cultura.

El procedimiento para la consolidación de los requerimientos se describe en la ilustración 6.

Ilustración 6. Procedimiento para consolidar requerimientos de la Guía



Luego de llevar a cabo estos pasos, se encontraron una serie de hallazgos como los que se describen a continuación:

- Debido a que las principales debilidades encontradas en la presentación de proyectos de archivos se presentan en el capítulo de Identificación y Definición del Problema, esto repercute en todas las actividades restantes de la formulación del proyecto. Los proyectos presentados se basan en las necesidades que se consideran de organización documental, y las especificaciones técnicas son muy débiles comparadas con las necesidades reales de la entidad. Lo anterior lleva a que algunas entidades presenten presupuestos para sus proyectos de archivos que pueden llegar a estar sobreestimados y la problemática central que debe abordarse no responde a los procedimientos establecidos por el AGN para desarrollar el diagnóstico base de archivos que se requiere.
- Las entidades territoriales no cuentan con las capacidades técnicas suficientes en temas técnicos de archivos y su interés por este tipo de proyectos es bajo, en comparación al de los proyectos de infraestructura y saneamiento básico. Esto tiene una connotación cultural en el ámbito político, debido a que los proyectos que las comunidades piden en su mayoría son de esta índole y la percepción de eficiencia es más fácil de manejar con este tipo de proyectos.
- Debido a que los proyectos de archivos impactan más la percepción anticorrupción del gobierno de manera interna, la estrategia para atraer el uso de la Guía se implementa es a través de la medición del Índice de Gobierno Abierto y del Índice de Desempeño Integral. Estos indicadores se convierten en prioridad para los gobernantes de turno en las entidades territoriales, que buscan mejorar sus desempeños ante organizaciones como el DNP y la Procuraduría General de la Nación.

- La Guía Básica de Uso de la MGA publicada por el DNP y las herramientas que la acompañan –como la Guía para Formulación de Indicadores– no son conocidas por las entidades territoriales. Se espera que con el uso de la presente Guía –que será herramienta para las respectivas asistencias técnicas que ofrece el AGN– se conozca más la Guía Básica publicada por el DNP y se convierta en documento de consulta frecuente.

7. Alternativas analizadas

La Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial para el Uso de la MGA en los Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA, debe responder al cubrimiento de la necesidad principal, que corresponde a su deficiente formulación.

Una de las necesidades que más aqueja a las entidades territoriales es la baja capacidad de financiación para realizar las respectivas mejoras en los diferentes procesos de la gestión documental. A pesar de que el AGN no posee recursos para financiar estas acciones, sí posee la capacidad para guiar de manera técnica los proyectos y asesorías que se requieren cada año, con el fin de presentarlos a diferentes fuentes o fondos de financiación nacional e internacional.

Estos fondos pueden ser:

- El programa ADAI, que anualmente lanza convocatorias para la preservación y difusión del patrimonio documental iberoamericano y la formación técnica en el ámbito archivístico.
- La RADI, que promueve la cooperación a través del apoyo a la ejecución de proyectos editoriales, la realización de investigaciones sobre las relaciones internacionales de los países iberoamericanos de interés común y la formación y capacitación de archivistas especializados en documentos diplomáticos. Además, comparte experiencias archivísticas exitosas con los países que presentan mayor rezago en materia de administración documental.

- El FIDA, que ofrece apoyo a los profesionales y a las instituciones de archivos que laboren bajo condiciones particularmente difíciles, comúnmente en países en vías de desarrollo. Su tarea es la de “ayudarlos a ayudarse”, ofreciéndoles apoyo para desarrollar funciones archivísticas con habilidades específicas, que éstos puedan a su vez transmitírselas a otros.
- El INC de telefonía, cuyos fondos se destinan a líneas específicas de cultura, pueden aplicarse la presentación de proyectos de archivos y concretamente, a las líneas de conservación patrimonial, protección de archivos históricos y declaración de Bienes de Interés Cultural de carácter Documental.
- El SGR, que dependiendo de la necesidad de cada territorio puede financiar proyectos de mejoramiento de procesos culturales y de archivos.

Todos estos fondos de financiación cuentan con unos formatos específicos en los que comúnmente se solicita que se desarrollen aspectos como la identificación de problemáticas, programación de indicadores y evaluación de actores y/o beneficiarios. Pero la metodología considerada más completa por el AGN es la MGA; por lo tanto, se eligió ese estándar para el desarrollo de la Guía, teniendo en cuenta que los resultados pueden ser adaptados a los formatos y requerimientos de los otros fondos anteriormente mencionados.

A continuación, en la tabla 15 se detallan los aspectos que integran cada uno de los formatos o metodologías dispuestos por las mencionadas fuentes de financiación y que por ende deben desarrollarse al formular proyectos de conservación de archivos.

Tabla 13. Comparación de requerimientos por fuente de financiación

Requerimientos	SGR	INC	FIDA	RADI	ADAI
Plan de desarrollo	✓	✓	✗	✗	✗
Problemática	✓	✓	✗	✗	✗
Participantes	✓	✗	✗	✓	✓
Población	✓	✓	✗	✓	✓
Objetivos	✓	✓	✗	✓	✓
Alternativas	✓	✗	✗	✗	✗
Necesidades	✓	✓	✗	✗	✗
Análisis técnico	✓	✓	✗	✗	✓
Localización	✓	✗	✗	✗	✗
Cadena de valor	✓	✓	✗	✓	✓
Riesgos	✓	✗	✗	✗	✗
Ingresos y beneficios	✓	✗	✗	✗	✗
Préstamos	✓	✓	✗	✗	✗
Depreciación	✓	✗	✗	✗	✗

Requerimientos	SGR	INC	FIDA	RADI	ADAI
Flujo de cada	✓	✓	✗	✗	✗
Indicadores y decisión	✓	✓	✗	✗	✗
Indicadores de producto	✓	✓	✗	✗	✓
Indicadores de gestión	✓	✓	✓	✗	✓
Fuentes de financiación	✓	✓	✗	✗	✗
Resumen del proyecto	✓	✓	✓	✗	✗
Firma de responsables del proyecto	✓	✓	✓	✓	✓
Formulario de aplicación	✗	✓	✗	✗	✗
Identificación general del proyecto	✓	✓	✓	✓	✓
Historial de actividades desarrolladas por la Institución	✗	✗	✗	✗	✓

Teniendo en cuenta que la MGA cumple con más requerimientos y se considera la más compleja y completa, fue la metodología seleccionada para el desarrollo de la guía.

8. Conclusiones

De acuerdo a cada uno de estos hallazgos y con el acompañamiento de la persona encargada del área de conservación de archivos del AGN, se definieron las estrategias que se podrían abordar en cada uno de los componentes de la MGA y así fortalecer las debilidades que presentan las entidades territoriales en la gestión de sus proyectos archivísticos. La tabla 16 refleja el resultado de esta labor:

Tabla 14. Identificación de requerimientos por capítulos de la MGA de la Guía

Proceso	Estrategia para ejecutar en proyectos de conservación y restauración
Capítulo de Identificación	
Plan de Desarrollo	Se especificarán los artículos de Plan Nacional de Desarrollo; se elaborará un listado de la normatividad vigente y pertinente, que se desprende principalmente de la Ley 594 de 2000, el Decreto 1080 de 2015 y la Ley 1712 de 2014, que corresponden a la Ley General de Archivos, el Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura y la Ley de Transparencia, respectivamente.
Problemática	Se entregará un listado de problemáticas que se pueden presentar en el desarrollo de los procesos de conservación, tales como infraestructura inadecuada, capacidad insuficiente para almacenar la documentación, falta de mobiliario adecuado para almacenar la documentación, carencia de unidades de almacenamiento acorde a las necesidades de la documentación, deterioro de la documentación, desconocimiento técnico de temas de conservación documental y condiciones ambientales

Proceso	Estrategia para ejecutar en proyectos de conservación y restauración
	inadecuadas para la conservación documental.
Participantes	Se entregará un listado de posibles <i>stakeholders</i> de los proyectos de archivos (ver listado adjunto).
Población	Se entregarán referencias de trabajos previos del DNP.
Objetivos	Se hace referencia a la Guía en la MGA.
Alternativas	Se sugiere referenciar el procedimiento de la MGA y recalcar la documentación de una buena definición de problema.
Capítulo de Preparación	
Necesidades	Necesidad creciente de acceso y disponibilidad de la información para garantizar ese derecho ciudadano. Las rendiciones de cuentas de las entidades han mostrado un incremento en la participación de la ciudadanía; se sugiere que en la Guía se especifiquen las cantidades de peticiones, quejas y reclamos, así como de solicitudes no satisfechas y así calcular la demanda del proyecto.
Análisis técnico	1. En cuanto al diagnóstico (ver adjunto), realizar los procedimientos que suministra la cartilla. Éste no hace parte del proyecto pero debe ser insumo para formular el proyecto. 2. Recopilar las estrategias de acuerdo

Proceso	Estrategia para ejecutar en proyectos de conservación y restauración
	a las necesidades priorizadas y al resultado de la implementación de la Guía para la elaboración del diagnóstico.
Localización	Adaptar los acuerdos 49 de 2000 y 8 de 2012 para temas de infraestructura.
Cadena de Valor	Se sugiere hacer referencia a la guía de la MGA.
Riesgos	Se recomienda incluir el mapa de riesgos que identificó la Dirección de Proyectos del AGN para que se puedan adaptar a las necesidades de la entidad territorial.
Ingresos y Beneficios	Reducción de costos en el tiempo que se emplea para buscar y encontrar una documentación conservada. Esto se refleja en eficiencia, no sólo en la labor que cumplen las entidades sino en cuanto al suministro de información a los usuarios.
Préstamos	Las entidades territoriales no hacen referencia a financiación a través de préstamo en los proyectos que presentan.
Depreciación	Hacer referencia a la manera como se manejará el tema de depreciación.
Capítulo de Evaluación	
Flujo de caja	No se propondrán sugerencias para esta parte de la metodología, debido a que su desarrollo es netamente técnico en la formulación de proyectos y para ello existe la Guía Básica para la Formulación de Proyectos publicada por el DNP.
Indicadores y decisión	
Capítulo de Programación	
Indicadores de Producto	No se propondrán sugerencias para esta parte de la metodología, debido a que su desarrollo es netamente técnico y el DNP difunde por diversos

Proceso	Estrategia para ejecutar en proyectos de conservación y restauración
Indicadores de Gestión	medios la Guía Básica para la Formulación de Proyectos.
Supuestos	
Fuentes de Financiación	
Resumen del Proyecto	

De acuerdo a la tabla anterior, se establecen de la siguiente manera los requerimientos para el AGN con respecto al presente proyecto:

- La Guía presentará el listado de problemáticas comunes para abordar en los proyectos de archivos.
- Se presentará el listado de normatividades que facilitan la armonización de requerimientos de los niveles nacional, regional y municipal, en lo concerniente al aporte de los proyectos de archivos a los diferentes planes, programas y proyectos de desarrollo.
- Se presentará un listado de los posibles actores que son comunes en la gestión de proyectos de archivos.
- Se crearán hipervínculos que faciliten la búsqueda de guías complementarias.
- Se presentará la Guía en formato digital editable, Microsoft Word, con hipervínculos en la *web* para las estrategias técnicas que no se abordan directamente.

- La ilustración y diagramación de la Guía final estará a cargo del AGN y no del equipo de trabajo de grado.
- Se enfatizará en las opciones técnicas de conservación de archivos, para que la formulación de proyectos sea acorde con las necesidades reales de este aspecto.
- Se realizará una explicación técnica general de conceptos de archivo y gestión documental, con el fin de que los formuladores de proyectos de las entidades territoriales conozcan mejor los requerimientos técnicos de los mismos.
- La ilustración y diagramación de la Guía final estará a cargo del AGN, de acuerdo a sus políticas internas sobre el tema.
- La realización del ejercicio piloto para desarrollar la Guía estará a cargo del AGN, tal y como se programó en el *Project Charter*.

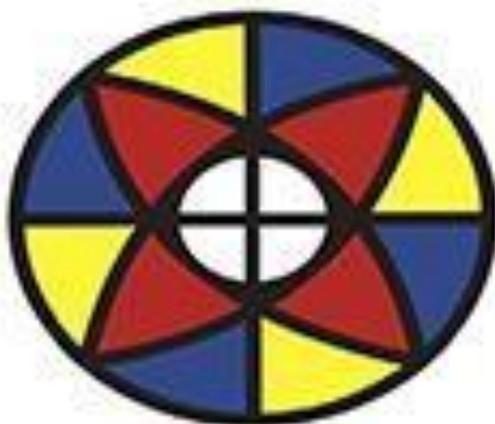
9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de los requerimientos establecidos por el AGN a través de la identificación de debilidades y la definición de estrategias para cada uno de los componentes de la MGA, se elabora la guía para el uso de esta metodología para los proyectos de conservación de archivo de las entidades territoriales que hacen parte del SNA.

Se recomienda acompañar esta Guía con instrumentos como el Diagnóstico de archivos establecido por el AGN y el proyecto tipo para proyectos de infraestructura de archivos.

Esta guía se compone de cinco partes. La primera consiste en el desarrollo de conceptos básicos y generalidades de los archivos y su conservación; la segunda responde a las debilidades que se deben abordar en el capítulo de Identificación de la MGA; la tercera aborda de la misma manera las debilidades del capítulo de Preparación; y finalmente los capítulos de Evaluación y Programación presentan un resumen técnico de las recomendaciones que el DNP determina para la formulación de proyectos con la metodología mencionada.

Guía para el uso de la Metodología General Ajustada - MGA en la presentación de proyectos de conservación de archivos de las entidades del orden territorial, que conforman el Sistema Nacional de Archivos - SNA



**ARCHIVO
GENERAL
DE LA NACIÓN
COLOMBIA**

Bogotá - julio de 2018

Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado - Colombia

Archivo General de la Nación

Armando Martínez Garnica

Director del AGN

Preparó

Beatriz Ferrer

Yenny Beltrán.

Con el apoyo de:

Marcela I. Rodríguez Vera

Martha Luz Cárdenas González

Subdirección de Gestión del Patrimonio Documental

Grupo de Conservación y Restauración del Patrimonio Documental

Subdirección del Sistema Nacional de Archivos

Subdirección de Asistencia Técnica y Proyectos Archivísticos.

Revisores

Jose Luis López Cano

Gustavo Andrés García Bermúdez

César Parra

Archivo General de la Nación de Colombia

Carrera 6 No. 6-91

Teléfono: 328 2888 Fax: 337 2019

E-mail: contacto@archivogeneral.gov.co

Página web: www.archivogeneral.gov.co

Bogotá D.C., Colombia - 2018

Introducción

Teniendo en cuenta que las entidades territoriales en Colombia presentan una baja gestión financiera para los proyectos de conservación de archivos, el AGN propone la elaboración de una guía que aclare los conceptos y requerimientos técnicos bajo ejemplos de la conservación de archivos, aunada a la formulación de proyectos de acuerdo a la Metodología General Ajustada – MGA, publicada por el Departamento Nacional de Planeación, DNP.

De esta manera, la estructura de este documento consta de dos partes. La primera es el desarrollo de la conceptualización de archivos y gestión documental, para que se comprenda técnicamente en qué consiste la función archivística. La segunda, comprende la adecuación de los requerimientos técnicos que han de tenerse en cuenta en los proyectos de archivos con ejemplos de procesos de conservación de los mismos, dentro de la Guía Básica para la Formulación de Proyectos, de acuerdo a la MGA.

La tercera, desarrolla un resumen y contextualiza al usuario de las recomendaciones que se dan desde la MGA para el desarrollar el capítulo de evaluación. Y la Cuarta, desarrolla de la misma manera la parte de programación.

Los capítulos que se desarrollan en esta guía son la identificación y la preparación de proyectos. Técnicamente, la conceptualización de conservación de archivos abarca estos dos aspectos, puesto que la evaluación y programación requieren de estándares de formulación de proyectos que estableció el DNP a través de documentación que ya existe.

