

Universidad de La Salle

**Ciencia Unisalle**

---

Sistemas de Información, Bibliotecología y  
Archivística

Departamento de Estudios de Información

---

5-9-2006

## Parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental TRD

Juan Carlos Sierra Escobar  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas\\_informacion\\_documentacion](https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion)



Part of the [Archival Science Commons](#)

---

### Citación recomendada

Sierra Escobar, J. C. (2006). Parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental TRD. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas\\_informacion\\_documentacion/181](https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/181)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Departamento de Estudios de Información at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PARÁMETROS PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS EN TABLAS DE  
RETENCION DOCUMENTAL - TRD

JUAN CARLOS SIERRA ESCOBAR

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACION Y DOCUMENTACIÓN  
BOGOTA  
2006

PARÁMETROS PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS EN TABLAS DE  
RETENCION DOCUMENTAL - TRD

JUAN CARLOS SIERRA ESCOBAR

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Profesional en Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística

Asesor

PEDRO IGNACIO GALEANO MARTÍNEZ

Coordinador Especialización en Sistemas de Información  
y Gerencia de Documentos Universidad de La Salle

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACION Y DOCUMENTACIÓN

BOGOTA

2006

**Nota de aceptación:**

---

---

---

**Decano de la Facultad**

**Asesor**

**Jurado**

**Jurado**

Bogotá D.C., 09 de mayo de 2006

## **DEDICATORIA**

A mi mamá (q.e.p.d.) por ser la luz que ilumina mi camino, a mi papá por ofrecerme su cariño incondicional y a mi hermano Lucho por abrir la puerta al mundo que hoy da sentido a mi vida y transmitirme su pasión por nuestra profesión.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

- Claudia Janeth Benito por su compañía y apoyo incondicional, por todos los momentos compartidos, pero especialmente por ser mi amiga.
- Mariela Álvarez Rodríguez por darme la oportunidad de trabajar a su lado y compartirme su calidad humana, experiencia y conocimientos en el mundo de los archivos.
- Pedro Ignacio Galeano Martínez por apoyarme en la realización de este trabajo, por todo lo que me enseñó durante el tiempo que fue mi maestro, pero especialmente por ser un gran ser humano.
- Gustavo Villate Moreno por creer en mi trabajo, por aportar a mi desarrollo profesional y por enriquecer este documento con sus valiosos comentarios.

## CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE ANEXOS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
1. PARAMETROS PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS EN TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL .....	13
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.2 MARCO CONTEXTUAL .....	18
2.3 MARCO LEGAL.....	19
3. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.....	25
3.1 MAPA CONCEPTUAL DE LOS PROYECTOS .....	27
3.1.1 ¿Que es un proyecto? .....	27
3.1.2 Clasificación de los proyectos .....	28
3.1.3 Ciclo de vida del proyecto.....	33
3.1.4 Metodología para la formulación y evaluación de proyectos .....	37
3.2 HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS .....	39
3.2.1 Matriz de Planificación.....	39
3.2.2 Método de solución de problemas - PHVA.....	41
3.3 FORMULACION DE PROYECTOS.....	49
3.3.1 Metodología PMI .....	51
4. TEORIA ARCHIVISTICA APLICADA A TABLAS DE RETENCION DOCUMENTAL .....	56
4.1 PRINCIPIOS ARCHIVÍSTICOS .....	57
4.2 CICLO DE VIDA DE LOS DOCUMENTOS .....	58
4.3 IDENTIFICACIÓN DOCUMENTAL.....	63
4.4 CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL .....	68
4.4.1 Cuadros de Clasificación Documental -CCD .....	70
4.4.2 Codificación de series y subseries .....	71
4.5 VALORACIÓN DOCUMENTAL .....	73
4.5.1 Valores de los documentos .....	75
4.6 TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL.....	78
4.6.1 Perspectiva Nacional .....	79
4.6.2 Perspectiva Internacional .....	83

5	EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL EN COLOMBIA	87
5.1	PROCESO DE CONTRATACION	87
5.1.1.	Estudios previos	91
5.1.2.	Terminos de referencia	92
5.1.3.	Contratación	94
5.2	ANÁLISIS DE CASOS	95
6.	APLICACIÓN METODOLOGIA DE FORMULACION DE PROYECTOS AL CASO ESPECIFICO DE ELABORACIÓN DE TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL	113
6.1	APLICACIÓN HERRAMIENTAS PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	113
6.1.1	Planear	113
6.1.2	Hacer	122
6.1.3	Verificar	126
6.1.4	Actuar	127
6.2	APLICACIÓN METODOLOGIA PMI	128
6.2.1	Alcance	128
6.2.2	Tiempo	144
6.2.3	Recurso humano	154
6.2.4	Costos	161
6.2.5	Comunicaciones	163
6.2.6	Riesgo	166
7.	CONCLUSIONES	173
	BIBLIOGRAFÍA	176
	ANEXOS	180



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Administración integral de proyectos	26
Tabla 2. Clasificación de los proyectos	29
Tabla 3. Tipología de proyectos de información	31
Tabla 4. Etapas del desarrollo del proyecto	35
Tabla 5. Identificación y formulación del proyecto	35
Tabla 6. Ejecución y finalización del proyecto	36
Tabla 7. Formulación y evaluación de proyectos de información	37
Tabla 8. Matriz de planificación	40
Tabla 9. Fase 1 - Identificación del problema	42
Tabla 10. Fase 2 - Observación del problema	43
Tabla 11. Fase 3 - Análisis del problema	44
Tabla 12. Fase 4 - Plan de acción	45
Tabla 13. Fase 5 - Desarrollo del plan	45
Tabla 14. Fase 6 – Verificación	46
Tabla 15. Fase 7 – Estandarización	47
Tabla 16. Fase 8 – Conclusión	48
Tabla 17. Contenidos formulación de proyectos	50
Tabla 18. Funciones básicas de un programa de gestión documental	56
Tabla 19. Etapas elaboración y aplicación TRD	80

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología formulación y evaluación de proyectos	38
Figura 2. Método de solución de problemas	42
Figura 3. Administración de proyecto - PMI	51
Figura 4. Ciclo de vida de los documentos - 4 fases	59
Figura 5. Ciclo de vida de los documentos - 3 fases	60
Figura 6. Estructura orgánica del sistema archivístico	61
Figura 7. Identificación documental	64
Figura 8. Características de los documentos	66
Figura 9. Agrupaciones documentales	69
Figura 10. Representación del proceso de valoración	74
Figura 11. Metodología de elaboración TRD	82
Figura 12. Diagrama causa – efecto	122
Figura 13. Estructura de desglose de trabajo -WBS	137

## **LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo A: Formato Tabla de Retención Documental	180
Anexo B: Modelo Cuadro de Clasificación Documental	182
Anexo C: Encuesta estudio unidad documental	183
Anexo D: Formato de evaluación casos	189

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo y masificación de nuevos conceptos administrativos y gerenciales ha ocasionado cambios radicales en las actividades y retos que deben asumir los profesionales de la información; la formulación de proyectos aplicada en el campo archivístico es una realidad a la que deben enfrentarse día a día en todo tipo de organizaciones y para la cual se debe contar con los instrumentos que la permitan desarrollar.

A pesar de los grandes avances que se han logrado adelantar en la archivística nacional, el proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD no dispone de una base conceptual y legal lo suficientemente precisa (aspectos cualitativos) para permitir el desarrollo normalizado de este tipo de proyectos; adicionalmente el problema se ha incrementado con el desconocimiento y la aplicación de herramientas que integren los conceptos administrativos (proyectos) y técnicos (TRD).

Con el desarrollo de parámetros para formular proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, no solo se le ofrecerá a la comunidad archivística (demanda y oferta) una herramienta metodológica que facilite el desarrollo del proceso de formulación sino que se asegurará en gran medida el éxito y la calidad en su desarrollo y aplicación.

En el primer capítulo se observa que a pesar de los logros obtenidos en el campo archivístico, los proyectos de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD han sido entregados a todo tipo de profesionales, lo cual no solo va en detrimento de la profesión si no de la calidad, funcionalidad y aplicación de este tipo de herramientas.

En el segundo capítulo se establecen los conceptos administrativos (proyectos) y técnicos (archivísticos) que se manejarán en el desarrollo de la investigación; se contextualiza la realidad nacional en la cual se desenvuelven los proyectos de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD (marco contextual) y se evidencia que a pesar del trabajo realizado, el país todavía carece de una normatividad integral en el control de las TRD (marco legal).

En el tercer y cuarto capítulo se establece el sustento teórico en el que fundamenta la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD (aspectos técnicos y administrativos), inicialmente se aborda el tema de formulación de proyectos concentrándose específicamente en la metodología PMI, la cual establece una serie de contenidos que son aplicables a todo tipo de proyectos y que deben ser analizados a fin de determinar cuales son los más apropiados según la naturaleza de cada proyecto y entidad; posteriormente se

revisa la teoría archivística relacionada con la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD, en este aspecto se considero pertinente 1) conceptualizar no solo los procesos de valoración y selección sino todos los elementos indispensables para el diligenciamiento del formato de las TRD, 2) incluir los lineamientos expresados por el Archivo General de la Nación como ente rector de la política archivística nacional y el criterio de algunos autores nacionales e internacionales (españoles) que aportan a la solución de los vacíos conceptuales que existen en la archivística nacional.

En el quinto capítulo se observa la realidad nacional en relación con la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, inicialmente se analiza el proceso de contratación en los aspectos relacionados con la formulación de proyectos, pues si bien la normatividad al respecto no define como formular un proyecto sus componentes se constituyen en un punto de partida para adelantar este proceso; posteriormente se examina un caso aplicado por tipo de entidad (pública, mixta y privada), a fin de observar los procedimientos realizados y evidenciar que ante la carencia de una metodología de carácter obligatorio para la formulación de proyectos y ante la generalidad de la normatividad para la elaboración de las TRD (aspectos cualitativos), los proyectos de esta naturaleza dependen en gran medida de la visión de las organizaciones que los desarrollan.

En el sexto capítulo se aplica la metodología PMI al caso específico de la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, la metodología seleccionada no solo le facilitará a la comunidad archivística la elaboración de este tipo de proyectos, sino que le permitirá optimizar los procesos al interior de las unidades de información.

El desarrollo de parámetros para formular proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD “es el reflejo de una realidad archivística vista desde una perspectiva administrativa”.

## **1. PARAMETROS PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS EN TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL**

El desarrollo de parámetros para formular proyectos en elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD, al combinar los conceptos administrativos (proyectos) y técnicos (TRD), se constituye en una herramienta que facilita la gestión administrativa, optimiza los recursos existentes, asegura la calidad de los proyectos archivísticos, permite a los “agentes económicos que participan en la asignación de recursos implementar iniciativas de inversión”<sup>1</sup> que favorezcan el adecuado manejo de la información al interior de la entidades y ofrece a la comunidad archivística una herramienta aplicada para formular proyectos de esta naturaleza.

### **1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA**

Los cambios a nivel mundial (administrativos, tecnológicos, económicos, financieros, sociales etc.), han ocasionado transformaciones en todas las áreas del conocimiento y los profesionales de la información no son la excepción, pues cada día deben enfrentarse a un mercado cada vez mas competitivo en que la tecnología y el manejo administrativo hacen parte integral de las competencias básicas del presente y futuro del desempeño laboral; tanto los profesionales como los gremios deben ser concientes que si no se generan su propio espacio nunca serán reconocidos y en el peor de los casos serán desplazados por otros profesionales que aprovecharan las nuevas oportunidades que ofrece el manejo de la información<sup>2</sup>.

Frente a las nuevas exigencias del entorno y a fin de cumplir con la normatividad vigente “será obligatorio para las entidades del estado elaborar y adoptar las respectivas Tablas de Retención Documental”<sup>3</sup>, la formulación de proyectos relacionados con la elaboración de TRD se constituye en un mercado por explorar no solo para los profesionales de la información sino para una gran diversidad de personas y organizaciones, los cuales en muchos de casos sin la preparación y el conocimiento necesarios para abordar el desarrollo de este tipo de actividades. Ante el desconocimiento de las herramientas existentes, en muchos casos los proyectos se han entregado a quienes no disponen de la formación y experiencia

---

<sup>1</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 4ª ed. México: Ingramex, 2003. p. 1.

<sup>2</sup> BONILLA, Carla Vanesa. Reflexiones sobre algunas directrices para la formulación de proyectos de información. En Biblios No. 7, 2000. p. 2 Disponible en <http://www.bibliosperu.com/web1.0/> (Consulta: 10 de agosto, 2005).

<sup>3</sup> IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA. Ley 594 de 2000 julio 14; por medio de la cual se dictan la ley general de archivos y otras disposiciones. Bogotá : Imprenta Nacional de Colombia, 2000. 89 p.

archivística necesarias y por consiguiente los resultados obtenidos no han sido los más adecuados. Adicionalmente el problema se ha incrementado ante la falta de conocimiento y normalización en el campo archivístico, pues a pesar de los avances que se han logrado desarrollar en los últimos años, para el caso específico de Tablas de Retención Documental - TRD la legislación al respecto todavía es muy general (aspectos cualitativos) y deja a libre albedrío de quienes formulan y quienes evalúan aspectos relevantes de la identificación, clasificación, valoración, selección y eliminación.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En las últimas décadas se han introducido una serie de cambios radicales en el manejo de la información y específicamente en el manejo de los archivos, ya no se trata del cuarto viejo, olvidado y lleno de documentos desorganizados, sino de un estamento importante y necesario para el desarrollo de cualquier tipo de organización, hoy en día la entidad que desee ser competitiva requiere de documentos organizados que se puedan recuperar en el momento oportuno y que apoyen la toma de decisiones. Los archivos del hoy y del mañana se constituyen en una herramienta para la administración y para la historia, por cuanto respaldan las acciones administrativas y conservan la memoria de un pueblo y la identidad de una nueva generación<sup>4</sup>.

A partir de la creación del Archivo General de la Nación y de la promulgación de normas que regulan la función archivística del Estado, las entidades públicas, las entidades privadas que cumplen funciones públicas, los archivos privados de interés público y los demás archivos privados que se acojan a la normatividad relativa a los procesos archivísticos “deben ejercer un estricto control sobre la producción, organización y utilización de los documentos”<sup>5</sup>, para lo cual se han visto abocadas a adelantar procesos de organización de archivo y aplicación de herramientas archivísticas que respondan a la normatividad vigente y a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo en el que el acceso a la información y a los documentos son la base para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

El desarrollo de parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD permite integrar los conceptos administrativos y archivísticos relacionados con el manejo de las TRD, adicionalmente establece los elementos básicos (alcance, tiempo, recurso humano, costos, comunicaciones, riesgo etc.) que deben ser analizados en el desarrollo de este tipo de proyectos,

---

<sup>4</sup> SIERRA ESCOBAR, Juan Carlos. Los archivos: Un presente administrativo y un futuro histórico. En Wamanqapi: Mesa Redonda sobre archivística, Huamanga 28 y 29 de agosto de 2005. Lima: Fondo Pro archivo, 2005. p. 28.

<sup>5</sup> COLOMBIA. Archivo General de la Nación. Pautas para la organización de archivos municipales. Bogotá: Archivo General de la nación de Colombia, 2000. p. 21.

pues una ausencia de criterios o una inadecuada definición conducirá al fracaso de los mismos<sup>6</sup>.

Ante el desconocimiento y aplicación de herramientas que integren los conceptos administrativos (proyectos) y técnicos (TRD), se le ofrece a la comunidad archivística (demanda y oferta) una herramienta metodológica para formular los proyectos de elaboración de TRD, lo cual no solo facilita su participación activa en el desarrollo de este tipo de proyectos, sino que optimiza los procesos al interior de las unidades de información; para las organizaciones se constituye en un punto de partida para evaluar la calidad de los proyectos que se adelanten, pues con la “aplicación de una metodología que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto”<sup>7</sup> se asegura el éxito de los mismos.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer los parámetros básicos para abordar la formulación de proyectos aplicada al caso específico de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD, asegurando de esta manera la integración de los conceptos administrativos y técnicos relacionados con el manejo de esta herramienta.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos administrativos que deben tenerse en cuenta para llevar acabo la formulación de proyectos.
- Identificar los procesos archivísticos que deben desarrollarse para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD.
- Identificar y analizar en la normatividad de contratación los aspectos relacionados con formulación de proyectos.
- Identificar y analizar en el contexto nacional los procedimientos realizados por entidades públicas y privadas para desarrollar la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD (casos aplicados).
- Aplicar la metodología PMI al caso específico de la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD (elaboración).

---

<sup>6</sup> ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. El desarrollo de proyectos de automatización de archivos. En Biblios No. 13, 2002. Disponible en <http://www.documentalistas.com/web/biblios/index.htm>. (Consulta: 10 Agosto de 2005).

<sup>7</sup> BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3 ed. Bogotá: Lito Camargo Ltda., 1999. p. 2.



## **2. MARCO REFERENCIAL**

En el desarrollo de parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, deben tenerse en cuenta una serie de conceptos ampliamente difundidos y aceptados a nivel nacional e internacional (marco conceptual), una realidad nacional en la cual se evidencia: 1) que a pesar de los avances significativos que el país ha logrado desarrollar en campo archivístico todavía se carece de una normatividad integral en el control de las TRD (marco legal), 2) que los proyectos que se han desarrollado en muchas ocasiones han sido manejados e interpretados sin un criterio adecuado (marco contextual)

### **2.1 MARCO CONCEPTUAL (Glosario)**

Los diferentes conceptos que se manejan en el desarrollo de parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, se encuentran divididos en dos categorías: administrativos (proyectos) y técnicos (archivísticos).

A continuación se mencionan los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla el trabajo de grado:

Conceptos administrativos (proyectos):

- Proyecto: "Búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver entre muchas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana."<sup>8</sup>
- Proyecto de Información: "Conjunto planificado de actividades que es objeto de gestión destinado a crear o modificar sistemas de información o algunos de sus componentes, dentro de un marco de recursos y tiempo."<sup>9</sup>
- Formulación de Proyectos: Etapa en la cual se clarifican los objetivos del proyecto y se analizan en detalle las partes que lo componen,<sup>10</sup> es decir que corresponde a la planeación y organización del proyecto.

---

<sup>8</sup> SAPAG CHAIN, Op. cit., p. 1.

<sup>9</sup> MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 27.

<sup>10</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: Evaluación financiera, económica, social, ambiental. 4 ed. Bogotá: MM editores, 2003. p. 31.

### Conceptos PMI: <sup>11</sup>

- Administración de proyectos: Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades del proyecto de manera que se cumplan o excedan las necesidades y expectativas que los partidos interesados tengan en el proyecto.
- Alcance: En el contexto del proyecto el término se refiere a:
  - Alcance del producto: Los rasgos distintivos y funciones que se deberán incluir en el producto o servicio.
  - Alcance del proyecto: El trabajo que se deberá hacer para la entrega de un producto con ciertas especificaciones y funciones.
- Charter del proyecto: Es un documento que reconoce formalmente la existencia de un proyecto, el cual deberá incluir, directamente o por medio de referencias con otros documentos lo siguiente:
  - La necesidad del negocio para la cual el proyecto fue creado.
  - La descripción del producto
- Estructura de desglose de trabajo (WBS): Es un agrupamiento orientado a la entrega de los elementos del proyecto que organiza y define el alcance total del proyecto, en otras palabras, es una descripción gráfica o en texto que desglosa el objetivo o meta general del proyecto en elementos cada vez más pequeños para que puedan controlarse en forma efectiva.
- Diagrama de red del proyecto: Es una figura esquemática de las actividades del proyecto y sus relaciones lógicas (dependencias).

### Conceptos técnicos (archivísticos): <sup>12</sup>

- Gestión de documentos: Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes al eficiente, eficaz, y efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su consulta, conservación y utilización.
- Tabla de Retención documental: Listado de series con sus correspondientes tipos documentales, producidos o recibidos por una

---

<sup>11</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). Newtown Square: Project Management Institute, 2000. p. 161.

<sup>12</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Reglamento General de Archivos. 3 ed. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2003. p. 33-45.

unidad administrativa en cumplimiento de sus funciones, a los cuales se le asigna el tiempo de permanencia en cada fase del archivo

Las Tablas de Retención Documental -TRD pueden ser generales o específicas de acuerdo a la cobertura de la misma. Las generales se refieren a los documentos administrativos comunes a cualquier institución. Las específicas hacen referencia a documentos característicos de cada organismo.

- Valor primario: Es el que tienen los documentos mientras sirven a la institución productora y al iniciador o beneficiario del documento, es decir, a los involucrados en el tema o en el asunto.
- Valor secundario: Es el que interesa a los investigadores de información retrospectiva. Surge una vez agotado el valor inmediato o primario. Los documentos que tienen este valor se conservan permanentemente.
- Valoración documental: Proceso por el cual se determinan los valores primarios y secundarios de los documentos con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases de archivo.

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

Hasta hace pocos años Colombia era un país sin política archivística claramente definida, pues puede afirmarse que hasta la creación del Archivo General de la Nación - AGN no fue posible adoptar una política integral de archivos que respondiera a la realidad del país.<sup>13</sup> “Durante mucho tiempo la falta de una política archivística coherente por parte del Estado dio origen a problemas estructurales en los archivos, que se reflejan en la falta de control y regulación de los procesos archivísticos.”<sup>14</sup>

A pesar de los avances significativos que se han logrado desarrollar en el campo archivístico del país, todavía se carece de una total unificación y normalización de conceptos, pues esta actividad “implica el conocimiento claro y preciso de términos fundamentales, que infortunadamente, dada la poca experiencia que se tiene en nuestro medio, son manejados e interpretados de distinta manera según

---

<sup>13</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Mariela y MARTINEZ CHAVES, Melba. Tablas de retención de documentos facilitativos para los archivos de las universidades en Colombia. Bogotá, 2003. 110 p. Investigación. Universidad de la Salle. División de Formación Avanzada.

<sup>14</sup> CASILIMAS ROJAS, Clara Inés y RAMÍREZ MORENO, Juan Carlos. Manual de organización fondos Acumulados. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2004. p. 7.

las necesidades de las instituciones o la practica corriente del personal que tiene bajo su responsabilidad las instituciones archivísticas.”<sup>15</sup>

Para el caso específico de las Tablas de Retención Documental - TRD, en el país se ha realizado un trabajo progresivo en el aspecto legal, hasta el punto que hoy en día es de “obligatorio cumplimiento para las entidades del estado elaborar y adoptar las respectivas Tablas de Retención Documental, ”<sup>16</sup> sin embargo falta unificación y normalización en la aplicación de criterios técnicos y administrativos relacionados con la elaboración de las TRD (aspectos cualitativos), pues la legislación al respecto es muy general y deja a libre albedrío de quienes formulan y quienes evalúan aspectos relevantes de la identificación, clasificación, valoración, selección y eliminación de las series y subseries documentales.

Debido a la poca normalización y a la falta de claridad conceptual con que se formulan y evalúan los proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, el patrimonio documental de la Nación esta en manos de instituciones y funcionarios que ven en las TRD un requisito por cumplir mas que una herramienta para asegurar a la administración, la archivística y la historia la recuperación oportuna de la información, la adecuada toma de decisiones, y la identidad de las futuras generaciones.

## **2.3 MARCO LEGAL**

Desde comienzos de la década del 90, el concepto de Tablas de Retención Documental - TRD inicio su desarrollo en la cultura archivística del país, el Archivo General de la Nación, a través de la promulgación de normatividad y/o manuales al respecto ha venido señalando “las bases legales, pautas y procedimientos generales para su elaboración y presentación”<sup>17</sup>, y por consiguiente los lineamientos básicos que deben seguir los organismos cobijados para su presentación.

De acuerdo con la reglamentación expedida por el Archivo General de la Nación “se dispuso que es indispensable que las entidades elaboren y apliquen las TRD, a fin de lograr que los archivos cumplan con su propósito de agilizar y racionalizar la gestión administrativa, establecer responsabilidades sobre el manejo de los documentos y garantizar el incremento del patrimonio documental”<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Gestión documental: Bases para la elaboración de un programa. Bogotá: Archivo general de la Nación de Colombia, 1996. p. 9.

<sup>16</sup> IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA. Op. cit., 89 p.

<sup>17</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Tablas de retención y transferencias documentales. Directrices básicas e instructivos para su elaboración. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 1998. p. 8.

<sup>18</sup> COLOMBIA Archivo General de la Nación. Pautas para la organización de archivos municipales, Op. cit., p. 21.

Dentro de la normatividad aplicada al caso específico de las Tablas de Retención Documental - TRD se encuentran: Principios constitucionales, leyes, decretos, acuerdos, circulares, cada de uno de los cuales cumple un papel fundamental en su desarrollo y aplicación. A continuación se mencionan los elementos más significativos en relación con la legislación en el manejo de las TRD en el país:

### **Década de 1990 (primera mitad)**

Durante la primera mitad de la década del 90, el Archivo General de la Nación - AGN reglamentó la presentación de las Tablas de Retención y la transferencia de la documentación histórica de los archivos de los Organismos Nacionales al AGN (inicialmente la normatividad se centró en aspectos de forma, adicionalmente la legislación fue de carácter general y por consiguiente de fácil adaptación a las creencias de quien elabora y/o quien evalúa las Tablas de Retención Documental - TRD).

Acuerdos de la Junta Directiva del AGN:

- Acuerdo 012 del 16 de octubre de 1991 “Por medio del cual se fijó un plazo de 6 meses para la presentación de Tablas de Retención Documental de los organismos nacionales del orden central”.
- Acuerdo 08 del 18 de octubre 1995 “Por el cual se reglamenta la transferencia de la documentación histórica de los organismos del orden nacional, al Archivo General de la Nación ordenada por el decreto 1382 de 1995”
- Acuerdo 09 del 18 de octubre de 1995 “Por el cual se reglamenta la presentación de Tablas de Retención Documental al Archivo General de la Nación, ordenadas por el decreto 1382 de 1995.

Según este acuerdo las Tablas de Retención Documental deberán elaborarse siguiendo los principios generales de la archivística y los criterios señalados por el AGN, presentarse para su estudio al Comité evaluador de documentos del AGN sustentando por escritos los criterios generales empleados para su elaboración.

- Acuerdo 12 del 18 de octubre de 1995 “Por el cual se modifica la parte I del acuerdo 07 del 29 de junio de 1994 Reglamento General de archivos” (consejo departamental de archivo, comité evaluador de documentos del departamento y comité de archivo).

Se le asigna al comité evaluador de documentos del Departamento la función de estudiar los asuntos relativos al valor secundario de los documentos, preparar los lineamientos sobre selección y /o eliminación, tramitar ante el Consejo Departamental de Archivo el concepto de la propuesta de TRD etc.

Decreto Ministerio del Interior:

- Decreto 1382 del 18 de agosto de 1995 “Por el cual se reglamenta la ley 80 de 1989 y se ordena la transferencia de la documentación histórica de los archivos de los Organismos Nacionales al Archivo General de la Nación y se dictan otras disposiciones” Artículo 1: Para fines de este decreto dentro de los sesenta (60) días siguientes, contados a partir de la fecha de su publicación, los Secretarios Generales de los Organismos del Orden Nacional, deberán presentar al Archivo General de la Nación sus Tablas de Retención Documental.

### **Década de 1990 (segunda mitad)**

En la segunda mitad de la década de 90 se produce un mayor control en relación con el manejo de las TRD, pues se inició el proceso de reglamentación para las entidades que prestan el servicio de organización de archivos, elaboración de Tablas de Retención, almacenamiento y /o bodegaje de documentos de entidades públicas, se crea el comité evaluador de documentos entre otros. Sin embargo todavía no se observa una base legal sólida sobre los procedimientos de elaboración de TRD.

Acuerdos de la Junta Directiva del AGN:

- Acuerdo 02 de febrero 7 de 1996 “Por el cual se adiciona al acuerdo 12 de 1995, que modifica el acuerdo 7 de junio de 1994: Reglamenta la integración del comité evaluador de documentos del departamento”.
- Acuerdo 06 del 7 de febrero de 1996 “Por el cual se crea el Comité Evaluador de Documentos del Archivo General de la Nación”.
- Acuerdo 11 de mayo 22 de 1996 “Por el cual se establecen criterios de conservación y evaluación de documentos”.
- Acuerdo 02 de febrero 7 de 1997 “Por el cual se prórroga el plazo establecido en el Decreto 1382 de 1995, para la presentación de las Tablas de Retención por parte de los organismos nacionales.

- Acuerdo 05 de julio 24 de 1997 “Por el cual se establecen los requisitos mínimos para las personas naturales o jurídicas de derecho privado, que prestan servicios de organización de archivos, elaboración de Tablas de Retención y almacenamiento o bodegaje de documentos de entidades públicas (derogado mediante el acuerdo 037 de septiembre 20 de 1997).

Decreto Ministerio del interior:

- Decreto 998 de 1997 “Por el cual se reglamenta la transferencia de la documentación histórica de los archivos de los organismos del orden nacional, al Archivo General de la Nación, ordenada por el decreto 1382 de 1995”.

### **Década de 2000 (primera mitad)**

Leyes:

A partir de la promulgación de la ley general de archivos, se logro un mayor sustento jurídico en relación con el manejo de las Tablas de Retención Documental - TRD, pues “por ley” se establece la obligatoriedad para las entidades del Estado de elaborar y adoptar las respectivas Tablas de Retención Documental.

- Ley 594 de julio 14 de 2000 “Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.

En su Artículo 24 se establece la obligatoriedad de las Tablas de Retención: Será obligatorio para las entidades del Estado elaborar y adoptar las respectivas Tablas de Retención Documental.

Acuerdos de la Junta Directiva del AGN:

En el año 2002 se regulo el procedimiento para la elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental, lo cual significa un avance en normatividad archivística del país por cuanto se pasa de regular fechas de presentación a procedimientos de elaboración y aplicación, sin embargo el procedimiento legislado es muy general y no cuenta con legislación adicional complementaria al respecto (identificación, denominación, valoración, selección, eliminación de series documentales).

- Acuerdo 056 de 2000 “Desarrolla el artículo 45 “Requisitos para la Consulta”, del capítulo 5 “Acceso a los documentos de archivo”, del Reglamento General de Archivos”.

- Acuerdo 037 de septiembre 20 de 2002 “Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación de servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo en desarrollo de los artículos 13 y 14 y sus parágrafos 1 y 3 de la Ley General de Archivos 594 de 2000”.

Artículo Primero: A) Servicios en procesos archivísticos de organización y descripción de documentos, elaboración de Tablas de Retención Documental y Tablas de Valoración Documental.

- Acuerdo 039 de octubre 31 de 2002 “Por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental en desarrollo de artículo 24 de la ley 594 de 2000”.
- Acuerdo 041 de octubre 31 de 2002 “Por el cual se reglamenta la entrega de documentos y de archivo de las entidades que se liquiden, fusionen o privaticen y se desarrolla el artículo 20 y su parágrafo, de la ley 594”.
- Acuerdo 042 de octubre 31 de 2002 “Por el cual se establecen los criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas, se regula el inventario único documental y se desarrollan los artículos 21,22,23 y 26 de la ley 594 de 2000”.

Decreto Ministerio de Cultura:

- Decreto 4124 del 10 de diciembre de 2004 “Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos y se dictan otras disposiciones relativas a los archivos privados”

Artículo 6°. Funciones de los Consejos Territoriales de Archivos.

h) Aprobar las Tablas de Retención Documental y las Tablas de Valoración Documental de las entidades de su correspondiente ente territorial, exceptuando las Tablas de Retención Documental y las Tablas de Valoración Documental de las Gobernaciones, las cuales serán aprobadas por el Archivo General de la Nación y las de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., las cuales serán aprobadas por el Consejo Distrital de Archivos correspondiente.

Circulares de la Junta Directiva del AGN:



- Circular No. 001 de 2001 “Por el cual se establece el plazo máximo para la presentación de las Tablas de Retención Documental de las entidades del orden territorial.
- Circular 07 de diciembre 20 de 2002 “Por el cual se establece la organización y conservación de los documentos de archivo de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional.

Observando la normatividad existente en el país, se puede analizar que desde la creación del Archivo General de la Nación, se han desarrollado una serie de normas relacionadas con el manejo archivístico y específicamente con las Tablas de Retención Documental - TRD (aspectos cuantitativos), sin embargo se debe resaltar que la legislación producida en cuanto a aspectos cualitativos es de carácter genérico y que actualmente la aplicación de los procesos de identificación, valoración y selección dependen del criterio de quien los aplica, lo cual se empeora aun más teniendo en cuenta que en el país para ejercer la archivística no se requiere de formación profesional en el área.

En Colombia la legislación archivística ha permitido que se empiece a generar una cultura archivística, sin embargo la experiencia ha demostrado que para poder legislar en archivos se requiere de un conocimiento y dominio total de la teoría archivística, pues a pesar de los grandes avances no se observa una coherencia estructural que permita manejar los documentos a través del ciclo vital y que se encuentre en concordancia con los criterios archivísticos aceptados a nivel internacional.

Los órganos reguladores no han comprendido que archivística solo hay una y por consiguiente no se debe deformar la teoría y principios que dan sentido a la profesión en defensa de la identidad nacional, como ejemplo de lo anterior se encuentra la incorrecta interpretación que se ha dado a la funcionalidad de las Tablas de Retención Documental - TRD, la creación de nuevos conceptos que no tienen ningún tipo de referente o aplicación en la teoría archivística internacional y que van en contra de la unificación de conceptos para la consolidación de la archivística como es el caso de las Tablas de valoración Documental, el abandono (poco desarrollo) de los procesos de identificación y clasificación entre otros.

En legislación de Tablas de Retención Documental - TRD falta mucho por regular (aspectos cualitativos), las entidades y el legislativo deben comprender que mas allá de cumplir con la presentación de las TRD, lo verdaderamente importante se encuentra en controlar la documentación a través de todo su ciclo vital, pues “sin Archivos de Gestión y Centrales bien organizados y en funcionamiento, no tendremos Archivos Históricos contemporáneos, no se podrán valorar y preservar

los testimonios documentales que generan parte de la memoria histórica de las instituciones y su patrimonio documental”<sup>19</sup>

### 3. ADMINISTRACION DE PROYECTOS

En todos los ámbitos de la actividad humana constantemente se realizan proyectos “tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único, temporal por que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva y único por que el producto o servicio es diferente de alguna manera.”<sup>20</sup> Toda organización debe planear y controlar proyectos y para ello se debe identificar previamente cada una de sus fases, pues independientemente de la complejidad todos los proyectos que se realizan deben planearse y controlarse y de esta manera asegurar el éxito de los mismos<sup>21</sup>.

La Administración de proyectos como parte fundamental de la gestión administrativa organizacional “conjunto de principios, métodos y técnicas para programar en forma efectiva el trabajo orientado al logro de un objetivo, estableciendo una base firme para planear, medir y controlar”<sup>22</sup> esta constituida por dos grandes etapas “en una primera etapa se formula el proyecto (planeación) y en una segunda se evalúa (control),”<sup>23</sup> ambas etapas hacen parte integral de las funciones administrativas que deben adelantar todas las áreas de la organización, y las unidades de información no son la excepción, por cuanto el desarrollo de proyectos y en especial los relacionados con el manejo de la información son una de las alternativas de inversión que mayor importancia han cobrado en la sociedad de la información, de la adecuada formulación y evaluación dependerá el éxito en la realización del proyecto, la recuperación de la inversión, el incremento en la productividad y en general la calidad de los servicios prestados por las unidades de información.<sup>24</sup>

Para desarrollar una administración integral de proyectos se requiere de una serie de procesos previos, durante y después del desarrollo del proyecto, los cuales se encuentran interrelacionados entre si, por cuanto existe una correspondencia entre la formulación, ejecución y evaluación según el momento de la gestión.

---

<sup>19</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 2.

<sup>20</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op. cit., p. 4.

<sup>21</sup> BONILLA, Op. cit., p 4.


<sup>22</sup> PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Los Proyectos la razón de ser del presente. Bogotá Ediciones Unisalle, 2002. p. 87.

<sup>23</sup> NASSIR SAPAG. Op. cit., p. 2.

<sup>24</sup> EVALUACION DE SOFTWARE BIBLIOGRAFICO: LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN. En Revista Interamericana de Bibliotecología v. 21 no. 2 (julio-diciembre 1998) p. 77-112.

De acuerdo con la propuesta de Olga Nirenbert para administrar de manera integral los proyectos se requiere de tres etapas consecutivas y dependientes (formulación, ejecución y finalización) y de una etapa permanente durante todo el desarrollo del proyecto (evaluación). Las salidas de una etapa se constituyen en las entradas de la etapa siguiente.

**Tabla 1. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS**

Formulación / ejecución	Evaluación	Productos / Insumos mutuos
1. Formulación del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del problema o necesidad a satisfacer</li> <li>- Diagnostico de la situación actual</li> <li>- Alternativas de acción.</li> <li>- Propuesta (preliminar y definitiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación (ex ante)</li> <li>- Diseño modelo evaluativo</li> <li>- Construcción de la línea base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto formulado y aprobado</li> <li>- Documento diagnóstico</li> <li>- Informe de evaluación ex ante y recomendaciones para la gestión</li> <li>- Modelo evaluativo</li> <li>- Documento de línea base: parámetro inicial.</li> </ul>
2. Ejecución <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de operaciones</li> <li>- Desarrollo de actividades</li> <li>Momento de instalación</li> <li>Momento de funcionamiento</li> <li>Momento de afianzamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo</li> <li>- Evaluaciones durante la ejecución, cortes y estudios evaluativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de programaciones operativas</li> <li>- Informes de avance de ejecución</li> <li>- Informes evaluativos, recomendaciones</li> </ul>
3. Finalización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalización</li> <li>- Sistematización experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación final (ex post)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de sistematización experiencias</li> <li>- Informe final (técnico y financiero)</li> <li>- Informe evaluativo acumulativo y final.</li> </ul>
		
Consideración de los otros	→ Participación actores	→ Rendición de cuentas: transparencia
Fuente: NIRENBERT, Olga. Programación y evaluación de proyectos sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia. Argentina: Editorial Paidós, 2003. p. 47		

La formulación, la ejecución y la finalización permiten que a partir de una situación problema o una necesidad sin resolver, se estructure una propuesta que responda a la situación planteada, se programen y desarrollen una serie de actividades acordes con la propuesta estructurada y se finalice el proyecto con la

presentación de un informe final (documentación de experiencias, informe técnico e informe financiero).

La evaluación por su parte permite diagnosticar la situación actual, determinar el modelo de evaluación que se va a aplicar, monitorear el desarrollo del proyecto, tomar los correctivos durante la formulación y la ejecución y presentar el informe acumulado y final del proyecto.

El grado de protagonismo de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto varía dependiendo de la etapa en el cual se encuentre el proyecto, en la etapa de formulación el centro de atención son los documentos, personas o entidades que puedan dar información que enriquezca la propuesta, en la ejecución y evaluación son los participantes del proyecto y en la finalización el resultado tangible y los informes acumulado y final.

### **3.1 MAPA CONCEPTUAL DE LOS PROYECTOS**

#### **3.1.1 ¿Que es un proyecto?**

Para la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, los proyectos no son una realidad estática: Son un proceso vivo y dinámico, porque implican el entendimiento entre actores, se desarrollan en un entorno con el cual interactúan y están sometidos a múltiples sucesos que le exigen una permanente readecuación.

A fin de disponer de una visión global del concepto de proyecto a continuación se mencionan algunas de las definiciones que existen al respecto<sup>25</sup>:

- Es la articulación lógica de los componentes de una intervención para transformar una situación nueva (Agencia Colombiana de Cooperación internacional).
- En la antigüedad Pro: A favor de, y yectus: Gente, Conclusión: Toda actividad que esta a favor de la gente, es decir, es una herramienta mediante la cual se precisan soluciones a las necesidades sentidas y reales de la ciudadanía (Jorge Eliécer Prieto Herrera).
- Es un conjunto de antecedentes y elementos de juicio que permiten estimar la conveniencia de asignar recursos a la producción de determinados bienes y servicios (ONU).

---

<sup>25</sup> PRIETO HERRERA, Op. cit., p. 25.

- Es un conjunto de obras que cumplen totalmente una determinada finalidad, que ha sido fijada por un programa en forma intuitiva (SNP- Uruguay).
- Es un factor dinámico que provoca repercusiones en todo un sistema económico (Aníbal Álvarez).
- Es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las previsiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados (SIN – Costa Rica).
- La menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente (Germán Arboleda Vélez).
- Una serie optima de actividades orientadas hacia la inversión fundadas en una planificación sectorial completa y coherente, mediante la cual se espera que un conjunto específico de recursos humanos y materiales produzcan un grado determinado de desarrollo económico y social ( Banco Mundial)
- En el ámbito de las ciencias de la información proyecto de información es un conjunto planificado de actividades que es objeto de gestión destinado a crear o modificar sistemas de información o algunos de sus componentes, dentro de un marco de recursos y de tiempo<sup>26</sup>. El objeto de los proyectos de información son los sistemas de información, entendiéndose por estos “organizaciones más o menos complejas con recursos humanos especializados, equipos, instrumentos y financiamiento, cuya misión es obtener, compilar, almacenar, recuperar y/o diseminar tanto documentos como información del contenido de los documentos, es decir, son entidades que transforman información a fin de hacerla accesible a los usuarios o grupo de usuarios previamente definidos”<sup>27</sup>

A pesar de que existe una gran diversidad de definiciones entorno al concepto de proyecto, todas concuerdan en que un proyecto es una solución a una necesidad, problema o transformación a una situación actual, se compone de una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un fin común, se le deben invertir recursos para obtener unos resultados y genera un beneficio en la comunidad y los actores involucrados en su desarrollo.

### **3.1.2 Clasificación de los proyectos**

Los proyectos se pueden clasificar desde diferentes parámetros o enfoques, dependiendo del nivel, carácter, objetivos, sector de la economía que va a cubrir

<sup>26</sup> MENARES ESPINOZA, Op. cit., p. 27.

<sup>27</sup> CEPAL / CLADES. La infraestructura de información para el desarrollo. América Latina y el caribe. Informe diagnóstico regional. Santiago, 1981.

entre otros muchos aspectos, cada proyecto dispone de características específicas que lo tipifican dentro de una clase determinada:

**Tabla 2. CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS**

Proyecto según	Clase	Descripción
Su carácter	Sociales	<p>Dirigen su acción a los individuos por su condición de miembros de la comunidad, se financian independientemente de la capacidad de pago del usuario, producen servicios o conocimiento.</p> <p>Ejemplo: La Red Capital de Bibliotecas - Biblored es un proyecto de la Secretaria de Educación del Distrito Capital, el cual busca mejorar la calidad de vida y aportar a la construcción de ciudad y de la identidad cultural de todos los Bogotanos.</p>
	Económicos	<p>Están relacionados con el mercado en términos de capacidad de pago del usuario, producen bienes, servicios o conocimiento y se generan mediante la identificación de necesidades.</p> <p>Ejemplo: Los Almacenes Generales de Depósito anteriormente dedicados únicamente al almacenaje de mercancías han desarrollado proyectos de diversificación de mercados y han creado nuevas líneas de producto: Administración de archivos, bodegaje, custodia y transporte de documentos, digitalización de documentos etc.</p>
Sector de la economía	Agropecuarios	<p>Dirigido al campo de producción vegetal y animal.</p> <p>Ejemplo: Sustitución de cultivos, ganadería, comercialización de productos agropecuarios.</p>
	Industriales	<p>Relacionados con la industria manufacturera.</p> <p>Ejemplo: Productos enlatados, industria automotriz, transformación y procesamiento de productos naturales (petróleo, carbón).</p>

Sector de la economía	Infraestructura social y económica	<p>Dirigidos a atender necesidades básicas de la población tales como salud, educación, recreación, vivienda etc.</p> <p>Ejemplo: Proyectos de vivienda de interés social, comedores comunitarios, centros de salud y hospitales en regiones apartadas, ampliación y mejoramiento de la calidad (colegios en concesión).</p>
	Servicios	<p>No producen bienes materiales sino servicios de carácter personal y/o técnico.</p> <p>Ejemplo: Asistencia técnica, capacitación y educación formal y no formal, asesorías.</p>
Su objetivo	Producción de bienes	<p>Producción de bienes primarios, secundarios, consumo final, intermedios o bienes de capital.</p> <p>Ejemplo: Cadena de Producción: Hilos, telas, botones, confección vestidos, distribución y venta de trajes etc.</p>
	Producción de servicios	<p>Infraestructura física: Transporte, energía, comunicaciones. Ejemplo: Sistema Transmilenio, Telefonía Celular</p> <p>Infraestructura de servicios: Salud, vivienda, educación, administración pública. Ejemplo: Construcción hospitales, colegios, complejos habitacionales.</p>
Clasificación de planeación	Tipo A	<p>Están relacionados con la producción de bienes o servicios, no existe divisibilidad dentro del proceso de inversión y solo al finalizar su ejecución se empieza a generar beneficio.</p> <p>Ejemplo: Construcciones, obras de infraestructura etc.</p>
	Tipo B	<p>Están relacionados con acciones puntuales para la solución de una necesidad o situación específica, cada fracción de la inversión genera beneficios.</p> <p>Ejemplo: Asistencia técnica, capacitación.</p>

Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Los Proyectos la razón de ser del presente. Bogotá Ediciones Unisalle, 2002 p. 26-28

Al igual que la clasificación general de proyectos los proyectos de información se tipifican según su naturaleza:

**Tabla 3. TIPOLOGIA DE PROYECTOS DE INFORMACIÓN**

Proyecto según	Clase	Descripción
Naturaleza de cambios operados	Crear algo nuevo	<p>Consiste en el desarrollo de ideas innovadoras, creativas, nuevos productos o servicios.</p> <p>Ejemplo: En la segunda mitad del siglo XX los computadores, las redes, la telefonía celular, los cajeros automáticos, el dinero plástico.</p>
	Transformar algo que ya existe	<p>Involucra el cambio o transformación de productos o servicios que existen en la actualidad.</p> <p>Los diferentes proyectos de transformación se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De reemplazo: Reemplazar un producto o servicio actual por uno nuevo.</li> </ul> <p>Ejemplo: Reemplazar el programa de hora de cuento por el de club de lectura, o el de almacenaje y bodegaje por organización y custodia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De reorganización: Reestructurar la situación actual para optimizar los recursos existentes.</li> </ul> <p>Ejemplo: Reorganizar la distribución física de la estantería para pasar de colección cerrada a colección abierta, organizar la documentación de acuerdo con criterios y herramientas archivísticas.</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De racionalización: Optimizar los recursos existentes y disminuir los costos.  Ejemplo: Racionalizar el gasto de papelería, subcontratar el proceso de impresión.</li> <li>- De ampliación: Ampliar la capacidad de producción, distribución, infraestructura.  Ejemplo: Ampliar la capacidad instalada de la biblioteca (colecciones satélites), pasar de estantería fija a archivos rodantes.</li> <li>- De diversificación: Ampliar las líneas de acción de la organización para disminuir el riesgo y ampliar la cobertura.  Ejemplo: Diversificar los servicios básicos del archivo e incluir asesoría externa en organización de archivos, capacitación archivística, digitalización de documentos.</li> <li>- De integración: Integrar, fusionar o absorber dependencias o entidades.  Ejemplo: Fusionar el área de archivo y el área de correspondencia y constituir el departamento de Gestión Documental.</li> <li>- De traslado: Cambiar el sitio, entidad, proceso.  Ejemplo: Trasladar el archivo central fuera de la sede principal de la entidad.</li> <li>- De Cierre: Terminar con un producto, servicio,  Ejemplo: Cancelar el servicio de préstamo domiciliario o visitas guiadas etc.</li> </ul>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Naturaleza de los objetos creados o transformados	Desarrollo	Proyectos con objetivos finales que buscan una respuesta definitiva  Ejemplo: Creación y diseño de un nuevo programa para gestión electrónica de documentos.
	Desarrollo experimental	Se crea o establece un prototipo o modelo a escala  Ejemplo: Edificaciones o instalaciones, plantas procesadoras, refinerías, productos de información.
	Investigación	Necesidad de saber más sobre un tema o problema  Ejemplo: Investigar una nueva vacuna, tratamiento, identificación y denominación de series documentales, estudios de usuarios.
Fuente: MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 28-29.		

### 3.1.3 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto esta constituido por una serie de fases, las cuales son consecutivas e interrelacionadas, es decir, que los resultados de una fase del proyecto pueden influir sobre una parte posterior, y así obligar a un cambio de condiciones <sup>28</sup> Existen diferentes formas de esquematizar las fases de un proyecto, a continuación se presentan algunas de las mas representativas:

La Agencia Colombiana de Cooperación Internacional incluye dentro del ciclo de vida del proyecto las fases de identificación, formulación, ejecución y evaluación del proyecto.

Identificación del proyecto: En esta fase se identifica la situación actual, problema o necesidad a satisfacer y se contextualizan los propósitos que se pretenden desarrollar con el proyecto.

- Referencia a la situación inicial que se quiere modificar, la cual se expresa en términos de problemas que aquejan a una institución.
- Definición de los propósitos que se persiguen.
- Definición del objetivo del proyecto.

<sup>28</sup> AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Indicadores para la presentación de proyectos. Bogotá: Amarillo edición y diseño, 2000 p. 16-36.

Formulación del proyecto: En esta fase se define la finalidad (para que), objetivos (qué), productos (como), actividades (con qué), indicadores (mediciones previstas), insumos (recursos que demanda el proyecto), factibilidad (viabilidad del proyecto) etc.

- Definición y elaboración de la matriz de planificación (herramienta mediante la cual se planifica la formulación del proyecto).
- Evaluación de su factibilidad.
- Definición del marco institucional que le dará soporte.

Ejecución del proyecto: Corresponde a la puesta en funcionamiento del proyecto, es decir, el plan operativo, el plan de acción, el monitoreo, los correctivos o cambios a las actividades planeadas.

- Plan operativo: qué (subactividades), quien, cuándo, cómo (control de seguimiento).
- Planes de acción: tareas específicas.
- Manejo de relaciones entre actores (personas involucradas).
- Implementación de mecanismos de comunicación.
- Puesta en funcionamiento del monitoreo / evaluación: realimentación, medidas correctivas, evaluación intermedia y de cierre.

Para llevar a cabo la puesta en funcionamiento previamente se deben haber identificado los siguientes aspectos:

- ¿Que Instancia se encargará de coordinar el monitoreo y la evaluación?
  - Los indicadores a los que se les realizará seguimiento.
  - La línea base con la que se cuenta: Descripción de la situación actual a la que hacen referencia los indicadores.
  - Las fuentes de información: Instancias que dentro del proyecto suministrarán la información necesaria para el monitoreo y evaluación.
  - Las instancias de decisión que utilizarán la información una vez elaborada para introducir las debidas modificaciones en la conducción del proyecto.
  - Las provisiones de presupuesto para realizar el monitoreo y evaluación.
- 
- Decisión sobre una eventual nueva etapa.
  - Reformulación de la nueva etapa.

Evaluación del proyecto (ex post): Después de la terminación definitiva del proyecto y transcurrido un tiempo se debe realizar una evaluación del impacto en el entorno donde se llevo a cabo.

En el manual para la formulación de proyectos de información las etapas del proyecto se esquematizan de la siguiente manera.<sup>29</sup>

**Tabla 4. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

Parte que se piensa		Parte que se ejecuta	
Orientaciones		Estados y medios	
I Etapa Formulación	{ Qué Por qué Cuánto	{	Previsión del estado futuro deseado
II Etapa Ejecución	{ Cuándo Dónde Cómo Quien	{	Cuantificación de los medios necesarios

MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 20-21.

En la administración del proyecto existen dos grandes momentos, una primera parte en la cual se piensa el proyecto (orientaciones) y un segunda en cual se ejecuta (estados y medios), a su vez existen dos etapas transversales (formulación y ejecución), las cuales cumplen con funciones determinadas dependiendo del momento o estado de desarrollo en el que se encuentre el proyecto.

**Tabla 5. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROYECTO**

I Etapa	
Detección de necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información: Recolección de datos.</li> <li>- Diagnóstico: Estado situación actual.</li> </ul>
Formulación / Planificación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idea de proyecto: Solución del problema.</li> <li>- Establecimiento de objetivos: Que se quiere cambiar</li> <li>- Visión estado situación futura.</li> <li>- Estudio de Factibilidad: Costo, beneficio, impactos.</li> <li>- Formulación plan estratégico de actividades y/o tareas (como voy a llevar a cabo el objetivo).</li> <li>- Organización del proyecto: Con quienes se va a ejecutar.</li> </ul>

<sup>29</sup> MENARES ESPINOZA, Op. cit., p. 20-21.

MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 20-21.

La primera etapa corresponde a la identificación y a la formulación del proyecto, es decir, donde se detecta la necesidad, idea o problema a resolver y se planifica la manera en que se va a llevar a cabo.

**Tabla 6. EJECUCIÓN Y FINALIZACIÓN DEL PROYECTO**

II Etapa	
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replanificación del plan con recursos limitados, ejecución y control.</li> <li>- Evaluación: Contrastación de los resultados con los objetivos.</li> </ul>
Finalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro del impacto de beneficiarios.</li> </ul>
MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 20-21.	

La segunda etapa corresponde a la ejecución y a la finalización del proyecto, es decir, a la realización, evaluación y logros alcanzados con el desarrollo del proyecto, durante la ejecución se debe realizar una evaluación permanente de los logros alcanzados en contraste con los objetivos propuestos y determinar los correctivos necesarios.

De la adecuada integración de las etapas del proyecto (identificación, formulación, ejecución y finalización) depende en gran medida el éxito del proyecto, el logro de los objetivos propuestos y la solución a la necesidad, problema o situación planteada inicialmente.

María Luisa Menares Espinoza en su Manual para la formulación de proyectos de información, realiza una adaptación de Sapag y Sapag (reconocidos autores en formulación y evaluación de proyectos), en la cual esquematiza las etapas clásicas en el ciclo de vida del proyecto, pero aplicadas a los proyectos de información<sup>30</sup>.

De la adaptación realizada por Menares Espinoza se extrae que los proyectos de información al igual que cualquier otro tipo de proyecto, se desarrollan por etapas: En la etapa de creación se estructura la idea (qué, para qué y sobre qué), en la etapa de planificación se formula el proyecto (estudio de mercado, técnico, legal, financiero), en la etapa de ejecución se coloca en marcha el proyecto y en la etapa

<sup>30</sup> MENARES ESPINOZA, Op. cit., p. 71.

de evaluación se realiza la retroalimentación (permanente desde el inicio y durante el desarrollo del proyecto) y el informe final del proyecto.

**Tabla 7. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INFORMACIÓN**

I Creación				II Planificación				III Ejecución				IV Evaluación	
				Preinversión		Ejecución		Operación					
Idea		Perfil		Prefactibilidad		Factibilidad		Inversión		Puesta en marcha			
¿Que? ¿Para que? ¿Sobre que?		Datos básicos de las ideas mas acabadas		Estudio de mercado, técnico, legal  Aspectos comerciales  Aspectos financieros  Organización		Se profundiza en cada uno de los estudios anteriormente recogidos en forma mas precisa		Determinación de recursos, presupuesto, gastos de financiamiento		Administración y ejecución del proyecto, control y evaluaciones		Evaluación y rendición final	
D	E	D	E	D	E	D		D1	E1	D1	E1		
<p>D: Recolección de datos. Para elaborar el proyecto sobre bases concretas.</p> <p>E: Evaluación. Proceso que se realiza en cada una de las etapas.</p> <p>D1: Recolección de datos. Para administrar el proyecto.</p> <p>E1: Evaluaciones parciales. Condiciones y/o rendiciones del proyecto</p>													
Fuente: MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 71													

Independientemente del enfoque manejado por cada autor, las diferentes etapas por la que atraviesa un proyecto se pueden resumir a grandes rasgos en: Identificación de la idea, formulación, ejecución y evaluación del proyecto, adicionalmente se observa que la realización de cada etapa posterior requiere de la ejecución de la anterior y que la evaluación es permanente durante todo el desarrollo del proyecto.

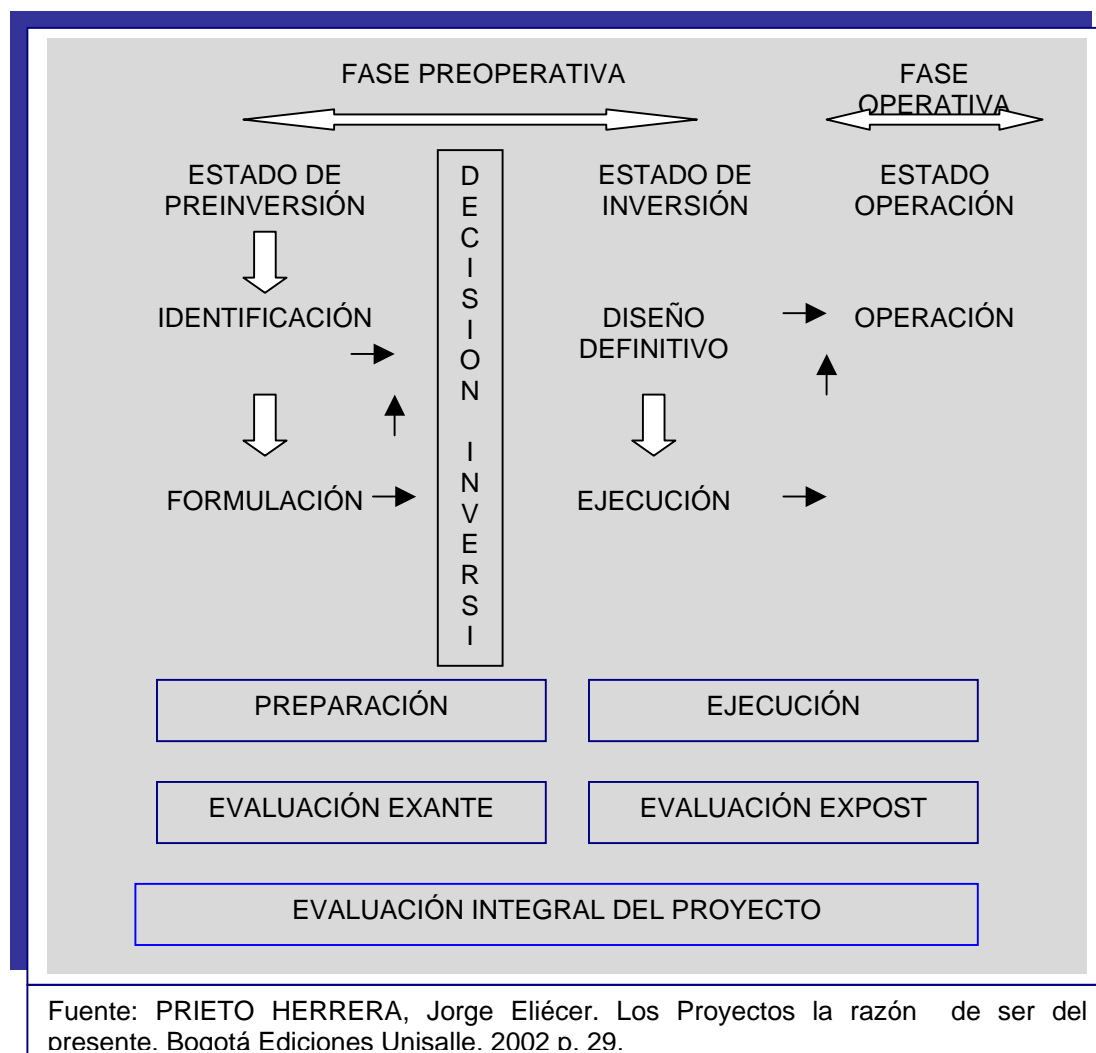
### 3.1.4 Metodología para formulación y evaluación de proyectos

A nivel mundial existe una metodología genérica para la formulación y evaluación de proyectos (aspectos genéricos), la cual ha sido ampliamente difundida y por consiguiente es de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos que deseen

responder a las exigencias metodológicas de organismos nacionales e internacionales a fin de obtener el apoyo y respaldo necesarios<sup>31</sup>.

Para abordar la metodología se debe tener en cuenta dos grandes momentos, inicialmente se encuentra la fase preoperativa en la cual se identifica y se formula el proyecto, es decir, que se establece la base para tomar decisiones acerca de las inversiones que se van a realizar, posteriormente se encuentra la fase operativa en la cual se ejecuta el proyecto, se evalúa y se toman los correctivos necesarios, por su parte el proceso de evaluación en sus diferentes etapas (exante, ex post e integral) se haya presente durante todo el desarrollo del proyecto.

**Figura 1. METODOLOGIA GENERICA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**



<sup>31</sup> BONILLA, Op. cit., p. 8-9.

Como se puede observar en el grafico anterior la metodología genérica para la formulación y evaluación de proyectos se encuentra definida de acuerdo con las etapas establecidas en el ciclo de vida del proyecto (identificación, formulación, ejecución y evaluación).

Para aplicar la metodología genérica al caso específico de los proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, se deben tener en cuenta tanto aspectos técnicos (Identificación - TRD) como aspectos administrativos (formulación - Proyecto), por cuanto su adecuada integración permitirá establecer la base para tomar decisiones e invertir recursos, ejecutar el proyecto de acuerdo con la normatividad vigente y las necesidades específicas de cada entidad y en general asegurar el éxito de los proyectos que se desarrollen al respecto.

### **3.2 HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS**

La administración de proyectos utiliza diversas herramientas que posibilitan la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto, dentro de los cuales se encuentra la matriz de planificación y el método de solución de problemas - PHVA.

La aplicación de las herramientas de planificación de proyectos al caso específico de la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, permitirá desarrollar la formulación del proyecto con base en las necesidades reales del problema y con una visión integral de la situación actual por la que atraviesa la entidad que desarrolla el proyecto.

#### **3.2.1 Matriz de Planificación**

La matriz de planificación es una herramienta administrativa que facilita el proceso de formulación de proyectos, por cuanto permite identificar la finalidad (para qué), objetivo (qué), productos (cómo), actividades (con qué), indicadores (mediciones previstas), fuentes de verificación (donde conseguir la información para las mediciones), insumos (recursos que demanda el proyecto: humanos, físicos, financieros) y supuestos (condiciones del entorno por fuera del proyecto que se tendrán en cuenta).

El desarrollo de la matriz de planificación responde a varios interrogantes<sup>32</sup>:

- Descripción
- Indicadores
- Componentes

---

<sup>32</sup> AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Op. cit., p. 19-26.



- Fuentes de verificación

**Tabla 8. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
		Mediciones previstas	Donde conseguir la información para las mediciones	Condiciones del entorno por fuera del proyecto que se tendrán en cuenta
Para qué	Finalidad			
Qué	Objetivo			
Cómo	Productos			
Con qué	Actividades	Insumos: descripción global de los recursos que demandara el proyecto: humanos, físicos, financieros		
Fuente: AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Indicadores para la presentación de proyectos. Bogotá: Amarillo edición y diseño, 2000. p. 19-26				

#### Descripción:

- Finalidad u objetivo general: Estado general al cual contribuirá el proyecto.
- Objetivo “eje del proyecto”: Aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto.
- Productos: Lo que el proyecto se compromete a suministrar.
- Actividades: Los pasos que hay que dar para generar los productos. Las actividades son los medios para alcanzar los resultados y/o productos, estos a su vez, son medios para lograr los objetivos que se comportan como un medio para contribuir al logro de la finalidad.

#### Indicadores:

##### Características:

- Central: Debe medir el núcleo del enunciado.
- Plausible: El efecto al que se refiere debe ser atribuible al proyecto.
- Objetivo: El indicador no debe contener expresiones sujetas a libre interpretación.
- Independiente: Debe medir el resultado o efecto de un proceso y no el proceso mismo.
- Económico: El costo de consecución de información en la fuente prevista no puede resultar desproporcionado al monto total del proyecto.

Componentes: Permite identificar los interrogantes básicos para abordar el desarrollo del proyecto

- ¿Quién? : Actores involucrados.
- ¿Qué? : Propósitos del proyecto
- ¿Dónde? : Situación inicial o problema planteado.
- ¿Cuánto? : Recursos que se requieren.
- ¿De que manera? : Acciones que se deben realizar
- ¿Cuándo? : Tiempo en el que se va a realizar.

Fuentes de verificación: Cada indicador deberá proveer una fuente de donde se tomara la información para que el indicador sea factible.

### **3.2.2 Método de solución de problemas - PHVA**

El éxito en la realización de un proyecto depende en gran medida de su adecuada formulación, para lo cual se requiere de un proceso previo de identificación, análisis y plan de acción entre otros aspectos, el método de solución de Problemas - PHVA se constituye en una herramienta esencial para obtener una visión integral del problema, sus causas, importancia, características específicas y con base en esta información diseñar el plan que dará solución a la problemática evidenciada.

El método de solución de problemas - PHVA esta constituido por ocho (8) fases, las cuales se agrupan dentro de cuatro (4) procesos<sup>33</sup>:

**P:** Planear: Se identifica el problema, se investiga las características específicas que lo ocasionan, se analizan las causas fundamentales y se construye el plan para bloquear las causas y solucionar el problema.

**H:** Hacer: Corresponde a la implementación y desarrollo del plan establecido.

**V:** Verificar: Incluye la evaluación permanente del desarrollo de del plan y permite establecer correctivos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y solucionar el problema.

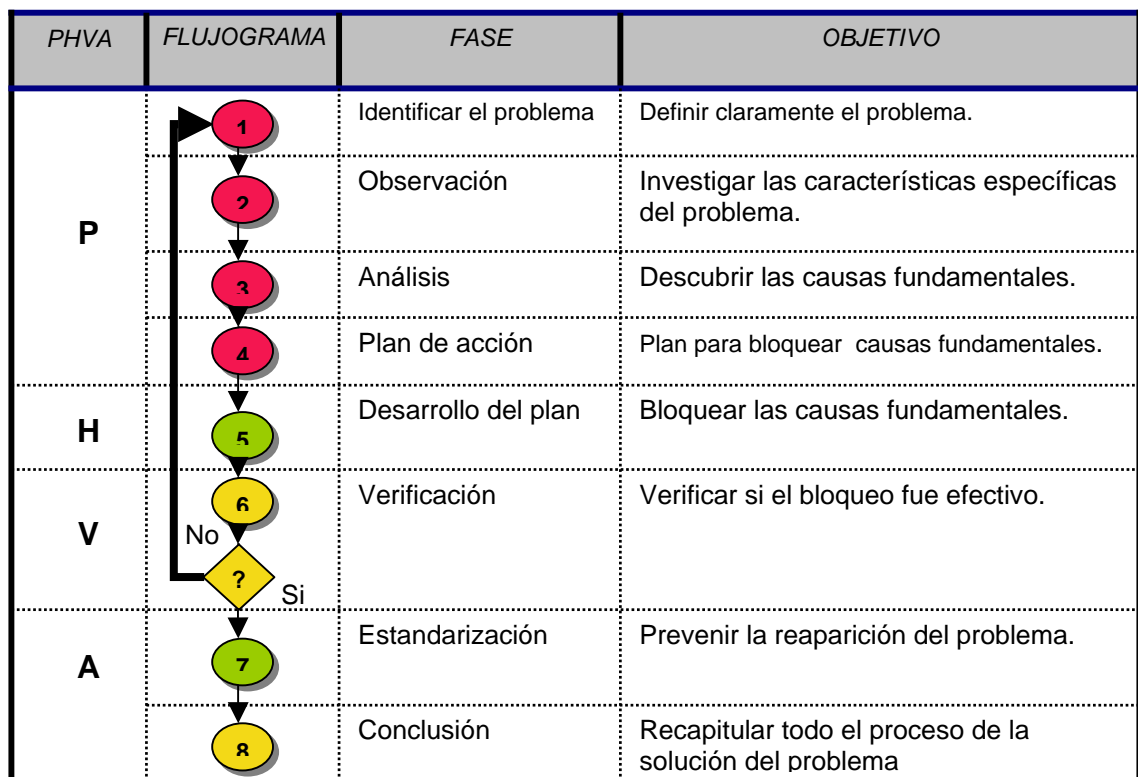
**A:** Actuar: Permite recapitular todo el proceso desarrollado hasta el momento, estandarizar la solución implementada para solucionar el problema identificado y prevenir la reaparición del problema.

La integración e interrelación de los procesos que intervienen en el desarrollo del método de solución de problemas (planear, hacer, verificar y actuar), permite solucionar de manera integral y permanente el problema detectado y prevenir su reaparición posterior.

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEO – ECOPETROL. Método de solución de problemas – PHVA. Bogota: Departamento de Proyectos.

**Figura 2. METODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**



Dentro de las fases que constituyen el método de solución de problemas se encuentra:

Fase 1- Identificación del problema: Para identificar los problemas se debe estudiar cuidadosamente todos los aspectos involucrados, considerar la información relevante para el usuario, la manera y frecuencia con que ocurre, como se manifiesta, que se esta perdiendo etc. “Los problemas se deben ir priorizando, con la finalidad de presentar alternativas de solución que constituyan una o varias ideas del proyecto a formular.”<sup>34</sup>.

**Tabla 9. FASE 1 - IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Selección del problema	Directrices generales del área de trabajo (Calidad, Costo, Entrega, Motivación y Seguridad.	Asegurarse que el problema elegido sea el más importante, basado en hechos y datos).
Histórico del problema	•Gráficos •Fotografías Utilice siempre hechos y datos históricos	¿Cuál es la frecuencia del problema? ¿De que manera ocurre? ¿Cómo se manifiesta?

<sup>34</sup> MENARES ESPINOZA, Op. cit., p. 45.

Mostrar pérdidas actuales y ganancias posibles		¿Qué se está perdiendo? ¿Qué es posible ganar?
Realizar análisis de Pareto	Análisis de Pareto	El análisis de Pareto permite priorizar temas y establecer metas numéricas viables En esta etapa no se buscan causas, solamente resultados indeseados
Nombrar responsables		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar una persona como responsable o nombrar el grupo responsable y su líder.</li> <li>• Definir una fecha límite para tener el problema solucionado</li> </ul>

Fase 2 - Observación del problema: Para descubrir las características del problema se debe recurrir a la observación directa del sitio donde ocurre el problema y a la recolección de datos, observar el problema desde diferentes puntos de vista y analizar el entorno del mismo.

**Tabla 10. FASE 2 – OBSERVACIÓN DEL PROBLEMA**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Descubrimiento de las características del problema a través de la recolección de datos.	• Formular las preguntas: qué, quién cuándo, dónde, por qué y cómo, para recolectar datos.	Observar el problema desde diferentes puntos de vista: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo</li> <li>- Sitio</li> <li>- Tipo</li> <li>- Síntomas</li> <li>- Individuos</li> </ul>
Descubrimiento de las características del problema a través de observaciones en el sitio.	Análisis en el sitio donde ocurre el problema.	Realizar una visita al sitio donde ocurre el problema. Utilizar filmadoras de video y fotografías
Cronograma propuesto y meta	Grafico de Gantt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma estimado de referencia. Este cronograma podrá ser actualizado en cada proceso.</li> <li>• Estimar un presupuesto.</li> <li>• Definir una meta a ser alcanzada.</li> </ul>

Fase 3 - Análisis del problema: Corresponde a la definición, selección y análisis de las causas más probables del problema, a través de la fase de análisis es posible

establecer la relación causa – efecto entre las causas determinadas y el problema a resolver.

**Tabla 11. FASE 3 – ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Definición de las causas más influyentes	Lluvia de ideas y diagrama de causa - efecto.  ¿Por qué ocurre el problema?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación del grupo de trabajo: Involucrar a todas las personas que puedan contribuir a la identificación de las causas Anotar el mayor número posible de causas.</li> <li>• Diagrama causa efecto: Establecer la relación causa-efecto para las causas señaladas. Construir el diagrama causa-efecto</li> </ul>
Selección de las causas mas probables (hipótesis)	Identificación en el diagrama de causa-efecto	Basados en los datos recolectados en el proceso de observación se deben señalar las causas más probables.
Análisis de las causas más probables	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recolectar nuevos datos acerca de las causas más probables usando la hoja de verificación.</li> <li>•Analizar los datos recolectados usando: Pareto, diagrama de correlación, histogramas, Gráficos.</li> <li>•Verificar las causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar el sitio relacionado con la hipótesis.</li> <li>• Estratificar las hipótesis: Recopilar datos utilizando la hoja de verificación para mayor facilidad. Usar el diagrama de Pareto para priorizar, el diagrama de correlación para comprobar la correlación entre la hipótesis y los efectos. Utilizar el histograma para evaluar la dispersión y los gráficos secuenciales para analizar la evolución.</li> <li>•Verificar la hipótesis a través de experiencia.</li> </ul>

Fase 4 - Plan de acción: Incluye las estrategias que deben desarrollarse para dar solución al problema identificado, cuando, como y donde se realizaran, quien será el responsable y que recursos se consumirán, el plan de acción es el medio para solucionar el problema y/o alcanzar las metas establecidas.

**Tabla 12. FASE 4 - PLAN DE ACCIÓN**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Elaboración de la estrategia de acción	•Discusión con el grupo involucrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que las acciones serán tomadas sobre las causas fundamentales y no sobre sus efectos.</li> <li>• Asegurarse que las acciones propuestas no produzcan efectos colaterales. Si ocurriesen, adopte acciones contra ellas.</li> <li>• Proponer diferentes soluciones, analizar la eficacia y costos de cada una y elegir la mejor.</li> </ul>
Elaboración del plan de acción para el bloqueo y la revisión del cronograma y presupuesto final	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Discusión con el grupo involucrado</li> <li>•“5W – 1 H”. Cronograma. Costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir <b>QUÉ</b> será hecho (<b>WHAT</b>) <b>CUANDO</b> será hecho (<b>WHEN</b>). <b>QUIÉN</b> deberá hacerlo (<b>WHO</b>). <b>DONDE</b> será hecho (<b>WHERE</b>). <b>POR QUÉ</b> deberá ser hecho (<b>WHY</b>). •Detallar el procedimiento de <b>CÓMO</b> será hecho (<b>HOW</b>).</li> <li>• Determinar y cuantificar la meta alcanzada (costos, toneladas, defectos, etc.).</li> <li>• Determinar los ítems de control y verificación de los diversos niveles involucrados</li> </ul>

Fase 5 - Desarrollo del plan: Corresponde a la divulgación y la ejecución del plan de acción establecido, es decir, el desarrollo de la planeación y la materialización de las ideas.