Lista de Ilustraciones

Ilustración G 1. Interesados del proyecto	105
Ilustración G 2. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	110
Ilustración G 3. Estructura General de la MGA	113
Ilustración G 4. Procedimiento para desarrollar el capítulo de Identificación de acuerdo a la MGA	114
Ilustración G 5. Procesos de gestión documental	118
Ilustración G 6. Proceso, entradas y técnicas de Identificación del Problema.....	121
Ilustración G 7. Procedimiento para identificar problema	122
Ilustración G 8. Procedimiento para identificar interesados	125
Ilustración G 9. Descripción de objetivo.....	129
Ilustración G 10. Proceso para estudio de mercados	134
Ilustración G 11. Procedimiento para estudio de mercados	135
Ilustración G 12. Proceso de definición de requisitos	142
Ilustración G 13. Cadena de valor de un proyecto de inversión.....	148
Ilustración G 14. Procedimiento de generación de cadena de valor y costos.....	149
Ilustración G 15. Procedimiento para manejo de riesgos.....	153
Ilustración G 16. Proceso para valoración de beneficiados	156

Lista de Tablas

Tabla G 1. Listado de problemas de archivos.....	119
Tabla G 2. Ejemplo de Matriz de Interesados	128
Tabla G 3. Ejemplo de proyecto por tipo de problemática de conservación de archivo.....	130
Tabla G 4. Alternativas y productos por problema identificado de proyectos de conservación.	136
Tabla G 5. Ejemplo de especificaciones técnicas para proyectos de conservación de archivos.	143
Tabla G 6. Ejemplo de matriz para construcción de EDT	150

CONCEPTOS DE ARCHIVO

Los archivos son importantes para la administración y la cultura, porque los documentos que los conforman son imprescindibles para la toma de decisiones basadas en antecedentes. Pasada su vigencia, estos documentos son potencialmente parte del patrimonio cultural y de la identidad nacional.

Los archivos recopilan, conservan y difunden la información registrada, generada o recibida por una entidad, grupo o persona, en función de las actividades que estas realizan.

Dicha información puede estar contenida en documentos sobre papel o cualquier otro soporte, tales como medios legibles por equipos mecánicos o electrónicos, entre ellos cintas, discos de computador, micro-formas, fotografías, fonogramas, videocintas, películas, pinturas, dibujos, mapas, etc. (AGN: ALA; FIDA, 2004)

La gestión de documentos está asociada a la actividad administrativa del Estado, al cumplimiento de las funciones y al desarrollo de los procesos de todas las entidades que hacen parte de él, por lo tanto, es responsabilidad de los servidores y empleados públicos, así como de los contratistas que presten servicios a las entidades públicas, aplicar las normas que en esta materia establezca el Archivo General de la Nación *Jorge Palacios Preciado*, y las respectivas entidades públicas (Ministerio de Cultura, 2012)

Los archivos son un conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural, por una persona o entidad pública, o privada, en el transcurso de su gestión, conservados y respetando el debido orden, para que sirvan como testimonio e

información a la persona o institución que los produce, así como a los ciudadanos, o como fuentes de información para la historia.

También se puede entender como la institución que está al servicio de la gestión administrativa, la información, la investigación y la cultura.

Es importante diferenciar que estos pueden ser archivo público y archivo privado de interés público. El archivo público es el conjunto de documentos pertenecientes a entidades oficiales y el privado de interés público es el que, perteneciendo a una persona natural o jurídica de carácter privado, presta un servicio público en razón al valor histórico, investigativo, científico o cultural determinado por el legislador.

De esta manera, existen otros conceptos básicos que para efectos de entendimiento de la presente guía se recomienda tener en cuenta y se describen a continuación:

Archivo total: concepto que hace referencia al proceso integral de los documentos en su ciclo vital.

Ciclo de vida: es la vida de un registro desde su creación o recepción hasta su disposición final.

Por lo general se dividen en tres fases: creación, mantenimiento y uso y disposición final.

Conservación preventiva: se refiere al conjunto de políticas, estrategias y medidas de orden técnico y administrativo con un enfoque global e integral, dirigidas a reducir el nivel de riesgo, evitar o minimizar el deterioro de los bienes y, en lo posible, las intervenciones de conservación

– restauración. Comprende actividades de gestión para fomentar una protección planificada del patrimonio documental.

También puede entenderse como el proceso mediante el cual se podrá garantizar el adecuado mantenimiento documental, ya que en él se contemplan manejos administrativos y archivísticos, uso de materiales adecuados, adopción de medidas específicas en los edificios y locales, sistemas de almacenamiento, depósito, unidades de conservación, manipulación y mantenimiento periódico, entre otros factores.

Declaratoria BIC-CDA: Bien de Interés Cultural, de Carácter Documental Archivístico.

Documento de archivo: registro de información producida o recibida por una entidad pública o privada, en razón de sus actividades o funciones.

Documento digital: información representada por medio de valores numéricos diferenciados – discretos o discontinuos–, por lo general valores numéricos binarios (bits), de acuerdo con un código o convención preestablecido.

Documento electrónico: es la información generada, enviada, recibida, almacenada y comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares.

Documento electrónico de archivo: registro de información generada, recibida, almacenada y comunicada por medios electrónicos, que permanece almacenada electrónicamente durante todo su ciclo de vida, producida por una persona o entidad en razón de sus actividades o funciones, que tiene valor administrativo, fiscal, legal, científico, histórico, técnico o cultural y que debe ser tratada conforme a los principios y procesos archivísticos.

Documento original: es la fuente primaria de información, con todos los rasgos y características que permiten garantizar su autenticidad e integridad.

Expediente: conjunto de documentos relacionados con un asunto, que constituyen una unidad archivística.

Expediente electrónico de archivo: el expediente electrónico es un conjunto de documentos electrónicos que hacen parte de un mismo trámite o asunto administrativo, cualquiera que sea el tipo de información que contengan, y que se encuentran vinculados entre sí para ser archivados.

Instrumentos archivísticos: son herramientas con propósitos específicos, que tienen por objeto apoyar el adecuado desarrollo e implementación de la gestión documental y la función archivística.

Estos instrumentos se articulan a procesos básicos de la función archivística, como el Diagnóstico Integral de Archivos y el Sistema Integrado de Conservación.

Estos instrumentos son:

- a) El Cuadro de Clasificación Documental (CCD).
- b) La Tabla de Retención Documental (TRD).
- c) El Programa de Gestión Documental (PGD).
- d) El Plan Institucional de Archivos de la Entidad (PINAR).
- e) El Inventario Documental.

Función archivística: actividades relacionadas con la totalidad del quehacer archivístico, que comprende desde la elaboración del documento hasta su eliminación o conservación permanente.

Gestión documental: 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 facilitar su utilización y conservación.

Patrimonio documental: conjunto de documentos conservados por su valor histórico o cultural.

SopORTE documental: donde se contiene la información, según los materiales empleados. Además de los archivos en papel existen los archivos audiovisuales, fotográficos, fílmicos, informáticos, orales y sonoros.

Tipos de información

- a) Documentos de archivos (físicos y electrónicos).
- b) Archivos institucionales (físicos y electrónicos).
- c) Sistemas de información corporativos.
- d) Sistemas de trabajo colaborativo.
- e) Sistemas de administración de documentos.
- f) Sistemas de mensajería electrónica.
- g) Portales, Intranet y Extranet.
- h) Sistemas de bases de datos.

- i) Discos duros, servidores, discos o medios portables, cintas o medios de video y audio (análogo o digital), entre otros.
- j) Cintas y medios de soporte (*back up* o contingencia).
- k) Uso de tecnologías en la nube.

Gestión documental: es el 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 facilitar su utilización y conservación (Ley 594 de 2000).

La normatividad plasmada en la Ley General de Archivos y sus diferentes reglamentaciones, establece que las entidades territoriales deben formular sus respectivos planes de gestión documental – PGD, a corto, mediano y largo plazo, como parte del Plan Estratégico Institucional y del Plan de Acción Anual.

El PGD debe ser aprobado por el Comité Interno de Archivo de las entidades del orden territorial, y su implementación y seguimiento es responsabilidad del área de archivo de cada entidad, en coordinación con la Oficina de Control Interno o la instancia que haga sus veces. Este programa se desarrolla en el marco del Sistema de Gestión Documental – SGD, que establece los principales lineamientos a partir de la Ley General de Archivos, el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura y la Ley de Transparencia. (Ministerio de Cultura, 2012)

Metadatos: información estructurada o semiestructurada que permite la creación, la gestión y la utilización de documentos de archivo a lo largo del tiempo, tanto dentro de los ámbitos en que se crearon, como entre ellos mismos.

Patrimonio documental: el marco de definición de los archivos como patrimonio documental está dado por su *dimensión cultural*, que articula tres conceptos: cultura, patrimonio cultural y patrimonio documental. Sin embargo, por su naturaleza, los archivos trascienden este sector, pues están involucrados directamente con el actuar del Estado y las garantías constitucionales a los ciudadanos, como son los principios de igualdad, democracia y participación.

Uno de los aspectos más relevantes del patrimonio documental es que representa la *memoria* de la nación y, en consecuencia, la política orientada a su salvaguardia y difusión juega un papel trascendental para la sociedad colombiana, al favorecer procesos de cohesión y reconstrucción del tejido social.

Según la Unesco, el *patrimonio documental* consta de dos componentes: el *contenido informativo* y el *soporte* en el que se consigna.

Una pieza del patrimonio documental puede ser un solo documento de cualquier tipo o un grupo de documentos, como una colección, fondo o unos archivos. “Las bibliotecas y archivos deben asumir nuevos retos con la misión de recuperar, conservar, mantener y poner al servicio estos saberes diversificados de ayer y de hoy” (GARRIDO, 2011, p. 32). Este compromiso y reto institucional es clave y justifica la formulación de una política que propenda por la recuperación, organización, conservación, difusión, acceso y uso del patrimonio bibliográfico y documental, como base de la construcción, recuperación y acceso a las memorias.

Piezas textuales: manuscritos, libros, periódicos, carteles, entre otros. El contenido textual puede haber sido escrito con tinta, lápiz, pintura u otro medio. El soporte puede ser papel, plástico, papiro, pergamino, hojas de palmera, corteza, tela, piedra, etc.

Piezas no textuales: dibujos, grabados, mapas o partituras.

Piezas audiovisuales: los registros fotográficos, sonoros, musicales, radiofónicos, cinematográficos, televisivos, videográficos multimediales, gráficos y digitales producidos en cualquier técnica o formato, soporte, medio inventado o por inventar, editados e inéditos (sean estos análogos, electrónicos, ópticos, digitales entre otros).

Preservación digital: es el conjunto de principios, políticas, estrategias y acciones específicas, que tienen como fin asegurar la estabilidad física y tecnológica de los datos, la permanencia y el acceso a la información de los documentos digitales y proteger el contenido intelectual de los mismos por el tiempo que se considere necesario.

Preservación a largo plazo: conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.

Registro: acto por el que se adjudica a un documento de archivo un identificador único, en el momento de su entrada al sistema.

Sistema Integrado de Conservación: es el conjunto de planes, programas, estrategias, procesos y procedimientos de conservación documental y preservación digital, bajo el concepto de archivo total, acorde con la política de gestión documental y demás sistemas organizacionales, tendiente a asegurar el adecuado mantenimiento de cualquier tipo de información, independiente del medio o tecnología con la cual se haya elaborado, conservando atributos tales como unidad, integridad, autenticidad, inalterabilidad, originalidad, fiabilidad y accesibilidad, desde el momento de su producción y/o recepción, durante su gestión, hasta su disposición final, es decir, en cualquier etapa de su ciclo vital.

CONCEPTOS DE PROYECTO

A continuación, se definen los principales conceptos de proyectos, de acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición del *Project Management Institute*, entidad reconocida a nivel mundial por el establecimiento de estándares en los procesos de la gerencia de los mismos. Es así como se define:

Proyecto: un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que tienen un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto.

De igual manera, se puede decir que un proyecto se termina cuando sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto.

Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes, diversos interesados, etc.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización. En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo.
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (por ejemplo, una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución).
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (por ejemplo, un proyecto que mejore los tiempos de traslado en el transporte público).
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Los ejemplos de proyectos incluyen, entre otros:

- El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado.
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización.
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software).
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado.
- La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura.
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.

Portafolio: se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

Programas: comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización.

Proyectos y planificación estratégica: los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización. En el caso de las entidades públicas, estos pueden ser los planes de desarrollo.

Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de algunas consideraciones, como:

- Oportunidad estratégica/necesidad (por ejemplo, un centro de formación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo para aumentar sus ingresos).
- Necesidad social (por ejemplo, una organización no gubernamental en un país en vías de desarrollo que autoriza un proyecto para dotar de sistemas de agua potable, baños y educación sanitaria a comunidades que padecen altos índices de enfermedades infecciosas).

- Consideraciones ambientales (por ejemplo, una empresa pública que autoriza un proyecto para crear un nuevo servicio que consista en compartir automóviles eléctricos a fin de reducir la contaminación).
- Solicitud de un cliente (por ejemplo, una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación, a fin de abastecer un nuevo parque industrial).
- Avance tecnológico (por ejemplo, una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar un ordenador portátil más rápido, económico y pequeño, sobre la base de los avances en materia de memorias y de tecnología electrónica).
- Requisito legal (por ejemplo, un fabricante de productos químicos que autoriza un proyecto para establecer pautas para la correcta manipulación de un nuevo material tóxico).

Los proyectos incluidos en programas o portafolios constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien dentro de un programa, un grupo de proyectos puede contemplar beneficios específicos, estos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización. Las organizaciones gestionan los portafolios sobre la base de su plan estratégico.

De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Paralelamente, los proyectos realimentan a los programas y portafolios mediante informes de estado, lecciones aprendidas y solicitudes de cambio que pueden ayudar a identificar posibles impactos sobre otros proyectos, programas o portafolios.

Procesos y procedimientos en la dirección de proyectos: de acuerdo al *Project Managment Institute*, los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo del proyecto incluyen, entre otros:

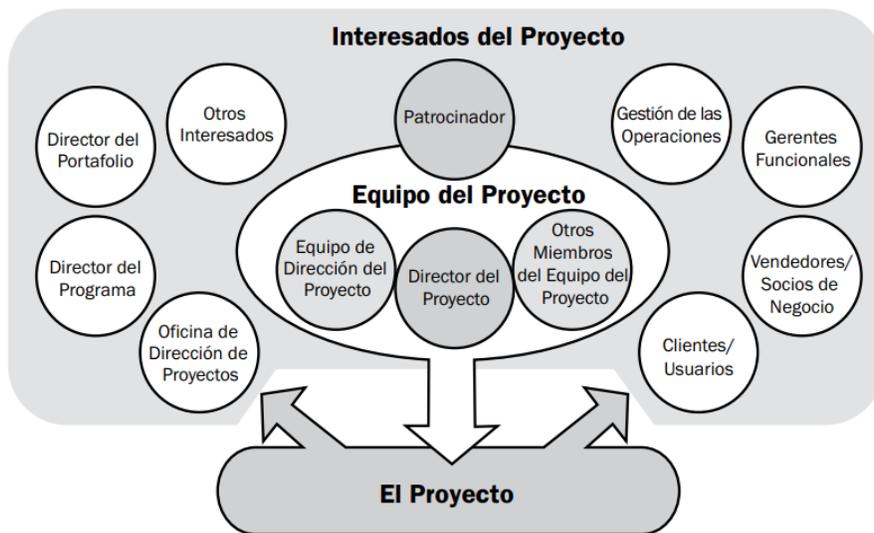
- **Inicio y planificación:** estos pueden contener aspectos como:
 - Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización, con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto.
 - Estándares específicos de la organización, tales como: políticas (por ejemplo, de recursos humanos, de seguridad y salud, de ética y de dirección de proyectos), ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (por ejemplo, auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización).
 - Plantillas (por ejemplo, plantillas de registro de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos).
- **Ejecución, monitoreo y control:** que, durante el desarrollo del proyecto previamente planeado, validado y aceptado para su ejecución, contiene aspectos como:
 - Procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutora (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio.

- Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar).
 - Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación y las acciones de seguimiento a realizar para los mismos.
 - Requisitos de comunicación de la organización (por ejemplo, tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad).
 - Procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo.
 - Procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto y la matriz de probabilidad e impacto.
 - Guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados.
- **Cierre:** incluye guías o requisitos de cierre del proyecto (por ejemplo, lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).

Entregables del proyecto: cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o usuario final. Un proyecto puede constar de varias fases y cada una de estas puede tener un entregable.

Interesados del proyecto: los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto, así como todas las entidades interesadas, ya sean internas o externas a la organización. El equipo del proyecto identifica a los interesados tanto internos como externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, con el objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. El director del proyecto debe gestionar las influencias de los distintos interesados con relación a los requisitos del proyecto para asegurar un resultado exitoso. La Ilustración G 1 muestra la relación entre el proyecto, el equipo del proyecto y diversos interesados.

Ilustración G 1. Interesados del proyecto



Los interesados tienen diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participan en un proyecto. Estos niveles pueden cambiar durante el ciclo de vida del mismo. Su participación puede variar desde una ocasional en encuestas y grupos de opinión, hasta el patrocinio total del proyecto, lo cual incluye proporcionar apoyo financiero, político o de otro tipo. Algunos

interesados también pueden impedir el éxito del proyecto, ya sea de forma pasiva o activa. Estos interesados requieren la atención del director del proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto, así como la planificación para abordar cualquier incidente que pueda surgir.

La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas. Si esto no se consiguiera, puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación del proyecto.

Un ejemplo es reconocer de forma tardía que el departamento legal es un interesado significativo, lo cual trae como resultados retrasos e incremento en los gastos, debido a los requisitos legales que deben cumplirse antes de poder completar el proyecto o entregar el alcance del producto.

Así como los interesados pueden tener un impacto positivo o adverso en los objetivos de un proyecto, un proyecto puede ser percibido como positivo o negativo por los interesados. Por ejemplo, los líderes empresariales de una comunidad que se beneficiará con un proyecto de expansión industrial, verán los beneficios económicos para la comunidad en forma de nuevos puestos de trabajo, infraestructuras de apoyo e impuestos. En el caso de los interesados con expectativas positivas en el proyecto, sus intereses serán mejor atendidos si logran el éxito del proyecto. Por el contrario, los interesados afectados negativamente, como los propietarios de viviendas cercanas o pequeñas empresas que pudieran perder su propiedad, verse obligados a

trasladarse a otro lugar o aceptar cambios no deseados en el entorno local, verán sus intereses mejor atendidos si impiden el avance del proyecto.

Ignorar los intereses de los interesados afectados negativamente puede traer como consecuencia un aumento en la probabilidad de fallas, retrasos u otras consecuencias negativas para el proyecto. Una parte importante de las responsabilidades del director de proyecto consiste en gestionar las expectativas de los interesados, lo cual puede ser difícil, ya que a menudo los objetivos de los interesados son diferentes o contradictorios. Una parte de las responsabilidades del director del proyecto consiste en equilibrar estos intereses y asegurarse de que el equipo del proyecto interactúe con los interesados de una manera profesional y cooperativa.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de interesados del proyecto:

- **Patrocinador.** Un patrocinador es la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. Puede ser externo o interno a la organización del director del proyecto. Desde la concepción inicial hasta el cierre del proyecto, el patrocinador lo promueve. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aporta el proyecto. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones de final de fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no.

- **Clientes y usuarios.** Los clientes son aquellas personas u organizaciones que aprobarán y gestionarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los usuarios son aquellas personas u organizaciones que utilizarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Clientes y usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutora y pueden existir en diferentes niveles. Por ejemplo, los clientes de un nuevo producto farmacéutico podrían incluir a los médicos que lo recetan, a los pacientes que lo consumen y a las aseguradoras que pagan por él. En algunas áreas de aplicación, cliente y usuario son sinónimos, mientras que en otras, cliente se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuario hace referencia a aquél que directamente utiliza el producto del proyecto.
- **Proveedores:** también llamados vendedores, suplidores o contratistas, son personas o compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto.
- **Grupos de la organización:** son interesados internos que se ven afectados por las actividades del equipo del proyecto. Entre los ejemplos de diversas partes del negocio de una organización que pueden verse afectadas por el proyecto, se incluyen recursos humanos, área legal, finanzas, operaciones, servicio al ciudadano, entre otras. Estos grupos sustentan el entorno en que se ejecutan los proyectos y por tanto resultan afectados por las actividades del proyecto. Como consecuencia, por lo general existe una cantidad significativa de interacciones entre estos grupos y el equipo del proyecto, dado que trabajan juntos para alcanzar los objetivos del mismo. Estos grupos pueden en algún momento contribuir en la especificación de los requisitos y aceptar entregables.
- **Gerentes funcionales:** son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas,

contabilidad o compras/adquisiciones. Cuentan con personal permanente propio asignado para la realización del trabajo en curso y tienen la clara misión de gestionar todas las tareas dentro de su área funcional de responsabilidad. El gerente funcional puede aportar al proyecto su experiencia en la materia, o bien su función puede proporcionar servicios al proyecto.

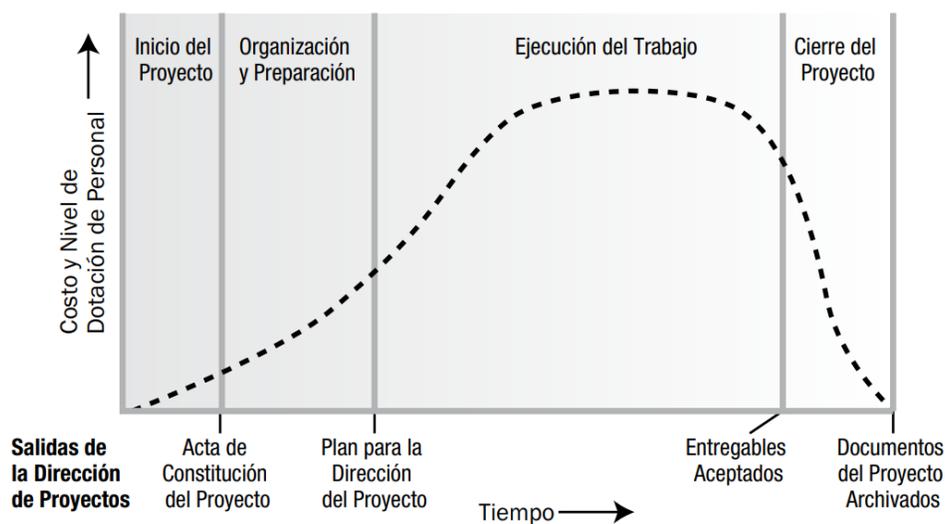
- **Otros interesados:** tales como entidades contratantes, instituciones financieras, organismos reguladores, expertos en la materia, consultores y otros, pueden tener interés financiero en el proyecto, realizar contribuciones al proyecto o tener interés en el resultado del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto: es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera.

Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida (véase ilustración G 2. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto). A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto.

Ilustración G 2. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto



Fases del proyecto: un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases del proyecto se utilizan cuando la naturaleza del trabajo a realizar en una parte del proyecto es única y suelen estar vinculadas al desarrollo de un entregable específico importante.

Una fase puede hacer énfasis en los procesos de un determinado grupo de procesos de la Dirección de Proyectos, pero es probable que la mayor parte o todos los procesos sean ejecutados de alguna manera en cada fase. Normalmente las diferentes fases implican una duración o esfuerzo diferentes. Por su naturaleza de alto nivel, constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control.

El número de fases, la necesidad de establecerlas y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto. Independientemente de la cantidad de fases que compongan un proyecto, todas ellas poseen características similares:

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase. Esto a menudo involucra diferentes organizaciones, ubicaciones y conjuntos de habilidades.
- El logro del objetivo o entregable principal de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades.
- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. La terminación de esta fase representa un punto natural para reevaluar las actividades en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto. Este punto puede denominarse revisión de etapa, hito, revisión de fase, punto de revisión de fase o punto de cancelación. En muchos casos, el cierre de una fase debe ser aprobado de alguna manera antes de que la fase pueda considerarse cerrada.

No existe una única estructura ideal que se pueda aplicar a todos los proyectos. Aunque las prácticas comunes conduzcan con frecuencia a utilizar una estructura preferida, los proyectos en

el ámbito de una misma industria o sector, o incluso dentro de la misma organización, pueden presentar variaciones significativas.

Implementación del “Proceso de Identificación” de la Metodología General Ajustada en proyectos de conservación de archivos

De acuerdo con el documento “Guía del Módulo de Capacitación en Teoría de Proyectos”, desarrollado por el DNP, el proceso de identificación busca analizar y comprender tanto aquellas situaciones que afectan negativamente a un grupo de individuos, como aquellas otras que representan posibles oportunidades de desarrollo para un territorio y su población. En esta parte de la Guía se hace uso de conceptos y herramientas como las técnicas de árboles de problemas y árboles de objetivos, en las que se aplican análisis causales que contribuyen a identificar posibles alternativas de solución.

La MGA está compuesta por 4 capítulos, como lo muestra la ilustración G.3 Estructura General de la MGA, y el proceso de identificación es el primero que debe abordarse al momento de formular cualquier tipo de proyecto.

Ilustración G 3. Estructura General de la MGA



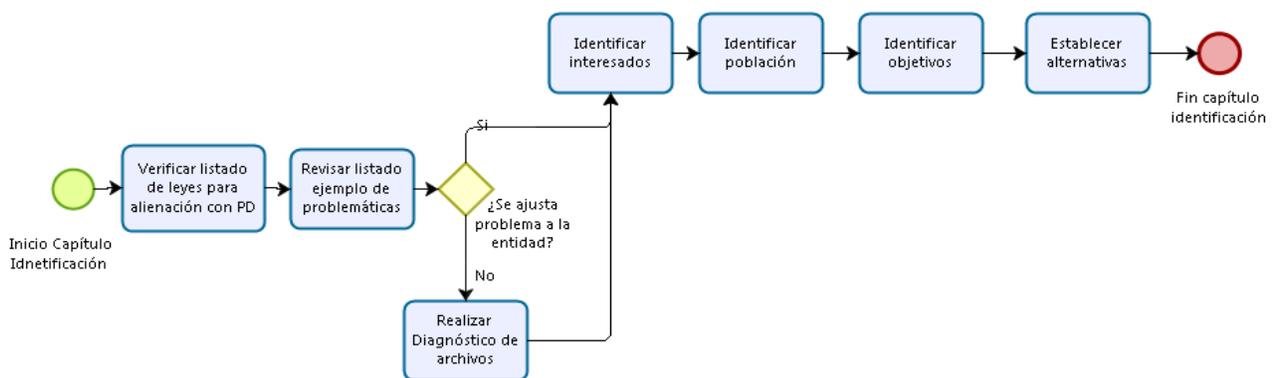
Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

En este aspecto, el AGN identificó que las entidades territoriales presentan debilidades en la identificación de problemas y se sugiere acotar las opciones de problemáticas que se pueden abordar en la gestión documental.

De esta manera, se combinan las recomendaciones extraídas de la guía del DNP con el listado de problemáticas, adaptadas a ejemplos de conservación de archivos, que se pueden abordar en los diferentes proyectos de gestión documental que se requieran formular para su respectiva financiación.

El procedimiento para desarrollar este primer capítulo de identificación se explica en la ilustración G4, que muestra paso a paso, los procesos para la formulación de un proyecto, de acuerdo a esta guía, y al flujo de información que obligatoriamente las entidades deben desarrollar para subir a la MGA web los proyectos que esperan ser financiados por los recursos del Sistema General de Regalías.

Ilustración G 4. Procedimiento para desarrollar el capítulo de Identificación de acuerdo a la MGA



Antes de iniciar con la identificación del problema central del proyecto, en el aplicativo web del DNP se abre el proceso de diligenciamiento con la identificación del aporte del proyecto a las metas de los planes de desarrollo departamental, municipal, nacional, entre otras normativas.

Como esta guía enfoca el trabajo en la formulación de proyectos de conservación de archivos, se sugiere que se describa la aplicación del proyecto y la armonización de los respectivos planes, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Los planes de desarrollo territoriales proyectan sus metas de fortalecimiento y mejora de archivos, a través de los procesos de apoyo y las actividades que se realizan desde las secretarías generales o administrativas, dependencias financieras, control interno y comunicaciones; por ello, la sugerencia es revisar las metas con este tipo de dependencias como responsables. También se pueden encontrar en los planes de desarrollo referencias explícitas al fortalecimiento y desarrollo institucional, generalmente hacia el final de éstos.
- b) Tener en cuenta la Ley General de Archivos, cuyo objeto es establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado; el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura, que regula íntegramente las materias contempladas en él y especifica las características de los sistemas de gestión documental; y la Ley de Transparencia, que tiene por objeto regular los procedimientos para el ejercicio y la garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de la información.
- c) El Plan Nacional de Desarrollo, al referirse a la valoración del patrimonio cultural para el fortalecimiento de las identidades y la memoria, le fija al Estado la labor de

“Acompañamiento para la identificación, valoración y acceso a la memoria bibliográfica y documental de Colombia. Con el fin de hacer visible el patrimonio documental archivístico del país, se fortalecerán las acciones respecto a la protección de los archivos públicos y privados que pueden revestir interés histórico para la Nación y constituirse en fuentes de información para la educación de nuevas generaciones, a partir del desarrollo de procesos de identificación, asistencia, acompañamiento, difusión y acceso, y declaratoria de bienes archivísticos como bienes de interés cultural (BIC), fortaleciendo las capacidades locales para lograr la preservación en el tiempo de dichos bienes y el desarrollo de acciones de apropiación de los archivos por parte del ciudadano”. Pg. 375 PND.

¿Cómo identificar un problema para un proyecto de archivo?

Antes que nada, la recomendación antes de iniciar cualquier formulación de proyectos de archivo, es que se debe realizar un “Diagnóstico de archivos de la entidad”. Esta herramienta, en caso de no ser conocida, puede ser desarrollada con el acompañamiento del AGN, el cual puede contactarse a través del correo electrónico contacto@archivogeneral.gov.co.

En toda entidad territorial, antes de iniciar con la identificación del problema, debe identificarse la meta, programa o línea estratégica que aportaría el proyecto a su respectivo plan de desarrollo, municipal, departamental y nacional.

Para llegar a la identificación de la problemática del proyecto se recomienda identificar las necesidades de la entidad, a partir de la definición de los procesos que componen la gestión documental (Ver reglamentación de la Ley 594 de 2000, a través de su Decreto 1080 de 2014) y

para ello se recomienda entender unos conceptos básicos a la luz de la citada ley, por ejemplo, los procesos que comprenden la gestión documental según el artículo 2.8.2.5.9 del Decreto 1080 de 2014:

1. **Planeación.** Conjunto de actividades encaminadas a la generación y valoración de los documentos de la entidad, en cumplimiento del contexto administrativo, legal, funcional y técnico. Comprende la creación y diseño de formas, formularios y documentos, análisis de procesos, análisis diplomático y su registro en el sistema de gestión documental.
2. **Producción.** Actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de creación o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.
3. **Gestión y trámite.** Conjunto de actuaciones necesarias para el registro, la vinculación a una diligencia, la distribución incluidas las actuaciones o delegaciones, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos, el control y seguimiento a los procedimientos que surte el documento hasta la resolución de los asuntos.
4. **Organización.** Conjunto de operaciones técnicas para declarar el documento en el sistema de gestión documental, clasificarlo, ubicarlo en el nivel requerido, ordenarlo y describirlo.
5. **Transferencia.** Conjunto de operaciones adoptadas por la entidad para transferir los documentos durante las fases de archivo, verificando la estructura, la validación del formato de generación, la migración, “*refreshing*”, emulación o conversión, los metadatos técnicos de formato, los metadatos de preservación y los metadatos descriptivos.

6. **Disposición de documentos.** Selección de los documentos en cualquier etapa del archivo, con miras a su conservación temporal, permanente o a su eliminación, de acuerdo con lo establecido en las tablas de retención documental o en las tablas de valoración documental.
7. **Preservación a largo plazo.** Conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su protección en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.
8. **Valoración.** Proceso permanente y continuo que inicia desde la planificación de los documentos y por medio del cual se determinan sus valores, con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del archivo y determinar su destino final (eliminación o conservación temporal o definitiva).

Ilustración G 5. Procesos de gestión documental



Fuente: Marcela Rodríguez, Asesora Dirección General AGN.

Luego de establecer en cuál de los procesos anteriormente descritos va a trabajar, o se va a enfocar la entidad, se deben identificar las problemáticas que se pueden presentar en cada uno de ellos.

Éstas pueden ser abordadas con un tipo de proyecto específico como se describe a continuación, y pueden estar asociadas a uno o más procesos archivísticos:

Tabla G 1. Listado de problemas de archivos

No.	Problemas de archivos	Posibles proyectos de archivo
1	Insuficiente espacio para el almacenamiento de los archivos de acuerdo a su volumetría.	Administración y custodia de archivos.
2	Limitado acceso a la información que reposa en los archivos, ya sea con fines de consulta o probatorios.	Microfilmación y digitalización de documentos.
3	Procesos de gestión documental sin instrumentos adecuados diseñados e implementados, que permitan una organización y disposición de la documentación.	Elaboración y aplicación de instrumentos archivísticos.
4	Archivos desorganizados con riesgo de pérdida de la información.	Organización de archivos y elaboración e implementación de programas de renovación tecnológica.
5	Archivos desorganizados con riesgo de pérdida asociados de forma predominante a la obsolescencia tecnológica de hardware y software.	Elaboración e implementación de programas de gestión documental física y electrónica.