**Tabla 13. FASE 5 - DESARROLLO DEL PLAN**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Divulgación del plan de acción.</li> <li>•Reuniones participativas.</li> <li>•Técnicas de entrenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar cuales acciones requieren la activa cooperación de todos.</li> <li>• Presentar las tareas y la razón de ellas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que todos entiendan y concuerden con las medidas propuestas.</li> </ul>
Ejecución del plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan y cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la ejecución verificar en el propio sitio que las acciones que están siendo realizadas.</li> <li>• Todas las acciones así como sus resultados buenos o malos, deben ser registrados con la fecha en que ocurrieron (Bitácora).</li> </ul>

Fase 6 - Verificación: Corresponde a la verificación permanente de las acciones planteadas en el plan, los resultados obtenidos durante el desarrollo del plan y los correctivos desarrollados.

**Tabla 14. FASE 6 - VERIFICACIÓN**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Comparación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pareto</li> <li>• Gráficos de control,</li> <li>• Histogramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben utilizar los datos recolectados antes y después de la acción de bloqueo para verificar la efectividad de la acción y el grado de reducción de los resultados indeseables.</li> <li>• Los formatos utilizados para la comparación deben ser los mismos, antes y después de la acción.</li> <li>• Convertir y comparar efectos, también en términos monetarios.</li> </ul>
Lista de los efectos secundarios		Toda alteración del sistema puede provocar efectos secundarios, positivos o negativos
Verificación de la continuación o no del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráfico secuencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el resultado de la acción no fue tan satisfactorio como el esperado, asegurarse de que todas las actividades planificadas fueron implementadas según el plan.</li> <li>• Si los efectos indeseados continúan apareciendo, aún después de ejecutada la acción de bloqueo, significa que la solución presentada no fue la adecuada.</li> </ul>

¿El bloqueo fue efectivo?	Preguntar: ¿La causa fundamental fue efectivamente localizada y bloqueada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas anteriores para tomar la decisión.</li> <li>• Si la solución fue inadecuada, se retornar al proceso de observación.</li> </ul>
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fase 7 - Estandarización: Con base a los resultados obtenidos durante la ejecución del plan y al aprendizaje desarrollado (transferencia de conocimiento), se estandarizan los procedimientos y soluciones implementadas para eliminar las causas del problema identificado.

**Tabla 15. FASE 7 - ESTANDARIZACIÓN**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Elaboración o alteración del estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el nuevo procedimiento operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar en el procedimiento operacional las cuestiones “qué, quién, cuándo, cómo y principalmente por qué”. Para todas las actividades que deban ser incluidas o alteradas en los estándares ya existentes.</li> <li>• Verificar si las instrucciones, determinaciones y procedimientos implantados en el <u>PROCESO</u> deben sufrir alteraciones antes de ser estandarizados, basándose en los resultados obtenidos en el <u>PROCESO</u>.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Circulares</li> <li>• Reuniones, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar posibles confusiones: establecer la fecha de comienzo del nuevo sistema y cuales áreas serán afectadas. De esta manera la aplicación del estándar ocurrirá simultáneamente en todos los sitios y por todas las personas involucradas.</li> </ul>
Educación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y conferencias.</li> <li>• Manuales de entrenamiento.</li> <li>• Entrenamiento en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que los nuevos estándares o las alteraciones a los existentes, sean transmitidas a todas las personas involucradas.</li> <li>• Realizar el entrenamiento en el trabajo, en el propio sitio.</li> <li>• Asegurarse la disponibilidad de los documentos en el sitio y en la forma en que sean necesarios</li> </ul>
Acompañamiento en la utilización del estándar	Sistema de verificación del cumplimiento del estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la reaparición de un problema ya resuelto, por negligencia en la aplicación del estándar:</li> </ul>



		a. Estableciendo un sistema de verificaciones periódicas. b. Gerenciamiento por etapas. c. Acompañar periódicamente al grupo para comprobar el cumplimiento de los procedimientos operacionales estándar.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fase 8 - Conclusión: Corresponde al informe final, a la retroalimentación de los resultados obtenidos y al análisis de las acciones desarrolladas. Con base a las conclusiones obtenidas se genera aprendizaje al interior de la organización y se constituye la base para desarrollar transferencia de conocimiento.

**Tabla 16. FASE 8 -CONCLUSIÓN**

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
Relación de los problemas remanentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis de resultados.</li> <li>•Demostraciones gráficas.</li> </ul>	Presentar los resultados que excedieron lo esperado, pues son indicativos importantes para aumentar la eficiencia de futuros trabajos.
Planeación del ataque a los problemas remanentes.	Aplicación del método de Solución de problemas a los que fueran considerados importantes.	Reconsiderar los temas pendientes, organizándolos a fin de una futura aplicación del Método de Solución de Problemas.
Reflexión	Reflexión cuidadosa sobre las propias actividades m de solución de problemas	Recapitular las etapas ejecutadas del Método de Solución de Problemas en los siguientes aspectos: 1.Cronograma:¿Existieron atrasos significativos o plazos demasiado amplios? ¿Por qué motivo? 2.Elaboración del diagrama causa – efecto: ¿Fue superficial? 3.¿Hubo participación de todos los miembros? ¿El grupo era el mejor para solucionar este problema? ¿Las reuniones eran productivas? ¿Qué puede ser mejorado?. 4.¿Las reuniones transcurrieron sin problemas? ¿faltas, peleas, imposición de ideas, etc.). 5.¿La distribución de tareas fue bien realizada?. 6.¿El grupo adquirió conocimientos? 7.¿El grupo mejoro la técnica de solución de problemas? ¿Utilizó todas las herramientas?.

### 3.3 FORMULACION DE PROYECTOS

La formulación de proyectos es una etapa indispensable en la realización de todo tipo de proyecto, por cuanto se constituye en la herramienta de decisión para determinar los proyectos en los cuales se debe invertir los recursos disponibles en la organización. De la adecuada formulación dependerá no solo el éxito y la recuperación de la inversión sino la maximización de los recursos existentes y el mejoramiento de las condiciones o actuaciones de una comunidad o entidad.

Un proyecto bien formulado debe contestar a varios interrogantes por cuanto en la medida que se identifique, cualifique y cuantifique claramente la idea que desea desarrollar, así como las entidades o personas involucradas y su responsabilidad se dispondrá de bases sólidas sobre las cuales formular el proyecto.<sup>35</sup>

Para llevar a cabo la formulación de un proyecto previamente se debe responder a los siguientes interrogantes:

Interrogantes		Descripción
Qué	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
Por qué	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
Para qué	Se quiere hacer	Objetivos, propósitos
Cuánto	Se quiere hacer	Metas
Dónde	Se quiere hacer	Localización física
Cómo	Se va a hacer	Actividades, tareas y metodología
Cuándo	Se va a hacer	Cronograma
A quiénes	Va dirigido	Destinatario o beneficiario
Quiénes	Lo van a hacer	Recursos humanos
Con qué	Se va a hacer	Recursos financieros

Una adecuada formulación de proyectos debe responder a las necesidades, a la problemática y a la situación actual del entorno en el cual se va a desarrollar, en la medida que se tengan cuenta todos los aspectos involucrados (que, por qué, para qué, cuánto, dónde, cómo, cuando, a quienes, con quienes y con que), se tendrá la base para formular un proyecto adecuado a la realidad y que permita obtener los resultados esperados.

Independientemente de la metodología utilizada, de manera genérica los contenidos de la formulación de proyectos incluyen entre otros aspectos los siguientes.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> MENARES ESPINOZA, Op. cit., p. 21-22.

<sup>36</sup> NIRENBERT, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. Programación y evaluación de proyectos sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia. Argentina: Editorial Paidós, 2003. p. 79-80.

**Tabla 17. CONTENIDOS FORMULACION PROYECTOS**

Fundamentación, justificación, diagnóstico	Problema. Que procura resolver = para qué se realizara el proyecto.
	Identificación de factores relacionados con el problema = explicación.
	Magnitud y relevancia del problema: quiénes y cuántos se ven afectados, directa e indirectamente por ese problema = destinatarios potenciales . Cual es la evolución y que pasaría si no se actuara sobre el problema.
	Localización = donde se llevará a cabo / contexto (político, institucional, económico, demográfico, social y cultural.
	Mapeo de actores (que pueden contribuir u oponerse ) y recursos disponibles.
	Atributos de la gestión: integridad, participación, gestión, trabajo en red.
Pertinencia y antecedentes	Vinculación del problema y el modo propuesto para su resolución.
	Historia del problema en el propio contexto o en otros. Formas previas de abordarlo.
	Atributos de la gestión: integridad, participación, gestión, trabajo en red.
Objetivos y metas	Qué se propone cumplir en términos cualitativos y cuantitativos y en función de los tiempos previstos.
Beneficiarios	Cantidad y perfil = a cuántos y a quiénes incluye, sobre la base de que criterios.
Modalidad de intervención	Componente = líneas de acción
	Atributos de la gestión: integridad, participación, gestión, trabajo en red.
Plan de trabajo	Descripción de actividades
	Detalle de recursos para cada actividad: humanos, materiales etc.
Cronograma	Tiempos estimados para las actividades
Presupuesto	Costos estimados agrupados según rublos Bases de calculo
Flujo financiero	Oportunidad de gasto = plan de desembolsos
Modalidad organizativa y actores responsables	Perfiles y términos de referencia para los miembros del equipo técnico = organigrama, misiones, funciones.
	Características de la institución responsable de las personas relevantes = idoneidad de organizaciones y personas que llevaran adelante la propuesta.
Sistematización y evaluación	Propuesta del modelo evaluativo, modalidades y cronograma para la evaluación. Sistema de registro, técnicas e instrumentos.
	Formas de sistematización, diseminación y difusión.
Sustentabilidad e institucionalización	Estrategias para la sustentabilidad social y económica. Gestión de recursos.
	Estrategias para la sustentabilidad política = influencia en las agendas públicas y en las estructuras y dinámicas de las organizaciones.

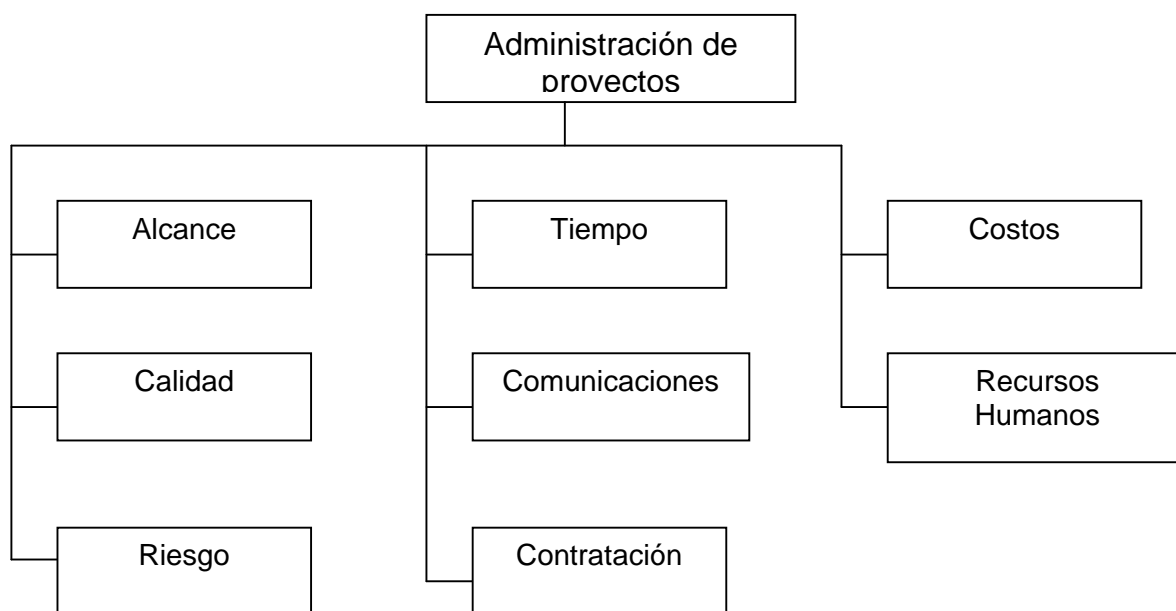
Viabilidad y riesgos	Estrategias y actividades para la construcción de la viabilidad social, técnica, política y para la superación de los riesgos previsibles.
NIRENBERT, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. Programación y evaluación de proyectos sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia. Argentina: Editorial Paidós, 2003. p. 79-80.	

Como puede observarse en la tabla anterior para formular un proyecto deben tenerse en cuenta de manera general la fundamentación (diagnostico, justificación, antecedentes), contextualización (objetivos, beneficios), planeación (plan de trabajo, cronograma, presupuesto) y evaluación (sustentabilidad, viabilidad y riesgos).

### 3.3.1 Metodología PMI

A nivel internacional para administrar de manera integral los proyectos existe una metodología conocida como PMI, la cual establece una serie de conocimientos y prácticas que son aplicables a la mayoría de proyectos la mayoría de las veces, lo cual no quiere decir que sus contenidos deban ser aplicados uniformemente a todos los proyectos sino que cada entidad debe determinar que es apropiado para cada proyecto.<sup>37</sup>

**Figura 3. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS - PMI**



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). Newtown Square: Project Management Institute, 2000. p.161.

<sup>37</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE., Op. cit., p. 7-8.

- **Alcance.** Incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto involucre todo trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, es decir, la justificación, productos, entregas, objetivos del proyecto etc.

<b>Iniciación</b>	<b>Planeación del alcance</b>	<b>Definición del alcance</b>
Reconocer que un nuevo proyecto existe	Criterio usado para determinar si el proyecto o fase ha sido completado exitosamente	Subdividir las principales entregas del proyecto
<b>Verificación del alcance</b>		<b>Control de cambios de alcance</b>
Aceptación formal del alcance del proyecto por las partes interesadas		Factores que crean cambios al alcance para asegurar que los estos cambios sean beneficiosos

- **Tiempo.** Incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto, es decir, actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto, número de períodos de trabajo, secuencias, duración de las actividades, y requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto.

<b>Definición de actividades</b>	<b>Secuencia de actividades</b>	<b>Estimación de duración de actividades</b>
Identificar las actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto	Identificar y documentar las dependencias entre actividades	Estimar el número de períodos de trabajo que se requieren para terminar las actividades individuales
<b>Desarrollo de la programación</b>		<b>Control de la programación</b>
Analizar las secuencias de las actividades, las duraciones de las actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto		Controlar los cambios a la programación del proyecto

- **Recurso humano:** Incluye los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas con el proyecto, es decir, identificar, documentar, y asignar roles de proyecto, responsabilidades, conseguir los recursos humanos necesarios para asignarlos y ponerlos a trabajar en el proyecto y desarrollar las habilidades individuales y de equipo para mejorar el desempeño del proyecto.

<b>Planeación organizacional</b>	<b>Adquisición del Staff</b>	<b>Desarrollo de equipo</b>
Identificar, documentar, y asignar roles de proyecto, responsabilidades, y relaciones de reporte	Conseguir los recursos humanos necesarios para asignarlos y ponerlos a trabajar en el proyecto	Desarrollar las habilidades individuales y de equipo para mejorar el desempeño del proyecto

- **Costos:** Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se completará dentro del presupuesto aprobado, es decir, determinar que recursos (personas, equipos, materiales) y en que cantidades de cada uno deberán ser usados para ejecutar las actividades del proyecto, desarrollar una aproximación (estimado) de los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto y controlar los cambios al presupuesto del proyecto.

<b>Planeación de recursos</b>	<b>Estimación de costos</b>
Determinar que recursos (personas, equipos, materiales) y en que cantidades de cada uno deberán ser usados para ejecutar las actividades del proyecto	Desarrollar una aproximación (estimado) de los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto
<b>Presupuesto de costos</b>	<b>Control de costos</b>
Asignar el presupuesto general de costos a cada ítem individual de trabajo	Controlar los cambios al presupuesto del proyecto

- **Calidad:** Incluye los procesos requeridos para asegurar que la calidad del proyecto va a satisfacer las necesidades para el cual fue realizado, es decir, identificar que estándares de calidad son relevantes al proyecto y determinar como satisfacerlos, evaluar el desempeño general del proyecto de manera regular para así proveer la confianza de que el proyecto va a satisfacer los estándares de calidad relevantes, monitorear resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar maneras de eliminar causas de desempeño no satisfactorio.

<b>Planeación de la calidad</b>	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Control de calidad</b>
Identificar que estándares de calidad son relevantes al	Evaluar el desempeño general del proyecto de manera regular para así	Monitorear resultados específicos del proyecto para determinar si

proyecto y determinar como satisfacerlos.	proveer la confianza de que el proyecto va a satisfacer los estándares de calidad relevantes	cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar maneras de eliminar causas de desempeño no satisfactorio
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Comunicaciones: Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, colección, diseminación, almacenaje y disposición de la información del proyecto de manera oportuna y apropiada, es decir, determina las necesidades de información y comunicación de las partes interesadas, quien necesita que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada. Adicionalmente la medición de avance y pronósticos.

<b>Planeación de las comunicaciones</b>  Determina las necesidades de información y comunicación: quien necesita que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada	<b>Distribución de la información</b>  Hacer que la información necesitada este disponible de manera oportuna
<b>Reportes de desempeño</b>  Recolectar y diseminar información de desempeño	<b>Cierre administrativo</b>  Generar, recoger, y diseminar información para formalizar la fase de terminación del proyecto.

- Riesgo: Incluye los procesos que se relacionan con identificar, analizar y responder al riesgo del proyecto, es decir, determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno, evaluar el riesgo y las interacciones del riesgo para cuantificar el rango de posibles resultados del proyecto y definir los pasos de mejoramiento para las oportunidades y respuestas a amenazas.

<b>Identificación del riesgo</b>  Determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno	<b>Cuantificación del riesgo</b>  Evaluar el riesgo y las interacciones del riesgo para cuantificar el rango de posibles resultados del proyecto
<b>Desarrollo de respuesta al riesgo</b>  Definir los pasos de mejoramiento para las oportunidades y respuestas a amenazas	<b>Respuesta al control de riesgo</b>  Responder a cambios en el riesgo a través de la vida del proyecto

- **Contratación:** Incluye los procesos requeridos para la adquisición de bienes y de servicios de afuera de la organización, es decir, determinar que contratar y cuando, documentar los requerimientos del producto, identificar fuentes potenciales, obtener cotizaciones, licitaciones, ofertas, y otras propuestas como sea apropiado y administrar el contrato.

<b>Planeación de la contratación</b> Determinar que contratar y cuando	<b>Planeación de propuestas</b> Documentar los requerimientos del producto e identificar fuentes potenciales	<b>Propuestas</b> Obtener cotizaciones, licitaciones, ofertas u otras propuestas
<b>Selección de fuentes</b> Escoger de entre los proponentes potenciales	<b>Administración del contrato</b> Administrar la relación con el contratista	<b>Cierre del contrato</b> Terminación y arreglo final del contrato

El modelo planteado en la metodología PMI será el que se desarrollará en la aplicación de la formulación de proyecto al caso específico de la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD, por cuanto para el criterio del autor del trabajo de grado se constituye en una de las herramientas muy completa, la cual permite desarrollar una adecuada planeación y control del proyecto y además tiene una amplia aceptación a nivel nacional e internacional.



#### 4. TEORIA ARCHIVISTICA APLICADA A TABLAS DE RETENCION DOCUMENTAL

Para abordar el tema de Tablas de Retención Documental - TRD, se requiere de un manejo integral de la teoría archivística, por cuanto su elaboración incluye no solo el proceso de valoración y selección, sino los procesos previos de identificación y clasificación (Identificación del organismo, dependencia productora y serie documental, Cuadros de Clasificación documental, codificación etc.).

Los conceptos y teorías que se mencionan en el desarrollo del capítulo incluyen entre otros aspectos lo expresado por el ente rector de la política archivística nacional y algunos autores nacionales e internacionales (españoles) que ha criterio del autor del trabajo de grado aportan a la solución de los vacíos conceptuales que existen en la realidad nacional, sin embargo se aclara que la columna vertebral sobre la que se estructurará la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental – TRD, se basa en los lineamientos generales establecidos por el Archivo General de La Nación de Colombia, lo cual no excluye la consideración de preceptos nacionales o internacionales que aporten al desarrollo del proyecto y que no vayan en contravía a la corriente establecida por el AGN.

**Tabla 18. FUNCIONES BÁSICAS DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL PGD**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1. Producción documental	Creación y diseño normalizado de la documentación, Ejemplo: Manuales de procedimientos, NTC etc.
2. Identificación	Identificación del organismo, dependencia productora y serie documental.
3. Organización	Clasificación, ordenación y codificación, así mismo su preparación física.
4. Descripción planificada	Homogénea y planificada, inventarios, guías, catálogos e índices. Según normas internacionales ISAD (G) e ISAAR (CPF).
<b>5. Valoración</b>	<b>Tablas de Retención Documental - TRD</b>
6. Difusión	Definición de accesibilidad, diseño de servicios de difusión y consulta e investigación.

Fuente: ALVAREZ RODRIGUEZ, Mariela y MARTINEZ CHAVES, Melba. Tablas de retención de documentos facilitativos para los archivos de las universidades en Colombia. Bogotá, 2003. p. 30-31 Investigación. Universidad de la Salle. División de Formación Avanzada.

Como puede observarse en la tabla anterior las Tablas de Retención Documental - TRD se encuentran enmarcadas dentro del proceso de valoración documental, sin embargo se requiere de procesos complementarios que aporten información indispensable para su elaboración y posterior aplicación

En el país a través de la Ley 594 de 2000 en su Artículo 22 (Procesos Archivísticos), se establece que la gestión de documentos se encuentra enmarcada dentro del concepto de Archivo Total, y comprende varios procesos: Producción, recepción, distribución, tramite, organización (clasificación, ordenación, descripción), consulta, conservación y disposición final de los documentos (conservación total, eliminación, selección, otros medios).

Para la elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD deben tenerse en cuenta una serie de elementos dentro de los cuales se encuentran:

#### **4.1 PRINCIPIOS ARCHIVÍSTICOS**

Desde finales del Siglo XIX, la teoría archivística ha venido consolidando y desarrollando dos principios fundamentales, los cuales se han difundido ampliamente a nivel internacional y hoy en día son la base sobre la cual se sustentan muchas de las herramientas archivísticas, estos principios son el principio de procedencia y el principio del orden original.

Según el principio de procedencia, "cada documento debe estar situado en el fondo documental del que procede,"<sup>38</sup> es decir, "que se debe respetar el origen de los fondos y mantener agrupados los documentos sin mezclar los unos con los otros. Los documentos de cualquier naturaleza procedentes de una entidad, ya sea una administración pública o privada, una persona o familia deben situarse respetando la estructura o clasificación propia de dicha entidad".<sup>39</sup>

El principio de procedencia o " principio de procedencia de los fondos también se define como la operación mediante la cual se mantienen separados y perfectamente identificados y delimitados los fondos de una institución de la de los de otras"<sup>40</sup> El principio de procedencia se constituye en un fundamento de la función archivística, su entendimiento y aplicación en el proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD permite identificar las diferentes agrupaciones documentales que constituyen el fondo documental de la entidad.

---

<sup>38</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Organización de documentos de archivo. Bogotá. Archivo General de la Nación de Colombia, 1995. p. 13.

<sup>39</sup> CRUZ MUNDET, José Ramón. Manual de archivística. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruiperez, 1996. p 231.

<sup>40</sup> NUNEZ FERNANDEZ, Eduardo, Organización y gestión de archivos. España: Ediciones Trea, 1999. p.49.

Según el principio del orden original “los documentos deben ser mantenidos en el orden y con las identificaciones que recibieron en el curso de la actividad oficial de la dependencia que los maneja”<sup>41</sup> es decir, que se debe respetar la relación causa- efecto de los documentos “pues existe un documento inicial, otro u otros que le siguen y por último uno que concluye, el principio del orden original permite saber cuales son los pasos necesarios de la producción documental (los procedimientos) para determinar con que documento se inicia y cuales le siguen a este hasta finalizar.”<sup>42</sup> La aplicación del principio del orden original en relación con la elaboración de las Tablas de Retención Documental – TRD permite identificar los tipos documentales y su relación con las series y subseries documentales establecidas.

En contraste “con el énfasis que el principio de procedencia coloca en los creadores de los documentos y en las funciones, el orden original se relaciona principalmente con el mantenimiento de la documentación y los sistemas de archivo”<sup>43</sup>

## **4.2 CICLO DE VIDA DE LOS DOCUMENTOS**

Los documentos generados por una institución atraviesan por distintas fases según su edad, en las que varían sus valores, el tratamiento que reciben y el servicio que dan.<sup>44</sup>, no obstante se debe aclarar que a nivel nacional e internacional no existe total unificación respecto a este apartado, pues dependiendo del criterio de cada autor y de la posición asumida por cada país se manejan tres o cuatro fases respectivamente.

Independientemente del número de fases, es importante aclarar que los archivistas deben trabajar de la mano con los administradores para que los documentos inicien su proceso en la vida de las organizaciones de acuerdo a parámetros normalizados, atraviesen de un modo transparente y previamente definido por las diferentes etapas del ciclo de vida y al final la historia disponga de la documentación que previo proceso de valoración se debió haber conservado.

Para efectos de contextualización se presenta a continuación ambas posiciones (tres o cuatro fases), sin embargo se aclara que para el desarrollo del trabajo de grado se asume el criterio válido en la realidad nacional.

---

<sup>41</sup> MILLER, Frederick. Ordenación y descripción de archivos y manuscritos. Traducción de Celso Rodríguez. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 1998. p. 49.

<sup>42</sup> COLOMBIA. Archivo General de la Nación. Ordenación documental, Bogotá. Archivo General de la Nación de Colombia, 2003. p. 11.

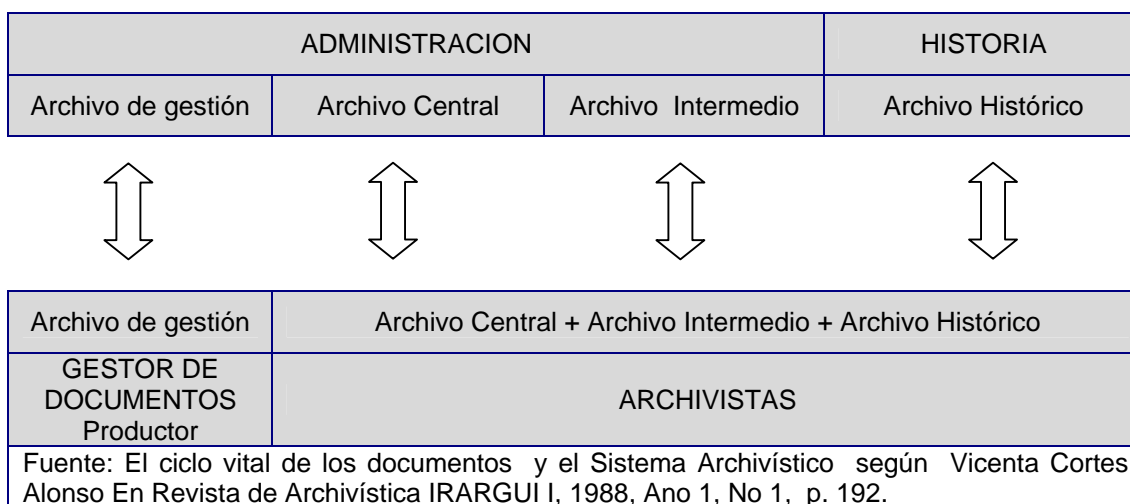
<sup>43</sup> MILLER, Frederick. Op. cit., p. 50.

<sup>44</sup> DUPLA DE MORAL, Ana; Manual de Archivos de oficina para gestores. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales S.A., 1997 p. 60.

- **Ciclo de vida de los documentos – 4 fases:** En el ciclo de vida del documento intervienen de manera directa la administración y la historia, las cuales se interrelacionan con los documentos en sus diferentes fases, los documentos nacen y se desarrollan con la administración (archivo de gestión, central e intermedio), y culminan con la historia (archivo histórico), por su parte los gestores de los documentos (productores) son quienes manejan los documentos en el archivo de gestión y los archivistas en el archivo central, intermedio e histórico, la anterior posición no excluye el trabajo de normalización que deben realizar los archivistas en el archivo de gestión por cuanto los documentos deben controlarse desde su creación hasta su disposición final.

“Un sistema integrado de gestión de documentos debe ocuparse de todo lo que suceda a los documentos de la organización, a través de todo el ciclo vital, es decir, desde su nacimiento, pasando por su vida activa y productiva como medio para cumplir las actividades de la entidad, hasta su conservación o destrucción”<sup>45</sup>

**Figura 4. CICLO DE VIDA DE LOS DOCUMENTOS – 4 FASES**

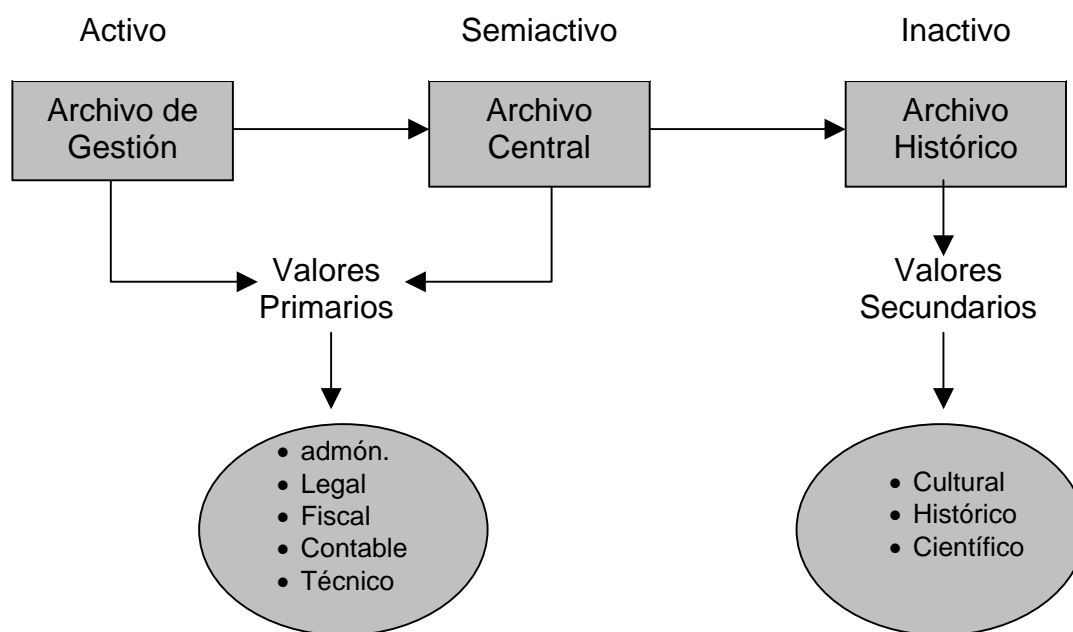


- **Ciclo de vida de los documentos – 3 fases:** Según la ley 594 de 2000, en su artículo 23 (formación de archivos) se establece que de acuerdo con el ciclo vital de los documentos, los archivos se clasifican en Archivos de

<sup>45</sup> RODRIGUEZ, Walter Humberto; Metodología para la implementación de una Tabla de Retención Documental. Bogotá: Sociedad Colombina de Archivistas, 30 de septiembre de 2003.

Gestión, Archivo Central y Archivo Histórico, es decir, que los documentos nacen en el archivo de gestión como resultado de las funciones administrativas que se ejecutan en las organizaciones, pasan al archivo central aquellos que una vez finalizado su trámite siguen siendo vigentes y objeto de consulta, y pasan al archivo histórico aquellos que deben conservarse permanentemente, dado el valor que adquieren para la investigación, la ciencia y la cultura,<sup>46</sup> la carencia de la figura de archivo intermedio, deja en manos de las entidades el control de la documentación que la nación puede llegar a requerir para evidenciar o solucionar acciones administrativas del pasado que se reactiven en el futuro.

**Figura 5. CICLO DE VIDA DE LOS DOCUMENTOS – 3 FASES**

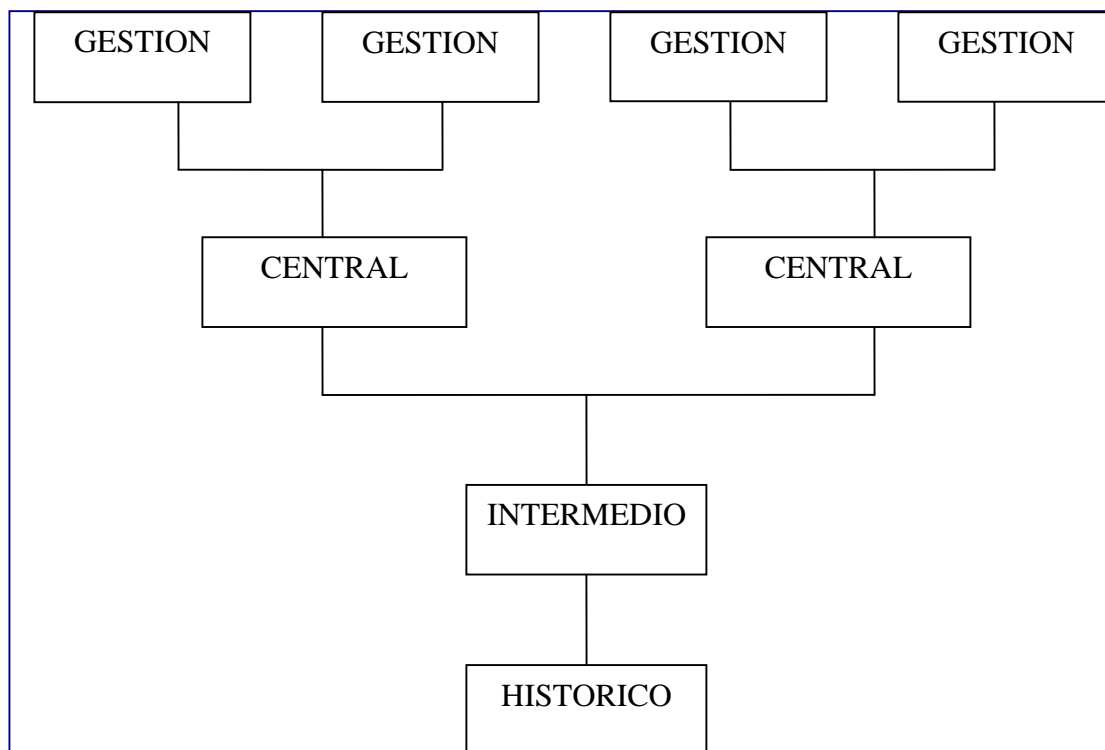


Fuente: COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Gestión documental: Bases para la elaboración de un programa. Bogotá: Archivo general de la Nación de Colombia, 1996. p. 12

A continuación se presenta la estructura orgánica del sistema archivístico (cuatro fases), pues a pesar de que en la realidad nacional no exista la figura de archivo intermedio, su funcionalidad técnica y administrativa le exige a los archivistas y a las entidades la necesidad de replantear el modelo que se maneja en actualidad.

<sup>46</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Reglamento General de Archivos, Op. cit., p. 34-35.

**Figura 6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA ARCHIVISTICO**



Estructura de sistema archivístico de la administración del estado. En manual de tratamiento de archivos administrativos. Madrid, 1992, p.19.

- Archivo de gestión: Esta formado por los documentos en trámite o que finalizado este, son de consulta continua por parte del productor.

Funcionalidad administrativa: El archivo de gestión ofrece a los administradores (productores de los documentos) la información necesaria para realizar las acciones administrativas que le den continuidad al negocio y permiten tomar las decisiones necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Funcionalidad técnica: En el archivo de gestión en donde de origina la documentación y por consiguiente donde se debe iniciar el proceso de normalización de la producción, identificación, organización de los documentos, pues sin archivos de gestión organizados no existirán fases de archivos posterior que dispongan la documentación necesaria para cumplir eficientemente con su función.

- Archivo central: Recibe los documentos tramitados en las oficinas al cumplirse el plazo estipulado. "corresponde a la segunda etapa de la vida de los documentos, sus fondos están constituidos por las series

documentales transferidas desde los distintos archivos de oficina que integran la estructura del organismo de que se trate”<sup>47</sup>

Funcionalidad administrativa: El archivo central permite que las oficinas descongestionen sus archivos de gestión y que las entidades centralicen, conserven y controlen la información requerida, a la vez que optimicen el espacio disponible y reduzcan costos de almacenamiento.

Funcionalidad técnica: En esta etapa la funcionalidad se centra en la diferencia de operación, es decir, en el tratamiento que se le debe dar a los documentos en cada fase de archivo, por cuanto la documentación que debe ser conservada requiere de un tratamiento especial que solo puede ser desarrollado en el ambiente adecuado y por el personal idóneo.