No.	Problemas de archivos	Posibles proyectos de archivo
6	Infraestructura inadecuada o inexistente para el correcto mantenimiento de los archivos (Abarca mobiliario, condiciones ambientales y unidades de almacenamiento).	Procesos de preservación a largo plazo (Desde la construcción o adecuación del edificio de archivo hasta la implementación del Sistema Integrado de Conservación).
7	Documentos con deterioros de naturaleza química, física o biológica que impiden el acceso a la información.	Conservación y restauración de documentos.
8	Falta de personal debidamente formado y con las competencias necesarias para abordar temas de archivo y específicamente de conservación.	Capacitación especializada.
9	No hay apropiación social del patrimonio documental de carácter archivístico	Proyectos de divulgación y apropiación social del patrimonio documental Proyectos para declarar BIC-CDA

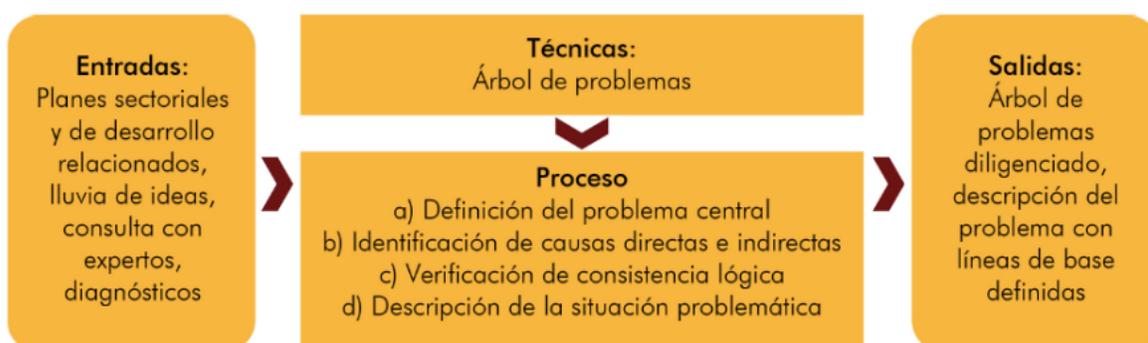
Luego de establecer la problemática que se debe abordar, el proceso de gestión documental que se va a trabajar y el posible proyecto que se puede adaptar, se continúa con el desarrollo del árbol de problemas.

La Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos del DNP se puede encontrar en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>), y se detalla toda la información paso a paso, para que en cualquier proyecto se obtenga una buena identificación de problemas.

Las entradas, procesos, herramientas y salidas se describen en la siguiente ilustración:

Ilustración G 6. Proceso, entradas y técnicas de Identificación del Problema

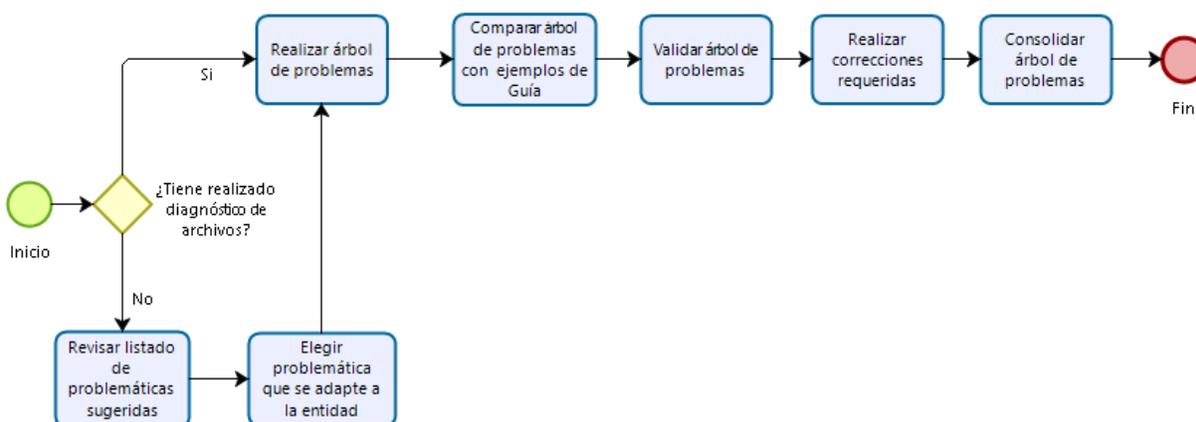


Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

Para este ejercicio en particular, las entradas como lluvia de ideas y consulta de expertos serán las herramientas que se desarrollan en la presente guía; otras entradas para este proceso pueden ser extraídas de registros, estudios, diagnósticos, planes sectoriales, planes de desarrollo y en general, cualquier fuente de información primaria y secundaria que ofrezca datos relevantes sobre la temática de gestión documental definida.

Es así como, se puede resumir el procedimiento para la identificación de problemas en el siguiente diagrama:

Ilustración G 7. Procedimiento para identificar problema



Como primer paso se recomienda revisar el listado de problemáticas en para el caso particular de conservación de archivos se pueden presentar en las diferentes entidades públicas del país, paso seguido se elabora un árbol de problemas de acuerdo a las recomendaciones técnicas que se encuentran en la presente guía, y cuyas fuentes de información también pueden compararse con el diagnóstico de archivos que debe realizar la entidad.

A continuación, se relaciona un listado de problemáticas que se pueden presentar para los proyectos de conservación:

- Infraestructura inadecuada.
- Capacidad insuficiente para almacenar la documentación.
- Mobiliario insuficiente o inadecuado para almacenar la documentación.
- Carencia de unidades de almacenamiento acorde a las necesidades de la documentación.
- Deterioro de la documentación.
- Desconocimiento técnico de temas de conservación documental.
- Condiciones ambientales inadecuadas para la conservación documental.

Cabe aclarar que las problemáticas enlistadas varían de acuerdo a las necesidades de cada entidad, pero son las que de manera general se pueden presentar, ya que los procesos de gestión documental son los mismos.

Una vez identificada la necesidad, se ubica como situación central en el árbol de problemas y se le asigna la respectiva particularidad.

Esta particularidad puede ser el acotamiento de una dependencia y/o proceso en la entidad, la ubicación y nombre de la entidad, y si se desea se puede agregar, además, el cumplimiento de la normatividad vigente a la que se pretende dar alcance través del proyecto.

Se procede a identificar y clasificar, las causas y efectos relacionados con el problema, que pueden ser complementados a partir de una lluvia de ideas del equipo de trabajo de la entidad, trabajada en torno a la problemática identificada y se pueden clasificar en directas o indirectas.

Las causas directas son las acciones o hechos que generan el problema central y las indirectas son acciones o hechos que dan origen a las causas directas.

Luego de identificar el problema central y de haber separado las causas que lo generan de los efectos que produce, se procede a describirlo en el formato de la MGA. Aquí se deben tener en cuenta los diferentes elementos que lo conforman. Se recomienda realizar un diagnóstico que involucre los elementos del árbol de problemas, considerando, entre otros, aspectos como:

- Características de la zona de estudio.
- Análisis de cada uno de los factores que hacen parte del problema y de las relaciones que se establecen entre ellos.
- Descripción de los antecedentes.
- Evolución reciente de la situación negativa identificada.
- Intervenciones realizadas diferentes a las que se proponen.

Anexo a esta Guía encontrará ejemplos de árboles de problemas que puede tomar como referencia para la identificación de los mismos en los respectivos proyectos archivísticos que formule la entidad.

¿Cómo se identifican los actores participantes o interesados del proyecto y se analiza su posición?

Se recuerda que en el flujo de información que debe desarrollarse en la MGA se encuentra un proceso de suma importancia al momento de ejecutar los proyectos, este proceso es la identificación de participantes o interesados.

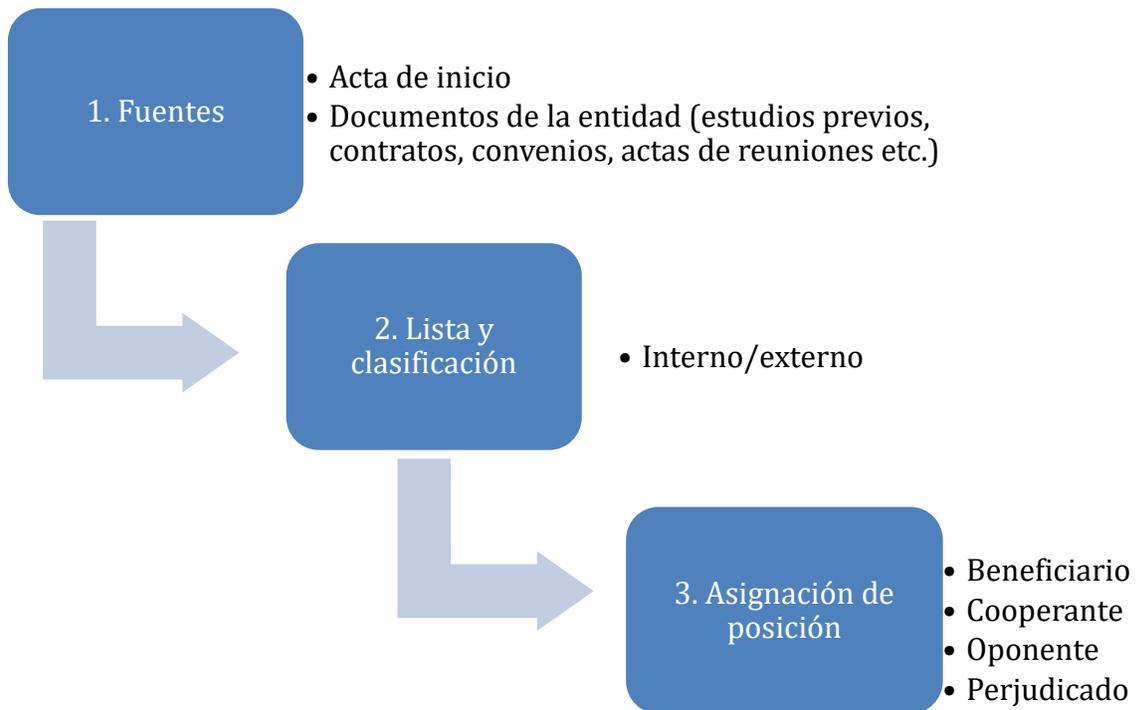


Los participantes de un proyecto son todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados positiva o negativamente tanto con el problema identificado como con la ejecución de acciones que se deriven de su posible solución y resultados obtenidos.

Este proceso es dinámico y puede que los interesados identificados en esta parte continúen o no durante la ejecución del proyecto, o, por el contrario, puede que no se hayan identificado interesados en este punto, lo que implica incluirlos en el desarrollo de otras actividades de formulación o ejecución del mismo proyecto.

El orden que recomienda la presente Guía para identificar los interesados se resume en la ilustración G8

Ilustración G 8. Procedimiento para identificar interesados



La identificación de los interesados puede requerir tener en cuenta fuentes como:

- Acta de inicio del proyecto

En este documento se deben identificar diferentes interesados y en lo posible incluir información y responsabilidades de distintos actores.

- Documentos de la entidad territorial

Estos documentos pueden ser actas de reuniones previas con entidades externas, reuniones con comunidades, asociaciones, estudios previos, contratos, convenios, estudios y diseños por mencionar algunos, ya que sirven para contextualizar la información. Se sugiere tener muy claros los objetivos del proyecto y realizar una lista inicial de los interesados que pueden verse afectados o afectar el proyecto, ya sea de manera positiva o negativa.

Luego se deben clasificar en interesados internos y externos al proyecto, de esta manera se facilitará aún más la identificación de los mismos.

Como siguiente paso, se debe construir un listado de los posibles interesados que pueda tener el proyecto, contestando preguntas como las siguientes:

- ¿Quién toma decisiones en el proyecto?
- ¿Quién puede ejercer influencias sobre los interesados?
- ¿Quién se ve perjudicado por la ejecución del proyecto?
- ¿Quién o quiénes son los beneficiados de la ejecución del proyecto?
- ¿Quiénes podrían verse beneficiados?
- ¿Quiénes podrían verse afectados?
- ¿Qué sucedió con proyectos similares en el pasado?

Finalmente se debe asignar a cada uno de los interesados una posición dentro del proyecto, que puede ser beneficiario, cooperante, oponente o perjudicado.

Los interesados con posición de **beneficiario** son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.

Los interesados con posición de **cooperante** son todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie, para el desarrollo de dichas intervenciones.

Los interesados con posición de **opponente** son aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que, dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.

Los interesados con posición de **perjudicado** son aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto.

Como apoyo adicional se podrá mapear la información en una tabla como la siguiente:

Tabla G 2. Ejemplo de Matriz de Interesados

Interesado	Interés o expectativa	Posición	Contribución o gestión al proyecto
Internos			
Interesado 1			
Interesado 2			
Externos			
Interesado 3			
Interesado 4			

Finalmente, al diligenciar la parte de análisis de los interesados, la tabla anterior proporcionará herramientas básicas para describir las estrategias que abordaría para cada uno de los interesados del proyecto, ya sea para manejar su posición, cumplir sus expectativas y/o manejar sus respectivas contribuciones.

Para apoyar la presente guía con la identificación de los diferentes interesados, adjunto se encuentra un listado de entidades que pueden estar relacionadas con el proyecto en formulación (ver listado de interesados, en el siguiente enlace que discrimina las diferentes entidades del Estado: http://www.portalterritorial.gov.co/dir_entidades.shtml?scrl=128&apc=qaxx-4-&scr_128_Go=1).

¿Cuál es la población que resulta afectada por el problema y cuál será la atendida con el proyecto?

En esta parte se deben describir cifras y especificaciones de los beneficiarios anteriormente identificados, así como los fines por los cuales se estaría desarrollando el proyecto. Estos fines son el positivo de los efectos directos e indirectos desarrollados en el punto anterior (árbol de

problemas). A esta población identificada se recomienda sea caracterizada, es decir que en lo posible se diferencie y segmente.

¿Cuál es la situación deseada que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto?

En esta parte se determinan los objetivos del proyecto. Los objetivos son una proyección de la situación deseable, que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. Esta situación se construye a partir de la transformación de la problemática identificada. Por lo tanto:

1. La situación central del árbol de problemas es el objetivo general.
2. Las causas directas e indirectas serán los medios u objetivos específicos.
3. Los efectos directos e indirectos se convertirán en fines.

Y su redacción consiste en transformar lo negativo a positivo, tanto del problema central, como de las causas y los efectos. Se recomienda enunciarlo comenzando la frase con un verbo en infinitivo y adoptar la siguiente estructura gramatical:

Ilustración G 9. Descripción de objetivo



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

¿Cuáles son las alternativas para intervenir el problema y lograr los objetivos esperados?

Las alternativas de solución de un proyecto son los diferentes caminos que se pueden tomar para llegar a cumplir el objetivo general propuesto y por tanto modificar la situación actual, atendiendo las condiciones, características y tiempo esperados.

Este proceso ya ha sido decantado gracias a la tabla G 3, que especifica qué tipo de proyecto abordar, de acuerdo a la problemática que se pueda presentar en la conservación de archivos.

Para llegar a esta parte de la formulación del proyecto es importante enfatizar en una buena definición del problema. Si no se encuentra lo suficientemente bien definido o si el formulador no se siente tranquilo con ello, se recomienda no continuar hasta que la definición del problema se logre a cabalidad.

Anexo a esta Guía encontrará ejemplo de árboles de objetivos, aunados a árboles de problemas, con los que puede tener mejor referencia para el establecimiento de objetivos del respectivo proyecto archivístico en formulación. Estos ejemplos pueden ser vistos dado clic [aquí](#).

Tabla G 3. Ejemplo de proyecto por tipo de problemática de conservación de archivo

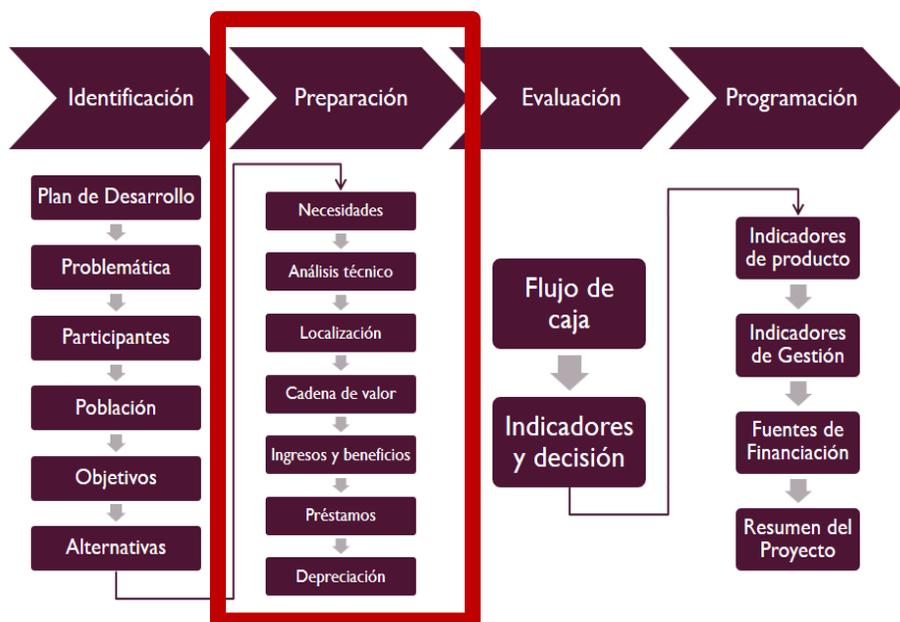
Problema	Nombre del Proyecto
Infraestructura inadecuada.	Construcción del Edificio o Depósito de Archivo.
Capacidad insuficiente para almacenar la documentación.	Adecuación del Edificio o Depósito de Archivo.