- Archivo intermedio: Según Michel Duchein el archivo intermedio esta conformado por los documentos que han dejado de ser considerados como archivos corrientes, pero que no pueden en razón de su interés administrativo ser objeto de selección y eliminación. A pesar de que esta figura no se encuentra totalmente difundida a nivel internacional y que para algunos autores su definición presenta similitudes con la de archivo central, su principal diferencia radica en que el archivo intermedio no hace parte de las entidades y por consiguiente no se encuentra supeditado a las políticas y directrices organizacionales, adicionalmente dispone de la jerarquía y recursos para cumplir con su misión institucional.

A pesar de que en la archivística nacional no exista total uniformidad entre los conceptos de archivo central y archivo intermedio, estos dos conceptos deben ser manejados de manera independiente por cuanto su funcionalidad es diferente, adicionalmente que a nivel internacional se ha demostrado la necesidad y practicidad de manejar las dos figuras.

Funcionalidad administrativa: El archivo intermedio descongestiona los archivos centrales y evita la pérdida de información, pues a diferencia del archivo central no se encuentra supeditado a la visión que cada entidad le quiera aplicar. En la realidad nacional a pesar de que la legislación establece que la dependencia de archivo debe depender de una unidad administrativa de alto nivel, al interior de muchas organizaciones el archivo no dispone de la autoridad o el posicionamiento necesarios para liderar y trascender los procesos archivísticos más allá de lo que implican las obligaciones legales.

Funcionalidad técnica: El archivo intermedio asegura que los documentos de las entidades sean conservados y protegidos de acuerdo a parámetros

---

<sup>47</sup> NUNEZ FERNANDEZ, Op. cit., p. 259.

normalizados, adecuados, y que la documentación se encuentren bajo el control, de una entidad cuya misión, visión y planeación esta enfocada a asegurar la recuperación de información.

- Archivo histórico: "Es aquel al que se transfiriere o ha transferido desde el archivo central o intermedio (de acuerdo con la realidad de cada país) la documentación que deba conservarse permanentemente, por no haber sido objeto de dictamen de eliminación"<sup>48</sup>,

Funcionalidad técnica: Permite reconstruir la historia y construir la identidad de las nuevas generaciones:

#### 4.3 IDENTIFICACIÓN DOCUMENTAL

La Identificación es "la fase del tratamiento archivístico que consiste en la investigación y sistematización de las categorías administrativas y archivísticas en que se sustenta la estructura de un fondo."<sup>49</sup>, la identificación "conduce al conocimiento del órgano, de las unidades administrativas que producen los documentos y sus funciones, a través si es posible de la normatividad que la origina y también de los tipos documentales producidos como consecuencia y expresión de las actuaciones de ese órgano en el ejercicio de sus funciones"<sup>50</sup>, el resultado de la fase de identificación es el conocimiento de la entidad, de sus funciones, de la documentación que produce y de las agrupaciones documentales que constituyen el fondo, lo cual se constituye en la base para adelantar cualquier proceso documental al interior de una entidad.

Para el Grupo Iberoamericano de archivos la identificación, está compuesta por las siguientes operaciones: Recogida de información (aspectos cuantitativos y cualitativos de los fondos y servicios archivísticos); estudio de la evolución orgánica del sujeto productor, estudio de las disposiciones legales que regulan sus funciones, estudio de normas de procedimientos que permiten poner en practica esas funciones, estudio de las normas que controlan la circulación interna y externa de los documentos en la fase de producción; organización del fondo (clasificación y ordenación).<sup>51</sup>, el desarrollo de la fase de identificación corresponde en su totalidad a la primera etapa y parcialmente a la segunda etapa (denominación de series, subseries e identificación de tipos documentales) del

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 325.

<sup>49</sup> DICCIONARIO DE TERMINOLOGÍA ARCHIVÍSTICA. Madrid: Ministerio de Cultura, Dirección de Archivos Estatales, 1993. Citado por. LATORRE, José Luis y MARTÍN-PALOMINO, Mercedes. Metodología para la identificación para la identificación y valoración de fondos documentales. Madrid : Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000. 98 p.

<sup>50</sup> DUPLA DE MORAL. Op. cit., p. 78.

<sup>51</sup> LLANSO SAN JUAN, Joaquim. Sistemas archivísticos y gestión de documentos. Sevilla: Congreso Internacional de Archivos, 2000. p. 46.



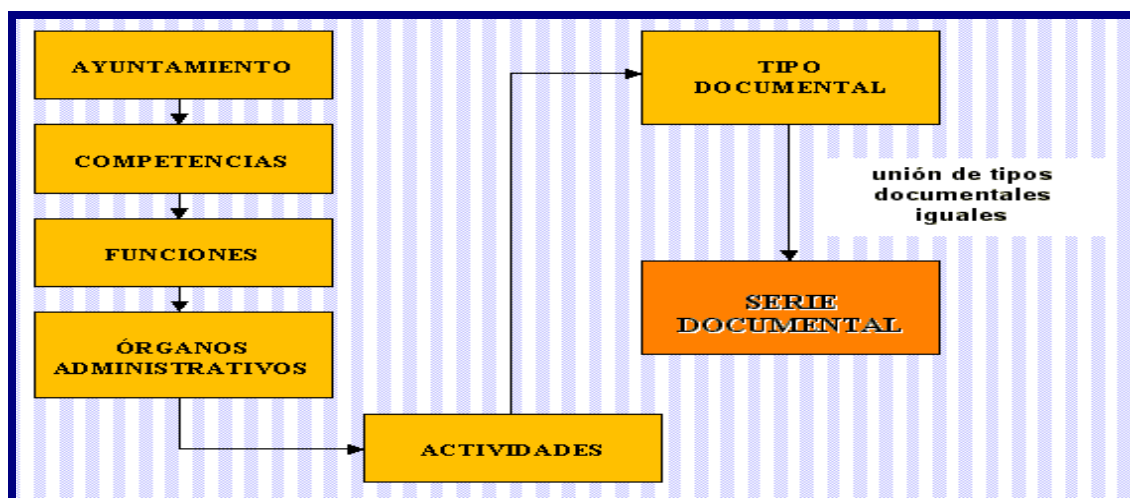
proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD aplicado en el país.

La identificación "facilita la organización y la descripción y ha de adelantarse a todo el proceso documental, situándolo incluso en el momento de crear los documentos y de delimitar las series documentales"<sup>52</sup>. El objetivo de la identificación se centra en estudiar y determinar las series documentales, para lo cual existen dos puntos de partida<sup>53</sup>:

- Identificar el sujeto productor, es decir, el que produce la documentación.
- Identificar su actividad administrativa.

Dentro de la operación de identificación, existen cinco factores fundamentales para todo el tratamiento archivístico: El organismo productor, la competencia, la función, la serie y el tipo documental<sup>54</sup>, el total dominio de estos factores es imprescindible por cuanto la aplicación de las funcionales archivísticas solamente adquiere validez y funcionalidad cuando es el reflejo del conocimiento de la entidad y de su realidad administrativa, pues para poder desarrollar cualquiera de las funciones del PGD o aplicar cualquier tipo de herramienta archivística es fundamental que el archivista disponga de un conocimiento integral de la entidad y su entorno.

**Figura 7. IDENTIFICACION DOCUMENTAL**



Fuente: GÓMEZ DOMÍNGUEZ, David: Curso de Archivos Municipales: Núcleo II.-Análisis, Identificación y Valoración de Series Documentales. Córdoba, 2003. 15 Diapositivas.

<sup>52</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 73.

<sup>53</sup> SIERRA ESCOBAR, Luis Fernando. Metodología para la identificación de series documentales en el fondo acumulado de la administración de aduanas. Bogotá: 2004. p. 64. Tesis (Profesional en Sistemas de Información, Bibliotecólogo y Archivista). Universidad de la Salle. Facultad de Sistemas de Información y Documentación.

<sup>54</sup> Ibid., p. 65.

- El organismo Productor: La Escuela Iberoamericana de Archivos define al Organismo Productor "como el estudio del elemento orgánico o sujeto productor de la documentación, que es aquél que como consecuencia del ejercicio de sus funciones ha generado y no necesariamente quien lo remite al archivo"<sup>55</sup>

- La competencia: Al respecto existen varias definiciones al respecto:

Es la medida de potestad que corresponde a cada órgano, siendo siempre una determinación normativa, la competencia se constituye por razón de la materia (*ratione materiae* y dentro de ellas según grados), por razón del lugar y por razón del tiempo. (García de Enterreira Eduardo)

Son las atribuciones encomendadas en carácter exclusivo a un organismo de la administración para resolver los asuntos referentes a una determinada materia (Diccionario de terminología archivística).

La competencia es irrenunciable y será ejercida por los órganos administrativos que la tengan atribuida como propia, salvo los casos de delegación o avocación, cuando se efectuó en los términos previstos en la ley (Núñez Fernández Eduardo).

- La función:

Es la capacidad propia de las unidades administrativas y de su actuación, es decir, el conjunto de competencias homogéneas que delimitan cada uno de los grandes campos de actuación administrativa o de los poderes públicos (Diccionario de terminología archivística).

El término función se usa para abarcar todas las responsabilidades señaladas a una dependencia para que realice los amplios propósitos para los que fue establecida (Elementos de clasificación en archivos modernos. Principios y técnicas T.R Schellemborg).

Para desarrollar las funciones "cada entidad establece trámites y procedimientos administrativos que se reflejan en la producción documental necesaria para iniciar y finalizar la acción administrativa"<sup>56</sup>.

- El tipo documental:

---

<sup>55</sup> LATORRE MERINO, José Luis y MARTÍN-PALOMINO, Mercedes. Metodología para la identificación para la identificación y valoración de fondos documentales. Madrid : Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000. p. 15.

<sup>56</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Cartilla de clasificación, Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2001. p. 19.

En la archivística nacional no existe total uniformidad en el manejo del concepto, por cuanto se cuenta con varias definiciones al respecto, adicionalmente se establecen una jerarquización entre el concepto de unidad y tipo documental lo que conduce a confusiones innecesarias.

Según el Archivo General de la Nación en su minimanual de organización de documentos de archivo se entiende por tipo documental la expresión de las actividades tanto personales como administrativas, reflejadas en un determinado soporte (papel, cinta magnética, microfilme etc.) y con los mismos caracteres internos específicos para cada uno, los cuales determinan su contenido.

Según el Reglamento General de Archivos el tipo documental es la unidad documental simple y la unidad documental es la unidad de análisis en los procesos de identificación y caracterización documental, la cual puede ser simple cuando esta constituida por un solo documento o compleja cuando lo constituyen varios documentos formando un expediente. La unidad documental es el resultado físico de una actividad llevada a cabo en las unidades administrativas, cada unidad documental tiene una estructura formal propia que la diferencia de las demás y habrá tantos tipos documentales como actividades se realicen en el transcurso de un trámite<sup>57</sup>.

A continuación se presenta una caracterización de documentos aplicada a la realidad del país, la cual a pesar de no ser el documento oficial del ente rector de la archivística nacional refleja de manera integral y con visión administrativa los tipos de documentos que existen, no obstante se aclara que el Archivo General de la Nación, en su minimanual de organización de documentos de archivo, establece de manera genérica los diferentes tipos documentales que se derivan de las funciones de carácter personal, administrativo, económico, judicial y religioso.

**Figura 8. CARACTERISTICAS DE LOS DOCUMENTOS**

TIPO ACCIÓN	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
Documentos de decisión	Leyes, Decretos, Resoluciones, circulares	1. Resolución reconocimiento servicios 2. Sentencia

<sup>57</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Ordenación documental, Op. cit., p. 25.

Documentos de transición	Comunicaciones, notificaciones y publicaciones	1. Oficio de notificación 2. Invitación 3. Comunicado de prensa
Documentos de constancia	Actas, certificados laborales	1. Acta de Comité 2. Certificación 3. Declaración
Documentos de juicio	Informes	1. Informe de Contraloría
Documentos de los ciudadanos	Solicitudes, denuncias, alegaciones	1. Denuncia 2. Alegaciones 3. Recurso ordinario
Fuente: RODRIGUEZ, Walter Humberto; Metodología para la implementación de una Tabla de Retención Documental. Bogotá: Sociedad Colombiana de Archivistas, 30 de septiembre de 2003. p.83.		

- La serie documental: Existen varias definiciones al respecto

Se identifica con las funciones y actividades desarrolladas por las dependencias para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Ana Dupla del Moral)

Cada sección documental o subsección está integrada por documentos agrupados en series y éstas son el testimonio documental y continuado de actividades repetitivas desarrolladas por un órgano o en virtud de una función (Antonia Heredia).

Documentos de distinto tipo generados por cada productor atendiendo a las diversas actividades que lleva a cabo, que se caracterizan por ser un sólo y mismo tipo para cada actividad y que se repiten en el tiempo (Vicenta Cortés).

Conjunto de documentos producidos por un sujeto en el desarrollo de una misma competencia y regulado por la misma norma de procedimiento (María Luisa Conde).

Conjunto de unidades archivísticas (expedientes, libros) agrupados por ser el resultado de una misma actividad, y que han sido producidas y agrupadas de manera continua (seriada) en el proceso de tramitación administrativa (José Ramón Cruz Mundet).

Conjunto de documentos producidos por un sujeto en el desarrollo de una misma actividad administrativa y regulado por la misma norma jurídica y/o de procedimiento (Diccionario de Terminología Archivística).

Las series documentales se identifican con las funciones y actividades desarrolladas por las dependencias para el cumplimiento de los objetivos propuestos (...). Cada serie documental esta asociada a un asunto en particular, cuya denominación resulta del análisis del contenido de los documentos reunidos en torno al trámite que los genera. (Julia Godoy e Imelda López)

El producto del proceso de identificación “permite reconocer la procedencia, caracterizar y describir la documentación producto de análisis. La identificación puede establecerse de lo general a lo particular: Fondo -Sección - Subsección - Serie - Subserie - Tipo”<sup>58</sup>

A pesar de que en la archivística nacional el proceso de identificación no dispone de la importancia que tiene a nivel internacional esta figura se debe posicionar por cuanto el resultado de la identificación es fundamental para adelantar y asegurar en gran medida el éxito los procesos posteriores.

#### **4.4 CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL**

La clasificación “es la operación mediante la cual los documentos producidos y recibidos por una determinada unidad administrativa se van separando, formando conjuntos orgánicos de documentos”<sup>59</sup> Clasificar consiste en agrupar jerárquicamente “los documentos de un fondo mediante agregados o clases, desde los mas amplios a los mas específicos de acuerdo con los principios de procedencia y orden original”<sup>60</sup>

Para Antonia Heredia La clasificación no debe ser una tarea específica del archivero una vez que recibe la documentación para su depósito, si no que ha de acompañar al documento en su etapa de formación

Según Teodoro Schellembert los elementos que se pueden tener en cuenta para realizar la clasificación de documentos son: Las acciones a que estos se refieren, la estructura orgánica de la dependencia que los procede y los asuntos o materias sobre los que tratan

---

<sup>58</sup>COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Tablas de retención y transferencias documentales. Directrices básicas e instructivos para su elaboración. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 1998. p. 24.

<sup>59</sup> DUPLA DE MORAL, . Op. cit., p. 89.

<sup>60</sup> CRUZ MUNDET, Op. cit., p. 238.

Según el Archivo General de la Nación - AGN la clasificación documental es la labor intelectual mediante la cual se identifican y establecen las series que componen cada agrupación documental (fondo, sección, subsección), de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad

Según el reglamento general de archivos los conceptos mencionados anteriormente se definen de la siguiente forma:

- Fondo: Totalidad de las series documentales de la misma procedencia o parte de un archivo que es objeto de conservación institucional formada por el mismo archivo, una institución o persona.
- Secciones: Es una subdivisión del fondo, integrada por un conjunto de documentos generales, en razón de esa subdivisión orgánico – funcional.
- Series: Conjunto de unidades documentales de estructura y contenido homogéneo, emanados por un mismo órgano productor como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas.
- Expediente: Conjunto de documentos relacionados con un asunto, que constituyen una unidad archivística. Unidad documental formada por un conjunto de documentos generados orgánica y funcionalmente por una oficina productora en la resolución de un mismo asunto.
- Tipo: Unidad documental simple (esta constituida por un solo documento), es decir, la unidad de análisis en los procesos de identificación y caracterización documental.

**Figura 9. AGRUPACIONES DOCUMENTALES**

FONDO					
	SECCIONES				
			SERIES		
			EXPEDIENTES		
				T	I
				P	O
				S	

Fuente: ARCHIVO GENERAL DEL DISTRITO, Primer curso de capacitación en archivística, Bogotá, D.C., 2000. p. 12.

Para desarrollar la etapa de clasificación se debe tener en cuenta una serie de actividades, las cuales a pesar de ser independientes la una de la otra, son indispensables para que se realice correctamente todo el proceso.<sup>61</sup>:

- Quién es el órgano o unidad productora, es decir la entidad o dependencia que genera los documentos.
- Cuáles son las actividades que desarrolla el órgano productor para cumplir las funciones respecto de las competencias que tiene atribuidas, es decir, cada una de las acciones que debe desarrollar cada dependencia para cumplir con las funciones que específicamente le han sido asignadas y globalmente contribuyen al desarrollo de los objetivos organizacionales.
- A qué tipo documental pertenece, es decir, los diferentes tipos documentales dentro que serie o agrupación documental se pueden incluir.
- Qué normas regulan el procedimiento, es decir, la regulación externa e interna que afecta el tiempo de permanencia y la disposición final de los documentos.

Los procesos de Identificación y clasificación preceden a la elaboración de las Tablas de Retención Documental y “relacionan y adaptan intelectual y materialmente el fondo de archivo a la estructura orgánica y funcional que lo ha generado”<sup>62</sup>, la correcta identificación y clasificación son el paso inicial e indispensable del proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD.

#### **4.4.1 Cuadros de Clasificación Documental**

Los Cuadros de Clasificación Documental - CCD “son un instrumento de consulta que refleja la organización del fondo documental y aporta datos esenciales de su estructura”<sup>63</sup>, de acuerdo con los criterios de clasificación los cuadros pueden ser de carácter funcional u orgánico-funcional y corresponden a las dos primeras casillas del formato de la Tabla de Retención Documental - TRD.

Para que un Cuadro de Clasificación funcione como un instrumento eficaz debe reunir las siguientes características.”<sup>64</sup>

- Abierto a nuevas inclusiones: Es decir, en la estructura de los niveles asignados en el sistema de codificación, en la forma de disponer las series, se debe calcular la posibilidad de incluir nuevas series o nuevas secciones o subsecciones.

---

<sup>61</sup> DUPLA DE MORAL, . Op. cit., p. 90.

<sup>62</sup> Ibid., p. 78.

<sup>63</sup> FERNÁNDEZ GIL, Paloma; Manual de organización de archivo de gestión en oficinas municipales. Granada: Ediciones Adhara, 1999. p. 88.

<sup>64</sup> Ibid., p. 96.

- Debe llevar pocas subdivisiones: Un exceso en la jeraquización del fondo aumenta la posibilidad de error y el rechazo en la aplicación por los usuarios.
- No debe incluir nunca el apartado de varios: La inclusión de esta apartado en el cuadro de clasificación significa incapacidad para entender los documentos.
- Debe estar codificado: La codificación debe estar dotada de un significado, es decir que las letras y números que conforman el código por si solos den información de los documentos.
- Debe incluir los documentos de apoyo a la gestión, es decir, que no solo se deben incluir las series específicas sino que debe existir un apartado para series generales y de esta manera asegurar el control integral de la documentación de las dependencias.

Para el Bibliotecólogo y Archivista Luis Fernando Sierra Escobar, los Cuadros de Clasificación Documental - CCD disponen de una funcionalidad diferente en cada fase de archivo, al existir discrepancias en el tratamiento y operación documental en cada etapa, es así como en el archivo de gestión el objeto del CCD se encuentra orientado a la organización física y por consiguiente debe llegar hasta el nivel de tipo documental (Ver Anexo B), en el archivo central el CCD debe reflejar como esta organizado y distribuido el fondo por lo cual solo debe llegar hasta el nivel de serie y subserie documental y en el archivo histórico el CCD se centra en el fondo documental y por consiguiente debe tratar de reconstruir las entidades y estructuras por épocas.<sup>65</sup>, a pesar de que en el país la funcionalidad de los CCD se ha visto subvalorada y que su desarrollo - teórico conceptual no ha sido lo suficientemente trabajado, posiciones como la anterior son un aporte a la archivística nacional y reflejan la buena interpretación de la teoría archivística desde una visión internacional y administrativamente funcional.

#### **4.4.2 Codificación de series y subseries**

El proceso de codificación consiste en la asignación de un código (numérico, alfabético, o alfanumerico), a cada una de las series y subseries, el cual no solo permite su fácil identificación y ordenación sino un mayor control sobre la documentación. Los cuadros de clasificación deben codificarse en toda su estructura, para lo cual existen tres clases de códigos<sup>66</sup>

- Código Alfabético: Consiste en asignar al Cuadro de Clasificación una letra del alfabeto o una combinación de ellas. Ejemplo:

A: Departamento jurídico

---

<sup>65</sup> ENTREVISTA con Luis Fernando Sierra Escobar, Profesional en Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística Universidad de La Salle. Bogotá, 28 de febrero de 2006.

<sup>66</sup> FERNÁNDEZ GIL, Op. cit., p. 97.



AA: Contratación  
AAC: Contrato de obras  
AAD: Contrato de servicios

Explicación: El código AAD significa que la documentación corresponde a un contrato de servicios, el cual hace parte del proceso de contratación (función o competencia) que desarrolla el departamento jurídico.

- Código numérico: Consiste en asignar un número a cada división del Cuadro de Clasificación, existen dos tipos de códigos numéricos.
  - Códigos numéricos consecutivos: Se trata de asignar un número consecutivo a cada serie documental, cada número en si no quiere decir nada, es simplemente un ordenador para recuperar la información. Ejemplo:

100: Contratos  
101: Historias laborales  
102: Informes de gestión  
103: Ingresos operacionales

Explicación: Toda la documentación que se halle con código 102 pertenece a informes de gestión, sin embargo con el solo código no se puede determinar a que dependencia pertenece.

- Códigos numéricos significativos: Corresponde a la estructura jerarquica de clasificación, existe a su vez una división para este tipo de clasificación:

Decimal: Se utilizan agrupaciones decimales a las que se da un significado dentro de la estructura jerarquica del cuadro. Ejemplo:

70.000: Gerencia de Contabilidad  
71.000: Departamento de Tesorería  
71.100: Sección Cartera  
71.140: Cuentas por cobrar  
71.141: Cuentas por cobrar moneda nacional

Explicación: El código 71.141 significa que la documentación corresponde a la subserie cuentas por cobrar en moneda nacional, y esta a su vez a la serie cuentas por cobrar que es una serie específica de la sección cartera, la cual depende del departamento de tesorería y de la gerencia de contabilidad.

Por Bloques: Se da a los números una significación especial relacionada con las funciones o actividades de una institución. Ejemplo:

Departamento de Tesorería  
007

Informes de gestión  
345

Explicación: El código 345-007 corresponde a la serie informes de gestión (345) del Departamento de Tesorería (007).

- Código Alfanumérico: Se emplean letras para la primera división del fondo y para las secciones y subsecciones se emplean números.

A. Vicepresidencia de Educación y Recreación  
A-1000 División de Cultura  
A-1100 Sección Bibliotecas

#### 4.5 VALORACIÓN DOCUMENTAL

Abordar el proceso de valoración documental es una tarea compleja por cuanto requiere de una visión integral de la entidad, de sus documentos, del entorno en el que se desarrolla etc, adicionalmente genera una serie de cuestionamientos a los cuales se debe dar una respuesta objetiva y ampliamente sustentada, pues en caso contrario se puede cometer errores irreparables: ¿Qué conservar?, ¿Qué eliminar? ¿Cuándo aplicar la decisión? ¿Quiénes deben participar? etc.

La valoración permite “establecer a cada una de la series los valores que poseen los documentos en función de los efectos que causan, de la información que contienen o de su importancia como fuente primaria para la historia o para la ciencia y en el establecimiento de la prescripción de sus valores”<sup>67</sup>

Se entiende por valoración el proceso intelectual con el que se determina:<sup>68</sup>

- Para las secciones y su control en atención al uso y valores de los documentos de una organización.
- En función del estudio y análisis de los plazos de vida documentales y de los valores, aspectos relacionados con el soporte y la conservación de los documentos así como otros factores relativos a la eliminación total y/o parcial de los documentos.
- El conjunto de documentos que debe incorporarse a un sistema de gestión de documentos

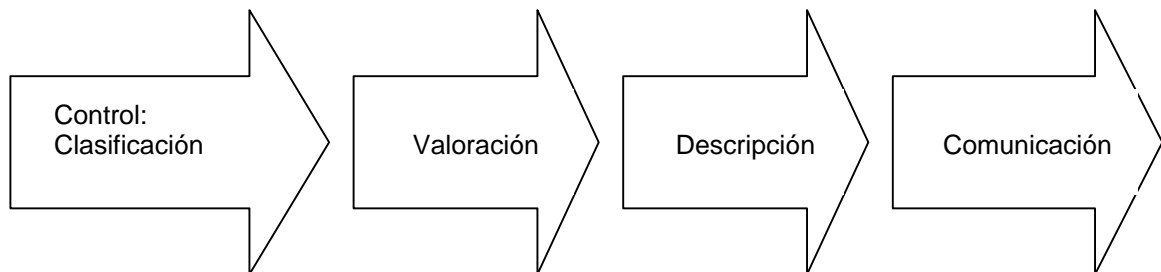
---

<sup>67</sup> DUPLA DEL MORAL, Op. cit., p. 173

<sup>68</sup> HERNANDEZ OLIVERA, Luis y MORO CABERO, Manuela. Procedimientos de valoración documental. España: Europa artes graficas, 2002. p. 29.

El proceso de valoración es parte integral de un sistema mayor (Gestión de documentos), el cual se interrelaciona con otros subsistemas y da como resultado el calendario de conservación (Tabla de Retención Documental - TRD) en que se regulan los plazos de la documentación y se decide su conservación y/o eliminación.

**Figura 10. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO DE VALORACIÓN**



Fuente: HERNANDEZ OLIVERA, Luis y MORO CABERO, Manuela.  
Procedimientos de valoración documental. España: Europa artes graficas, 2002. p.  
29

Los procesos de identificación y clasificación anteceden al proceso de valoración, por cuanto se deben identificar previamente las diferentes agrupaciones documentales que constituyen la documentación de una entidad y posteriormente establecer los diferentes valores que tienen los documentos, el tiempo de permanencia en cada una de las etapas del ciclo de vida del documento y su disposición final.

Según el grupo Iberoamericano de tratamiento de archivos administrativos la valoración es el proceso de investigación y análisis de los testimonios administrativos, legales, jurídicos e informativos presentes en cada una de las series documentales que constituyen un fondo y comprende la recogida de información, determinación de los valores primarios y secundarios, determinación de los plazos concretos de permanencia en cada uno de los archivos, determinación de los plazos de conservación, determinación de los plazos de reserva de consulta etc. La aplicación real de estos plazos dará como resultado las transferencias, los expurgos y la regulación del acceso. Instrumentos resultantes: relaciones de series documentales accesibles y periodos cronológicos de reserva, actas de entrega, relaciones de expurgo, actas de expurgo, manual de normas.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Grupo iberoamericano de tratamiento de archivos administrativos. Archivos administrativos iberoamericanos: modelo y perspectivas de una tradición archivística. Bogotá : Archivo General de la Nación, 1996. 439 p. (El modelo iberoamericano de tratamiento de documentos, 1).

El AGN en Colombia “recomienda que antes de abordar la valoración, el estudio debe orientarse hacia la indagación preliminar sobre la entidad en donde se efectúen las siguientes actividades: a) compilación de información institucional en la cual se revisen disposiciones y normas legales, actos administrativos y otras normas relativas a la creación y cambios estructurales de la entidad y de las diversas dependencias b) estructura interna vigente de la entidad, manual de funciones de las dependencias; c) organigrama actual así como actos administrativos de creación de grupos de trabajo y asignación de sus funciones; d) entrevista con los productores de los documentos; e) identificación y definición de las unidades documentales; y f) análisis de la producción y trámite documental teniendo en cuenta los Manuales de Procedimientos de cada dependencia.”<sup>70</sup>

Según Luis Hernández en su manual de procedimientos de valoración documental la implantación y mantenimiento de un proceso de valoración asegura:

- La identificación de los requisitos para la conservación de documentos derivados de cada actividad administrativa.
- La definición de los riesgos ante el incumplimiento de estos requisitos.
- La especificación de que documentos serán conservados y cómo en atención al uso y valores de los mismos.
- El flujo de documentos en todo el sistema de gestión.
- El control, valoración y migración de documentos electrónicos.
- La destrucción de los documentos sin valor.
- El control de las eliminaciones.
- La determinación del soporte más adecuado en todo momento en función del uso y valores del documento.
- La enumeración de los documentos no sujetos a valoración
- La documentación de todas las operaciones derivadas del proceso de valoración.

Del proceso de valoración depende que los gestores de los documentos (productores) descongestionen sus archivos de gestión y a la vez dispongan de la información oportuna en el momento oportuno, que al archivo central se transfiera únicamente la documentación que debe ser transferida y que se optimice los espacios de almacenamiento evitando la saturación con documentos sin valor, que las futuras generaciones tengan acceso a la información de su pasado y puedan reconstruir su historia e identidad, que se conserve únicamente aquello que debe ser conservado y que se no se deje en manos de los funcionarios de turno la tarea de conservar o sesgar para la historia de acuerdo a su criterio etc.

#### **4.5.1 Valores de los documentos**

---

<sup>70</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 39.

Para poder realizar el proceso de valoración se debe conocer previamente los valores de los documentos, es decir, determinar a que fines cumple (informativos, administrativos, fiscales, contables, de investigación etc).

Existen varios enfoques para abordar los valores de los documentos, a continuación se mencionan algunos de los más representativos

Según T. R. Schellenberg existen dos tipos de valores “primarios para la propia dependencia originadora y secundarios para otras dependencias o usuarios privados”<sup>71</sup>

- Valores Primarios: “Son aquellos que poseen los documentos para el organismo de origen y que persisten incluso después de haber perdido su valor corriente de gestión”<sup>72</sup>

Valor administrativo: “Los documentos se producen por la administración como soporte de una determinada acción administrativa que, de acuerdo con las normas de procedimiento, deberá seguir el trámite para surtir un efecto concreto” (Dupla Del Moral Ana). Es el que contiene un documento, una serie documental o un grupo documental, para la entidad productora, relacionado con el trámite o asunto que motivo su creación, se encuentra en todos los documentos producidos o recibidos en cualquier institución para responder a una necesidad administrativa mientras dure su trámite y son importantes por su utilidad referencial para la toma de decisiones y planeación (Archivo General de la Nación - Colombia).

Valor Legal: “Los documentos con valor legal son aquellos que contienen derechos de la administración, o de los particulares, que pueden ser efectivos ante los tribunales” (Dupla Del Moral Ana). Aquel que tienen los documentos que sirven de testimonio a la ley (Archivo General de la Nación - Colombia).

Valor Fiscal: “Este tipo de valor aparece en los documentos cuya función consiste en justificar el dinero que la administración ha recaudado, distribuido, controlado o gastado” (Dupla Del Moral Ana). Es la utilidad o aptitud que tienen los documentos para el tesoro o hacienda pública (Archivo General de la Nación - Colombia).

Valor contable: Es la utilidad o aptitud de los documentos que soportan el conjunto de cuentas, registro de ingresos, egresos y de los movimientos económicos de una entidad (Archivo General de la Nación - Colombia).

---

<sup>71</sup> SCHELLENBERG, Theodore. Archivos modernos: Principios y técnicas. La Habana: Archivo Nacional, 1958, p. 198.

<sup>72</sup> CRUZ MUNDET, Op. cit., p. 213.

En la archivística nacional adicionalmente se incluye dentro de los valores primarios el valor jurídico, es decir, aquel del que se derivan derechos u obligaciones legales regulados por el derecho común (Archivo General de la Nación - Colombia).

- Valores Secundarios: Son aquellos “que se derivan de un efecto indirecto a la finalidad para la cual fueron creados. Estos pueden ser establecidos convencionalmente, como son el informativo y el histórico”<sup>73</sup>

Valor Informativo: “Capacidad que el contenido de un documento posee para ayudar a reconstruir las actividades de un organismo o situación actual o pasada” (Dupla Del Moral Ana).

“Aquellos que contribuyen sustancialmente a la investigación y al estudio en cualquier campo del saber” (Cruz Mundet Jose Ramón).

Valor testimonial: “Aquellos que reflejan los orígenes y la evolución histórica del organismo productor, sus facultades y funciones, su estructura organizativa, sus programas, normas de actuación, procedimientos, decisiones y operaciones importantes” (Cruz Mundet Jose Ramón).

Valor Histórico: “Es aquel valor que posee un documento como fuente primaria para la historia” (Dupla Del Moral Ana).

Según Manuel Vásquez los documentos disponen de valores inmediatos o primarios y mediatos o secundarios<sup>74</sup>.

- Inmediatos o primarios: Es el valor que tienen los documentos a lo largo de la primera y segunda fase del ciclo vital, es decir, durante la tramitación, la vigencia y el plazo precaucional, es el que tienen los documentos mientras sirven a la institución productora y al iniciador, destinatario o beneficiario del documento, es decir, a los involucrados en el tema o asunto, es el valor que se da primero en el tiempo y es transitorio, porque va unido a la unidad practica para la que se creo.

Los valores primarios interesan a la institución productora, presentan aspectos (administrativo, legal, contable y técnico), existen durante los momentos (de trámite, vigencia, plazo precaucional), se evalúan para dar un plazo de retención en la tabla etc.

---

<sup>73</sup> DUPLA DEL MORAL, Op. cit., p. 173.

<sup>74</sup> VASQUEZ MURILLO, Manuel. Como seleccionar documentos de archivo. Cordoba: Ad Sidera Editorial, 2002. p 67-79.

- Mediatos o secundarios: Es el valor que interesa a los investigadores de información del pasado, es el que aflora una vez se agotado el valor primario y los documentos que gozan de este valor deben conservarse permanentemente etc

Los valores secundarios interesan a la investigación y la historia, se clasifican (predecibles o evidenciales, no predecibles, importantes, complementarios), se juzgan para (destrucción, conservación permanente)

El valor que poseen documentos es un elemento fundamental en el proceso de valoración, por cuanto permiten determinar los tiempos de permanencia, transferencia, procedimientos y disposición final de los documentos.

#### **4.6 TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL**

La elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD se constituye en "una contribución a la necesidad de facilitar la transformación y modernización de la práctica archivística con el fin de ayudar en la organización de los documentos de los archivos de gestión, central e histórico y los procesos de auto-evaluación, integración y conservación del patrimonio documental"<sup>75</sup>

La Administración Pública en sus diferentes niveles y las entidades privadas que cumplen funciones públicas deben elaborar y adoptar las Tablas de Retención Documental - TRD para coadyuvar a la eficiencia de la gestión del Estado, la conservación del patrimonio documental y el fácil acceso del ciudadano a la información contenida en los documentos de archivo.<sup>76</sup>

Las Tablas de Retención Documental - TRD son el instrumento archivístico esencial que permite la normalización de la gestión documental, la racionalización de la producción y la institucionalización del ciclo vital de los documentos en los archivos de gestión, central, e histórico de las entidades<sup>77</sup> Existen tablas de retención para documentos facilitativos y tablas de retención para documentos sustantivos, es decir, las que abarcan documentación común a cualquier institución y las que incluyen únicamente la documentación característica<sup>78</sup>

Para la elaboración de la Tablas de Retención Documental - TRD "se debe trabajar en forma conjunta con las oficinas productoras de las series documentales, así como contar con el consejo de expertos en las áreas

---

<sup>75</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 20.

<sup>76</sup> COLOMBIA. Archivo General de la Nación. Acuerdo 039 de octubre 31 de 2002. Por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental. p.1.

<sup>77</sup> Ibid., p.1.

<sup>78</sup> VASQUEZ MURILLO, Op. cit., p. 156.

administrativa, legal, contable etc. es decir, analizar las posibles propuestas de tiempo, en el Comité de Archivo”.<sup>79</sup>

#### **4.6.1 Perspectiva Nacional**

En Colombia el tema de Tablas de Retención Documental - TRD, se viene trabajando hace varios años “desde la promulgación de la ley 80 de 1989, su elaboración ha sido una preocupación constante en la política archivística nacional”<sup>80</sup> Entre los avances que se han logrado al respecto se encuentran el aspecto legal (resoluciones, acuerdos, circulares, artículo 24 de la Ley General de Archivos etc.), publicaciones del AGN (minimanual de Tablas de Retención y transferencias documentales) etc.

La elaboración de Tablas de Retención Documental se basa en la estructura orgánico-funcional de la entidad productora “orgánico porque las series documentales se disponen de acuerdo con el organigrama de la institución y funcional porque se estructuran de acuerdo con las funciones o actividades que se llevan acabo en la institución.”<sup>81</sup> ; Para elaborar y aplicar las Tablas de Retención Documental - TRD se tiene en cuenta desde la última reestructuración de una entidad hasta la fecha de hoy puesto que la documentación reflejará las diferentes actividades y servicios prestados durante la última etapa de vida institucional<sup>82</sup>

Según el acuerdo 039 de octubre 31 de 2002 el proceso de elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental, comprende cinco etapas, en la primera etapa se conoce la institución (identificación), en la segunda etapa se construyen las diferentes agrupaciones documentales (identificación, clasificación) y se establecen tiempos de retención (valoración), en la tercera etapa se prepara la propuesta de tabla de retención, en la cuarta etapa se aplica la tabla de retención aprobada y en la quinta etapa se realiza el seguimiento de aplicación y posterior actualización en caso de que sea necesario.