Problema	Nombre del Proyecto
<p>Carencia de herramientas para la atención y prevención de desastres.</p>	<p>Implementación de planes de prevención de desastres para la conservación de archivos.</p> <p>Adquisición de equipos y herramientas necesarios para la atención de desastres y la conservación de archivos en riesgo.</p>
<p>Falta de mobiliario adecuado para almacenar la documentación.</p> <p>Carencia de unidades de almacenamiento acorde a las necesidades de la documentación.</p>	<p>Diseño, adecuación y compra de mobiliario y unidades de almacenamiento para archivo.</p>
<p>Deterioro de la documentación.</p>	<p>Conservación y restauración de documentos.</p>
<p>Desconocimiento técnico de temas de conservación documental.</p>	<p>Capacitación en preservación y conservación documental.</p>
<p>Condiciones ambientales inadecuadas para la conservación documental.</p>	<p>Diseño, compra y/o adecuación de un sistema para el monitoreo de las condiciones ambientales.</p>

Implementación del “Proceso de Preparación” de la Metodología General Ajustada en proyectos de conservación de archivos

En este capítulo se desarrollan los procesos que identifican los beneficiarios que pueden favorecerse del producto del proyecto de conservación de archivos, las alternativas de solución de acuerdo a los problemas que se presentan, y las especificidades técnicas requeridas en este tipo de proyectos.

Esta es el segundo capítulo del orden en que debe desarrollarse la información de acuerdo a la MGA, tal y como se identifica en la siguiente ilustración:



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

¿Qué estudios se deben realizar para poder evaluar la viabilidad de cada alternativa de solución identificada?

En esta parte de la guía se aborda la preparación de la(s) alternativa(s) de solución identificada(s).

El capítulo inicia con la estimación del déficit de atención de la necesidad social identificada y las especificaciones técnicas particulares del proceso, el tamaño y la localización de la alternativa que se está preparando. Y concluye con la estimación de los costos y los beneficios que servirán de base para evaluar posteriormente la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

Todo este proceso se realiza para reducir el nivel de riesgo en las etapas de inversión y operación del proyecto.

Estudio de mercado

También conocido como “déficit de atención de la población”, es el primer estudio del proceso de “preparación”, que consiste en indagar cuantitativamente la evolución de la oferta y la demanda de los productos o servicios que entregará el proyecto durante su operación.

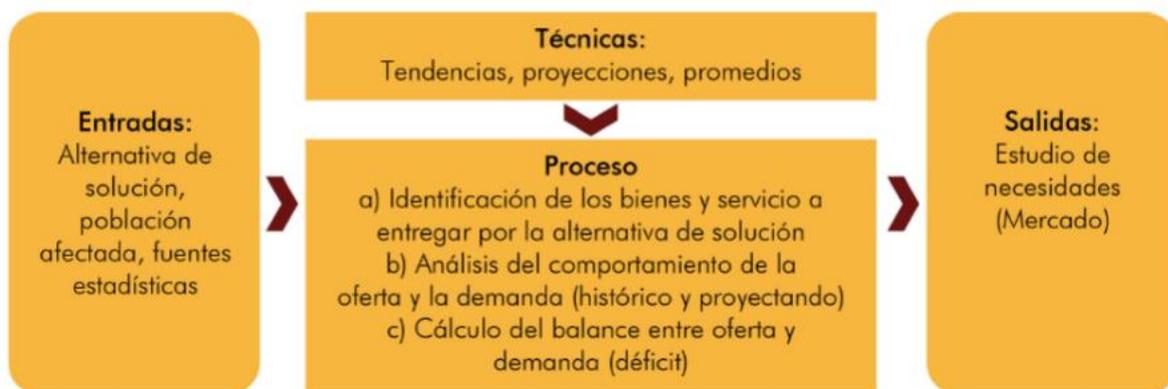
El propósito de estos estudios consiste en determinar la magnitud de la necesidad o demanda insatisfecha de la población afectada por el problema.

Con esto, se podrán proyectar las condiciones técnicas, el tamaño, la localización y los costos de la alternativa analizada. De igual manera, aporta información útil para determinar el número de

beneficiarios potenciales del proyecto y facilita la definición de los indicadores, así como las unidades de medida que los acompañan y el establecimiento de las metas.

En este proceso se deben tener como insumos los resultados del análisis de identificación realizado previamente y en particular la(s) alternativa(s) de solución propuesta(s), la información recopilada para el análisis de la población afectada por el problema que refleja la demanda actual y las diferentes fuentes que pueden incluir información primaria o secundaria.

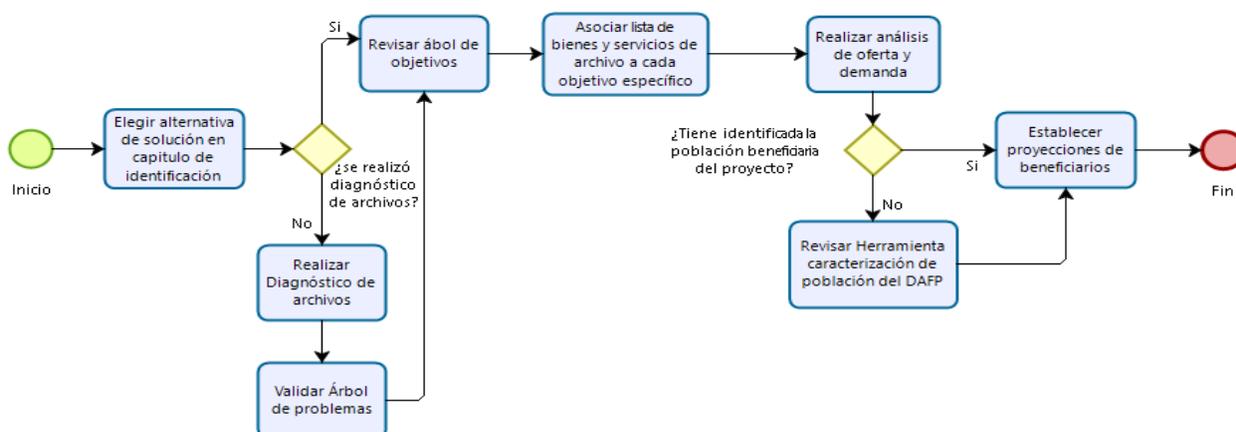
Ilustración G 10. Proceso para estudio de mercados



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

El procedimiento para desarrollar el estudio de mercado se muestra en la ilustración G11.

Ilustración G 11. Procedimiento para estudio de mercados



Antes de iniciar el estudio de mercados para su proyecto, se recomienda desarrollar el diagnóstico de archivos, en caso de que este no se halla desarrollado ni se conozca, puede ponerse en contacto con el AGN a través del correo contacto@archivogeneral.gov.co. Agotado el paso de la realización del diagnóstico se deben validar los pasos desarrollados anteriormente como la identificación del problema y el establecimiento de objetivos para finalmente identificar unos productos o bienes a entregar y de acuerdo a esto, realizar el análisis de la demanda del respectivo proyecto, estos dos últimos pasos se desarrollan de acuerdo a las recomendaciones que se encuentran a continuación:

a) Identificación de los productos a entregar

Estos productos deben estar obligatoriamente asociados a una alternativa de solución y pueden ser bienes o servicios.

En la identificación de los productos se debe tener en cuenta la definición de la unidad de medida que será utilizada para cuantificar la oferta y la demanda.

A continuación, se describen los productos para cada una de las alternativas propuestas y sus respectivas problemáticas, que son:

Tabla G 4. Alternativas y productos por problema identificado de proyectos de conservación

Problema	Alternativas de solución	Productos de las alternativas de solución	Cuantificación demanda/oferta
<p>Infraestructura inadecuada.</p> <p>Capacidad insuficiente para almacenar la documentación.</p>	<p>Construcción o adecuación del edificio o depósito de archivo.</p>	<p>Edificio o depósito de archivo adecuado.</p>	<p>Archivos debidamente conservados.</p>
<p>Falta de mobiliario adecuado para almacenar la documentación.</p> <p>Carencia de unidades de almacenamiento acorde a las</p>	<p>Diseño, adecuación y/o compra de mobiliario y unidades de almacenamiento para archivo.</p>	<p>Estantería y unidades de almacenamiento acordes al volumen y técnica del material documental.</p>	<p>Usuarios con acceso a la información de archivo.</p>

Problema	Alternativas de solución	Productos de las alternativas de solución	Cuantificación demanda/oferta
necesidades de la documentación.			
Deterioro de la documentación.	Conservación y restauración de documentos.	Fondos conservados y restaurados.	Usuarios con acceso a la información de archivo.
Desconocimiento técnico de temas de conservación documental.	Capacitación en preservación y conservación documental.	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento y conservación de los archivos.	Número de usuarios capacitados en preservación y conservación documental.
Condiciones ambientales inadecuadas para la conservación documental.	Diseño, compra y/o adecuación de sistemas para monitoreo y control de las condiciones ambientales.	Sistemas de monitoreo y control ambiental acorde a las necesidades de archivo.	Usuarios con acceso a la información de archivo.

b) Análisis de la oferta y la demanda (histórico y proyectado)

Esta parte del proyecto sugiere el cálculo de los posibles usuarios que estarán disponibles durante el período en que esté operando el producto del proyecto; es decir, luego de ejecutado y cerrado el proyecto, su operación se programa para periodos futuros, de acuerdo al comportamiento histórico que se tenga de los usuarios que se beneficiarán del mismo.

Estos datos históricos dan una base para proyectar un posible comportamiento, como por ejemplo, la tasa de crecimiento de la población o de consumo.

Como esta guía apoya los procesos de formulación para los proyectos de conservación archivística, para el análisis de oferta y demanda se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Calcular la cantidad de personas que consultan el contenido de los archivos que se proyectan. Estos pueden llegar a ser los beneficiados por el resultado del proyecto en formulación.
2. Multiplicar el resultado por las proyecciones de la población que realiza el DANE año a año del territorio en el que se ejecutará el proyecto, y de esta manera se puede proyectar la posible demanda que tendría su proyecto a futuro.

Por ejemplo, para un municipio colombiano se tienen los siguientes datos:

- La entidad es visitada por 100 personas al año para consultar el archivo.

- De acuerdo a la información del DANE, el municipio cuenta con 115.000 habitantes. Y por sus proyecciones, el crecimiento de la población año a año es del 3%.

Así, la posible demanda para los siguientes años se calcula multiplicando $(100 \times 3\%)+100$, obteniendo el siguiente resultado para cada año:

Año 1: 103

Año 2: 107

Año 3: 110.

También se puede multiplicar el resultado de la relación entre el número de personas que visitan la entidad y la cantidad total de habitantes del municipio; este porcentaje de participación se multiplica por la población total que cada año proyecta el DANE y los resultados son los mismos o similares.

Es decir $100/115.000 = 0,087\%$, que al multiplicar por las proyecciones del DANE para cada año arroja el siguiente resultado:

Año 1: $118.450 \times 0,087\% = 103,05$

Año 2: $122.003 \times 0,087\% = 106,14$

Año 3: $125.665 \times 0,087\% = 109,32$.

Los resultados que se den año a año serán las posibles demandas que pueden presentarse en el período que se establezca.

Si no se cuenta con datos históricos de ninguna clase se recomienda acudir a información de otros entes territoriales que sí dispongan de ella, que presenten características poblacionales similares, para el cálculo de la oferta y la demanda.

Si estas dos opciones no responden a las necesidades de la entidad territorial, se debe levantar la línea base para la demanda y la oferta a partir de las visitas o solicitudes de información a los archivos que se incluirán en el proyecto, presentadas en una semana, y multiplicar este valor por 52 (número de semanas al año). El resultado será la base para proyectar el crecimiento de acuerdo a la tasa que sugiere el DANE.

Las tasas de crecimiento poblacional oficiales del DANE pueden encontrarse en el siguiente enlace: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

Se puede hacer uso de diferentes métodos para la proyección de la población. El más sencillo es el de crecimiento geométrico, en el que se utiliza el valor de la población oficial más reciente y la tasa de variación intermensual para calcular cada año proyectado. Esta tasa de variación se encuentra en la página web del DANE.

El horizonte de evaluación para esta parte del proyecto puede ser la vida útil de algunos bienes a utilizar en la operación del producto del proyecto, pero la realidad es que este horizonte de

planeación depende mucho de los resultados que se generen del diagnóstico del archivo de la entidad.

Requisitos técnicos de cada alternativa de solución y su descripción

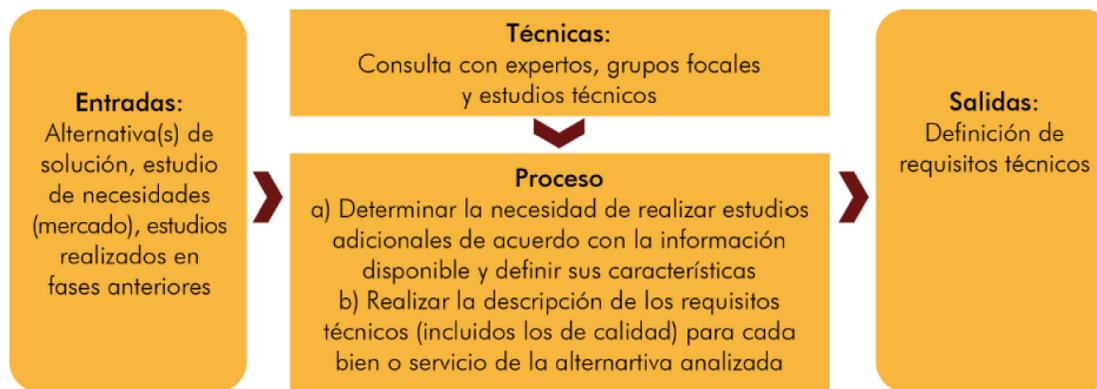
El cumplimiento de los objetivos se da a través del desarrollo de productos. Es aquí donde se deben desarrollar los requerimientos técnicos y las características propias necesarias para que cada uno de ellos se lleve a feliz término y de esta manera a la generación de los resultados esperados.

En la presente guía se establece un listado de insumos que pueden tenerse en cuenta para la preparación técnica de cada producto en los proyectos de conservación de archivos.

Para realizar de la manera más detallada posible estos requerimientos técnicos, que finalmente ajustarán el presupuesto y el tiempo del proyecto a la realidad, se recomienda crear un procedimiento para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos. Es decir, establecer el paso a paso y el orden que se necesita para llevar a feliz término los objetivos planteados.

En la siguiente ilustración se plasman recursos que se requieren, los procesos, técnicas y resultados esperados en esta etapa de la formulación del proyecto.

Ilustración G 12. Proceso de definición de requisitos



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

Los insumos que se pueden tener en cuenta para la elaboración del procedimiento que cumpla con los objetivos propuestos en la formulación de los proyectos de conservación de archivos son:

Tabla G 5. Ejemplo de especificaciones técnicas para proyectos de conservación de archivos

Producto esperado	Procesos	Técnicas	Materiales y herramientas utilizados	Equipos	Tiempo aproximado	Costo aproximado	Normatividad archivística
Edificio o depósito de archivo adecuado.	Construcción o adecuación del edificio.	Depende del estudio y diagnóstico de las necesidades y requerimientos del proyecto.	Depende del estudio y diagnóstico de las necesidades y requerimientos del proyecto.	Dependen de los factores que acompañen el proyecto, como tipos	Máximo cinco años	Depende de muchos factores, tipo de archivo, tamaño, clima,	Acuerdos 49 y 50 de 2000, y 08 de 2014, además de los relacionados con construcción en Colombia.
Estantería y unidades de almacenamiento	Diseño. Compra.	Metálica industrial, fija, rodante o compartimentada.	Metálica C-14 en estantería. En cuanto a las cajas,	de archivos, área del lugar,	Máximo un año	presupuesto.	Acuerdos 49 de 2000 y 08 de 2014.