---

<sup>79</sup> COOK, Michael. Directrices para la preparación de programas de estudios sobre la gestión de documentos y administración de archivos modernos: un estudio RAMP. París : Programa General de Información, UNISIST /PGI /UNESCO, 1982. p. 27.

<sup>80</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Tablas de retención y transferencias documentales. Op. cit., p. 7.

<sup>81</sup> FERNÁNDEZ GIL, Op. cit., p. 86.

<sup>82</sup> COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Manual de organización fondos acumulados. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2004, p. 13-14.



**Tabla 19. ETAPAS ELABORACIÓN Y APLICACIÓN TRD**

Etapas	Descripción
Investigación preliminar sobre la institución y fuentes documentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilar la información institucional: creación y cambios de la estructura organizacional, organigrama vigente, resoluciones y/o actos administrativos de creación de grupos de trabajo, funciones y manuales de procedimientos.</li> <li>• Aplicar la encuesta estudio unidad documental definida por el Archivo General de la Nación (Ver Anexo C).</li> </ul>
Análisis e interpretación de la información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la producción y trámite documental teniendo en cuenta las funciones asignadas a las dependencias y los manuales de procedimientos.</li> <li>• Identificar los valores primarios de la documentación.</li> <li>• Conformar las series y subseries con sus respectivos tipos documentales, tiempos de retención o permanencia en cada fase de archivo: gestión, central e histórico y su disposición final.</li> </ul>
Elaboración y presentación de la Tabla de Retención Documental para su aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar la propuesta de Tablas de Retención Documental de la Entidad con las series y subseries documentales que tramita y administra cada dependencia, acompañada de una introducción y de los anexos que sustenten el proceso y los criterios empleados en su elaboración.</li> <li>• Producir un acta avalando la propuesta (Comité de Archivo).</li> <li>• Remitir a la instancia evaluadora correspondiente, el proyecto de Tablas de Retención Documental para su evaluación y aprobación.</li> </ul>
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedir el acto administrativo correspondiente, que ordene la difusión de las TRD ante los servidores públicos de la Entidad, para garantizar su aplicación.</li> <li>• Elaborará los instructivos que refuercen y normalicen la organización de los documentos y archivos de gestión y la</li> </ul>

	preparación de las transferencias documentales
Seguimiento y actualización de las Tablas de Retención Documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad establecerá un cronograma de seguimiento para la verificación de la aplicación de la Tabla de Retención Documental en las dependencias y un plan de mejoramiento en el corto plazo, para atender las modificaciones suscitadas por cambios en los procedimientos, reformas organizacionales y funciones.</li> <li>Las modificaciones a las Tablas de Retención Documental que surjan del seguimiento o de la solicitud de la dependencia, deberán ser evaluadas por la Unidad de Archivo de la Entidad y aprobadas por el Comité de Archivo de la misma.</li> </ul>
Fuente: COLOMBIA. Archivo General de la Nación. Acuerdo 039 de octubre 31 de 2002. Por el cual se regula el procedimiento para la elaboración y aplicación de las Tablas de Retención Documental.	

A nivel Distrital la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, diseño una guía metodológica para la elaboración de Tablas de Retención Documental la cual incluye:<sup>83</sup>

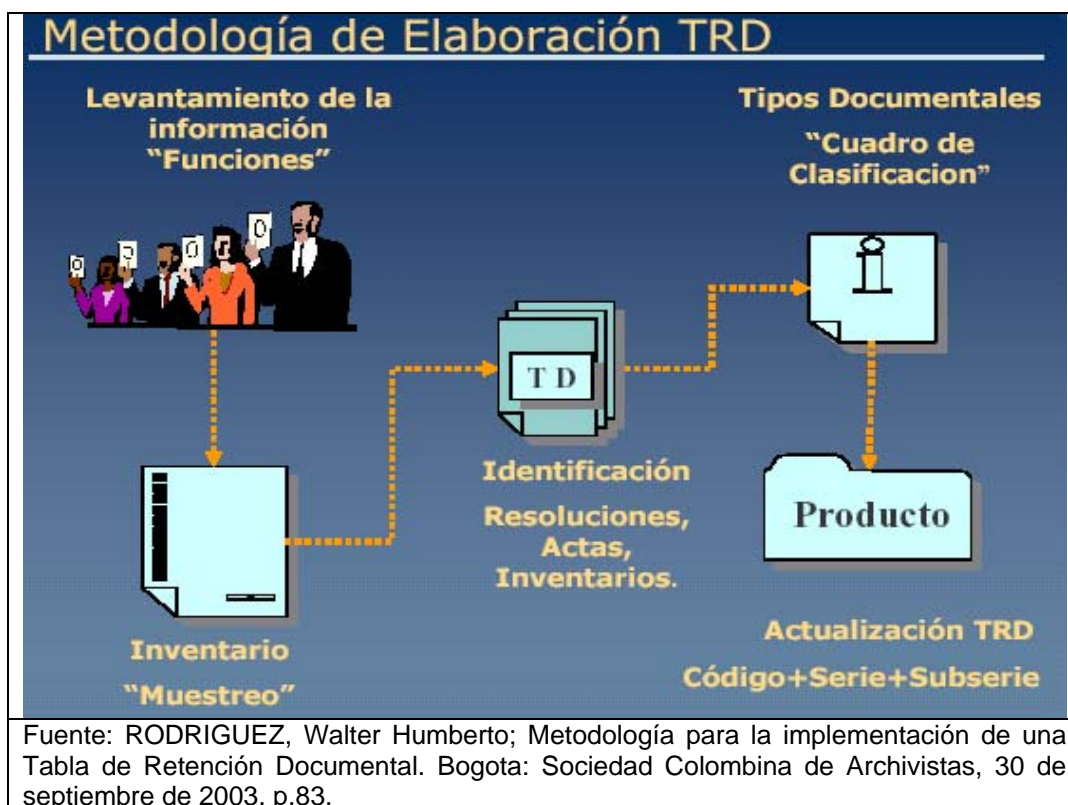
- Capacitación al grupo de trabajo que colaborara en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD: La capacitación debe incluir identificación de aspectos administrativos básicos de la entidad, determinación de aspectos jurídicos y legales que influyen en la elaboración de las tablas, asimilación e interpretación de conceptos técnicos.
- Sensibilización del personal de la entidad.
- Compilación de la Información: Levantamiento de acto administrativo de creación de la entidad, actos administrativos y normatividad que incida en las funciones de cada una de unidades administrativas que se encuentran legalmente constituidas, manuales de procedimientos actualizados de la entidad.
- Aplicación del estudio de unidad documental: A fin de establecer la producción documental de cada unidad administrativa y su relación con las funciones se debe aplicar la encuesta de estudio unidad documental.
- Construcción y asignación de series y subseries: Se deben integrar las funciones asignadas por norma a cada unidad administrativa, con la

<sup>83</sup> COLOMBIA. Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogotá. Guía práctica para la elaboración de tablas de retención documental. Bogota: 2001, p. 23-55.

encuesta de unidad documental y el manual de procedimientos para determinar el trámite que se surte en la resolución de un asunto y la conformación y asignación de las series.

- Denominación de series y subseries: La denominación de series y subseries debe tener relación con la función a la cual corresponden y debe permitir identificar con facilidad el tipo de documentación a que hace referencia.
- Valoración documental: Debe tenerse en cuenta la tramitación, vigencia y plazo preventivo, valores primarios (administrativo, contable, fiscal, jurídico, legal), valores secundarios, selección documental (natural, cualitativa intrínseca y extrínseca, muestreo), disposición final (conservación permanente, eliminación, selección de muestras representativas, reproducción a través de tecnologías).
- Identificación orgánico - funcional: Una vez definidas y asignadas las series, adelantado su proceso de valoración, determinada su disposición final se procede a codificar las series y subseries.

**Figura 11. METODOLOGIA DE ELABORACIÓN TRD**



Con la aplicación de las TRD, "se puede obtener fluidez en la circulación de la documentación, por la homologación de trámites, a lo largo de todo el circuito administrativo, además fácilmente se puede coordinar con otros sistemas

integrados de archivos, se facilita el manejo de la información, contribuye a la racionalización de la producción documental, permitiendo a la administración proporcionar un servicio eficaz y eficiente, facilita el control y acceso a los documentos a través de los tiempos de retención en ella estipulados, garantizan la selección y conservación de los documentos que tienen carácter permanente, regulan las transferencias de los documentos en las diferentes fases del archivo, sirven de apoyo para la racionalización de los procesos administrativos entre los principales beneficios”<sup>84</sup>

#### **4.6.2 Perspectiva Internacional**

A nivel internacional se observa que la ”mayoría de los países coinciden en responsabilizar de la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD (o su equivalente independientemente del nombre asignado en cada país) a las propias administraciones, pero con aprobación final de la institución de archivos, en todos los casos la propiedad de la documentación recae en las dependencias responsables hasta que se agota el periodo de vigencia administrativa, conforme lo estipula el cuadro de retención y disposición de documentos”<sup>85</sup>

A continuación se presentan algunos de los conceptos que se manejan a nivel internacional en relación con el equivalente de las Tablas de Retención Documental - TRD.

- España: En el proceso de valoración se incluye la localización de series duplicadas o cuya información comprende o sustituye la de otras series, análisis de los valores secundarios de cada una de las series para su eliminación o conservación, fijación de plazos de transferencia y accesibilidad, establecimiento del criterio de selección etc<sup>86</sup>. Se debe integrar a la gestión documental durante todo el ciclo de vida del documento, buscando definir no sólo la organización, sino la valoración documental<sup>87</sup>
- Estados Unidos: La disposición de los documentos federales se realiza mediante los record schedules, los cuales establecen decisiones sobre qué documentos deben salvarse como testimonio permanente del pasado de la nación y durante cuánto tiempo después de su creación deben retenerse otros documentos por razones administrativas, legales o fiscales. La elaboración de los record schedules comprenden las actividades de Identificación y descripción de los documentos por series o clases,

---

<sup>84</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 22 – 23.

<sup>85</sup> LLANSO SAN JUAN, Joaquim. Gestión de documentos definición y análisis de modelos. Euskadi: IRARGUI, 1993. p. 237-238.

<sup>86</sup> ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Op. cit., p. 16.

<sup>87</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 46.

valoración de las series para su retención o disposición, selección para determinar qué documentos merecen conservación permanente como archivos, disposición periódica de los documentos no permanentes y transferencia de los documentos permanentes a los archivos nacionales.

Dentro de los elementos de conforman las schedules se encuentran el nombre de la agencia y de las principales subdivisiones, títulos y breves descripciones de las series o clases de documentos, ordenados de acuerdo con la organización jerárquica de la agencia, número o cualquier otro identificador para la schedule y para cada serie, periodo de tiempo que la serie debe estar retenida en el record center, valor permanente, restricciones de acceso, firmas de aprobación por parte de la agencia y la administración de archivos <sup>88</sup>.

- Canadá: Se maneja el calendario de conservación el cual describe el conjunto de series de expedientes relativos a las actividades del organismo, para las cuales se determina el periodo de conservación en el estado activo y semiactivo y una forma de disposición en el estado inactivo. El calendario permite identificar las series documentales del organismo, los documentos para los que se requiere una conservación permanente, disminución de documentos por eliminación de documentos caducados, reducción de costos de conservación de los documentos mediante su transferencia a un depósito especializado etc. En el calendario se determina para cada serie la duración de conservación en las oficinas, la duración de almacenamiento en un depósito de documentos semiactivos, la destrucción o conservación total en disposición final<sup>89</sup>.
- Reino Unido: En la Archivística Inglesa prima el punto de vista del Administrador y son las propias oficinas las encargadas de seleccionar los documentos a conservar. Esta es la teoría que recogió Sir Hilary Jenkinson cuando establece que la selección y el descarte documental son responsabilidad de las administraciones, el archivista es un intermediario entre éstas y los investigadores<sup>90</sup>.

La legislación inglesa establece una primera revisión de documentos a cargo de las administraciones a los cinco años del cierre del expediente a la que le sigue una segunda revisión a cargo del Public records Office veinte años después, la primera supone un volumen de eliminación que oscila entre el 50% y el 90% y en la segunda se eleva al 99%<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> LLANSO SAN JUAN, Gestión de documentos definición y análisis de modelos, Op. cit., p. 90-91.

<sup>89</sup> Ibid., p. 132.

<sup>90</sup> ALVAREZ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 45.

<sup>91</sup> LLANSO SAN JUAN, Gestión de documentos definición y análisis de modelos, Op. cit., p. 237.

En el modelo Británico, pese al alto porcentaje de eliminaciones, el archivista no controla la totalidad del proceso de selección "appraisal" y eliminación "disposal" hasta la "second review" a los veinticinco años de producción de los documentos<sup>92</sup>.

- Francia: Mediante la Tableau de tri se describen los documentos de los archivos de una administración, de un servicio o de una institución, indicando los documentos a conservar en razón de su valor archivístico y dando autorización permanente de eliminar los otros documentos bien después de unos periodos determinados o de unas circunstancias específicas<sup>93</sup>.
- México: Se han llevado acabo procesos de identificación y valoración documental en las instituciones, desarrollo de catálogos de disposición documental, registros generales de disposición documental y cédulas de disposición, precedidos de la ejecución de diagnósticos y censos. El hilo conductor de las actividades ha sido el de propiciar, mediante el establecimiento de un registro central de disposición documental, un manejo eficiente y confiable de las series documentales producidas por el Gobierno Federal; garantizar a través de registros de valoración secundaria, la conservación permanente de las series socialmente útiles; establecer un instrumento de control y seguimiento de las series documentales producidas por el Gobierno Federal; formular un mecanismo de trabajo en materia de disposición documental basado en la identificación precisa de las series documentales y en la valoración de su información. La valoración se divide en valoración primaria (atiende exclusivamente a las vigencias o valores primarios de la documentación, buscando establecer parámetros para las vigencias administrativa, legal y fiscal, y su carácter es estrictamente institucional) y valoración secundaria (su fin es garantizar la protección de los documentos con valor social, más allá de las necesidades institucionales de conservar documentos<sup>94</sup>

A nivel internacional el manejo de la documentación y específicamente las Tablas de Retención Documental - TRD se hayan estrechamente relacionadas con la administración de la documentación en los programas de calidad, lo cual ha permitido el desarrollo de programas de retención de documentos en las normas ISO 9000<sup>95</sup> :

---

<sup>92</sup> Ibid., p. 41.

<sup>93</sup> Ibid., p. 221.

<sup>94</sup> Ibid., p. 48-49.

<sup>95</sup> BRUMM, Eugenia K. Administración de la documentación en las normas ISO 9000: Producción y manejo de los documentos resultantes de la implementación de las ISO 9000; traducido por Octavio Rojas. Bogotá: Rojas Eberhard, 2000. p. 342.

- Realizar un inventario de los documentos
- Entrevistar al personal clave
- Investigar los periodos de retención de los documentos
- Evaluar los documentos
- Preparar un borrador
- Discutir la TRD con los directores de los departamentos afectados y con la oficina jurídica
- Obtener las firmas necesarias
- Duplicar y distribuir la Tabla de Retención

## **5. EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS EN TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL EN COLOMBIA**

En el país la formulación de proyectos en las entidades estatales se haya enmarcada entre otros aspectos el modelo propio que maneja cada entidad y de manera genérica por la ley 80 del 28 de junio de 1993 por la cual se expide el estatuto general de contratación y se delimitan los aspectos generales que deben tenerse en cuenta al momento de contratar con un ente estatal, pues a pesar de que esta ley no define como formular un proyecto sus componentes se constituyen en un punto de partida para adelantar este proceso cuando decida entregar el proyecto a un tercero. Para formular correctamente un proyecto de Tablas de Retención Documental - TRD, no solo debe tenerse en cuenta las metodologías existentes para formulación de proyectos sino que debe adaptarse a la realidad nacional en relación con el proceso de contratación.

Para abordar la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, se analizará la realidad nacional desde dos enfoques complementarios: El proceso de contratación en los aspectos relacionados con la formulación de proyectos (ley 80 de 1993 y normatividad posterior que haya generado) y un caso aplicado dependiendo del tipo de entidad (pública, mixta y privada).

### **5.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Desde el momento de la promulgación de la ley 80 de 1993 (ley de contratación) se han presentado una serie de modificaciones, aclaraciones, excepciones y adiciones a fin de lograr un control y adaptación a las circunstancias cambiantes y a la realidad nacional. En términos generales la ley 80 regula sobre disposiciones generales y específicas del proceso de contratación (para el desarrollo del trabajo únicamente se profundizará en aquellos aspectos que se encuentren estrechamente relacionados con la formulación de proyectos).

A continuación se describe la estructura general de la ley de contratación y sus contenidos:

- Disposiciones generales: Se establecen las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales, se definen los conceptos de entidades, servidores, servicios públicos, consorcios y uniones temporales, los fines de la contratación estatal, derechos y deberes de las entidades estatales y de los contratistas, capacidad para contratar, inhabilidades y excepciones para contratar, registro de proponentes etc. En general este capítulo contextualiza la contratación pública en el país y permite que todos los actores involucrados interactúen sobre los mismos conceptos.



- Principios de la contratación estatal: Hace referencia a los principios de la contratación estatal (transparencia, economía, responsabilidad y ecuación contractual), interpretación de las reglas contractuales, selección objetiva y procedimientos de selección, publicación de actos y sanciones sancionatorias etc. Los aspectos mencionados en este apartado se hayan ampliamente relacionados con los parámetros necesarios para formular adecuadamente un proyecto (pasos y procedimientos).
- Contrato estatal: Se contextualiza la esencia del contrato estatal, tipos de contrato: Contrato de obra, contrato de consultoría, contrato de prestación de servicios, contrato de concesión, encargos fiduciarios y fiducia pública, formas de contrato, contenido del contrato y concesiones etc. El contrato estatal es un elemento fundamental para formular proyectos por cuanto hace parte de los aspectos que deben considerarse para lograr alcanzar el objetivo planeado (los proyectos en Tablas de Retención Documental que se entregan a terceros deben enmarcarse dentro de un tipo de contrato).
- Nulidad del contrato: Hace referencia a las causales de nulidad absoluta y parcial y sus efectos.
- Responsabilidad contractual: Hace referencia a la responsabilidad de las entidades estatales, servidores públicos, contratistas, consultores, interventores, asesores y particulares que intervienen en la contratación estatal, prescripción de las acciones de responsabilidad contractual y sanciones etc.
- Liquidación de contratos: Se definen los tipos de liquidación de contratos: De común acuerdo y unilateral.
- Del control de la gestión contractual: Hace referencia a la intervención del Ministerio Público, Fiscalía General de la Nación, autoridades que ejercen control fiscal y participación comunitaria sobre el proceso de contratación, adicionalmente las visitas e informes que se deben presentar.
- Solución de controversias contractuales: Hace referencia a la utilización de mecanismos de solución directa de controversias contractuales, cláusulas de compromiso y laudo arbitral.
- Disposiciones varias: Incluye los aspectos generales relacionados con contratos de exploración y explotación de recursos naturales, contratos, procedimientos y procesos en curso, adecuación de estatutos, derogatoria y vigencia.

Dentro de las modificaciones, aclaraciones, excepciones y adiciones que se han presentado a la ley de contratación y que se hayan relacionadas directa o indirectamente con el proceso de formulación de proyectos se resaltan:

- **Decreto 855 de abril 28 de 1994**

Descripción: Reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993 en materia de contratación directa.

Detalle: Mediante este decreto se da la potestad a las entidades estatales de contratar directamente los casos expresados en la ley 80 de 1993, teniendo en cuenta que la selección del contratista debe cumplir los principios de economía, transparencia y selección objetiva. Adicionalmente se establece la posibilidad de realizar solicitudes de oferta verbal o escrita dependiendo de la complejidad del objeto a contratar y los montos establecido en la ley 80 de 1993, independientemente del tipo de solicitud de oferta, esta debe contener la información básica sobre las características generales y particulares de los bienes, obras o servicios requeridos, condiciones de pago, término para su presentación y demás aspectos que se estime den claridad al proponente sobre el contrato que se pretende.

Otro de los aspectos a resaltar por su relación con la formulación de proyectos es que cuando se realice el proceso de contratación directa debe realizarse: Publicidad (dar a conocer al público en general que ha iniciado en proceso de selección objetiva, mediante aviso publicado en periódico de amplia circulación), términos de referencia (clase de servicio, oportunidad para presentar propuestas, referencia al régimen jurídico aplicable, criterios objetivos de contratación y fecha de celebración del contrato), examen de las propuestas, otorgamiento de la concesión, celebración del contrato etc.

Comentario: El decreto 855 se relaciona específicamente con el proceso de formulación de proyectos en la solicitud de oferta y en los procedimientos para realizar el proceso de contratación directa por cuanto la información del bien o servicio que se desea contratar se haya plenamente identificada en la fundamentación del proyecto.

- **Decreto 287 de febrero 9 de 1996**

Descripción: Por el cual se reglamentan los artículos 24, 25, 29 y 30 de la ley 80 de 1993.

Detalle: Los pliegos de condiciones o términos de referencia deben indicar el presupuesto oficial de la licitación o concurso, las observaciones a los

estudios técnicos, económicos y jurídicos deberán ser resueltas en el acto de adjudicación.

Comentario: El presupuesto hace parte fundamental del flujo financiero del proyecto, pues dependiendo de la disponibilidad de recursos se determina en gran medida la profundidad y el alcance del proyecto. Adicionalmente las observaciones a los estudios previos (técnicos, económicos y jurídicos) pueden ocasionar cambios en la formulación planteada inicialmente.

- **Directiva presidencial 02 de 2000**

Descripción: Contratación en línea

Detalle: Se debe publicar la información, para cada parte del proceso de contratación: Borrador de los términos de referencia, publicidad de acuerdo con los requisitos oficiales, pliegos definitivos, aclaración de pliegos, información sobre el plazo de recepción de propuestas, calificación de oferta, consulta de precios de mercado, resolución de adjudicación, contrato y formalidades, liquidación de contrato.

Comentario: La contratación en línea requiere que se implementen procesos interactivos que permitan el intercambio de información entre las entidades estatales y los proveedores para la cual se debe publicar (dar a conocer a la opinión pública) toda la información (borradores, aclaraciones y definitivos) del proceso, lo cual asegura los principios de economía, transparencia y selección. La formulación del proyecto contiene la información necesaria para definir los términos de referencia, los pliegos y el contrato definitivo.

- **Decreto 2170 de septiembre 30 de 2002**

Descripción: Se reglamenta la Ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999.

Detalle: En el decreto 2170 se normaliza la transparencia de la actividad contractual, selección objetiva de la contratación directa (los contenidos mínimos de los pliegos de condiciones o términos de referencia, objeto del contrato, características técnicas de los bienes o servicios requeridos por la entidad, presupuesto oficial, factores de escogencia de la oferta, criterios de desempate, requisitos para la comparación de ofertas, fecha y hora límite de la presentación de las ofertas, términos de evaluación de las ofertas, plazo y forma de pago del contrato), de la contratación por medios electrónicos (siempre que las entidades dispongan de una página web deberán publicar: los pliegos de condiciones o términos de referencia, observaciones y

sugerencias a los proyectos, acto de apertura al proceso de selección, pliegos de condiciones o términos de referencia definitivos, acta de audiencia de aclaración de pliegos, informe de evaluación, acta de audiencia de adjudicación, información sobre contratos firmados, sus adiciones, modificaciones, liquidación, información sobre sanciones).

Comentario: A fin de dar cumplimiento a la normatividad existente, dentro de la formulación del proyecto deben quedar estipulados claramente los contenidos mínimos que dar a conocer para realizar el proceso de contratación directa o por medios electrónicos.

- **Directiva presidencial número 12 de octubre 1 de 2002**

Descripción: Lucha contra la corrupción estatal

Detalle: Mediante la directiva se busca garantizar la transparencia de los procesos de selección de contratistas, en lo referente a los aspectos relacionados con la formulación de proyectos se hace claridad en:

Al elaborar su presupuesto las entidades deben preparar un plan de contratación para la siguiente vigencia que incluirá los principales contratos, el cronograma de realización de los estudios previos, pliegos, procesos de selección de contratistas y ejecución de los contratos, se creara el sistema de contratación estatal el cual incluye la divulgación de la información de los procesos de selección canales de interacción con el público a través de medios electrónicos; procesos de contratación en línea etc, en los procesos de selección de contratistas se privilegian las condiciones técnicas y económicas de la oferta.

A continuación se mencionan algunos de los aspectos contemplados en el proceso de contratación y que se hayan relacionados con el proceso de formulación de proyectos:

### 5.1.1 Estudios previos

El estudio previo es una parte fundamental del proceso de formulación de proyectos, puesto que una vez identificado el problema o necesidad a satisfacer y diagnosticada la situación actual se dispone de los elementos iniciales para formular el proyecto y posteriormente definir los lineamientos de la contratación.

CONTRATACIÓN	FORMULACION DE PROYECTOS
Decreto 2170 de 2002	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previo al proceso de contratación debe celebrarse la apertura de los procesos de selección</li> <li>• La definición de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación.</li> <li>• La definición técnica de la forma en que la entidad puede satisfacer su necesidad, que entre otros puede corresponder a un proyecto, estudio, diseño o prediseño.</li> <li>• Las condiciones del contrato a celebrar, tales como objeto, plazo y lugar de ejecución del mismo.</li> <li>• El soporte técnico y económico del valor estimado del contrato.</li> <li>• El análisis de los riesgos de la contratación y en consecuencia el nivel y extensión de los riesgos que deben ser amparados por el contratista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de planificación: Identificar la finalidad, objetivo, productos, actividades, indicadores, fuentes de verificación, insumos (recursos que demanda el y supuestos (condiciones del entorno por fuera del proyecto que se tendrán en cuenta)</li> <li>• Método de solución de problemas - PHVA: Identificar el problema, investigar sus características, establecer el plan de acción.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A través de la matriz de planificación y el método de solución de problemas - PHVA no solo se da respuesta a los planteamientos iniciales de la formulación de proyectos (identificación del problema) si no que se establecen los elementos necesarios para desarrollar el estudio previo que requiere el proceso de contratación, para el caso específico de las Tablas de Retención Documental - TRD el estudio previo requiere en gran medida de un trabajo conjunto con las oficinas productoras de la documentación y una amplia contextualización de la entidad en la cual se va a desarrollar el proyecto.

### 5.1.2 Términos de referencia

Los términos de referencia corresponden a las condiciones o lineamientos generales sobre los que se va a desarrollar el proyecto y los parámetros sobre los que los proveedores deben desarrollar las propuestas. A partir de las respuestas a los interrogantes que plantea el proceso de formulación de proyectos se dispone de la información necesaria para plantear los términos de referencia o condiciones que deben desarrollarse en el proceso de contratación.

<b>NORMATIVIDAD CONTRATACIÓN</b>	
<p><b>Ley 80 de 1993</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se indicarán los requisitos objetivos necesarios para participar en el correspondiente proceso de selección.</li> <li>• Se definirán reglas objetivas, justas, claras y completas que permitan la confección de ofrecimientos de la misma índole, aseguren una escogencia objetiva y eviten la declaratoria de desierta de la licitación o concurso.</li> <li>• Se definirán con precisión las condiciones de costo y calidad de los bienes, obras o servicios necesarios para la ejecución del objeto del contrato.</li> <li>• No se incluirán condiciones y exigencias de imposible cumplimiento, ni exenciones de la responsabilidad derivada de los datos, informes y documentos que se suministren.</li> <li>• Se definirán reglas que no induzcan a error a los proponentes y contratistas y que impidan la formulación de ofrecimientos de extensión ilimitada o que dependan de la voluntad exclusiva de la entidad.</li> <li>• Se definirá el plazo para la liquidación del contrato, cuando a ello hubiere lugar, teniendo en cuenta su objeto, naturaleza y cuantía</li> </ul>	<p><b>Decreto 2170 de 2002</b></p> <p>Contenido mínimo de los pliegos de condiciones o términos de referencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto del contrato.</li> <li>• Características técnicas de los bienes, obras o servicios requeridos por la entidad.</li> <li>• Presupuesto oficial.</li> <li>• Factores de escogencia de la oferta y la ponderación matemática precisa, concreta y detallada de los mismos.</li> <li>• Criterios de desempate.</li> <li>• Requisitos o documentos necesarios para la comparación de las ofertas, referidos a la futura contratación. Fecha y hora límite de presentación de las ofertas.</li> <li>• Término para la evaluación de las ofertas y adjudicación del contrato.</li> <li>• Plazo y forma de pago del contrato.</li> </ul>
<b>FORMULACION DE PROYECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrogantes del proyecto: Que (naturaleza del proyecto), Por qué (origen</li> </ul>	

y fundamentación), Para qué (objetivos, propósitos), Cuánto (metas), Dónde (localización física), Cómo (actividades, tareas y metodología), Cuándo (cronograma), A quiénes (destinatario o beneficiario), Quiénes, (recursos humanos) Con qué (recursos financieros).

- Alcance: Asegura que el proyecto involucre todo trabajo requerido, y solo el trabajo requerido.
- Tiempo: Asegura una terminación a tiempo del proyecto.
- Recurso humano: Asegura el uso más efectivo de las personas involucradas con el proyecto
- Costos: Asegura que el proyecto se completará dentro del presupuesto aprobado
- Calidad: Asegura que la calidad del proyecto va a satisfacer las necesidades para el cual fue realizado.
- Comunicaciones: Asegura la generación, colección, diseminación, almacenaje y disposición de la información del proyecto de manera oportuna y apropiada.
- Riesgos: Permite identificar, analizar y responder al riesgo del proyecto.

Un proyecto bien formulado responde a varios interrogantes los cuales no solo permiten delimitar y establecer los parámetros sobre los cuales se desarrollaran los términos de referencia del proyecto sino a la vez asegurar el éxito en la realización del mismo, con la utilización de una metodología para la formulación de proyectos se dispone de las condiciones mínimas que se requieren desarrollar en la ejecución del proyecto.

### 5.1.3 Contratación

El proceso de contratación es un elemento fundamental de la administración de proyectos, por cuanto significa la culminación de la etapa de formulación y el inicio de la etapa de ejecución, de la adecuada contratación depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos planteados y la solución a la necesidad o problema detectado.

<b>CONTRATACIÓN</b>		
<b>Ley 80 de 1993</b>	<b>Directiva presidencial 02 de 2000</b>	<b>Decreto 2170 de 2002</b>
En los contratos que celebren las entidades estatales podrán incluirse las modalidades, condiciones y, en general, las cláusulas o estipulaciones que las partes consideren necesarias y convenientes, siempre que no sean contrarias a la	Se debe publicar la información, para cada parte del proceso de contratación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borrador de términos de referencia</li> <li>• Publicidad de acuerdo con requisitos oficiales.</li> </ul>	Se deberá publicar información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pliegos de condiciones o términos de referencia</li> <li>• observaciones y sugerencias a los proyectos</li> </ul>

no sean contrarias a la Constitución, la ley, el orden público y a los principios y finalidades de esta ley y a los de la buena administración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pliegos definitivos</li> <li>• Aclaración de pliegos</li> <li>• Información sobre el plazo de recepción de Propuestas</li> <li>• Calificación de oferta</li> <li>• Consulta de precios de mercado</li> <li>• Resolución de adjudicación</li> <li>• Contrato y formalidades</li> </ul> Liquidación del contrato	proyectos <ul style="list-style-type: none"> <li>• El acto que dé apertura al proceso de selección</li> <li>• Los pliegos de condiciones o términos de referencia definitivos</li> <li>• El acta de la audiencia de aclaración de los pliegos</li> <li>• El informe de evaluación</li> <li>• El acta de la audiencia de adjudicación</li> <li>• La información sobre los contratos firmados, sus adiciones, modificaciones, liquidación y la información sobre las sanciones ejecutoriadas</li> </ul>
<b>FORMULACION DE PROYECTOS</b>		
La metodología PMI para formulación de proyectos incluye en la etapa de contratación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la contratación</li> <li>• Planeación de propuestas</li> <li>• Propuestas</li> <li>• Selección de fuentes</li> <li>• Administración del contrato</li> <li>• Cierre del contrato</li> </ul>	El proceso de contratación básicamente incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la necesidad</li> <li>• Solicitud de reserva presupuestal</li> <li>• Estudio de viabilidad</li> <li>• Aprobación del proceso</li> <li>• Elaboración de prepliegos</li> <li>• Apertura de licitación</li> <li>• Publicación pliegos</li> <li>• Solicitud de aclaraciones</li> <li>• Audiencia publica</li> <li>• Ajuste a pliegos</li> </ul>	

Al analizar de manera global la ley de contratación se observa que en la generalidad todo el proceso de contratación se haya regulado, adicionalmente desde la promulgación de la ley se han venido generando una serie de normas adicionales para complementar y perfeccionar la ley (contratación directa, etc.). Sin embargo únicamente se hayan estrechamente relacionados con la formulación de proyectos los principios y la contratación estatal.

## 5.2 ANALISIS DE CASOS

En la realidad nacional la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD y su posterior proceso de contratación se ve afectado por el



tipo de entidad que desarrolla el proyecto: Entidades públicas, entidades de economía mixta, entidades privadas.

Según la ley 80 de 1993, por la cual se expide el estatuto general de contratación se denominan entidades estatales<sup>96</sup> :

a) La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.

b) El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.

A fin contextualizar el desarrollo de los proyectos en elaboración de TRD se analizaron tres tipos de entidades (Ver anexo D):

- Entidad Estatal: ECOPETROL S.A  
Entidad de Economía Mixta: La Previsora Vida S.A
- Entidad Privada: Universidad de La Salle

Dentro del criterio de selección de estas entidades se tuvieron en cuenta entre otros aspectos los siguientes: Ser reconocidas dentro del sector al cual pertenecen, haber desarrollado el proyecto de elaboración de TRD con la participación de profesionales de la Bibliotecología y la Archivística, ser un modelo en la aplicación de herramientas archivísticas.

Las entidades seleccionadas corresponden al estándar de la categoría a la cual pertenecen, pues si bien no pueden constituirse el reflejo de la realidad nacional dan una aproximación a la misma, por cuanto en el país cada entidad aplica el procedimiento que considere adecuado para formular el proyecto y únicamente se revisan resultados (la normatividad respecto a procedimientos de elaboración es

---

<sup>96</sup> COLOMBIA. Ley 80 de 1993; por medio de la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública. Bogotá : Imprenta Nacional de Colombia, 1993. p. 1.

de carácter muy general y no existe obligatoriedad respecto al procedimiento de formulación).

<b>DATOS DE LA ENTIDAD</b>	
Nombre de la entidad: ECOPETROL S.A	
Naturaleza de entidad: Sociedad pública por acciones del estado	
Objeto social de la entidad: Explorar, producir, transportar, refinar y comercializar hidrocarburos.	
<b>INTERROGANTES DEL PROYECTO</b>	
Naturaleza del proyecto (Que se quiere hacer)	Actualización y aplicación de TRD Nota: El proceso de actualización consistió en una reelaboración total de las Tablas de Retención por reestructuración administrativa
Funcionario responsable del proyecto (cargo de la persona que formulo y superviso el proyecto)	Administrador: Marisol Mogollon Coordinadora Grupo Gestión Documental  Interventor: Pedro Ignacio Galeano
Aspectos legales del proyecto (normatividad que se afecta el desarrollo del proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 80 de 1993 (ley de contratación)</li> <li>• Manual de de contratación administrativa</li> <li>• Normatividad Colombiana para elaboración TRD</li> <li>• Acuerdo para la eficiencia y la eficacia administrativa de la Contraloría General de la Republica.</li> </ul>
Metodología que se utilizó para formular el proyecto	<p>Se utilizó el método de solución de problemas PHVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema: Desactualización y no aplicación de las TRD</li> <li>• Reuniones del grupo de trabajo de la coordinación: (lluvia de ideas)</li> <li>• Elaboración y aplicación de la encuesta conocimiento TRD dirigida a los jefes de cada una de las dependencias. (El resultado de la encuesta evidencio que las TRD no se estaban aplicando pues las personas que fueron capacitadas se movieron de cargo, se pensionaron, se les termino el contrato, o sencillamente no entendieron. En la entidad la aplicación de las TRD no es responsabilidad de los funcionarios productores sino de los funcionarios del archivo).</li> <li>• Análisis de la cantidad de funciones, número</li> </ul>

	<p>de dependencias (nuevas y permanentes), número de series existentes.</p> <p>A través del análisis de la información recopilada se determinaron los puntos críticos para el proceso de actualización y aplicación de TRD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La reestructuración permitía contar con información actualizada de la estructura orgánica y funciones.</li> <li>• Es directa responsabilidad de cada área tener y administrar su TRD.</li> <li>• Las nuevas TRD deben responder a las funciones y ser específicas de cada función de negocio.</li> <li>• Se deben establecer los mecanismos para que el proceso de actualización de TRD se realice una vez y se aplique tantas veces como sea necesario.</li> <li>• La entidad no dispone del recurso para realizar el proceso pero si del presupuesto.</li> </ul>
<b>ALCANCE</b>	
Origen y fundamentación (Porque se quiere hacer)	<p>Las Tablas de Retención Documental 2003 quedaron desactualizadas ante la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A. y estas son una herramienta de obligatoria aplicación por parte de los servidores públicos en sus labores del día a día.</p> <p>La decisión de contratar se tomo por cuanto el equipo central de la Coordinación de Gestión Documental (Programa especializado en el tema de Actualización de TRD) es insuficiente para realizar esta labor directamente.</p>
Objetivos y propósitos (Para que se quiere hacer)	<p>El Objeto es la realización de Talleres de capacitación para la actualización de las Tablas de Retención Documental de la Empresa a la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A. y Talleres de aplicación de las Tablas de Retención Documental – TRD actualizadas.</p>

Metas (Cuando se quiere hacer)	El tiempo definido para realizar el proyecto fue de seis meses, (sobre la cantidad de dependencias, de funciones y tiempo) organizando el equipo de proyecto del contratista en tres grupos de trabajo de cuatro personas cada uno.
Producto del proyecto (entregables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actualización de la Tabla de Retención Documental de las 164 dependencias de ECOPETROL a la Tabla de Retención Documental de las 345 dependencias de ECOPETROL S.A., en concordancia con las 186 funciones establecidas para ECOPETROL S.A. según el Decreto 2394 de 2003 de estructuración organizacional.</li> <li>• La aplicación de las Tablas de Retención Documental resultantes de los talleres de actualización.</li> </ul>
Información histórica (Proyectos previos que se hayan realizado)	No se tuvo en cuenta el proyecto inicial de elaboración de TRD, sino la experiencia del equipo de la coordinación de Gestión Documental. Para establecer la línea base se tomo como punto de referencia un ejercicio realizado en el año 2003 por un consultor externo, profesional en Bibliotecología y archivística, contratado para dictar una capacitación de 16 horas en la aplicación de las TRD.
<b>TIEMPO</b>	
Actividades, tareas y metodología ( Como se va a hacer)	<p>Para diseñar la metodología se trabajo se tuvieron en cuenta las recomendaciones del AGN y las experiencias de los miembros del grupo.</p> <p>La metodología se basó en la realización de talleres de capacitación prácticos e interactivos de dos días de duración (16 horas) cada uno, que involucre un mínimo de cuatro (4) funciones (4 Tablas de Retención Documental) por taller, con la participación dos funcionarios ECOPETROL por función. El acompañamiento de un equipo de talleristas de dos (2) Consultores Senior y dos (2) Consultores junior.</p> <p>En la formulación del proyecto se establecieron los lineamientos generales, y la empresa contratista debía establecer la metodología específica.</p>

	<p>Taller de capacitación para la elaboración de TRD: Talleres prácticos e interactivos de dos días de duración (16 horas) cada uno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualización teórico – practica de los conceptos archivísticos para elaborar la TRD</li> <li>• Desarrollo de la metodología para elaboración de la TRD</li> <li>• Socialización y aprobación borrador TRD</li> </ul> <p>Revisión y aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la TRD por parte del grupo de Gestión Documental</li> <li>• Entrega al jefe de la dependencia para revisión y aprobación</li> <li>• Ajustes y correcciones</li> <li>• Aprobación TRD</li> </ul> <p>Taller de aplicación Se realizaron talleres prácticos e interactivos de un día de duración (8 horas) cada uno, en el que participaron funcionarios de las dependencias de ECOPETROL S.A. y dirigidos por un equipo consultor.</p>
Tiempo de duración (Cuándo se va a hacer)	El tiempo establecido para la duración del proyecto fue de Siete meses de duración o hasta el 30 de junio de 2005, lo que primero ocurriera.
Cambios a la programación del proyecto	El proyecto se desarrollo de acuerdo con la planeación establecida, desde el inicio se previo rangos de tiempo para evitar incumplimientos con fechas fijas.
<b>RECURSO HUMANO</b>	
Roles del proyecto (Quien hace que)	<p>Para establecer los roles (perfil y cantidad) del proyecto se tomo como punto de referencia un ejercicio hecho en el año 2003 por un profesional contratado para dictar una capacitación de 16 horas</p> <p>Para el desarrollo del proyecto se establecieron dos roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor senior: Lider – Profesional en Archivística con experiencia en elaboración TRD y experiencia docente.</li> <li>• Consultor júnior: Soporte y ayuda – Estudiantes de últimos semestres de Archivística con experiencia en elaboración</li> </ul>

	<p>TRD.</p> <p>Nota: Cada grupo de trabajo estaba conformado por dos consultores señor y dos consultores junior.</p>
<b>COSTOS</b>	
Metodología para establecer los costos del proyecto	Se realizó un estudio de mercado para determinar los costos promedio (salarios, elaboración TRD, aplicación TRD). y los precios de la capacitación realizada en 2003
Recursos financieros (Con que se va a hacer)	La entidad realizó la apropiación presupuestal para realizar el proyecto.
<b>COMUNICACIONES</b>	
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación a todas las áreas a través de Intranet, telefónica y por escrito</li> <li>• Informes de avance (mensual) de acuerdo con la política de ECOPETROL</li> <li>• Actas de reuniones de acuerdo con el manual de interventoría.</li> <li>• Informe final de acuerdo con el sistema de contratación de ECOPETROL</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	
Plan de administración de la calidad (política de calidad)	Adaptación de proyecto con norma ISO para manejo de los documentos
Control de la calidad (como se mide el proceso de control de calidad del proyecto)	<p>Para asegurar la calidad del proyecto se establecieron varias etapas de revisión de las TRD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo consultor</li> <li>• Funcionario designado por la dependencia.</li> <li>• Responsable del proyecto TRD (ECOPETROL)</li> <li>• Jefe de la dependencia</li> <li>• Grupo Gestión Documental</li> </ul>
<b>CONTRATACION</b>	
Estudios previos que se hayan realizado	Metodología para la formulación de proyectos: PMI
Términos de referencia (Objeto del contrato, características técnicas, presupuesto, factores de escogencia, plazo y forma	Objeto: El Objeto del contrato es la realización de Talleres de capacitación para la actualización de las Tablas de Retención Documental de la Empresa a la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A. y Talleres de aplicación de las Tablas de

de pago etc.	<p>Retención Documental actualizadas</p> <p>Presupuesto: SIN IVA: Doscientos noventa y seis millones quinientos mil pesos (\$296.500.000,00)</p> <p>Garantías: Cumplimiento, pago anticipado, salarios, calidad.</p> <p>Factores de escogencia: Experiencia del proponente, experiencia mínima del equipo de trabajo, promoción industria nacional, ofrecimiento económico.</p> <p>Forma de pago: Pagos mensuales a los treinta (30) días calendario siguientes a la fecha de radicación de la factura correspondiente.</p> <p>Anexos obligatorios contratación: Análisis Presupuesto oficial, copia certificado disponibilidad presupuestal, anexos técnicos, solicitud aprobación comité evaluador.</p>
Tipo de contrato	Contrato de prestación de servicios
Áreas involucradas en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión documental</li> <li>• Contratación</li> <li>• Dirección de Desarrollo</li> <li>• Dirección de Informática</li> </ul>
<b>MEJORAMIENTO</b>	
Lecciones aprendidas	La actualización de TRD, a través de talleres de capacitación requiere de la participación de profesionales con un alto conocimiento de las funciones, procesos y documentación de la dependencia.

Se observa que la entidad desarrollo el proyecto de actualización de TRD con base a una metodología, se identificaron plenamente todos los aspectos relevantes para formular el proyecto, se tuvo en cuenta la normatividad existente respecto a contratación y elaboración TRD, adicionalmente la planeación de actividades se retroalimentó con la experiencia y conocimientos del grupo de Gestión Documental de la entidad.

En general el proyecto contó con un proceso previo de formulación lo cual permitió planear y controlar las actividades, optimizar los recursos y generar un valor agregado no solo para la entidad sino para la archivística (probar una metodología de elaboración y actualización de TRD).

<b>DATOS DE LA ENTIDAD</b>	
Nombre de la entidad: La Previsora Vida S.A.	
Naturaleza de entidad: Entidad descentralizada indirecta del nivel nacional, sociedad anónima de economía mixta, filial de La Previsora S.A. Compañía de Seguros, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente.	
Objeto social de la entidad: Celebrar contratos de seguro de vida individual, de accidentes personales y los demás relacionados con la vida, la integridad, las aptitudes y habilidades físicas, síquicas o intelectuales de las personas; de coaseguros y reaseguros en los mismos ramos citados.	
<b>INTERROGANTES DEL PROYECTO</b>	
Naturaleza del proyecto (Que se quiere hacer)	Elaboración de Tablas de retención, organización y administración del archivo, para las oficinas de la previsora vida S.A. compañía de seguros a nivel nacional.
Funcionario responsable del proyecto (cargo de la persona que formulo y superviso el proyecto)	Administrador : Ernesto Caicedo Neira – Gerente administrativo y financiero  Supervisor: Rafael Arévalo - Director administrativo
Aspectos legales del proyecto (normatividad que se afecta el desarrollo del proyecto)	Ley 80 de 1993, decreto 2170 de 2002, acuerdo 039 del 31 de octubre de 2002 y 002 del 23 de enero de 2004.
Metodología que se utilizo para formular el proyecto	De acuerdo con la normatividad legal vigente la Previsora Vida debía elaborar las Tablas de Retención adicionalmente se requería organizar con carácter urgente la documentación, por lo cual se incluyo dentro del plan de acción de la entidad y se procedió a elaborar los términos de referencia para realizar la contratación.  Para la elaboración de los términos de referencia se tuvo en cuenta la normatividad legal vigente para elaboración de Tablas de Retención, la cual permitió establecer las etapas básicas, determinar recursos, entregables etc.
<b>ALCANCE</b>	
Origen y fundamentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la normatividad legal</li> </ul>



(Porque se quiere hacer)	<p>vigente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al tipo de documentación que se maneja en la entidad (pólizas) se requería con urgencia de un archivo organizado que permitiera recuperar la documentación en el momento en que se fuera requerida.</li> </ul>
Objetivos y propósitos (Para que se quiere hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Tablas de Retención Documental</li> <li>• Organización del archivo activo y semiactivo</li> <li>• Administración del archivo</li> </ul>
Metas (Cuando se quiere hacer)	Elaboración de TRD en un plazo no mayor de cuatro (4) meses, no obstante se aclara que el proceso de elaboración termina cuando sean registradas y aceptadas por el AGN
Producto del proyecto (entregables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRD aprobadas (AGN) para cada una de las dependencias de la entidad.</li> <li>• Manual de archivo: Organización archivo de gestión, aplicación TRD, Transferencias, archivos electrónicos.</li> <li>• Inventarios de archivo de gestión y archivo central en estado natural.</li> <li>• Capacitación de archivo.</li> <li>• Documentación organizada (archivo de gestión y archivo central).</li> </ul>
Información histórica (Proyectos previos que se hayan realizado)	Para la formulación del proyecto se reviso el proceso adelantado por la previsoría compañía de seguros.
<b>TIEMPO</b>	
Actividades, tareas y metodología ( Como se va a hacer)	<p>1. Diseño y elaboración de TRD</p> <p>Para la elaboración de las TRD debe realizarse el proceso con base en el acuerdo 039 del 31 de octubre de 2002 y 002 del 23 de enero de 2004 (emitidos por el AGN)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilar información institucional.</li> <li>• Elaboración de inventarios de los archivos de gestión e inactivos en estado natural.</li> <li>• Análisis de necesidades a partir de la aplicación de la encuesta estudio unidad documental.</li> <li>• Determinar series debidamente identificados y codificados en concordancia con el principio orgánico funcional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los tipos documentales correspondientes a las series y subseries documentales identificadas.</li> <li>Valoración documental para cada una de las series y subseries.</li> <li>Determinar tiempos de retención de las series y subseries en cada una de las fases del archivo.</li> <li>Elaboración y presentación propuesta TRD</li> <li>Aprobación TRD – Archivo General de la Nación.</li> </ul> <p>2. Administración de archivos</p> <p>3. Instalación y licenciamiento de software</p>
Tiempo de duración (Cuándo se va a hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el proyecto: Diecisiete meses de noviembre de 2004 fecha de adjudicación hasta el 31 de diciembre de 2006</li> <li>Elaboración de TRD en un plazo no mayor de cuatro (4) meses debidamente elaboradas, registradas y aceptadas por el AGN.</li> <li>Brindar capacitación a los funcionarios sobre el manejo de las TRD y la administración del archivo en un plazo no mayor de un mes y reforzar con capacitación permanente durante la vigencia del contrato</li> </ul>
Cambios a la programación del proyecto	El proyecto se desarrollo dentro de los términos establecidos, no se realizo ningún cambio a la programación de actividades planeada inicialmente.
<b>RECURSO HUMANO</b>	
Roles del proyecto (Quien hace que)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador del proyecto que controle las tres etapas durante la vigencia del tiempo del contrato.</li> <li>Auxiliares de archivo.</li> </ul> <p>Funciones del grupo de administración de archivo: Mantener e implantar el modelo definido en la Previsora Vida durante el proceso previo de elaboración de las TRD y organización del archivo, capacitación de los usuarios hacia el nuevo modelo de trabajo etc.</p>
<b>COSTOS</b>	
Metodología para establecer los costos del	Se estimo con base a un exploración de mercado respecto a los precios actuales que manejan las

proyecto	empresas especializadas en este tipo de proyectos
Fuentes de financiamiento el proyecto (de donde provienen los recursos)	Recursos propios (presupuesto de 236.000.000) TRD: 75.000.000 Organización : 77.000.000 Administración : 84.000.000
<b>COMUNICACIONES</b>	
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance (mensual).</li> <li>• Reuniones mensuales</li> <li>• Actas de reuniones.</li> <li>• Informe final.</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	
Plan de administración de la calidad (política de calidad)	No se definió
Control de la calidad (como se mide el proceso de control de calidad del proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración TRD: Con la aprobación por parte del AGN</li> <li>• Organización de archivo: Muestreo.</li> </ul>
<b>CONTRATACION</b>	
Estudios previos que se hayan realizado)	Se consulto la normatividad existente y los lineamientos establecidos por el AGN.
Términos de referencia (Objeto del contrato, características técnicas, presupuesto, factores de escogencia, plazo y forma de pago etc.	<p>Factores de escogencia: Valor de la propuesta, aseguramiento de la calidad, tiempo de ejecución por etapas (etapa 1 elaboración de las tablas de retención, etapa 2 organización de archivo, administración: Supervisor y auxiliares).</p> <p>Garantías: Amparo de cumplimiento, amparo de salarios y prestaciones sociales, amparo de calidad de bienes, responsabilidad civil extracontractual.</p> <p>Forma de pago: Tablas de Retención Documental etapa 1: 30% como valor del anticipo, 50% presentación del informe, 20% autorización TRD por parte del AGN</p> <p>Organización etapa 2: 20% como valor del anticipo, 40% a la mitad del tiempo estipulado para organización del archivo, 40% a la terminación de la segunda etapa</p> <p>Administración etapa 3: Pagos mensuales en cantidades iguales hasta la finalización del proyecto.</p>

Tipo de contrato	Prestación de Servicios
Áreas involucradas en el proceso.	Gerencia administrativa y financiera
<b>MEJORAMIENTO</b>	
Lecciones aprendidas	En el proceso de formulación del proyecto y la elaboración de los términos de referencia debe contarse con la asesoría de un especialista en archivos (conocimientos académicos y experiencia) por cuanto la teoría existente es muy general.

El proyecto se desarrolló con base a la metodología recomendada por el AGN, se tuvo en cuenta la normatividad relacionada con contratación y elaboración de TRD sin embargo en el proceso de formulación no se incluyó ninguna metodología de apoyo.

De manera implícita y a fin de cumplir con los aspectos establecidos en los términos de referencia se tuvieron en cuenta los elementos generales para la formulación del proyecto, sin embargo se observa que al no utilizar una metodología de formulación no existe un control total de proyecto, y que algunos aspectos quedan al libre albedrío de la empresa que ejecuto el proyecto.

El caso que se presenta a continuación corresponde a La Universidad de La Salle, el cual se incluyo a pesar de que el proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD no se manejo de manera independiente sino como parte de todo el programa de gestión de documentos de la entidad (planeación a largo plazo), a criterio del autor del trabajo de grado es un modelo en el país, pues por tratarse de una entidad privada que se encuentra al frente de un profesional en el área no solo dispuso de la libertad para manejar un enfoque internacional (primero se organiza y luego se valora), sino que se aplicaron criterios y conceptos ampliamente validados a nivel internacional y no solamente los acercamientos y adaptaciones que en el AGN ha realizado a la teoría archivística.

<b>DATOS DE LA ENTIDAD</b>	
Nombre de la entidad: Universidad de La Salle	
Naturaleza de entidad: Privada (que presta un servicio público).	
Objeto social de la entidad: La Universidad de La Salle es una Institución de Educación Superior, de carácter privado, de utilidad común y sin ánimo de lucro. Se basa en una visión cristiana del hombre, del mundo, de la historia y del saber. Está reconocida por el Estado Colombiano, se rige por su propio Estatuto Orgánico y por lo estipulado en la Constitución Nacional y por la Ley 30 de 1992 y sus Decretos Reglamentarios.	
<b>INTERROGANTES DEL PROYECTO</b>	
Naturaleza del proyecto	Estructuración y organización del sistema de

(Que se quiere hacer)	<p>archivo de la universidad:</p> <p>Proceso progresivo (por etapas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Valoración</li> <li>• Descripción</li> <li>• Difusión</li> </ul>
Funcionario responsable del proyecto (cargo de la persona que formulo y superviso el proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrector administrativo</li> <li>• Jefe proyecto de archivo: Mariela Álvarez Rodríguez</li> </ul>
Aspectos legales del proyecto (normatividad que se afecta el desarrollo del proyecto)	Ley 594 de 2000: Ley General de archivos
Metodología que se utilizo para formular el proyecto	<p>Para la definición de las etapas de ejecución se tuvo en cuenta la teoría nacional e internacional de organización de archivos</p> <p>Para la formulación del proyecto se utilizaron los pasos básicos de presentación de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Justificación</li> <li>• Metodología</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>
<b>ALCANCE</b>	
Origen y fundamentación (Porque se quiere hacer)	<p>La universidad decidió iniciar con el proceso de organización de archivo por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oficinas no encontraban la documentación.</li> <li>• A pesar de disponer de una facultad de archivística la universidad no contaba con un sistema de archivo.</li> </ul>
Objetivos y propósitos (Para que se quiere hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración cuadros de clasificación</li> <li>• Organización archivos de oficina</li> <li>• Elaboración Tablas de Retención</li> </ul>

	<p>Documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Desarrollo de transferencias documentales</li> <li>• Constitución archivo central</li> <li>• Montaje laboratorio de microfilmación</li> <li>• Desarrollo documento electrónico</li> </ul>
Metas (Cuando se quiere hacer)	<p>El proyecto se encuentra proyectado en varias fases:</p> <p>Vicerrectoría Administrativa Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano</p> <p>Al interior de cada fase se debe elaborar actualización manuales de funciones y procedimientos, elaboración Cuadros de Clasificación Documental - CCD, organización documentación archivos de oficina, elaboración Tablas de Retención Documental, capacitación, transferencias.</p>
Producto del proyecto (entregables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros de Clasificación Documental –CCD</li> <li>• Archivos de gestión organizados</li> <li>• Tablas de Retención Documental - TRD</li> <li>• Plan de capacitación (progresivo)</li> <li>• Programa de transferencias documentales</li> </ul>
Información histórica (Proyectos previos que se hayan realizado)	<p>El proyecto se elaboro de acuerdo a la amplia experiencia de la coordinadora del archivo (bibliotecóloga y archivista - docente de la facultad de Sistemas de Información y documentación de la Universidad de La Salle).</p>
<b>TIEMPO</b>	
Actividades, tareas y metodología ( Como se va a hacer)	<p>Metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la entidad.</li> <li>• Revisión normatividad.</li> <li>• Levantamiento de manual de funciones y requerimientos.</li> <li>• Elaboración flujos documentales.</li> <li>• Elaboración Cuadro de Clasificación.</li> <li>• Organización documentación archivo de oficina.</li> <li>• Elaboración Tablas de Retención Documental - TRD</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración programa de transferencias.</li> </ul>
Tiempo de duración (Cuándo se va a hacer)	El proyecto se planeo anualmente, es decir, que para cada año se establecieron objetivos y el alcance a realizar.
Cambios a la programación del proyecto	El proyecto se desarrollo sobre la marcha, es decir, que sobre el marco general de actividades se fueron realizando adaptaciones.
<b>RECURSO HUMANO</b>	
Roles del proyecto (Quién hace qué)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadora de proyecto: Profesional en bibliotecología y archivística</li> <li>• Ingeniero de sistemas: Encargado de desarrollar las aplicaciones para el control y manejo de la documentación.</li> <li>• Administradores: Estudiantes de administración encargados de levantar los manuales de funciones, procedimientos y flujos documentales.</li> <li>• Archivistas: Estudiantes de Bibliotecología y archivística encargados de la elaboración de los cuadros de clasificación, organización archivos, elaboración TRD, transferencias documentales.</li> </ul>
<b>COSTOS</b>	
Metodología para establecer los costos del proyecto	<p>Los costos del proyecto se establecieron con base a estudio de mercado y rangos manejados al interior de la universidad: Salarios, insumos etc.</p> <p>Nota: El proyecto se desarrollo con personal de la entidad (contratación directa), los gastos de materiales fueron cargados al presupuesto del proyecto en la medida en que se fueron necesitando.</p>
Fuentes de financiamiento el proyecto (de donde provienen los recursos)	El proyecto se desarrollo con fuentes propias, cada año se asigno dentro de presupuesto asignado a la dependencia.
<b>COMUNICACIONES</b>	
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión</li> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Informe anual de actividades</li> <li>• Plan de desarrollo</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	
Plan de administración de	No se incluyo

la calidad (política de calidad)	
Control de la calidad (como se mide el proceso de control de calidad del proyecto)	Se presentan informes permanentes de seguimiento y evaluación (cualitativos y cuantitativos), la metodología se adaptó permanente a las circunstancias del entorno.
<b>CONTRATACION</b>	
Estudios previos que se hayan realizado)	No aplica
Características técnicas, presupuesto, factores de escogencia, plazo y forma de pago etc.	No aplica
Tipo de contrato	Se desarrollo internamente, contratación directa del personal.
Áreas involucradas en el proceso.	Proyecto de archivo, Vicerrectorias administrativa, académica y Promoción y Desarrollo Humano
<b>MEJORAMIENTO</b>	
Lecciones aprendidas	La elaboración de Tablas de Retención Documental es un proceso posterior a la clasificación y organización de la documentación, únicamente cuando se conoce lo que existe se puede valorar.

El proyecto se estructuró con base a la metodología usada internacionalmente para organización archivos, es decir, primero organizar y luego valorar, el caso de la Universidad de La Salle es modelo integral de organización, por cuanto al tratarse de una entidad privada ha adaptado a la metodología internacional y no solo la recomendada por el AGN.

A pesar de que la universidad no aplicó una metodología estructurada para formulación del proyecto (pasos previos) al acudir a la metodología de organización de archivos se identificaron plenamente la etapas de ejecución, adicionalmente por tratarse de un proyecto a largo plazo plenamente planeado y articulado dentro del plan de desarrollo de la universidad se realizo con visión integral y proyectada.

Respecto al caso específico de las Tablas de Retención documental TRD, se realizaron previamente los procesos de identificación y clasificación, una vez se dispuso de la documentación organizada se inicio con el proceso de elaboración, en el cual se incluyó la participación activa de todos los funcionarios responsables de la documentación, las funciones, procesos, flujos documentales, inventarios, y encuestas, ajustes, aprobación), aplicación, actualización etc.

#### **ANALISIS GENERAL CASOS:**



Los casos analizados evidencian que en el proceso de formulación de proyectos para la elaboración de TRD no disponen de una metodología uniforme, por cuanto cada entidad dispone de la libertad para utilizar el procedimiento que considere conveniente y que se adapte a sus políticas institucionales.

La formulación de proyectos en las entidades estatales se ve altamente influenciada por la normatividad existente en cuanto al proceso de contratación y elaboración de TRD, los cuales aseguran que previamente se defina el alcance, tiempo, recursos humanos y costos del proyecto entre otros, sin embargo respecto a la metodología utilizada para la formulación cada entidad es libre de utilizar los criterios que considere convenientes.

Para el caso de las entidades privadas la libertad es total y los procedimientos que utilicen dependen de cada entidad, lo cual es favorable si se dispone de un profesional en archivística que oriente el proceso con base a una visión internacional de organización de archivos y no solamente con base a los criterios del AGN de Colombia. Por el contrario si no se dispone de un profesional en archivística los resultados no serán los más adecuados por cuanto la normatividad existente es muy general (aspectos cualitativos) y los profesionales de otras áreas no disponen de la conceptualización ni de la visión integral del proceso.

Ante la carencia de una metodología de carácter obligatorio para la formulación de proyectos y la generalidad de la normatividad para la elaboración de TRD, los proyectos de Tablas de Retención que se realizan actualmente en el país dependen en gran medida de la visión de las organizaciones que los desarrollan "nos hemos preocupado por los resultados y hemos dejado de lado los procedimientos de normalización (se identifica, denomina, codifica, valora y selecciona de acuerdo al criterio del funcionario de turno)".

En los casos analizados se observa que cada entidad determinó los pasos que consideró más adecuados para formular el proyecto de elaboración y/o actualización de las TRD, es decir, que se corrobora la afirmación de que el país no existe ningún tipo de control o normalización sobre el proceso de formulación de proyectos aplicado a las TRD, pues los entes encargados de evaluar y aprobar este tipo de herramientas miden el resultado independientemente de la forma.

El desarrollo de los proyectos de elaboración de TRD no puede depender de los criterios de las organizaciones y los funcionarios de turno, mientras que en la archivística nacional y específicamente en la legislación no se incluyan aspectos cualitativos, es decir, los relacionados con la identificación y valoración de series y subseries documentales y no sea de obligatorio cumplimiento el proceso de formulación (lineamientos básicos) para adelantar los proyectos elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD, el éxito en los proyectos dependerá de la visión de quien los desarrolle y evalúe.

## **6. APLICACION METODOLOGIA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS AL CASO ESPECÍFICO DE ELABORACIÓN DE TABLAS DE RETENCION DOCUMENTAL**

La aplicación de la metodología PMI para la formulación de proyectos en elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD, permite establecer los estándares de gerencia de proyectos sobre los que las entidades y específicamente los archivistas deben orientar su trabajo.

De acuerdo con los procedimientos establecidos en la metodología PMI se abordaran de manera general los aspectos relacionados con el alcance, tiempo, recursos humanos, costos, comunicaciones y riesgo, los parámetros establecidos mas que una camisa de fuerza se constituyen en una herramienta metodológica que ayudará a las entidades en la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD.

### **6.1 APLICACIÓN MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - PHVA**

Con la aplicación del método de solución de problema PHVA a la formulación proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD se dispone de una herramienta de planeación previa al proceso de formulación la cual permite identificar, analizar y establecer las acciones correctivas que permitan solucionar el problema presentado en relación con el manejo documental.

La información proporcionada se constituye en la base para formular un proyecto a la medida de las necesidades reales de la entidad, por cuanto no solo responde a la normatividad legal vigente sino a las características específicas de la problemática identificada.

La aplicación del método de solución de problemas en la elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD incluye las fases de identificación, observación, análisis del problema, plan de acción, desarrollo del plan y verificación, por cuanto las fases de estandarización y conclusiones sirven de base para el proceso de aplicación de Tablas de Retención Documental.

#### **6.1.1 Planear**

La planeación permite contextualizar de manera genérica la finalidad, objetivo, metodología y recursos que deben tenerse en cuenta al formular el proyecto, es decir, que se asegura una visión integral y por consiguiente se involucran todos los elementos relacionados.

**Finalidad (Para que)**<sup>97</sup>: Las Tablas de Retención Documental - TRD se elaboran de manera práctica para facilitar la gestión a nivel:

**Administrativo:**

- Normalización de la producción documental: Permite orientar a los funcionarios en la conformación de los expedientes siguiendo el paso a paso de cada trámite administrativo.
- Racionalización de los procesos archivísticos: Permite elaborar con facilidad los planes de acción pertinentes e invertir apropiadamente los recursos que permitan consolidar el programa de gestión documental de cada entidad.
- Responsabilidad compartida frente a la función archivística: Se involucra al personal de las unidades administrativas y al personal de las unidades de archivo en el proceso de elaboración y aplicación de las TRD.
- Apoyo a la gestión administrativa: Al normalizar la conformación de expedientes, el tiempo de retención y la disposición final de los documentos se contribuye a erradicar los problemas relacionados con la desorganización, extravío y pérdida de los documentos.

**Técnicos:**

- Determinar el tiempo de retención de los documentos en cada etapa del ciclo de vida (archivo de gestión, archivo central, archivo histórico) y su disposición final (eliminación, conservación).
- Acceso y consulta a la documentación: La correcta aplicación de las TRD garantiza el cumplimiento de la razón de ser de los archivos: El acceso y la consulta.
- Regulación de las transferencias documentales en cada etapa del ciclo de vida.
- Protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación: Se asegura la conservación, preservación e incremento de la riqueza documental de la Nación.
- Control de la función administrativa: Las TRD al delimitar responsabilidades frente a la conformación y custodia de los documentos y orientar técnicamente su organización, contribuyen a que los archivos den cuenta de la transparencia de las entidades.
- Base para la automatización de procesos archivísticos: Al disponer de una herramienta que establezca el tiempo de permanencia y la disposición final de los documentos se facilita la automatización de procesos archivísticos pues solamente con procedimientos que aseguren el control integral de la documentación se asegurará en el éxito en la implementación de la automatización.

---

<sup>97</sup> COLOMBIA. Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá. Op. cit., p. 2-7.

- Mediciones previstas: Para determinar si el proyecto responde a la finalidad establecida, es decir, para que se realice, las mediciones previstas deben estar enfocadas a corroborar que los logros alcanzados se hallen en concordancia con cada una de los aspectos determinados en la identificación de la finalidad.

Mediciones: Se debe comparar los resultados obtenidos con la finalidad establecida, es decir, para que se realice el proyecto. Ejemplo:

Finalidad: Disponer de la TRD de cada una de las dependencias existentes (aprobadas según acto administrativo) en la entidad.

Medición: Nro. dependencias / Nro. de TRD elaboradas.

- Fuentes de verificación: La finalidad establecida (aspectos técnicos y administrativos) y los resultados obtenidos.
- Supuestos: La finalidad de la elaboración de las TRD debe responder a dos aspectos fundamentales: La utilidad del producto obtenido y el valor agregado que se obtiene.

Utilidad del producto obtenido: Con la elaboración de las TRD se dispone de una herramienta que permite controlar el ciclo documental y optimizar los procesos al interior de la entidad (información oportuna en el momento adecuado).

Valor agregado que se obtiene: Las TRD maximizan el valor de la información al permitir decisiones adecuadas y soportadas.

### **Objetivo (Qué se va a hacer):**

Administrativo:

Diseñar una herramienta de gestión que le permita a la organización contar con una estructura documental que regule el ciclo de vida de los documentos y determine su disposición final.

Técnico:

- TRD para cada una de las dependencias aprobadas en la entidad.
- Establecer las series, subseries y tipos documentales fundamentales, que de acuerdo con las funciones o procedimientos establecidos por norma le corresponde conformar a cada unidad administrativa, su tiempo de retención en cada etapa del ciclo de vida y la disposición final de los documentos.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> COLOMBIA. Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, Op. cit., p. 2.

- Mediciones previstas:

Administrativo: El número de TRD elaboradas debe corresponder con el número de dependencias aprobadas.

Pertinencia: Las series, subseries y tipos documentales identificadas y denominadas para cada una de las dependencias deben corresponder con las funciones asignadas a cada una de unidades administrativas.

Valoración: El tiempo de retención y la disposición final asignados a cada una de las series o subseries identificadas debe corresponder con los valores primarios, secundarios, la normatividad legal vigente y los usos administrativos de la documentación

- Fuentes de verificación: Actos administrativos y demás disposiciones normativas concernientes a la creación y cambios estructurales de la entidad, funciones asignadas a cada una de las dependencias, inventario de archivos en estado natural, encuesta estudio unidad documental, otros instrumentos de descripción y consulta, diagramas de procesos administrativos.
- Supuestos: La herramienta debe servir para disponer de la documentación generada por la institución en toda su gestión administrativa a lo largo del tiempo.

Nota: En el país para elaborar las Tablas de Retención Documental - TRD se tiene en cuenta desde la última reestructuración de la entidad hasta la actualidad, la documentación anterior se aborda bajo el concepto de tablas de valoración documental, sin embargo a nivel internacional el proceso de valoración es único y no debe separarse en varios momentos como ocurre en la realidad nacional.

### **Metodología (Cómo):**

La elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD debe corresponder en su línea base (aspectos mínimos) con los pasos metodológicos establecidos en la normatividad legal vigente (para el caso de las entidades estatales el acuerdo 039 de octubre 31 de 2002).

Lo anterior no impide que las entidades fortalezcan la metodología de trabajo con procedimientos administrativos que optimicen los procesos, recursos y beneficios obtenidos. Ejemplo: Sensibilización del personal a través de procesos de talleres colectivos.

- Mediciones previstas:

Informes de avance: Los pasos establecidos en la metodología para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD deben quedar registrados en el plan de acción del proyecto el cual debe ser adecuado a normatividad legal vigente y a la realidad de cada entidad, adicionalmente debe realizarse seguimiento permanente a los informes de avance (periódicos) de la evolución del proyecto.

- Fuentes de verificación: Normatividad legal vigente, plan de acción del proyecto, informes de avance.
- Supuestos: Los pasos metodológicos establecidos en el acuerdo 039 se constituyen en la línea base del proyecto por lo que deben ser de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas y las entidades privadas que cumplen funciones públicas, adicionalmente a nivel Distrital en su guía metodológica para la elaboración de Tablas de Retención Documental se complementan los aspectos considerar dentro de la elaboración de una tabla de retención documental, no obstante el proceso se puede enriquecer con la experiencia y procedimientos previamente desarrollados por la entidad.

### **Recursos (Con que):**

Incluye los componentes, es decir, los diferentes interrogantes básicos para abordar el desarrollo del proyecto

- ¿Quién? : Actores involucrados: En el desarrollo de un proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD intervienen varios estamentos:

Equipo multidisciplinario de trabajo: Esta integrado por jefe de archivo de la entidad, profesionales de las diferentes dependencias que conozcan la documentación que se produce y el valor de la misma, profesionales con diferentes perfiles que puedan aportar elementos indispensables para el proceso ejemplo: Archivistas, Abogados, historiadores.

Productores de los documentos: Los productores de los documentos son un elemento fundamental en el proceso de elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD por cuanto son quienes conocen los documentos y su uso administrativo.

¿Dónde?: La recopilación de la información para elaborar las Tablas de Retención Documental - TRD se debe realizar en contacto directo con los productores de la documentación y los documentos, por cuanto es la única manera para asegurar la funcionalidad y pertinencia de la herramienta.

- ¿Cuánto? : Recursos que se requieren: Los proyectos de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD dependiendo de la magnitud del proyecto de manera genérica requieren de:

Recurso humano: Ejemplo: Un profesional en ciencias de la información que lidere el proyecto, profesionales de la archivística que realicen el proceso de análisis de la información recolectada, personal técnico en archivos que adelante el proceso de levantamiento de la información. Adicionalmente se requiere de la asesoría de profesiones complementarias para el proceso de identificación, denominación y valoración de las series y subseries documentales (dentro de las profesiones complementarias se encuentra el derecho y las áreas afines al tipo de entidad etc.).

En caso de que el proyecto sea entregado a terceras personas se requiere de la participación de un profesional en archivística que realice el proceso de interventoría del mismo.

Recursos físicos: Ejemplo: El desarrollo del proyecto involucra los materiales para la realización del proyecto (equipos de computo, impresoras, papelería, fotocopias, tinta etc.), instalaciones físicas (sitio de trabajo del personal que va a participar en el desarrollo del proyecto), en caso de que la entidad disponga de sedes en varias ciudades viáticos (tiquetes aéreos, transporte, alojamiento, alimentación).

Recursos financieros: Se debe contemplar el costo del recurso humano (a partir de salarios), recursos físicos (infraestructura, equipos, y papelería), costos indirectos (transporte, viáticos), imprevistos adicionales (ampliación del tiempo de realización)

Dependiendo de la disponibilidad de los recursos financieros, del grado de liquidez y del grado de endeudamiento se debe determinar si el proyecto se realiza con recursos propios o con recursos externos.

- ¿Cuándo? : Tiempo en el que se va a realizar: El tiempo para la realización del proyecto depende en gran medida de la magnitud del proyecto y de la cantidad de personal que se vaya a utilizar, es importante que desde el inicio del proyecto se disponga de una herramienta de control que permita

realizar seguimiento a las actividades del proyecto. Ejemplo Grafica de Gantt , Pert / CPM etc.