Producto esperado	Procesos	Técnicas	Materiales y herramientas utilizados	Equipos	Tiempo aproximado	Costo aproximado	Normatividad archivística
o acordes al volumen y técnica del material .documental			depende del material a almacenar.	presupuesto, entre otros.			
Fondos conservados y restaurados adecuados	Análisis preliminares Primeros auxilios Conservación Restauración	Depende de las necesidad de intervención	Materiales calidad archivo, papeles, adhesivos, pinceles, espátulas		Máximo un año.		Acuerdos 49 de 2000 y 06 y 08 de 2014.
Sistemas de monitoreo y	Diseño.	Deshumidificador, humidificador,	Deshumidificador, humidificador,		Máximo un año.		Acuerdos 49 de 2000 y 008 de

Producto esperado	Procesos	Técnicas	Materiales y herramientas utilizados	Equipos	Tiempo aproximado	Costo aproximado	Normatividad archivística
control ambiental acorde a las necesidades de archivo.	Compra.	luxómetro, termo higrómetro, sistemas de aire acondicionado, sistemas de ventilación.	luxómetro, termo higrómetro.				2014.

Cabe aclarar que el listado contenido en la tabla anterior es un aproximado de los requerimientos técnicos que pueden ser tenidos en cuenta para la formulación de los proyectos de conservación de archivo de cualquier entidad territorial. No están

obligadas a que todos deban estar o desarrollarse en todos los proyectos. Se reitera que todo depende de las necesidades de las organizaciones y sus respectivas particularidades.

Los costos y el tiempo deben actualizarse siempre, ya que dependen de variables externas y nunca son estáticos. Se sugiere establecer una periodicidad de revisión de este tipo de actividades.

a) Determinación de estudios adicionales

Los estudios adicionales se llevan a cabo con el fin de contar con más información acerca de especificaciones técnicas que deban ser tenidas en cuenta en la formulación del proyecto y que además disminuyan el nivel de incertidumbre y los riesgos asociados al proyecto.

Para los proyectos de conservación de archivos, estos estudios adicionales son:

1. Revisión normativa.
2. Revisión de guías y manuales del AGN para el establecimiento de requisitos.
3. Estudio de mercado comparado.

Localización de cada alternativa de solución

La localización de la alternativa de solución requiere de un análisis que tenga en cuenta factores como la ubicación de la población objetivo, la magnitud de la intervención, la reglamentación del uso del suelo, las condiciones de accesibilidad y el costo de los terrenos. Para facilitar esta elección, se adjunta a esta guía una matriz de decisión, en la que el formulador debe describir cada uno de estos factores para la ubicación de cada alternativa y valorar cada uno de 1 a 5,

siendo el 1 la valoración de menor grado de conveniencia y el 5 la de mayor grado de conveniencia. Es así como al final de cada fila, es decir de cada alternativa, el puntaje mayor es la alternativa recomendada (Ver matriz ingresando [aquí](#)).

Para los proyectos de conservación de archivos no se tendrán en cuenta el análisis de macro y micro localización, ni la definición de la localización, ya que la guía para el desarrollo de la MGA los recomienda para proyectos de gran envergadura, y también sugiere el uso de sistemas de información geográfica y ponderación por factores que pueden ser innecesarios para este tipo de proyectos.

Generación de valor en cada alternativa y sus costos

La relación entre insumos, actividades, productos, objetivos y resultados que generan valor para la sociedad es lo que se denomina cadena de valor en los proyectos de inversión pública.

Los productos generan resultados y estos a su vez deben cumplir parcial o totalmente los objetivos planteados en los proyectos.

En la siguiente imagen se esquematiza el concepto de cadena de valor:

Ilustración G 13. Cadena de valor de un proyecto de inversión



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

Los pasos para la construcción de la cadena de valor son los siguientes:

1. Identificar el objetivo general.
2. Identificar los objetivos específicos.
3. Identificar los productos.
4. Identificar las actividades (que generan el desarrollo de los productos).

Los detalles para la construcción de la cadena de valor se pueden encontrar en el siguiente enlace:

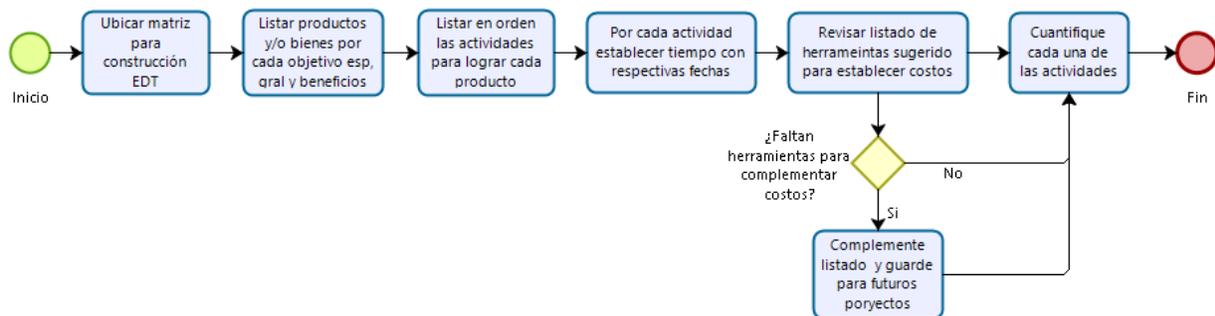
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Guia%20Cadena%20de%20valor_v%205.pdf

Estructura detallada de trabajo – EDT

Para calcular de la manera más real posible los tiempos y costos de la cadena de valor del proyecto en formulación se deben estimar los costos de las actividades. Esto se desarrolla a través de la estructura detallada de trabajo – EDT.

De manera resumida el procedimiento para desarrollar la cadena de valor y a esta su estructura detallada de trabajo se muestra en la ilustración G14

Ilustración G 14. Procedimiento de generación de cadena de valor y costos



Para los proyectos de conservación de archivos se enuncia a continuación un esquema de las actividades que pueden llegar a tener cada uno de los posibles productos. Los costos y tiempo de estas actividades deben relacionarse, por parte de cada entidad territorial, de acuerdo a sus características.

Para costear cada una de las actividades se recomienda tener en cuenta:

1. Mano de obra no calificada.
2. Mano de obra calificada.
3. Transporte.
4. Materiales.
5. Servicios domiciliarios.

6. Otros servicios.
7. Terrenos.
8. Edificios.
9. Maquinaria y equipos.
10. Mantenimiento de maquinaria y equipos.
11. Otros gastos (depreciaciones, impuestos, aranceles).

De esta manera, las posibles actividades deben responder a cada producto y a su vez deben ser cuantificadas en tiempos y costo de manera detallada. La siguiente tabla indica una guía general de cómo se puede construir una matriz que detalle este tipo de trabajos y se genere la respectiva base de tiempo y presupuesto:

Tabla G 6. Ejemplo de matriz para construcción de EDT

Producto	Actividad	Tiempo	Fecha de inicio	Fecha final	Costo

Riesgos

Son eventos inciertos que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del horizonte de ejecución del proyecto, y pueden llegar a representar efectos de diferente magnitud en uno o más de sus objetivos.

Estos riesgos son los que permitirán a la persona a cargo de la ejecución del proyecto moverse entre un rango de costo y tiempo. Es decir, como un proyecto no tiene un costo ni tiempo únicos

sino que por razones externas y/o no controlables sus respectivos valores pueden cambiar, el manejo de los riesgos permitirá medir un aproximado de variación de estos datos.

Para ello, se recomienda tener en cuenta la estimación de la probabilidad e impacto, la clasificación según la importancia de atención y la definición de estrategias para gestionarlos.

Los riesgos pueden ser internos o externos. Son internos los riesgos que pueden ser monitoreados y mitigados por el responsable de la ejecución del proyecto, con el fin de disminuir sus efectos en los productos o resultados. Así mismo, son externos los que pueden ser monitoreados, pero no se pueden hacer gestiones internas que los eliminen.

Los riesgos pueden ser positivos o negativos. Existen diversas maneras de responder ante un riesgo con efecto positivo o negativo, por ejemplo:

Riesgos negativos:

1. Evitar
2. Mitigar
3. Aceptar.

Riesgos positivos:

1. Explotar
2. Mejorar
3. Aceptar.²

² <http://www.pmicolombia.org/blog/conceptos-basicos-de-la-gestion-de-riesgos-para-los-miembros-del-equipo-del-proyecto/>

Para redactar un riesgo se deben tener en cuenta componentes como causa, evento, consecuencia y acción.

La causa puede ser un requisito especificado, potencial, un supuesto, una restricción, o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

El evento es el riesgo o el suceso que no se contempla que pase en condiciones normales, al momento de ejecutar el proyecto.

La consecuencia es el efecto del evento o el impacto que el suceso tendría en los resultados u objetivos del proyecto.

La acción describe la forma como se puede responder ante el posible riesgo, es decir, si se evita, mitiga, acepta, explota o mejora.

Para los proyectos de archivos, en general, se maneja un estándar en el análisis de los riesgos.

Para ello, la metodología, además de la identificación del proyecto, ubica los factores de riesgo, causas y consecuencias, pero su análisis y valoración se realiza a través de la clasificación y priorización, cuantitativa y cualitativa, como se puede detallar en la tabla anexa a este documento.

De esta manera, se recomienda que, para la formulación de un proyecto de archivos se tenga en cuenta el procedimiento estándar y se adecue a la ejecución del proyecto que se encuentre en formulación. Los pasos y acciones que deben tenerse en cuenta son:

Ilustración G 15. Procedimiento para manejo de riesgos



Fuente: Marcela Rodríguez, Asesora Dirección General AGN.

Para desarrollar mejor estos pasos a continuación se listan una serie de riesgos que pueden llegar a ser comunes en las entidades territoriales al momento de formular y ejecutar sus proyectos, estos pueden ser:

- Cambios de personal
- Desembolsos de recursos a destiempo
- Recortes de recursos por cualquier fuente de financiación
- Retrasos por dar prioridad a la presentación de informes de entes de control
- Tutelas por opositores o afectados por el proyecto a desarrollar
- Eventos pro desastres naturales
- Cambios en procedimientos administrativos
- No aprobación de un proyecto o programa por parte de integrantes del poder legislativo desde cualquier nivel (nacional, departamental, municipal, distrital)
- Mala planeación en la ejecución de recursos
- Embargos de cuentas
- Incumplimiento de contratistas
- Paros de las comunidades

Ingresos y beneficios estimados para cada alternativa

En esta parte del proyecto se cuantifican los beneficios que se esperan del mismo.

Estos pueden llegar a ser difíciles de medir y en especial para los proyectos de conservación de archivos, pero de manera general, se pueden llegar a tener en cuenta aspectos como:

- **Aumento de consumo:** los resultados esperados en los proyectos de conservación de archivos pueden generar, por ejemplo, aumento en la disponibilidad de información, así como también ahorros asociados a la pérdida de información o procesos que deban realizarse para el manejo de archivos que se encuentran en riesgo de pérdida.
- **Liberación de recursos:** son beneficios de proyectos que conllevan, por ejemplo, la disminución de horas - hombre empleadas para algún proceso, la rehabilitación de algún bien o archivo patrimonial, el aumento de productividad de los puestos de trabajo, el aumento en el patrimonio de la entidad, la disminución de costos de operación, mantenimiento de equipos o infraestructura necesaria para la conservación de archivos. En general, repercuten en las actividades económicas de las personas comprometidas.
- **Incremento en la producción e ingresos netos:** dependiendo de la naturaleza de la entidad que presente su respectivo proyecto de conservación de archivos, se podrían cuantificar los ingresos en un periodo determinado, pero por lo general, en las entidades públicas, los ingresos no dependen del acceso que los usuarios puedan tener a la información conservada, ya que en la gran mayoría de casos este tipo de ingresos no depende de un cobro, es decir, no se podrían cuantificar ingresos netos. Se recomienda evaluar los ingresos por ventas de sectores complementarios, como por ejemplo

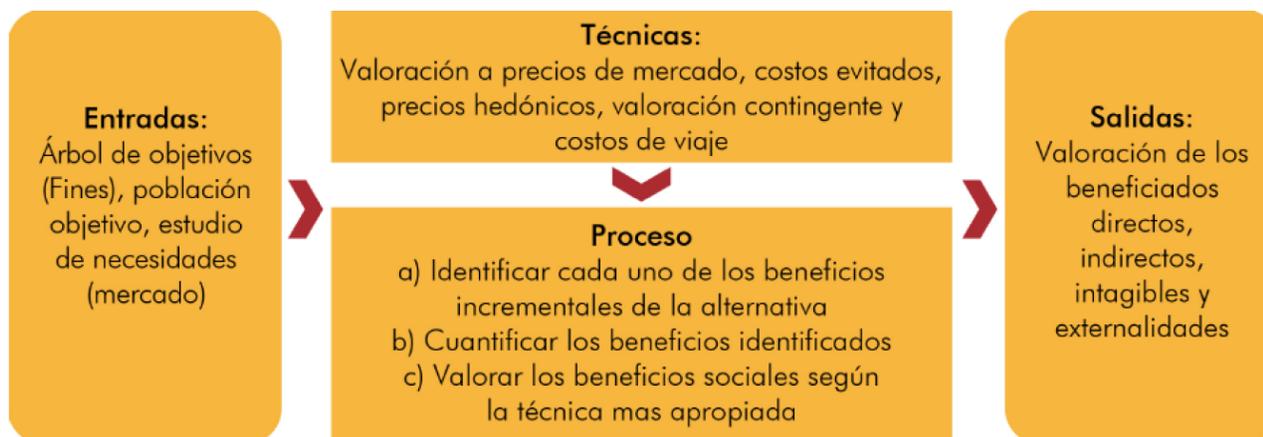
papelerías, prestadores de servicios informáticos, universidades, empresas del sector público en general, que requieran la información contenida en los archivos del proyecto conservación. Este tipo de cuantificación se da por ejemplo en el turismo, donde el proyecto que fortalece un eslabón puede generar beneficios indirectos en el sector o a servicios complementarios como restaurantes, hoteles, operadores turísticos, entre otros.

Otros: pueden ser efectos que se refuerzan mutuamente y terminan traducándose en, por ejemplo, cambios de valor patrimonial. También pueden corresponder a eventos como aumento de seguridad, disminución de ruido, de congestión y de contaminación, entre otros.

Para la identificación de beneficios se recomienda tener en cuenta los resultados de los fines que resultan del árbol de objetivos y las estimaciones del déficit medido en el estudio de mercado, o en el balance de la oferta y la demanda.

Las entradas, técnicas; y procesos que se pueden tener en cuenta para la cuantificación de beneficios se encuentran en la guía para el desarrollo de herramientas como la MGA, como se puede observar en la siguiente imagen:

Ilustración G 16. Proceso para valoración de beneficiados



Fuente: William Germán Blanco, Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

De esta manera, se resume la cuantificación de los beneficios en tres pasos:

1. Identificación de beneficios (a partir del árbol de objetivos).
2. Cuantificación de ingresos y beneficios (a partir de déficit de la demanda).
3. Valoración de beneficios, cuyas técnicas se encuentran descritas en la guía de la MGA del DNP (página 57).

A continuación, se presenta una lista de los beneficios que pueden obtenerse como resultado de la ejecución de proyectos de conservación de archivos, con el fin de que se tenga una guía que facilite su cuantificación y valoración de los mismos.

Estos beneficios pueden ser:

1. Recuperación del patrimonio documental de la Nación.
2. Acceso y disponibilidad de la información.
3. Garantía de deberes y derechos relacionados con la información.

Implementación del “Proceso de Evaluación” de la Metodología General Ajustada en proyectos de conservación de archivos

En este capítulo de la MGA, como su nombre lo indica, se evalúa la conveniencia de llevar a cabo alguna alternativa de solución trabajada anteriormente. Es decir, se determina qué opción genera mejores resultados para el bienestar de la comunidad.

Debido a que esta guía está enfocada a los proyectos de conservación de archivos que se ejecutarían en las entidades públicas, el proceso de evaluación económica como lo aborda la MGA estará limitado al uso de los indicadores de decisión, que son herramientas de evaluación financiera que pueden llegar a facilitar el proceso de evaluación del proyecto en formulación.

Para las alternativas de solución se recomienda hacer uso de indicadores de análisis costo - beneficio, como:

- Valor Presente Neto Económico.
- Tasa Interna de Retorno económico.
- Análisis costo - eficiencia.