Adicionalmente la entidad debe determinar si desea desarrollar el proyecto en menor tiempo y por consiguiente debe invertir mayores recursos en el corto plazo o mayor tiempo pero permanencia de los problemas documentales y por consiguiente incremento en los costos.

## Fase 1 - Identificación del problema

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
<p>Selección del problema: Ejemplo:</p> <p>Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se dispone de una herramienta que permita establecer el tiempo de retención de los documentos en cada etapa del ciclo de vida y su disposición final lo cual ocasiona:</li> </ul> <p>Complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la producción documental.</li> <li>- Acumulación de documentos en el archivo de gestión y /o en el archivo central.</li> <li>- Los documentos son conservados o eliminados de acuerdo con los criterios del funcionario de turno.</li> <li>- Pérdida de información y sus posteriores consecuencias: Decisiones inadecuadas, detrimento del patrimonio documental, responsabilidad injustificada ante la carencia de soportes.</li> <li>- Incremento en el tiempo de búsqueda y recuperación de información</li> <li>- Transferencias documentales traumáticas (sin normalización)</li> </ul>	<p>Observación directa: Se debe determinar previamente los formatos de observación, es decir, los item que se van a observar para analizar el problema</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Acumulación</li> </ul>	<p>El principal problema que se presenta en las organizaciones ante la ausencia de Tablas de Retención Documental - TRD, se haya relacionado con la valoración de documentos, es decir con el tiempo de retención, su disposición final y los inconvenientes posteriores que esta situación ocasiona.</p> <p>La problemática se evidencian en: Organización de documentos, recuperación de información, archivos físicos, transferencias documentales.</p> <p>Nota: La tabla de retención no es la solución a todos los problemas documentales que se presentan en la organización, y no debería utilizarse para clasificar ni para ordenar pues para esto existen los cuadros de clasificación, sin embargo en el país esta función fue asumida por las TRD ante la sub utilización de la funcionalidad de los cuadros.</p>
<p>Histórico del problema: Ejemplo:</p> <p>En las organizaciones que no disponen</p>	<p>•Fotografías: Medios de almacenamiento en</p>	<p>Acumulación; Dificultad para la recuperación de información,</p>



de Tabla de Retención Documental el problema se evidencia en la acumulación o pérdida de documentos, su posterior dificultad para recuperar la información y tomar decisiones oportunas.	<p>archivo de gestión, central e histórico</p> <p>•Gráficos: Índices de acumulación o pérdida de documentos, tiempo de búsqueda, costos de almacenamiento v/s recuperación de información.</p>	<p>incremento en el tiempo de búsqueda, sobre costos de almacenamiento</p> <p>Perdida: Toma de decisiones sin soporte, pérdida de la historia e identidad institucional, dificultad o imposibilidad para responder las peticiones de terceras personas, silencio positivo (asumir la responsabilidad ante la imposibilidad de demostrar la inocencia).</p>
<p>Mostrar pérdidas actuales y ganancias posibles: Ejemplo:</p> <p>Perdidas: Dificultad o imposibilidad para recuperar información en el momento oportuno, sobre costos de almacenamiento, ineficiencia administrativa, decisiones sin soporte, reincidencia en errores del pasado.</p> <p>Ganancias: Transparencia administrativa, optimización de recursos y procedimientos.</p>		
<p>Nombrar responsables</p> <p>El responsable (líder) del proyecto para elaborar las Tablas de Retención Documental - TRD debe ser una persona con formación profesional de pregrado en archivística: Por cuanto esta es una actividad que requiere de conocimiento teóricos y prácticos en TRD.</p> <p>Adicionalmente se requiere de la participación (involucrar) de un grupo multidisciplinario que conozca la entidad, procesos y sus documentos.</p>		

## Fase 2 – Observación del problema

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
<p>Descubrimiento de las características del problema a través de la recolección de datos - Ejemplo:</p> <p>La carencia de Tablas de Retención Documental - TRD se evidencia en: Volumen documental, tiempo de búsqueda, costos de almacenamiento, criterios de conservación y/o</p>	<p>En los casos en que los datos no se encuentren documentado se debe acudir directamente a las fuentes y levantar la información (del problema), para lo cual se deben definir formatos de consolidación.</p>	<p>Observar el problema desde diferentes puntos de vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo: de búsqueda, facilidad de recuperación</li> <li>- Sitio: Volumen, almacenamiento,</li> <li>- Síntomas: Pérdida de información, dificultad para recuperar los documentos, sobre almacenamiento.</li> <li>- Individuos: Criterios personales de organización, transferencias</li> </ul>

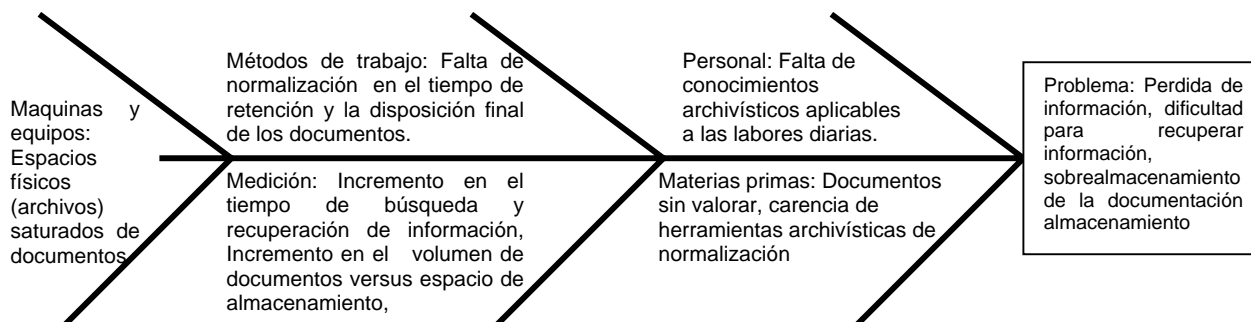
eliminación, proceso de transferencias documentales		y valoración.
Descubrimiento de las características del problema a través de observaciones en el sitio: Se debe visitar las unidades administrativas, el archivo de gestión y el archivo central y observar como se organizan los documentos, su volumen, como se realizan las transferencias.	<p>Análisis en el sitio donde ocurre el problema. (Archivo de gestión, archivo central):</p> <p>Facilidad de recuperación de la información, tiempo de búsqueda, volumen, documental, fechas, organización, criterios de conservación y eliminación.</p>	<p>Realizar una visita al sitio donde ocurre el problema. Utilizar filmadoras de video y fotografías</p> <p>El video y las fotografías sustentan la problemática en relación con el volumen de la documentación, y su dificultad para recuperar la información.</p>
<p>Cronograma propuesto y meta: El tiempo de ejecución para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD depende del tamaño de la organización y de la cantidad de personas y recursos disponibles.</p> <p>Definir una meta a ser alcanzada: Elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD</p>	Diagramas de red del proyecto	<p>El cronograma estimado debe contemplar: Conformación del grupo de trabajo, sensibilización del personal, compilación de la información, levantamiento de inventario en estado natural, aplicación de la encuesta estudio documental, definición y denominación de series y subseries, proceso de valoración documental, revisión y ajustes etc.</p> <p>Estimar un presupuesto: La elaboración de TRD debe incluir materiales, mano de obra y costos indirectos del proyecto</p>

### Fase 3 - Análisis del problema

Tareas	Observaciones
<p>Después de identificar, observar y analizar el problema se determinan las posibles causas más influyentes:</p> <p>Para el caso de las Tablas de Retención Documental - TRD las causas mas influyentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de herramientas archivísticas que normalicen el tiempo de retención y la disposición final de los documentos.</li> <li>- Aplicación de criterios</li> </ul>	<p>Diagrama de causa - efecto. ¿Porqué ocurre el problema?</p> <p>Problema: Perdida de información, dificultad para recuperar información, sobrealmacenamiento de la documentación.</p> <p>Métodos de trabajo: Falta de normalización en el tiempo de retención y la disposición final de los documentos.</p> <p>Medición: Incremento en el tiempo de búsqueda y recuperación de información, Incremento en el volumen de documentos versus espacio de almacenamiento,</p> <p>Maquinas y equipos: Espacios físicos (archivos) saturados de documentos.</p> <p>Personal: Falta de conocimientos archivísticos aplicables a las labores diarias.</p> <p>Materias primas: Documentos sin valorar, carencia de herramientas archivísticas de normalización.</p>

personales en la valoración y disposición de los documentos.	
--------------------------------------------------------------	--

**Figura 12. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**



#### Fase 4 - Plan de acción

Tareas	Observaciones
<p>Estrategia de acción: Elaboración de las Tablas de Retención Documental.</p> <p>En la formulación del proyecto para elaboración de las Tablas de Retención Documental – TRD debe quedar contemplada la línea base (mínimo requerido): Conformación del grupo de trabajo, sensibilización del personal, compilación de la información, levantamiento de inventario en estado natural, aplicación de la encuesta estudio documental, definición y denominación de series y subseries, proceso de valoración y selección documental, ajustes y presentación.</p>	<p>Nota: En el proceso de elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD debe involucrarse a los productores de la documentación en la Identificación y denominación de series, establecimiento de tiempos de retención, disposición final de los documentos.</p> <p>Adicionalmente debe tenerse en cuenta la opinión (asesoría) de expertos en cada área (identificación y valoración) dependiendo del tipo de organización y de las unidades administrativas que se estén trabajando.</p>

#### 6.1.2 Hacer

Corresponde a la implementación y desarrollo del plan establecido, es decir, la ejecución de las acciones puntuales que se deben realizar:

- ¿De que manera? : Dentro de las acciones que se deben quedar contempladas en la formulación del proyecto (línea base) se tomo como base el acuerdo 039 de octubre 31 de 2002 , el documento Tablas de Retención y transferencias documentales: directrices básicas e instrucciones para su elaboración del Archivo General de la Nación y la

guía práctica para la elaboración de Tablas de Retención de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

- Previo al proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se debe disponer de los manuales de funciones y procedimientos actualizados, en caso de que no disponga de esta información se debe realizar un proceso previo e independiente de elaboración de esta herramienta.

Nota: El perfil adecuado para realizar este procedimiento es diferente al de la elaboración de TRD, por lo cual debe ser realizado por ejemplo por ingenieros industriales, administradores de empresas etc.

- Conformación del grupo de Trabajo: Incluye la definición de los perfiles y la capacitación que se dará al grupo que colaborará en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD.
- Sensibilización al personal de la entidad: Incluye la metodología y contenidos que se utilizarán para realizar el proceso de sensibilización. Adicionalmente debe definirse los funcionarios (perfiles y/o cargos que harán parte integral del proceso de elaboración de las TRD).

Nota: Se recomienda que haga parte del proceso el personal profesional que conozca los procedimientos, los documentos que producen las dependencias y el valor de los mismos.

- Compilación de la información: Incluye el levantamiento de los actos administrativos y demás disposiciones normativas concernientes a la creación y cambios estructurales de la entidad (acto administrativo de creación, organigrama actualizado, acto administrativo que determina los códigos que identifican a cada una de las unidades administrativas que conforman la entidad, actos administrativos y normatividad que incide en las funciones de cada una de las unidades administrativas legalmente constituidas etc.)
- Levantamiento de inventario en estado natural de los archivos de gestión: Esta información en conjunto con las funciones y la encuesta de estudio documental sirve para identificar las posibles series, subseries y sus respectivos tipos documentales.
- Aplicación de la encuesta de estudio documental: En el diligenciamiento de la encuesta deben participar el personal que maneja los documentos, los profesionales de las unidades administrativas (el proceso debe ser revisado por el jefe de cada unidad administrativa).

- Definición y denominación de series y subseries documentales: Una vez definidas las series y subseries documentales y establecido el sistema de codificación se dispone de las dos primeras casillas de la tabla de retención documental y por consiguiente del cuadro de clasificación documental.

Nota. En archivo de gestión el cuadro de clasificación puede llegar hasta el nivel de tipo documental, en Colombia únicamente llega hasta el nivel de subserie por lo cual se pierde parte de su funcionalidad.

- Proceso de valoración documental: El proceso de valoración incluye:

Definición de tiempo de retención documental: Se debe tener en cuenta la Identificación de los valores primarios y secundarios de los documentos, tramitación, vigencia, usos administrativos y plazo precaucional.

Definición de disposición final: Se debe definir la conservación permanente, eliminación, selección, transferencia a otros medios de almacenamiento que se aplicara a las series o subseries documentales identificadas.

- Definición de procedimiento: A través de los procedimientos se clarifica a partir de cuando comienza a contar el tiempo de retención, y en que momento realizar las acciones indicadas en la disposición final.
- Revisión y adaptación: Una vez se disponga del borrador inicial de las Tablas de Retención Documental, las TRD deben ser revisadas por los productores de la documentación, el jefe de la dependencia y posteriormente por el comité de archivo de la entidad. Con base a las sugerencias establecidas se deben realizar las correctivos necesarios y elaborar el documento de final.
- Revisiones: Durante el desarrollo del hacer, es decir, en la implementación del plan existen algunos puntos coyunturales sobre los que se debe realizar revisiones constantes a fin de evitar inconvenientes o traumatismos que afecten el normal desarrollo de las actividades planeadas
- Conformación del grupo de Trabajo: Verificar que el personal suministrado corresponda con los perfiles establecidos, adicionalmente se debe realizar una prueba piloto para determinar la calidad y

metodología utilizados y tomar los correctivos en caso de que sea necesario.

- Sensibilización al personal de la entidad: Revisar la funcionalidad de la metodología del proceso de sensibilización, evaluar el nivel de entendimiento y aceptación (prueba piloto), y tomar los correctivos en caso de que sea necesario.
- Levantamiento de inventario en estado natural de los archivos de gestión: Durante el proceso se debe verificar la calidad de la información recopilada (debe servir de base para realizar una aproximación a las posibles series, subseries y tipos documentales).
- Aplicación de la encuesta de estudio documental: Durante el proceso de levantamiento se debe revisar la información recopilada
- Definición y denominación de series y subseries documentales: Se debe revisar permanentemente la actualización del cuadro de clasificación documental para evitar duplicidad en agrupaciones documentales.
- Revisión y adaptación: Se debe disponer de bitácoras e informes de revisión que permitan controlar los cambios y sugeridos.
- Supuestos: Durante la ejecución del plan se pueden presentar eventualidades que ocasionen incrementos en el tiempo de realización o cambios en la programación establecida inicialmente, por lo cual se debe disponer de tiempos de holgura (adicionales) y actividades complementarias.

## Fase 5 - Desarrollo del plan

Tareas	Herramientas Utilizadas	Observaciones
<p>Entrenamiento: El proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD requiere de entrenamiento previo del personal que participará en su desarrollo.</p> <p>Para realizar un trabajo cooperativo entre los productores de la documentación y el personal del proyecto se debe capacitar a los productores en los conceptos básicos (elaboración, funcionalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación del plan de acción: Es importante que la divulgación y motivación se realice inicialmente con los líderes de las diferentes áreas, de tal manera que se tenga un elemento oriente y apoye la realización del proyecto.</li> <li>• Reuniones participativas: Se deben realizar capacitaciones con los funcionarios (por dependencia) donde se contextualice de manera práctica en los conceptos que se van a utilizar en la elaboración de las Tablas de</li> </ul>	<p>Los procesos de sensibilización y capacitación de los productores de la documentación deben realizarse con base en talleres prácticos que permitan una aproximación a los conceptos archivísticos. Adicionalmente debe disponerse de formatos de evaluación de las actividades.</p>

y aplicación) de las TRD y al personal del proyecto en la contextualización de la entidad (misión, visión, funciones, procedimientos).	Retención Documental - TRD de tal forma que ellos puedan apoyar el proceso.	
<p>Ejecución del plan de acción:</p> <p>En la realización diaria de las actividades se debe contar con un elemento de control (bitácora) donde se registren los resultados buenos y malos con las fechas en que ocurrieron</p> <p>Seguimiento del cronograma: Se debe realizar retroalimentación programada y periódica del cronograma de trabajo.</p>	<p>La bitácora debe incluir:</p> <p>Verificación de actividades previas</p> <p>Formato de asistencia a los procesos de capacitación, sensibilización,</p> <p>Formato de seguimiento de las actividades</p> <p>Formato de evaluación de las actividades.</p> <p>Para revisar los avances en el cronograma de trabajo deben establecerse previamente las fechas en las cuales se realizaran reuniones de seguimiento y control.</p>	<p>El desarrollo del plan requiere que se realice una continua retroalimentación del proceso (avances y dificultades), para lo cual se deben establecer los siguientes mecanismos de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de seguimiento con el personal del proyecto</li> <li>- Retroalimentación con los jefes de las unidades administrativas trabajadas</li> <li>- Revisión de indicadores de desempeño establecidos y del cronograma de trabajo</li> </ul>

### 6.1.3 Verificar

Incluye la evaluación permanente del desarrollo del plan y permite establecer correctivos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y solucionar el problema.

- Mediciones:
  - Manuales de funciones actualizados: Manuales de funciones / cargos actuales aprobados en la entidad.
  - Manuales de procedimientos actualizados: Manuales de procedimientos / procesos actuales desarrollados.
  - Conformación del grupo de Trabajo: Perfiles contratados / perfiles requeridos.
  - Sensibilización al personal de la entidad: Evaluación conceptos explicados, borradores TRD elaborados por los funcionarios.
  - Compilación de la información: Revisión normatividad recopilada (actos administrativos y demás disposiciones normativas).
  - Levantamiento de inventario en estado natural de los archivos de gestión: Nro. de inventarios / Nro. De dependencias.

- Aplicación de la encuesta de estudio documental: Nro. de encuestas / Nro. de dependencias.
- Definición y denominación de series y subseries documentales: Series y subseries documentales / funciones y procedimientos.
- Proceso de valoración documental: Tiempo de retención documental, disposición final, procedimiento / usos de la documentación.
- Revisión y adaptación: TRD revisadas y aprobadas jefes dependencias, comité de archivo.

## Fase 6 - Verificación

<i>Tareas</i>	<i>Herramientas Utilizadas</i>	<i>Observaciones</i>
Comparación de los resultados: Teniendo en cuenta que las etapas establecidas para la elaboración de las TRD son progresivas y dependientes, los errores cometidos afectan el trabajo posterior, por lo cual el seguimiento y control debe ser permanente.	Se debe diseñar un formato de seguimiento y control de cambios el cual debe incluir: El problema o error que se presento, acción correctiva que se va a realizar, efectos secundarios del error presentado, fecha de solución, fecha seguimiento, alteraciones en el cronograma inicial.	Para el proceso de verificación se debe tener como base la bitácora de trabajo, los informes de seguimiento y los resultados del trabajo desarrollado.

### 6.1.4 Actuar

Permite recapitular todo el proceso desarrollado hasta el momento, estandarizar la solución implementada para solucionar el problema identificado y prevenir la reaparición del problema.

## Fase 7 - Estandarización

<i>Tareas</i>	<i>Herramientas Utilizadas</i>	<i>Observaciones</i>
Aplicación del estándar: Una vez se disponga de las Tablas de Retención Documental - TRD aprobadas deben formalizarse mediante un acto administrativo que asegure su cumplimiento obligatorio.	Para asegurar que las Tablas de Retención Documental - TRD se apliquen correctamente debe elaborarse los manuales y procedimientos que faciliten su implementación	El manual de aplicación debe abordarse de manera sencilla, en lenguaje natural y con ejemplos prácticos.



Educación y entrenamiento: El Resultado de la elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se observa en la funcionalidad al momento de su aplicación (requiere de un proceso de acompañamiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reuniones y conferencias de sensibilización</li> <li>•Manuales de aplicación de Tablas de Retención Documental - TRD</li> <li>•Entrenamiento en el trabajo: Talleres prácticos de aplicación</li> </ul>	La educación y entrenamiento de para la aplicación de Tablas de Retención Documental – TRD debe ser practico, en el sitio de trabajo y con acompañamiento permanente
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Fase 8 -Conclusión

<i>Tareas</i>	<i>Herramientas Utilizadas</i>	<i>Observaciones</i>
Para que las Tablas de Retención Documental – TRD sean funcionales deben actualizarse permanentemente y reflejar cualquier cambio en las funciones, series, subseries y tipos documentales,	Formatos y procedimiento de actualización	El proceso de actualización requiere de la participación activa y permanente de los productores de la documentación, para lo cual se debe diseñar formatos o herramientas electrónicas que permitan que dependencia informen oportunamente los cambios que se hayan producido

## 6.2 APLICACIÓN METODOLOGIA PMI

La aplicación de la metodología PMI en la construcción de parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, se constituye en una excelente herramienta de planeación, por cuanto no solo permitirá guiar el desarrollo del proyecto sino que asegurará en gran medida el éxito en la realización del mismo, incluirá de manera general la definición de: Alcance, tiempo, recurso humanos, costos, calidad, comunicaciones y riesgo.

### 6.2.1 Alcance

**Iniciación:** Reconocer que un nuevo proyecto existe

Entradas:

1. Necesidad de elaboración: Todo proyecto que se realice al interior de la entidad debe responder a la solución de una necesidad (Ejemplo: un nuevo requerimiento, la solución de un problema, optimización de un proceso etc). Para el caso de la

elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD de manera general responden a:

- Normatividad: La ley obliga a la entidad a elaborar las TRD.
- Calidad: La entidad se encuentra en proceso de acreditación.
- Problemas documentales: Pérdida y/o acumulación de documentos.
- Problemas administrativos: Dificultad para recuperar información, responder peticiones y tomar decisiones soportadas.

2. Descripción del producto: La elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Nro. De dependencias: Se debe elaborar una TRD para cada una de las dependencias existentes en la entidad (según resolución de aprobación).
- Series y subseries: Las series y subseries identificadas deben corresponder con las funciones aprobadas a cada una de las dependencias.
- Tiempo de conservación: Para cada una de las series y/o subseries documentales identificadas se debe determinar el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital (archivo de gestión y archivo central).
- Disposición final y procedimientos: Para cada una de las series y/o subseries documentales identificadas se debe determinar la disposición final (conservación, eliminación, selección, migración a otros medios) y el procedimiento respectivo, adicionalmente debe existir una relación directa entre estos dos elementos.
- Soportes de elaboración: Debe entregarse la información institucional y la normatividad respectiva, los inventarios en estado natural, las encuestas documentales, las bitácoras de elaboración y el respectivo análisis de estos elementos etc.
- Valor agregado: Debe entregarse el soporte de la metodología de elaboración, los cuadros de clasificación documental, el sistema de clasificación consolidado, la tabla de series generales.

Nota: Aun cuando en el país se encuentre sub valorado el papel de los cuadros de clasificación y la tabla de series generales, se debe iniciar con el proceso de incorporación y utilización de estas herramientas, pues a nivel Internacional han demostrado su funcionalidad.

3. Plan Estratégico: El proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD debe enmarcarse dentro del plan estratégico de la entidad, es decir, que se deben revisar las líneas de acción y objetivos establecidos de manera general en la planeación institucional y armonizar los objetivos y estrategias del proyecto con estos lineamientos. Ejemplo:

Línea de acción: Efectividad organizacional

Objetivo: Optimizar los procesos administrativos realizados al interior de las diferentes dependencias.

Objetivos del proyecto: Apoyar la gestión administrativa, optimización de recursos, disminución de costos, racionalización de procesos etc.

Estrategias del proyecto: Involucrar de manera directa a los productores de la documentación en el proceso de elaboración de TRD, generar productos (entregables) que den valor agregado al proceso de elaboración de TRD: compilación información institucional y normatividad legal, cuadros de clasificación, metodología de elaboración etc.

4. Criterio de selección del proyecto: En la selección de proyectos en TRD los criterios de selección a los que puede acudir la entidad dependen de varios aspectos:

- Recursos propios (directamente) o recursos externos (a través de terceros): Depende del perfil de personal existente en la entidad, del tiempo en el cual quiera o deba realizar el proyecto, de la disponibilidad presupuestal y el grado de liquidez al momento de realizar el proyecto etc.
- Realización (directa): Requiere de la contratación de personal que se adecue al perfil requerido en el proyecto (se recomienda utilizar el tipo de contrato por labor determinada) o el traslado temporal de funcionarios previamente contratados por la entidad para otras funciones, en este tipo de contratación la entidad asume directamente el riesgo por cualquier tipo de errores o eventualidades que se presenten durante la ejecución del proyecto, adicionalmente se pueden incrementar los costos en el corto plazo al tener que incrementar la carga laboral con la contratación de nuevo personal.
- Outsourcing: Se asegura la calidad de proyecto al ser realizado por expertos en el área, se transada cualquier tipo de riesgo a la empresa contratada, sin embargo el costo es mucho mayor que al realizar el proyecto directamente.

Nota: La decisión de realizar el proyecto con recursos propios o externos también depende del monto de la inversión, la disponibilidad de fondos, el grado de liquidez, el grado de endeudamiento de la entidad etc.

5. Manuales de funciones y procedimientos actualizados: Previamente a la elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD, se debe revisar la

disponibilidad de los insumos requeridos para iniciar el proyecto, por lo cual es necesario que en caso de que no se cuente de este tipo de herramientas se adelante un proyecto independiente de elaboración y/o actualización de manuales.

#### Herramientas y técnicas:

1. Método de selección de proyectos: Medición de costo / beneficio, se debe ponderar los costos invertidos por la entidad y los beneficios que se obtendrán al realizar el proyecto
  - Recursos propios (directamente): Menores costos, mayor tiempo, mayor control del personal, mayor conocimiento de la entidad, mayor facilidad de adaptación a cambios.
  - Recursos externos (a través de un tercero): Mayores costos, menor tiempo, menor riesgo (pólizas de incumplimiento), mayor experiencia, dedicación exclusiva.

#### Costos:

Inversión recursos: Con fuentes propias o con fuentes externas.

#### Beneficios Generales:

Administrativos: Optimización recursos, normalización procesos, recuperación oportuna de información.

Técnicos: Cumplimiento de la normatividad, control producción documental

2. Opiniones expertas: Otras unidades dentro de la organización, consultores, profesionales etc.

Nota: Las opiniones de expertos fortalecen el proceso de definición del alcance por cuanto la experiencia permite delimitar claramente el proyecto que se desea adelantar, para el caso de la elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se puede acudir entre otros a: Área de Calidad, jurídico (normatividad, tipo de contratación), organización y métodos (funciones y procedimientos), financiera (inversión), desarrollo humano (personal) etc. profesionales de la archivística y/o empresas consultoras con experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos.

#### Salidas:

1. Descripción del proyecto: El proyecto de elaboración de TRD debe contemplar:
  - En que consiste: Elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD para las (numero de dependencias) aprobadas según la estructura

actual de la entidad, siguiendo la metodología (línea base) y los formatos establecidos según la normatividad legal vigente.

- Cuando inicia y cuando termina: Debe establecerse el tiempo de duración previsto de acuerdo con el número de TRD que deben elaborarse y la cantidad de personal que va a participar en el proyecto, adicionalmente debe incluirse el tiempo de holgura, es decir, un tiempo adicional que le de flexibilidad al proyecto.
- Productos resultantes: Tablas de Retención Documental - TRD y Cuadros de clasificación documental - CCD, para la cada una de las dependencias aprobadas según la estructura orgánica de la entidad, Sistema de clasificación, Tabla de series generales, soportes de elaboración (inventarios documentales en estado natural, encuesta estudio unidad documental, normatividad y actos administrativos).
- Beneficios para la entidad (generales): Administrativos (optimización de procesos y toma de decisiones), técnicos (normalización y control de la producción documental) y legales (cumplimiento de la normatividad).
- Costos: En caso de que el proyecto se vaya a realizar con recursos propios (directamente) debe establecerse el valor de todos los costos en que debe incurrir la entidad. Ejemplo recursos humanos (personal), recursos físicos (infraestructura, equipos, papelería), viáticos y transporte, etc. y en caso de que se realice con recursos externos (outsourcing) debe establecerse el valor al cual se pagara por cada una de las Tabla de Retención Documental - TRD, para lo cual se debe analizar el valor que el mercado esta cobrando por esta actividad).

2. Charter del proyecto: El charter del proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental debe responder a los siguientes interrogantes: necesidad del negocio para la cual se creo el proyecto y descripción del producto.

Necesidad de negocio	Descripción del producto
<p>Desde el punto de vista organizacional el proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se desarrolla de manera general para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto legal: Responder a las exigencias legales vigentes.</li> <li>• Aspecto administrativo: Apoyar la gestión administrativa, soportar la toma de decisiones, facilitar el acceso y consulta a la documentación.</li> <li>• Aspecto económico: Optimizar el uso de los recursos (documentación</li> </ul>	<p>La descripción del producto se encuentra detallada en las entradas de iniciación del alcance, sin embargo se recomienda que adicionalmente en la descripción se tengan en cuenta entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de TRD que deben elaborarse.</li> <li>• Claridad acerca de la estructura (formato y campos) que se van a manejar.</li> <li>• Componentes: Se debe especificar el resultado esperado y la forma en que</li> </ul>

<p>e información) racionalizar los costos de producción, almacenamiento y recuperación de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto técnico: Normalizar y controlar la producción documental, racionalizar los procesos archivísticos etc.</li> </ul> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionalmente a los beneficios enunciados en este apartado se recomienda que al momento de presentar el proyecto se priorice sobre los beneficios administrativos y la optimización de recursos que produce.</li> </ul>	<p>se debe diligenciar cada uno de los campos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología: Por tratarse de un trabajo intelectual en el que el procedimiento de elaboración influye en el resultado esperado debe aclararse la manera como se debe realizar</li> </ul> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los entregables adicionales a las TRD, deben detallarse como si se tratara del producto principal, por cuanto el valor que tienen para la organización es igual de importante.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. Restricciones:

- Normatividad: La normatividad legal vigente en relación con el manejo de las Tablas de Retención Documental - TRD se constituye en la línea base (lineamientos generales) sobre la cual debe desarrollarse el alcance del proyecto. Ejemplo el acuerdo 039 de 2002 establece las etapas y entregables básicos del proyecto.
- Realidad institucional: El plan de desarrollo, las necesidades, los recursos de la entidad se constituyen en un elemento importante al momento de definir el alcance, pues adecuarse a los lineamientos dados por la entidad.

### 4. Suposiciones:

- Durante el desarrollo del proyecto pueden presentarse eventualidades que alteren la ejecución normal de las actividades planeadas, por lo cual se debe disponer de un plan de contingencia que permita desarrollar el proyecto de acuerdo con el alcance establecido. Ejemplo: El cronograma de aplicación de la encuesta de estudio documental dependerá de la disponibilidad (tiempo de ocupación) del personal de la dependencia, por lo tanto en el cronograma inicial debe establecerse un tiempo de holgura para el levantamiento de esta información.

**Planeación del alcance** Criterio usado para determinar si el proyecto o fase ha sido completado exitosamente

Entradas: Ver salidas iniciación alcance.

Herramientas y técnicas:

1. Análisis del producto: El producto del proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental son las TRD de cada una de las dependencias legalmente constituidas (aprobadas según resolución), las cuales deben incluir el listado de las series y subseries de acuerdo con las funciones propias de cada dependencia con sus correspondientes tipos documentales, tiempo de retención, disposición final y procedimientos.

Adicionalmente al producto principal (TRD) se dispone de productos complementarios bastante valiosos para la entidad: Tabla de series generales, cuadros de clasificación, sistema de clasificación, inventarios documentales, encuestas documentales.

2. Análisis costo-beneficio:

En el análisis costo- beneficio de un proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD deben tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: Tiempo y conocimiento.

Tiempo: A menor tiempo mayor costo (duración del proyecto) / disponibilidad de TRD menor tiempo búsqueda y mayor eficiencia administrativa (beneficios).

Conocimiento: A mayor volumen mayor costo / disponibilidad de TRD mayor posibilidad de disponer y recuperar información oportunamente (beneficios).

Costos: Dentro de los costo generales del proyecto se encuentran: Recurso humano (Ejemplo: profesionales, técnicos, auxiliares) recursos físicos (involucra los materiales para la realización del proyecto: Equipos de computo, impresoras, papelería, fotocopias, tinta etc), en casos de que la entidad disponga de sedes en varias ciudades viáticos: Tiquetes aéreos, transporte, alojamiento, alimentación, imprevistos adicionales (ampliación del tiempo de realización)

Beneficios:

- Administrativos: Optimizar recursos, racionalizar costos, facilitar la toma de decisiones, trazabilidad (conocer el tramite administrativo que realiza el documento y donde se encuentra), accesibilidad (permitir la recuperación de la información en el momento oportuno y seguridad de la información)
- Técnicos: Cumplir con la normatividad legal vigente, facilitar la organización del archivo en sus diferentes fases, controlar la producción y el tramite de los documentos.

### 3. Identificación: (Aproximaciones al proyecto mediante lluvia de ideas):

- El proyecto de elaboración de TRD debe responder a la metodología establecida (línea base) y al producto final que solicita la legislación legal vigente.
- El proyecto de elaboración de TRD le ofrece a la entidad una amplia gama de productos complementarios (valor agregado): TRD series generales, Cuadros de Clasificación, Sistema de clasificación, compilación de información y normatividad institucional.
- La decisión de realizar el proyecto con recursos propios (internamente) o con recursos externos (outsourcing) depende de los recursos disponibles (tiempo, humanos, financieros) y de las prioridades establecidas en el plan de acción de la entidad.

4. Opiniones expertas: El comité de archivo de la entidad y los productores de la documentación deben tener una participación activa la formulación del proyecto.

#### Salidas:

1. Declaración de alcance: Incluye la justificación del proyecto, producto, entregas y objetivos del proyecto

1.1 Justificación del proyecto: Ver finalidad en planeación PHVA.

1.2 Productos del proyecto (entregables):

- Tablas de Retención Documental - TRD de cada una de las dependencias establecidas por norma en la entidad.
- TRD de series generales
- Cuadros de Clasificación Documental – CCD de cada una de las dependencias.
- Sistema de clasificación.
- Inventarios en estado natural y su respectivo análisis.
- Encuestas estudio unidad documental y su respectivo análisis.
- Compilación de información institucional y normatividad legal vigente.
- Metodología de elaboración TRD (material capacitación personal del proyecto, sensibilización del recurso humano).

1.3 Objetivos del proyecto: Ver objetivos en planeación PHVA

2. Detalle del soporte: Corresponde a los registros a través de los cuales se asegurara el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Lista de chequeo que incluya todas las tareas que deben ejecutarse



- Bitácora de trabajo (elaboración de cada una de las TRD).
- Informes de gestión de las actividades realizadas

### 3. Plan de manejo del alcance:

En el plan de manejo del alcance debe estipularse entre otros aspectos: La línea base (aspectos básicos que deben desarrollarse) y el plan de contingencias (acciones o correctivos en caso de que se presenten determinadas situaciones)

Línea base: Tanto la metodología como los entregables de la elaboración de las Tablas de Retención Documental (aspectos básicos) se encuentran estipulados según la normatividad legal vigente y los aspectos adicionales que se lleven a cabo se constituyen en un valor agregado.

Plan de contingencia: Teniendo en cuenta que muchas de las acciones establecidas en la metodología de elaboración de TRD dependen de las acciones realizadas con terceras personas (ejemplo aplicación encuesta unidad documental, proceso de sensibilización etc), se requiere del establecimiento de acciones complementarias para solucionar este tipo de inconvenientes.

***Definición del alcance:*** Subdividir las principales entregas del proyecto

#### Entradas:

1. Declaración del alcance: Ver salidas planeación del alcance
2. Limitaciones o restricciones: Ejemplos:
  - La elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se encuentra delimitada por la metodología existente (acuerdo 039 de 2002, mini manual de Tablas de Retención y transferencias documentales) por cuanto establece los lineamientos generales que se deben seguir para su elaboración y cualquier incumplimiento implica problemas al momento de la aprobación.
  - Los insumos para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD son fundamentales para el desarrollo del proyecto, por lo cual se debe asegurar su disponibilidad y oportunidad o de lo contrario se producirán incumplimientos en el cronograma establecido y sobre costos.
3. Suposiciones: El proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD requiere de la decisión y el apoyo permanente de la alta dirección y de la participación activa de los productores de la documentación, por lo que se debe "vender" los beneficios administrativos que ofrecerá la elaboración y aplicación de esta herramienta.

4. Otras salidas de planeación (requerimientos previos): Previo al proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental, se requiere de los manuales de funciones y procedimientos actualizados, adicionalmente debe trabajarse de manera paralela con los procesos de calidad.

5. Información histórica: Teniendo en cuenta que las entidades que adelanten el proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD normalmente no cuentan con experiencia propia en este tipo de proyectos se debe acudir a experiencias de entidades similares y de profesionales que hallan participado en este tipo de proyectos.