Para desarrollar el procedimiento que permita evaluar estos indicadores, se recomienda revisar a partir de la página 60 de la guía de la MGA, que puede encontrarse en el enlace

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>

Implementación del “Proceso de Programación” de la Metodología General Ajustada en proyectos de conservación de archivos

En este capítulo se determina cómo lograr el resultado del proyecto mediante la alternativa de inversión seleccionada, teniendo en cuenta herramientas como:

- Los indicadores de producto y de gestión.
- Las metas, las fuentes de información para verificación del progreso y las desviaciones entre lo planeado y lo realmente ocurrido durante la ejecución.
- Las fuentes de financiación.
- Los supuestos o condiciones necesarias para que se cumpla lo programado.

Lo que resulta de este capítulo es un plan operativo o una hoja de ruta para la ejecución del proyecto. Se realiza a través de un instrumento conocido como la Matriz del Marco Lógico – MML.

El desarrollo de esta matriz responde a procesos como el traslado de información del árbol de objetivos, la asociación de indicadores de producto, de gestión, metas y fuentes de verificación, la descripción de supuestos y verificación de consistencia de la matriz de resumen del proyecto.

El traslado de la información del árbol de objetivos y la cadena de valor

Se requiere tener presente que la estructura de la Matriz de Marco Lógico cuenta con cuatro filas que condensan la información de distintos niveles de objetivos y cuatro columnas que de forma esquemática la complementan para facilitar las labores de ejecución y seguimiento requeridos

para cada uno de ellos. Ver detalle en la página 76 de la guía de la MGA, que puede encontrar en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>.

La asociación de indicadores y fuentes de verificación para cada nivel de objetivos

Son recursos que facilitan mediciones del proyecto, sus objetivos y productos, a través de, representaciones cuantitativas de variables verificables objetivamente.

Los indicadores siempre deben definirse en unidades numéricas que permitan comparar su evolución.

Es recomendable utilizar el menor número de indicadores para medir cada nivel de objetivo de la matriz de resumen, atendiendo al esfuerzo que puede representar la recolección y procesamiento de la información respectiva. Por ello, debe evaluarse el aporte adicional que cada uno representa para el propósito del seguimiento y la evaluación del proyecto.

Los detalles para la construcción de indicadores pueden ser extraídos de la página 80 de la guía MGA, o utilizar una de las herramientas para construcción de indicadores publicada por el DNP, que se encuentran en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>.

La descripción de los supuestos partiendo de los riesgos asociados para cada nivel de objetivos

Describe los diferentes factores externos asociados a eventos, situaciones y condicionamientos que no dependen directamente de quien haya sido designado como responsable del proyecto.

Normalmente, las implicaciones de estos hechos se ven reflejadas, entre otras cosas, en retrasos en la entrega de bienes y/o servicios, sobrecostos en algunas actividades, o incluso hasta el fracaso definitivo en la ejecución del proyecto. Para conocer mejor las recomendaciones de esta descripción se debe revisar la página 83 de la guía que se encuentra en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>.

La consolidación de la matriz y verificación de su consistencia lógica

Es una revisión de la matriz. Se adelanta en orden ascendente, pero incluyendo el cumplimiento de las hipótesis enunciadas en los supuestos, así:

1. Todas las actividades son necesarias y suficientes, en conjunto con los supuestos para entregar los productos previstos.
2. Los productos considerados dentro del proyecto son necesarios, adecuados y suficientes, en conjunto con los supuestos de ese nivel para lograr el objetivo general o propósito.
3. El objetivo general del proyecto en conjunto con los supuestos a ese mismo nivel, contribuyen al cumplimiento de alguna(s) meta(s) del Plan Nacional de Desarrollo, según las condiciones previstas.

Para conocer el detalle de esta parte de la programación se recomienda remitirse a la página 86 de la guía MGA, que se encuentra en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>

10. Evaluación del proyecto

De acuerdo a las estrategias abordadas para atacar las debilidades del AGN y teniendo en cuenta que la metodología elegida es la MGA, se espera que gracias a esta herramienta y al acompañamiento técnico de la entidad se aumente la cantidad de proyectos de archivos en un 10%, es decir que de la totalidad de los proyectos presentados se apruebe el 10%, para iniciar.

Por supuesto, esto depende de las mejoras que puedan surgir de la aplicación de la prueba piloto que realizará el AGN, que también se incluye en los costos de inversión.

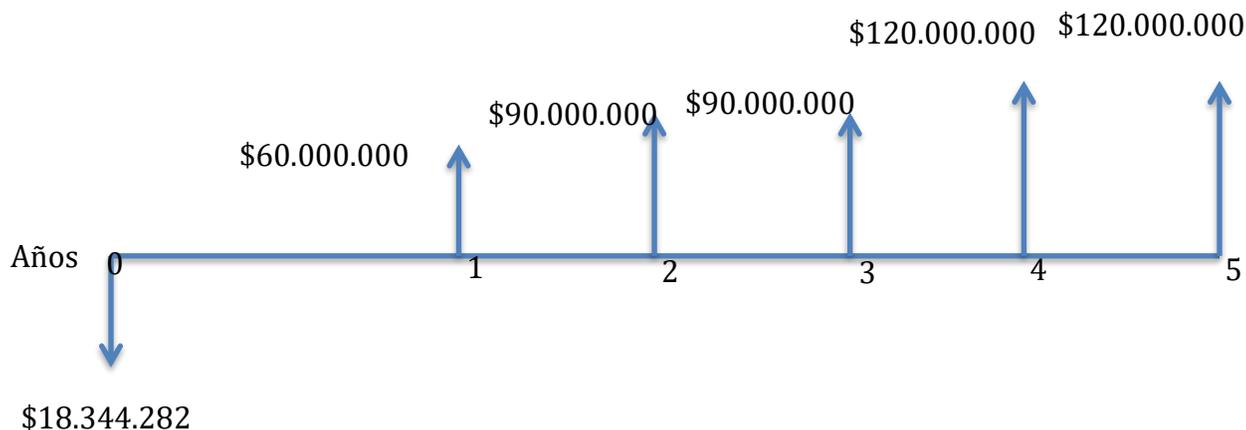
A continuación, se especifican los valores de la inversión, que incluyen el valor del proyecto, de la aplicación del piloto y de la ilustración y diagramación de la **Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA**, así como los ingresos, en un horizonte de cinco años (que incluye la terminación del presente gobierno más la vigencia del próximo), que se toman de la proyección de los proyectos de conservación de archivos que anualmente se espera que sean aprobados.

De esta manera, estos valores cuantificados quedarían de la siguiente manera en la Tabla 17:

Tabla 15. Proyección de ingresos e inversión para el proyecto

Ingresos	
Ítem	Valor
Proyecto de elaboración de la guía del uso de la MGA	\$18.344.282
Aprobación de proyectos año 1	\$60.000.000
Aprobación de proyectos año 2	\$90.000.000
Aprobación de proyectos año 3	\$90.000.000
Aprobación de proyectos año 4	\$120.000.000
Aprobación de proyectos año 5	\$120.000.000

Ilustración 7. Flujo Inversión / Beneficios



Actualmente, los proyectos archivísticos no cuentan con una cuantificación de los beneficios que su implementación puede llegar a tener. Por esta razón, se incluye un flujo de caja simple, con el que se calculan los beneficios que se podrían obtener con la implementación de la Guía. Estos beneficios se proyectan en un horizonte pesimista, en el que se espera que los proyectos

aprobados se aumenten en un promedio de dos por año, teniendo en cuenta que en el último año sólo se aprobó un proyecto de \$35 millones de diez que se presentaron.

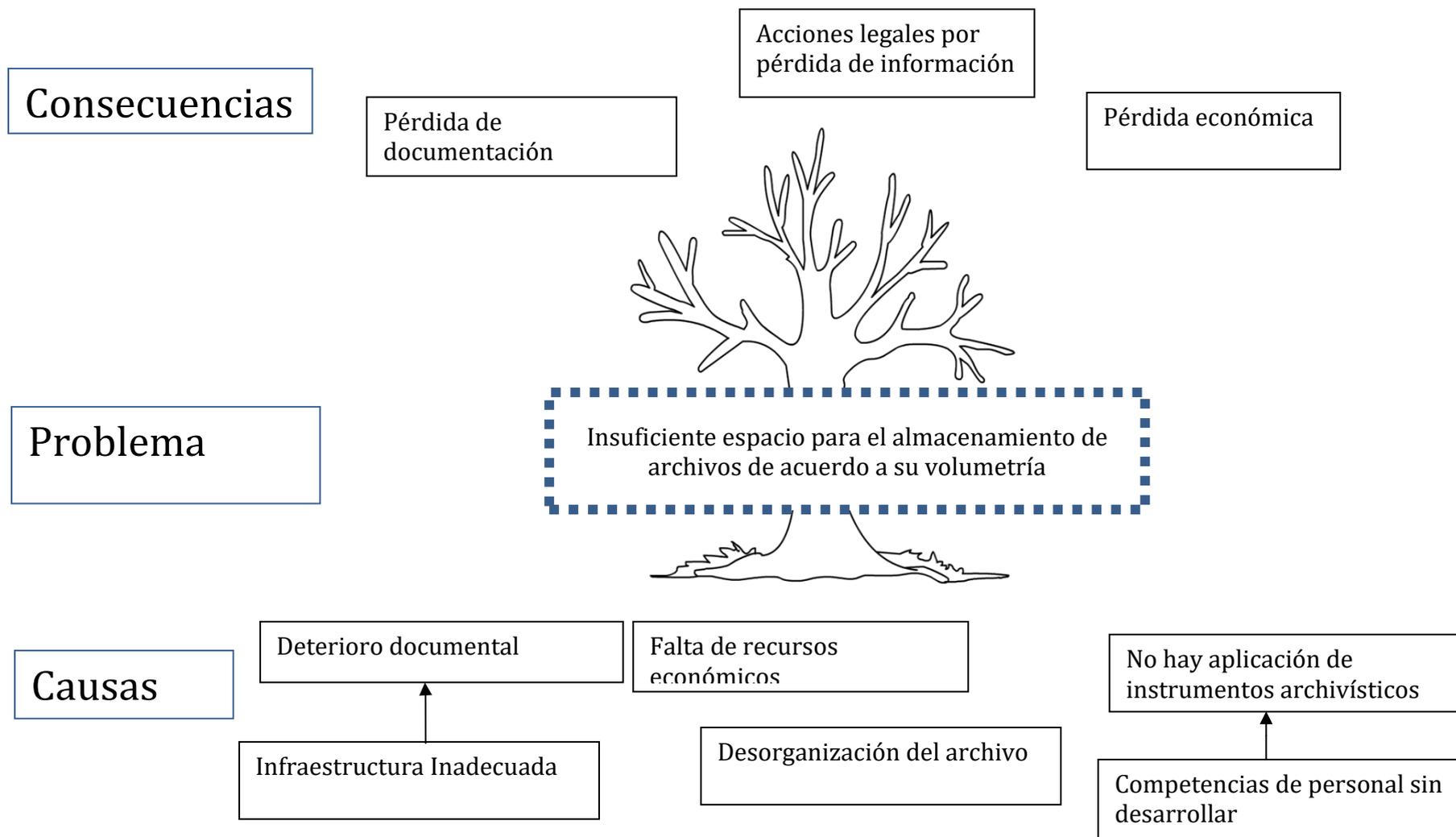
Con estos valores se enfoca la evaluación en el indicador de la TIR, cuyo resultado fue del 202%. Se reitera que la precisión de esto depende de los resultados de la aplicación del piloto y de los requerimientos de las entidades territoriales.

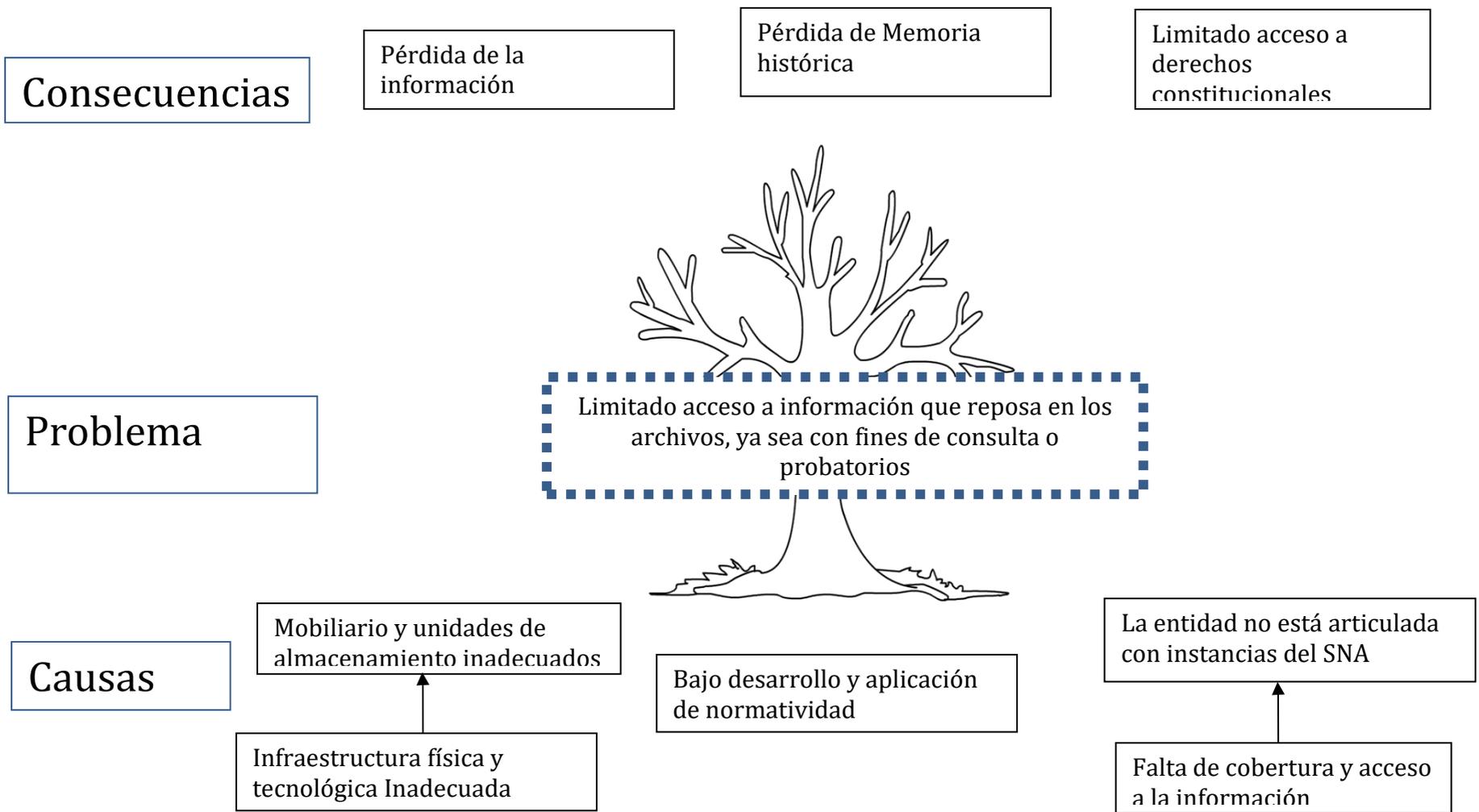
11. Conclusiones y recomendaciones

- El uso de la Guía como herramienta para orientar a entidades territoriales en la gestión financiera de proyectos de conservación de archivos puede generar resultados significativos, si se acompaña de una asistencia cercana por parte del AGN; es decir, que los requerimientos de las entidades de categoría 4, 5 y 6 sean tenidos en cuenta en los procesos de acompañamiento que realiza el AGN.
- Las capacidades técnicas en archivo es la causa principal que se aborda en la **Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA**, y por ende la mayor preocupación por parte del AGN para desarrollar sus labores.
- Se recomienda continuar realizando año a año la dinámica de los talleres que se generaron en el marco del desarrollo de la presente guía, para fortalecer las capacidades técnicas de archivo y en especial las de las alcaldías de municipios de categorías 4, 5 y 6.
- Para el informe de empalme se recomienda hacer énfasis en el desarrollo de herramientas como **Guía para el Uso de la MGA en la Presentación de Proyectos de Conservación de Archivos de las Entidades del Orden Territorial, que Componen el SNA**, como base para gestionar recursos que pueden repercutir en índices de evaluaciones como el IGA.
- La creación de herramientas como la presente guía pueden usarse como estrategias de aprovechamiento de recursos (como trabajos finales de postgrado, por ejemplo), cuya inversión por parte de la entidad es menor al que normalmente se programa en los planes de acción y los beneficios pueden llegar a obtenerse de manera significativa.

Anexos

Árboles de problemas de referencia para proyectos de archivo





Consecuencias

Pérdida de la información

Incumplimiento de la ley

Mal uso de la infraestructura de archivo

Desarticulación de tareas de archivo dadas por ley

Problema

Deterioro de la documentación

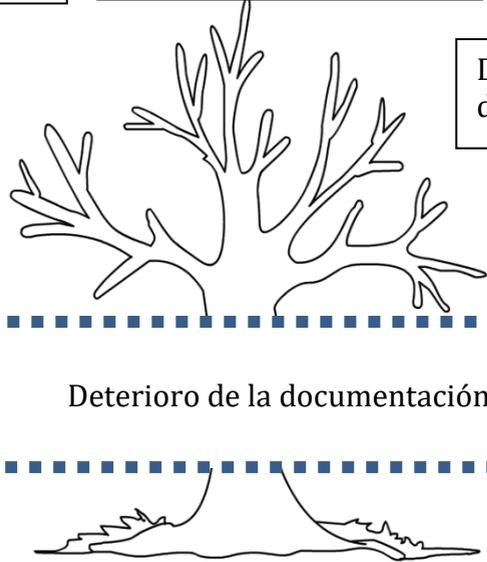
Causas

Falta de competencias de profesionales de archivo

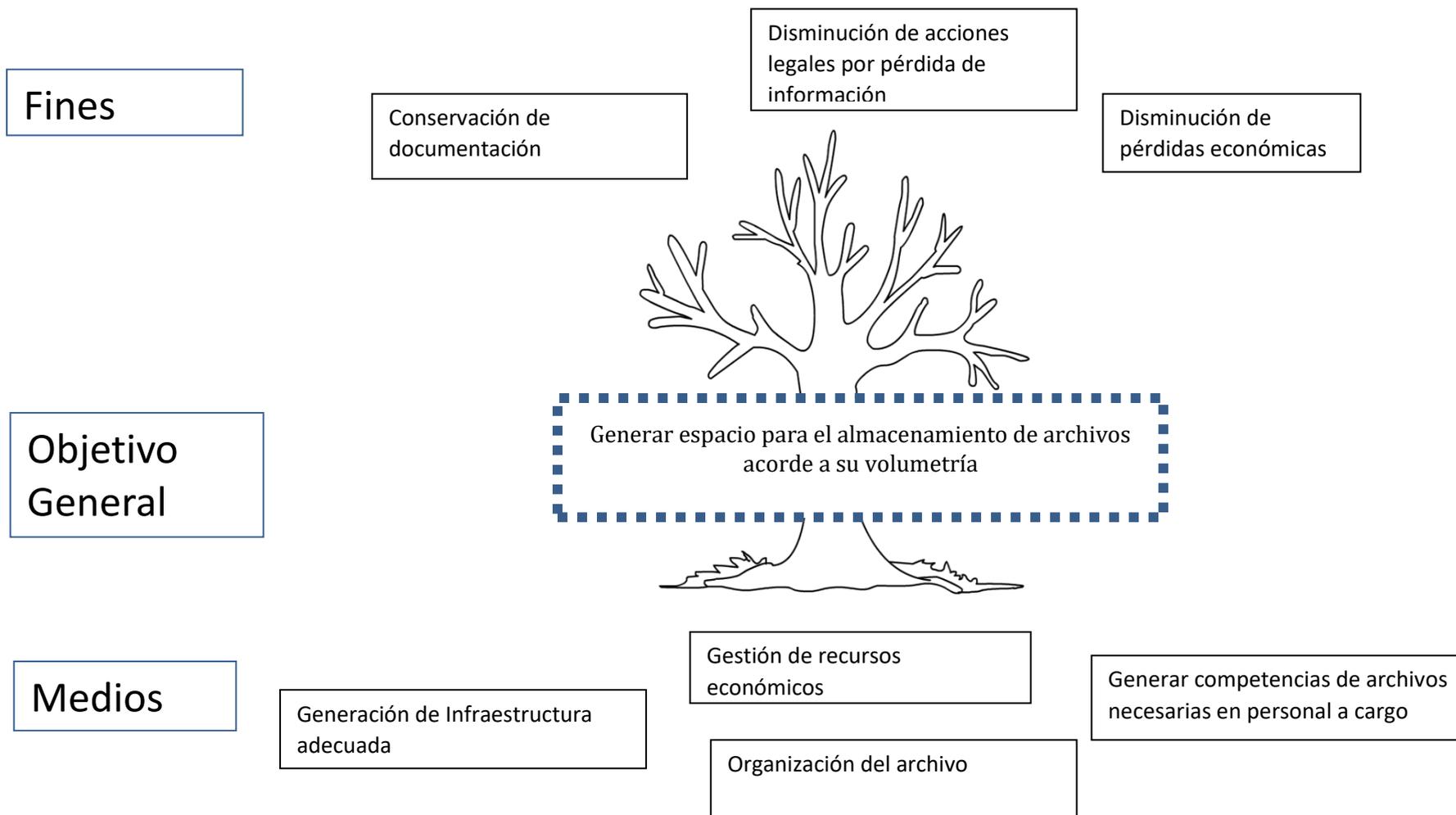
Falta de infraestructura tecnológica

Falta de gestión con instancias articuladoras y asesoras de acuerdo a la normatividad vigente

Falta de aplicación normativa



Árboles de objetivos de referencia para proyectos de archivo



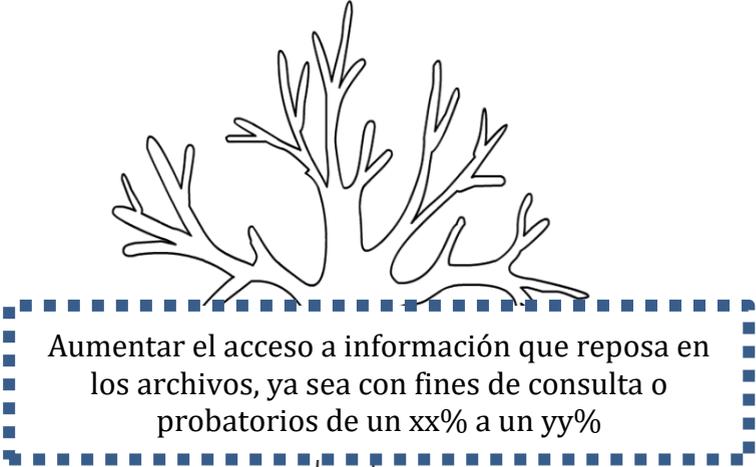
Fines

Disminución de la pérdida de información

Recuperación de Memoria histórica

Aumento del acceso a derechos constitucionales

Objetivo General



Aumentar el acceso a información que reposa en los archivos, ya sea con fines de consulta o probatorios de un xx% a un yy%

Medios

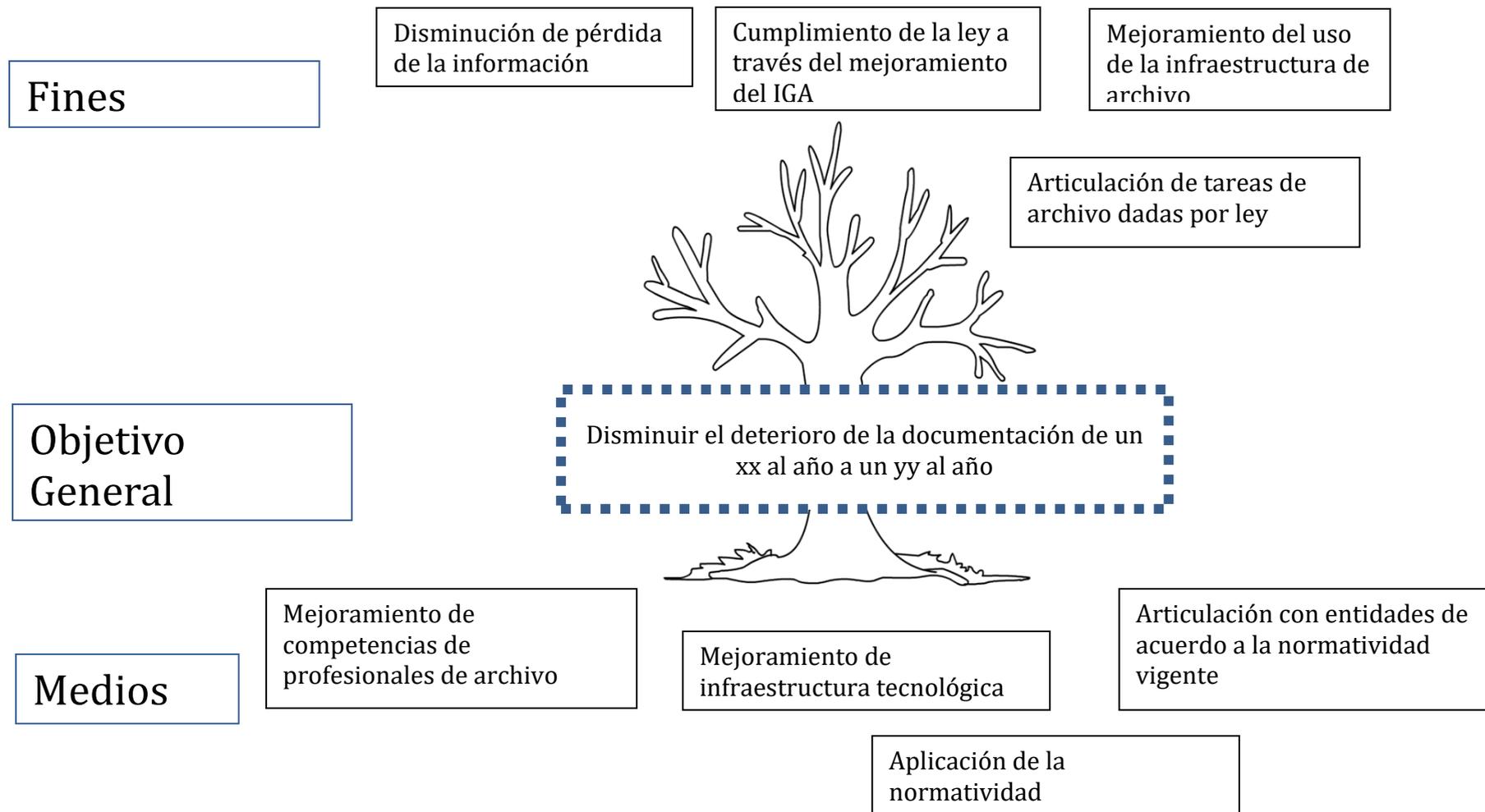
Mejoramiento de mobiliario y unidades de almacenamiento

Mejoramiento de la Infraestructura física y tecnológica

Mejoramiento en el componente de Gestión documental del IGA de xx% a un yy%

Articular a la entidad con instancias del SNA

Mejoramiento de cobertura y acceso a la información



Ejemplo de matriz de ubicación del proyecto

Alternativa de ubicación	Ubicación de la población objetivo	Evaluación (1-5)	Tamaño de la intervención	Evaluación (1-5)	Reglamentación de uso de suelo	Evaluación (1-5)	Condiciones de accesibilidad	Evaluación (1-5)	Costos de terrenos o espacios a intervenir	Evaluación (1-5)	Resultado
Alternativa. 1											0
Alternativa. 2											0

Ejemplo de análisis de riesgos para proyectos de archivos

Fecha:		Proceso:																											
Tipo de proceso:		Objetivo:		El Archivo General de la Nación acepta una tolerancia de riesgo frente a cada proceso de manera individual y general hasta el nivel de moderado, por tanto los riesgos enmarcados dentro del nivel de mayor y catastrófico serán de prioritario tratamiento, a través de los planes de mejoramiento/acciones correctivas, preventivas y de mejora																									
Responsable:		Identificación de Riesgos		Análisis del Riesgo			Valoración de Controles							Política de Administración del Riesgo (Plan de Manejo de Riesgos)					Seguimiento (Monitoreo)										
N°	Factores Generadores del Riesgo		Riesgo (Descripción del Riesgo)	Causa	Consecuencias Potenciales	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (Grado de Peligrosidad)	Control Existente	Tipo de Control	Valoración de los Controles					Eficacia Control	Promedio	Presibilidad de Impacto de los Controles	Valoración Riesgo Residual	Opción de Tratamiento	Acciones	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Autoevaluación (Responsable del proceso)	Evaluación Independiente (Oficina Central Interna)	Toma de Decisiones (Comité de Control Interno)	
	Contexto	Factor										Se automatiza o manual	Se encuentran documentados	Se están aplicados en la actualidad (verificables)	Hay procedimientos para priorizar el riesgo (evidenciables)	Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento													
1	DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN	Posibilidad de deterioro y pérdida de la información	Mala manipulación de las unidades de almacenamiento	Desorganización de los archivos Degradación del documento papel Impedimento para el acceso	OPERATIVOS	3	5	ENTRABA	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO	100	BABA VEZ	MODERADO	REDUCIR	Registo y videografico de las actividades Capacitaciones sobre seguridad y bioseguridad Capacitaciones sobre manipulación de la información Aplicar la RESOLUCIÓN 1409 de 2012, trabajo en alturas				Permanente				
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													
2	EXTERNO	MEDIOAMBIENTALES	Incendio terremoto, inundación	Pérdida de la información por deterioro asociados a desastres naturales	Pérdida total de la información	INFRAESTRUCTURA	3	5	ENTRABA	Seleccionar el sitio adecuado para la ubicación de los archivos	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO	100	BABA VEZ	MODERADO	EVITAR	Establecer 1 mapa de riesgos documental y demarcar las rutas de evacuación Realizar simulacros de emergencia aplicado a documentos Verificar medidas (Extintores, detectores de humo)				Permanente			
											PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO												
										Activación Plan de emergencias AGN	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO												
										Implementar elementos de seguridad industrial, salud y protección del medio ambiente	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO												
3	INTERNO	CAPACITACION	Desorganización de los archivos, deterioro y pérdida de la información	Falta de conocimiento las labores de intervención de los documentos	Pérdida de información e impedimento para el acceso y consulta de la información. Alteración, ausencia de la documentación	REGULATORIOS O CUMPLIMIENTO	3	3	MODERADO	Ejecución Plan de Conservación Documental	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO	100	BABA VEZ	BAJO	EVITAR	Capacitaciones en Gestión Documental y Conservación				Permanente			
																INACEPTABLE													
																INACEPTABLE													
																INACEPTABLE													
4	EXTERNO	ORDEN PÚBLICO	Seducción y robo de la información	Acceso no autorizado a la información	Acciones judiciales en contra de la Entidad, perdida imagen institucional.	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	3	4	ALTO	PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO	100	BABA VEZ	BAJO	REDUCIR	Capacitaciones en seguridad de la información				Permanente				
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													
										PREVENTIVO	S	S	S	S	S	OPIMO													

12. Bibliografía

- Gutiérrez Pacheco, German. Notas de clase Gerencia Fundamental de Proyectos. Bogotá D.C 2017. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Blanco, William Germán. Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DIFP del Departamento Nacional de Planeación.
- Unidad de Proyectos. Guías generales para el trabajo de grado. 23ª promoción. Bogotá D.C 2017. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Unidad de Proyectos. Guías complementarias Desarrollo de un Proyecto. Bogotá D.C 2013. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Grupo de Correspondencia y Archivo. Fundamentos Generales de la Archivística. Bogotá D.C 2004. Archivo General de la Nación.
- Unidad de Proyectos. Anexo G Funciones de los Involucrados en el trabajo de grado. Bogotá D.C. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Salazar F, Daniel. Notas de clase Taller de Trabajo de Grado. Bogotá D.C 2018. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Seminario Taller de conservación preventiva. Bases para la evaluación de proyectos. Bogotá D.C 2004. Archivo General de la Nación
- Castillo Segura, Claudia Cecilia. Gestión de Riesgos Documentales. Archivo General de la Nación.

- Ruiz Ruiz Zuleima. Plan de Gestión de Recursos Humanos. Introducción [en línea], 10 de abril de 2018. Disponible en internet: <https://es.slideshare.net/zuleimaruirzruiz1/plan-de-gestion-derecursos-humanos>.
- Sistema Nacional De Archivo. Memorias Seminario de Gestión Documental. Bogotá D.C. Archivo General de la Nación.
- Abril López, Jonny Darío. Análisis de los resultados socioeconómicos obtenidos por asignación de recursos del Sistema General de Regalías en el municipio de puerto Gaitán durante el periodo 2012-2016. Bogotá D.C 2017. Escuela Colombiana de Ingeniería.
- DNP. Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño integral municipal. Guía para oficinas departamentales de planeación. Bogotá D.C 2017.
- Gil M, Diana Patricia, Velazco E, Pedro Alejandro. Elaboración de una guía metodológica para la alineación, formulación y evaluación de proyectos de inversión privada. Bogotá D.C 2015. Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Baquero Reyes, Diana Carolina. Efectos del Sistema General de Regalías y las finanzas departamentales en Colombia en el periodo de 2008 a 2016. Bogotá D.C 2017: Escuela Colombiana de Ingeniería.