#### Herramientas y técnicas:

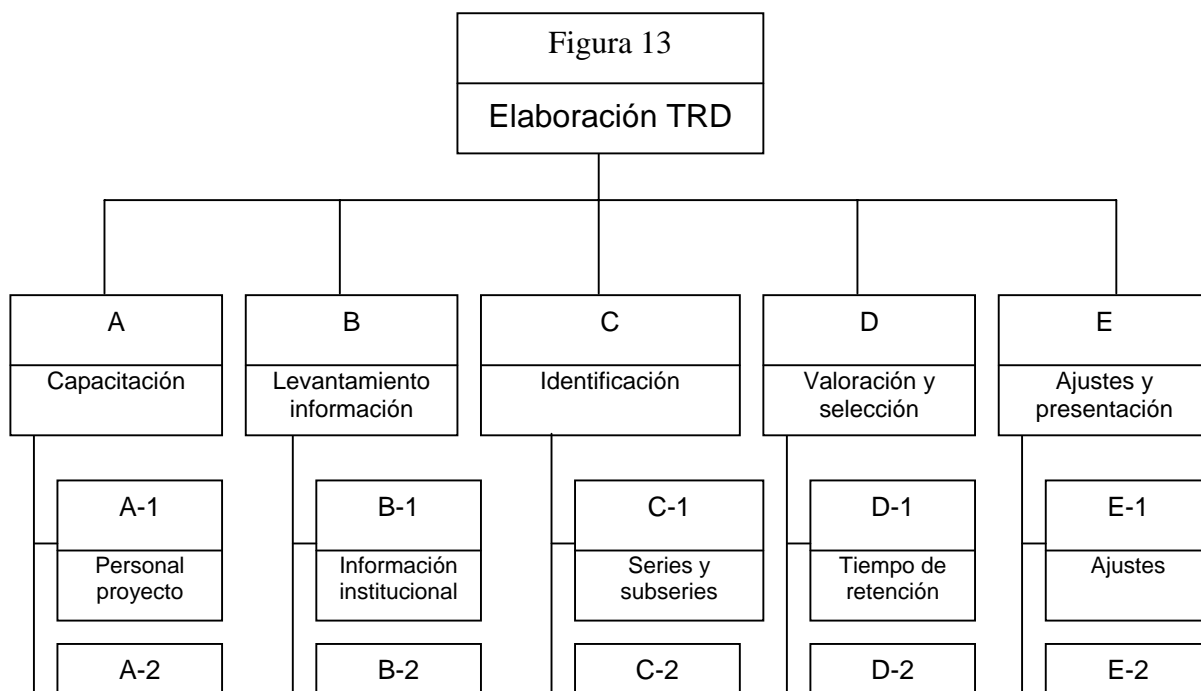
1. Descomposición: Las principales entregas del proyecto deben estar adecuadas con la normatividad legal vigente (acuerdo 039 de 2002 - línea base) y con la metodología establecida.

El proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD, se puede descomponer en las siguientes etapas:

- Capacitación: Del personal del proyecto y de los funcionarios (sensibilización).
- Levantamiento de información: Normatividad, inventarios y encuestas
- Identificación: Denominación y asignación de agrupaciones documentales, Sistema y cuadro de clasificación.
- Valoración y selección: Asignación tiempo de retención, disposición final y procedimiento
- Ajustes y presentación: Revisión, ajuste y aprobación

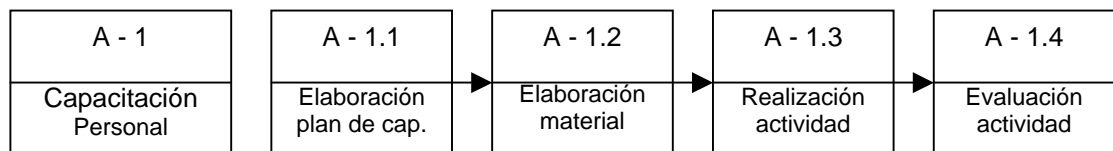
#### Salidas:

1. Estructura de desglose del trabajo (WBS) – Mapa mental:

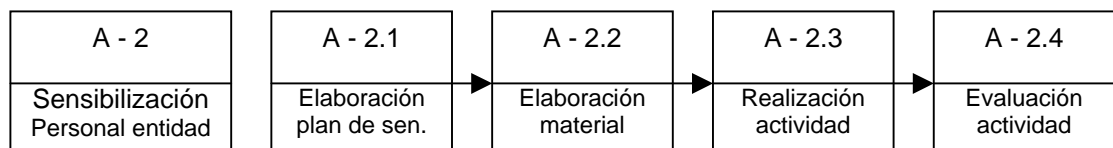


- A - Capacitación:

A-1: Capacitación al grupo de trabajo que colaborara en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD: La capacitación debe incluir identificación de aspectos administrativos básicos de la entidad, determinación de aspectos jurídicos y legales que influyen en la elaboración de las tablas, asimilación e interpretación de conceptos técnicos.



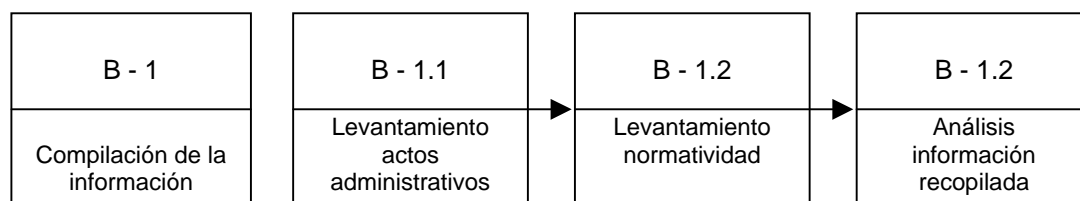
A-2: Sensibilización del personal de la entidad: Teniendo en cuenta que la participación de los productores de la documentación es fundamental en el proceso de elaboración de las Tablas de Retención Documental se les debe contextualizar en la metodología de trabajo a fin de que participen activamente del proceso.



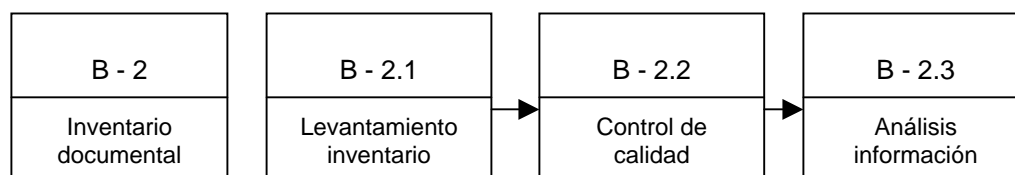
- B - Levantamiento de información:

B-1: Compilación de la Información: Levantamiento del acto administrativo de creación de la entidad, actos administrativos y normatividad que incida en las funciones de cada una de unidades administrativas que se

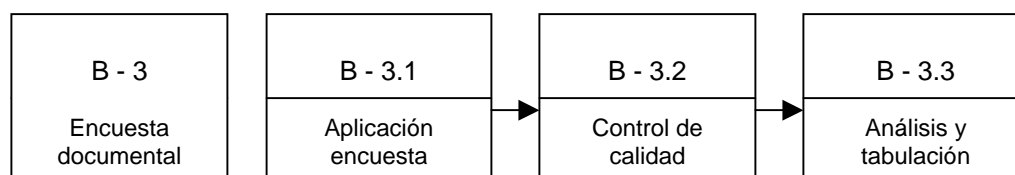
encuentran legalmente constituidas, manuales de procedimientos actualizados de la entidad.



B-2: Levantamiento de inventarios en estado natural: Corresponde al inventario por dependencia de la documentación (expedientes) que se encuentran en el archivo de gestión, esta información se utilizará posteriormente para determinar los posibles nombres de las series y/o subseries documentales y los tipos documentales que las integraran.

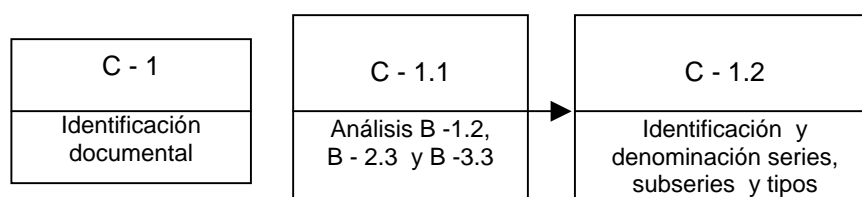


B-3: Aplicación de la encuesta estudio de unidad documental: A fin de establecer la producción documental de cada unidad administrativa y su relación con las funciones se debe aplicar la encuesta de estudio unidad documental.

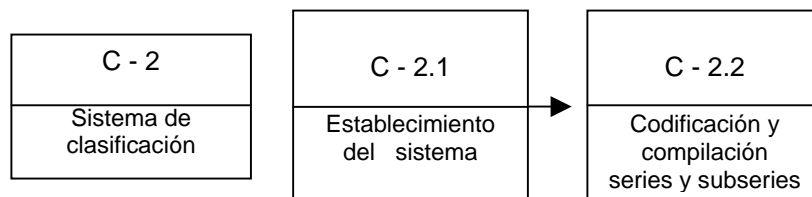


- C- Identificación documental:

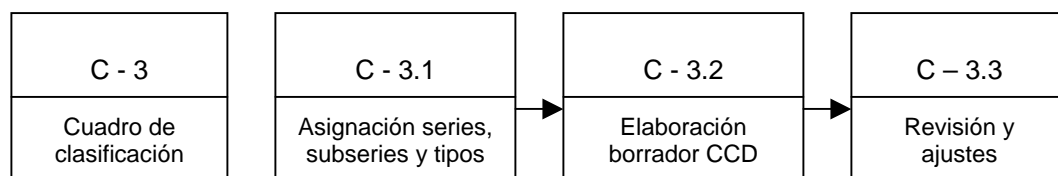
C-1: Identificación y denominación de series y subseries: Se deben integrar las funciones asignadas por norma a cada unidad administrativa, con la encuesta de unidad documental y el manual de procedimientos para determinar el trámite que se surte en la resolución de un asunto y la conformación y asignación de las series.



C-2: Sistemas de clasificación general: Corresponde a la codificación y compilación de las series y subseries documentales que se manejan en la entidad, adicionalmente permite controlar y evitar la duplicidad en el sistema.

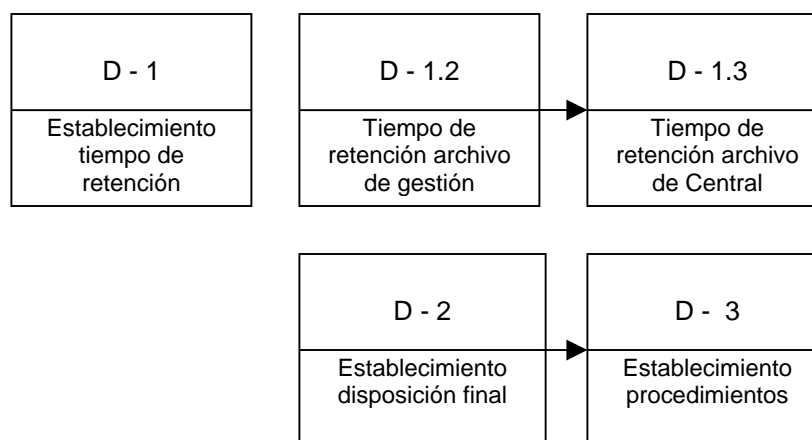


C-3: Cuadro de clasificación documental – CCD: Corresponde al listado codificado de las series, subseries y tipos documentales (por dependencia).



- D - Valoración y selección documental:

D-1: Permite establecer el tiempo de permanencia de los documentos en cada etapa del ciclo vida (archivo de gestión, archivo central), D-2: la disposición final (conservación permanente, eliminación, selección de muestras representativas, reproducción a través de tecnologías) de las series y subseries documentales identificadas y D-3: los procedimientos adecuados con la disposición final establecida para cada una series y subseries documentales identificadas.

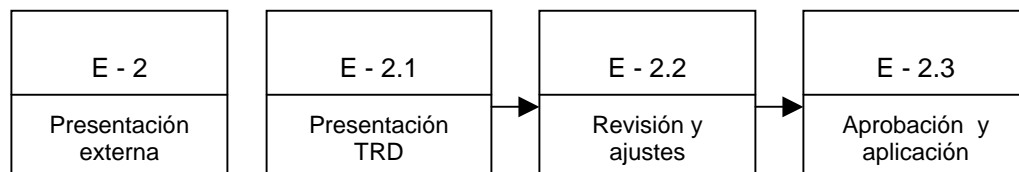


- E - Ajustes y presentación:

E-1: Ajustes y presentación interna: Una vez terminado el borrador de la Tabla de Retención Documental debe ser revisado y aprobado por: El productor, el jefe de la unidad administrativa (en caso de que sea necesario se deben realizar las correcciones sugeridas), posteriormente se deben presentar las Tablas de Retención Documental -TRD al Comité de Archivo de la entidad quien debe aprobarlas y autorizar su aplicación (entidad privada) y/o presentación a la entidad estatal encargada de su aprobación (entidad pública).



E-2: Presentación y aprobación externa: Para las entidades públicas el proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental- TRD termina cuando sea aprobada por parte de la entidad estatal encargada de esta función, es decir que en caso de que se presenten correcciones debe realizarse y reenviarse para su aprobación.



**Verificación del alcance:** Aceptación formal del alcance del proyecto por las partes interesadas

Entradas:

1. Resultados del trabajo: Ver estructura del desglose de trabajo en las salidas de definición del alcance.
2. Documentación del producto:

- Línea base: Aspectos técnicos establecidas en la normatividad legal vigente (acuerdo 039 de 2002).
- Metodología de elaboración TRD.
- Plan de de definición del alcance

#### Herramientas y técnicas:

1. Inspección: Para determinar que los resultados se ajustan a la metodología de elaboración de TRD deben verificarse entre otros aspectos los siguientes: Se cumplió con la metodología establecida, se elaboraron las TRD de las unidades que se encuentren legalmente constituidas, la construcción y asignación de series integran las funciones asignadas, el proceso de valoración se encuentra soportado y adecuado a la usabilidad de los documentos, la disposición final corresponde con el proceso de valoración y la disponibilidad legal vigente.

#### Salidas:

1. Aceptación formal: La aceptación formal de las Tablas de Retención Documental - TRD requiere de la aprobación por parte de ente estatal correspondiente, por lo cual proceso de elaboración finaliza una vez sean aprobadas.

**Control de cambios de alcance:** Factores que crean cambios al alcance para asegurar que los estos cambios sean beneficiosos

#### Entradas:

1. Estructura de desglose del trabajo: Ver estructura del desglose de trabajo en las salidas de definición del alcance.

2. Reporte de alcance: Teniendo en cuenta que el proceso de elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD consta de pasos secuenciales dependientes, es decir, que para realizar una etapa posterior debe haberse completado la etapa anterior, debe asegurarse el cumplimiento exacto de cada una de las actividades establecidas en la metodología.

#### Controles:

##### Ejemplos:

- Antes de continuar a la siguiente etapa debe verificarse el cumplimiento de la etapa actual.
- Establecer un plan de contingencia para asegurar que en caso de que se presenten inconvenientes o eventualidades se puedan realizar de acciones alternas que contrarresten los efectos de las eventualidades.
- Reuniones periódicas de seguimiento.

#### 3. Plan de manejo de alcance:

El alcance del proyecto debe quedar claramente identificado en los procesos de formulación y contratación por cuanto cualquier cambio en el mismo ocasionara inconvenientes al momento de la aprobación y posterior aplicación de las Tablas de Retención Documental – TRD.

### Herramientas y técnicas:

1. Sistema de control de cambio de alcance: Se recomienda que en caso que se presenten cambios en el alcance del proyecto sean únicamente de forma (tiempo, costos, cantidad de personal) más no de fondo (perfil del personal, calidad, riesgo, contratación), no obstante debe establecerse las acciones que deben adelantarse en caso de que se presente un cambio de esta naturaleza (plan de contingencia).

#### Ejemplo:

Tiempo: El tiempo del proyecto puede variar por incumplimientos en el cronograma de trabajo, en el alcance del proyecto debe establecerse un tiempo prudencial de holgura y la simultaneidad de algunas tareas no dependientes para optimizar los recursos disponibles.

#### Costos:

Recursos propios (directamente): Deben valorarse todos los costos del proyecto a valores reales (los manejados por la entidad), adicionalmente debe incluirse un rubro de imprevistos.

Recursos externos (outsourcing): Para evitar sobre costos en la elaboración del proyecto, entre otros aspectos debe determinarse claramente el Nro de TRD que deben elaborarse y valor al cual se pagara por cada Tabla de Retención Documental elaborada y aprobada, o en caso de que se realice un valoración total del proyecto debe estipularse claramente todos los entregables y compromisos de las partes involucradas.

Personal: En caso de que se requiera realizar un cambio al perfil del personal establecido debe asegurarse que el nuevo personal disponga de los conocimientos y experiencia necesarios, pues los proyectos de elaboración de TRD requieren de unos conocimientos básicos.

2. Medición de ejecución: A fin de asegurar el éxito en la realización del proyecto deben realizarse mediciones (alcance de resultados) durante el desarrollo y al finalizar cada una de las etapas establecidas en la metodología de elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD:

#### Ejemplos:

- Encuesta de satisfacción: Para medir el impacto de las actividades realizadas durante el desarrollo del proyecto se debe elaborar y aplicar una encuesta en la que se mida el grado de entendimiento y aceptación por parte de los participantes del proceso de capacitación y sensibilización.
- Test de sensibilización: Al finalizar el proceso de sensibilización debe realizarse un ejercicio práctico en el que se constate que los funcionarios se



apropiaron de los conceptos necesarios para participar activamente del proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD.

- Prueba de calidad de la información: A fin de asegurar que el proceso de levantamiento de información se constituya en un recurso valioso para la identificación y denominación de las agrupaciones documentales debe revisarse la profundidad y la calidad de la información recopilada en los inventarios en estado natural y la encuesta estudio unidad documental (esta tarea debe hacerse de manera permanente durante el desarrollo del proceso a fin de evitar reelaboraciones innecesarias).
- Prueba de pertinencia de la información: Para evitar subjetividad y errores en la asignación y denominación de series y subseries documentales específicas una a vez se disponga de esta información se recomienda que sea validada por un experto en la materia.
- Ajustes y presentación: Todo el proceso de ajustes y correcciones debe encontrarse registrado con actas e informes de seguimiento y ejecución.

#### Salidas:

1. Cambios al alcance: Cualquier modificación al alcance del proyecto debe verificarse previamente contra el proyecto de formulación y contra los términos establecidos en la contratación, adicionalmente debe evaluarse la pertinencia del cambio y las acciones correctivas que deben adelantarse, para lo cual se recomienda que se disponga una herramienta de control que permita controlar la ejecución y realizar seguimiento a los cambios planteados (Ficha técnica de cambios al alcance):

Ejemplo:

- Actividad sobre la cual se realiza el cambio.
  - Justificación del cambio.
  - Cambios efectuados.
  - Repercusiones en otras etapas del proyecto.
  - Recursos asignados.
  - Responsable.
  - Seguimiento.
2. Lecciones aprendidas: Se recomienda que los cambios al alcance se registren por escrito, indicando las causas que lo ocasionaron y las consecuencias de no realizarlo (documentar el proceso).

### **6.2.2 Tiempo**

**Definición de actividades:** Identificar las actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto.

Entradas:

1. Estructura de desglose del trabajo: Ver estructura del desglose de trabajo en las salidas de definición del alcance.

Herramientas y técnicas:

1.Descomposición: Actividades (pasos de acción)

Tarea	Nombre de la tarea	Pasos de acción
A	Capacitación	
A-1	Capacitación al grupo de trabajo	Elaboración plan de capacitación (temas, intensidad horaria, fechas y horario) Elaboración material de capacitación (presentación, formatos de seguimiento y evaluación). Evaluación y aprendizaje de la actividad.
A-2	Sensibilización del personal de la entidad	Elaboración plan de capacitación (temas, funcionarios que asistirán, intensidad horaria, fechas y horario) Elaboración material de la capacitación (presentación, material didáctico que se entregara a los participantes, formatos de evaluación). Evaluación y aprendizaje de la actividad.
B	Levantamiento de información	
B-1	Compilación de la Información	Levantamiento de actos administrativos y normatividad que incide en las funciones de cada una de unidades administrativas que se encuentran legalmente constituidas. Análisis de la información recopilada.
B-2	Levantamiento de inventarios en estado natural	Levantamiento de inventarios Control de calidad de la información recopilada (durante el proceso). Análisis de resultados (volumen, formatos y nombres de los documentos que se manejan en las dependencias).
B-3	Aplicación del estudio de unidad documental	Aplicación encuesta (previamente debe coordinarse con los jefes de dependencia la fecha, hora y funcionario). Control de calidad de la información recopilada (durante el proceso). Tabulación y análisis de resultados encuesta estudio unidad documental

C	Identificación documental	
C-1	Identificación series y subseries	Establecimiento y asignación de series y subseries y tipos documentales (esta tarea debe ser realizada de manera conjunta por los funcionarios del proyecto y los productores de la documentación)
C-2	Sistema general de clasificación	Establecimiento y asignación de códigos series y subseries y compilación del sistema
C-3	Cuadro de clasificación documental – CCD	Elaboración Cuadro de Clasificación Documental -CCD, para cada una de las dependencias.
D	Valoración y selección documental	
D-1	Tiempo de permanencia	Asignación tiempo de permanencia en Archivo de gestión y Archivo central.
D-2	Disposición final	Establecimiento disposición final (conservación permanente, eliminación, selección de muestras representativas, reproducción a través de tecnologías)
D-3	Procedimientos	Establecimiento procedimientos de disposición final (acordes con la disposición final).
E	Ajustes y presentación	Revisión interna por parte de: Funcionarios del proyecto, productores de la documentación, Jefe de la dependencia, comité de archivo
		Presentación, ajustes y aprobación externa.

#### Salidas:

1. Lista de actividades: Ver descomposición en herramientas y técnicas de definición de actividades

2. Detalle del soporte: A fin de asegurar que cada una de las actividades planeadas en el proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se cumpla de acuerdo a la programación establecida se debe disponer de un registro de ejecución que permita controlar y evitar olvidos involuntarios.

#### Ejemplo: Lista de chequeo:

Tarea	Actividades realizadas	Actividades Pendientes	Observaciones

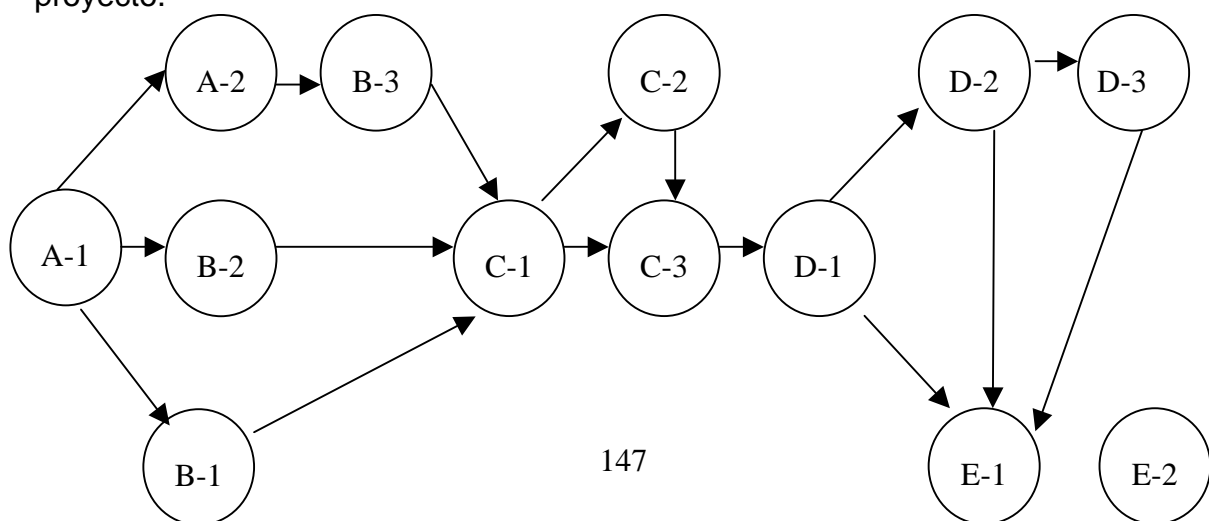
**Secuencia de actividades** Identificar y documentar la dependencia entre actividades

Entradas:

1. Lista de tareas o actividades: Ver descomposición de herramientas y técnicas en definición de actividades.
2. Dependencias mandatorias: Las actividades establecidas para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD deben realizarse en el orden establecido en la metodología de trabajo, (para iniciar una etapa posterior debe culminarse previamente la etapa anterior y no se pueden realizar modificaciones en el orden establecido pues se ocasionaría errores en el producto final).
3. Dependencias discrecionales: En la denominación de series y / o subseries documentales debe tener en cuenta los nombres que se hayan asignado previamente, lo anterior a fin de evitar series y/o subseries paralelas.
4. Dependencias externas: El proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD requiere previamente de la elaboración y/o actualización de los manuales de funciones y procedimientos.
5. Restricciones: Las actividades que involucran directamente la participación de los productores de la documentación pueden afectar el cronograma de actividades por cuanto dependen de la disposición y el tiempo de los funcionarios, por lo cual se debe establecer y concertar cronogramas de trabajo y asignar un tiempo de holgura.
6. Suposiciones: Dentro de los factores que pueden limitar el desarrollo del proyecto y que deben preverse previamente se encuentran: Cambios en el cronograma debido a eventualidades en el día a día de las dependencias, designación de funcionarios con perfil inadecuado lo cual ocasiona demoras y errores en la elaboración de las TRD.

Salidas:

1. Diagrama de red del proyecto - PDM (Precedence diagramming Method), el cual se basa en la utilización de una red que permite reflejar las distintas relaciones de precedencia entre las tareas y/o actividades que conforman el desarrollo de un proyecto.





Tarea	Nombre de la tarea	Predecesor
A-1	Capacitación al grupo de trabajo	-
A-2	Sensibilización del personal de la entidad	A-1
B-1	Compilación de la Información	A-1
B-2	Levantamiento de inventarios en estado natural	A-1
B-3	Aplicación del estudio de unidad documental	A-2
C-1	Identificación series y subseries	B-1, B-2, B-3
C-2	Sistema general de clasificación	C-1
C-3	Cuadro de clasificación documental – CCD	C-1, C-2
D-1	Tiempo de permanencia	C-3
D-2	Disposición final	D-1
D-3	Procedimientos	D-2
E-1	Ajustes	D1,D2,D-3
E-2	Presentación	E-1

***Estimación de duración de actividades*** Estimar el número de períodos de trabajo que se requieren para terminar las actividades individuales

Entradas:

1. Lista de actividades: Ver herramientas y técnicas en definición de actividades y diagrama de red de proyecto en salidas de secuencia de actividades.
2. Restricciones: Ver restricciones en entrada secuencia de actividades.
3. Suposiciones: Ver suposiciones en entrada secuencia de actividades.
3. Requerimientos de recursos: El tiempo de duración de las actividades dependerá en gran medida de: Tamaño de la entidad (dependencias, sucursales, volumen de la documentación), grupo de trabajo (cantidad y perfil).

Los recursos asignados al proyecto, la disponibilidad de liquidez de la entidad y las prioridades que tenga establecidas en su plan de acción se constituyen en un insumo al momento de determinar el tiempo de duración del proyecto.

Herramientas y técnicas:

1. Opinión experta: Teniendo en cuenta que cuando se realiza un proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD (primera vez), la entidad no dispone de información histórica de proyectos similares se debe acudir a la opinión de expertos que puedan determinar el tiempo estimado de duración del proyecto

2. Estimación análoga: Se recomienda realizar una prueba piloto en una de las dependencias y con base al tiempo ejecutado determinar el tiempo estimado, no obstante se debe tener en cuenta que todas las áreas no disponen de una cantidad de funciones estándar y que el proceso de levantamiento de información depende de la disponibilidad de los productores de la documentación.

Salidas:

1. Estimación de duración de la actividad: Debe establecerse el tiempo de estimación probable para cada una de las actividades establecidas en la metodología de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD teniendo en cuenta entre otros aspectos:

- Capacitación al grupo de trabajo que colaborara en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD: Dependiendo de la cantidad de personal la capacitación se puede desarrollar en sesiones de trabajo por grupos funcionales (profesionales, técnicos).
- Sensibilización del personal de la entidad: El proceso de sensibilización debe realizarse por nivel y áreas de trabajo: Directivos y jefes de dependencias, productores de la documentación (vicepresidencias, gerencias o departamentos) dependiendo de la cantidad de personal que participe en el proceso de capacitación (funcionarios que conozcan las funciones, procesos y documentación que maneja la dependencia) los grupos deben dividirse en cantidades que permitan un trabajo personalizado.
- Compilación de la Información: Se encuentra determinado por la disponibilidad y/o facilidad para ubicar la información.
- Levantamiento de inventarios en estado natural: Se encuentra determinado por la cantidad de dependencias y el volumen de la documentación en archivos de gestión.
- Aplicación encuesta estudio de unidad documental: Debe tenerse en cuenta la cantidad de unidades administrativas establecidas por norma y la disponibilidad del personal de las dependencias.
- Las etapas de identificación y valoración de series y subseries se deben realizar para cada una de las unidades administrativas, por lo que el tiempo estimado se vera influenciado por la cantidad de dependencias.

Tarea	Predecesor	Ejemplo: Duración (días)
A-1	-	5
A-2	A-1	10
B-1	A-1	5
B-2	A-1	20
B-3	A-2	8
C-1	A-1, A-2, A-3	8
C-2	C-1	2
C-3	C-1, C-2	4
D-1	C-3	4
D-2	D-1	4
D-3	D-2	2
E-1	D1,D2,D-3	10
E-2	E-1	5

En el tiempo de duración de las actividades debe establecerse un tiempo de holgura, a fin de asegurar flexibilidad del proyecto.

**Aclaraciones:**

El tiempo de duración establecido corresponde a un valor estimado, por cuanto en la realidad varía de acuerdo el tamaño de la entidad, el volumen de la documentación, la cantidad de personal contratado para desarrollar el proceso etc. Ejemplo: Empresa creada en año 2003, dependencias, 50 colaboradores, no tiene sucursales, personal contratado para el desarrollo del proyecto: un director, un profesional en archivística, un profesional área de especialización, dos técnicos de archivo.

**Desarrollo de la programación**

Analizar las secuencias de las actividades, las duraciones de las

actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto

**Entradas:**

1. Diagrama de red del proyecto: Ver diagrama de proyecto en herramientas y técnicas secuencia de actividades.
2. Estimación de la duración de las actividades: Ver salidas estimación duración de actividades.
3. Requerimientos de recursos: Ver entradas estimación duración de actividades
4. Descripción de los recursos:

- Capacitación al grupo de trabajo que colaborara en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD: Programa de capacitación, personal del proyecto (cantidad), cronograma de capacitación.
- Sensibilización del personal de la entidad: Programa de sensibilización, personal del proyecto, productores de la documentación (cantidad), en caso de que se disponga de sucursales en ciudades diferentes transporte, alojamiento y alimentación, cronograma de sensibilización.
- Compilación de la Información: Disponibilidad de la documentación.
- Inventario en estado natural: Personal del proyecto (cantidad), volumen de la documentación (posterior a la última reestructuración orgánico – funcional), disponibilidad de la documentación.
- Aplicación encuesta estudio de unidad documental: Encuesta por unidad administrativa (cantidad de dependencias), personal de la dependencia

(debe tener el perfil y conocimiento necesario para responder la encuesta).  
Cronograma de aplicación, sistematización de la información.

- Construcción, asignación y denominación de series y subseries: Funciones, inventario en estado natural, encuesta unidad documental.
- Valoración documental: Tiempo de retención, disposición final y procedimientos.
- Presentación y aprobación interna: Revisión y ajustes.
- Presentación y aprobación externa: Revisión y ajustes.

5. Calendarios: El calendario para la elaboración de las Documental - TRD debe tener en cuenta cada una de las actividades establecidas en la metodología.

6. Restricciones:

Fechas impuestas: Las actividades establecidas en la metodología de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD debe realizarse en estricto orden pues un cambio en las mismas causa traumatismos en las etapas siguientes y en el producto final.

Eventos claves: Las actividades en que participan activamente los productores de la documentación se debe planear y concertar con anticipación, pues cualquier cambio en las mismas puede ocasionar demora en el cronograma: Actualización manuales de funciones y procedimientos, capacitación del grupo de trabajo, sensibilización del personal de la entidad, aplicación encuesta estudio unidad documental, revisión borrador de TRD por parte de las unidades administrativas etc.

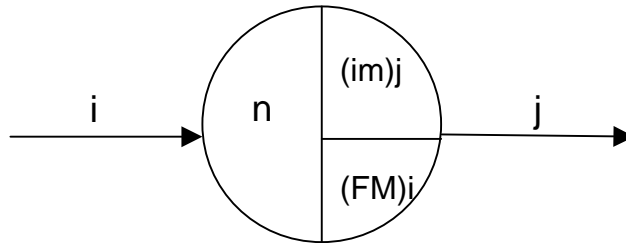
7. Suposiciones: El tiempo de duración de las actividades establecidas en la metodología se verá afectado por la disponibilidad de los insumos necesarios para el desarrollo de cada etapa, cantidad de dependencias, cantidad y perfil de los funcionarios del proyecto, perfil de los productores de la documentación, facilidad para concertar cronogramas con las dependencias, cumplimiento del cronograma,

8. Holguras y tiempos de espera: Las actividades consideradas críticas (su ejecución depende del tiempo y disponibilidad de los productores de la documentación) y las actividades intelectuales (denominación y asignación de series y el proceso de valoración documental) deben planearse con un tiempo prudencian de espera pues probablemente tendrán cambios durante la ejecución.

Salidas:



1. Red del proyecto Pert: El cual corresponde a un conjunto de nodos unidos por flechas, los cuales representan las relaciones existentes entre las tareas o actividades del proyecto.
- 2.

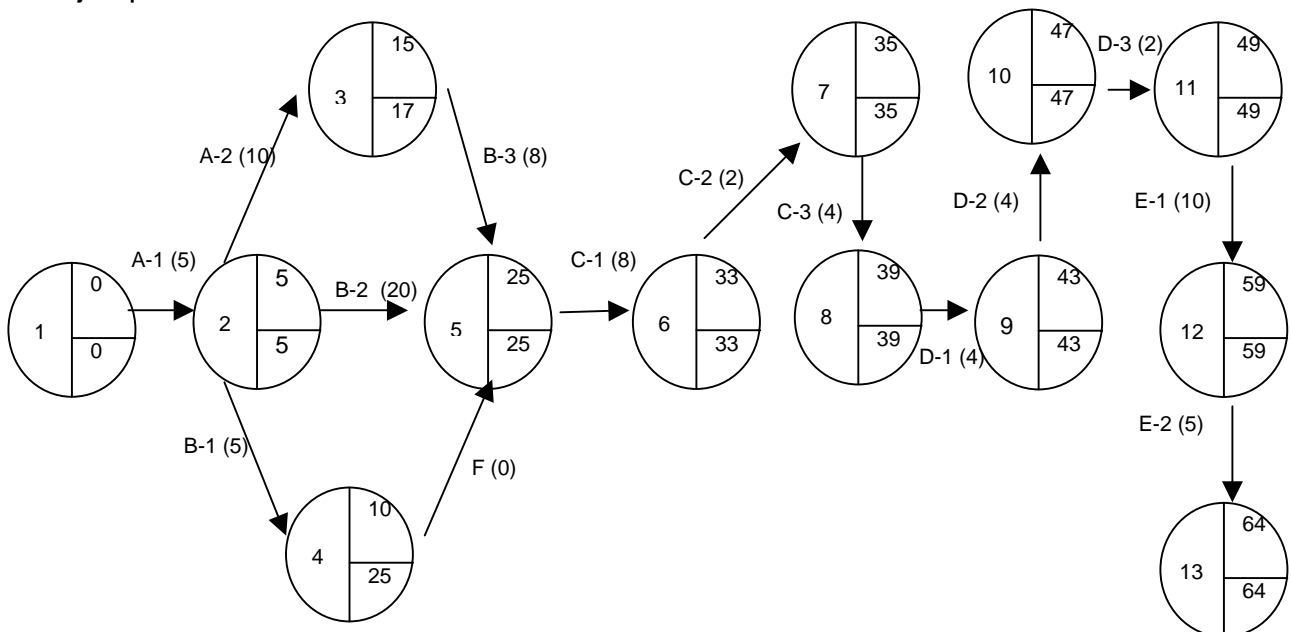


Nota: Las fechas corresponden a las tareas del proyecto, los nodos representados por círculos corresponden a instantes del proyecto, cada nodo puede representar hasta dos instantes distintos, el inicio mínimo de las tareas que parten del nodo (im) y el final máximo de las tareas que llegan al mismo (FM), la numeración de los nodos es arbitraria (n).

Convenciones: im: inicio mínimo , fm: fin mínimo, IM: inicio máximo, FM: fin máximo, MT: margen total

- El **fin mínimo** de cada tarea, a partir de su inicio mínimo y su duración:  
 $fm_i = im_i + d_i$
- El **inicio máximo** de cada tarea, a partir de su fin máximo y su duración:  
 $IM_i = FM_i - d_i$
- El **margen total** de cada tarea:  $M_i = IM_i - im_i$  o bien,  $M_i = FM_i - fm_i$

Ejemplo:



Tarea	Predecesor	Ejemplo: Duración (días)	im	fm	IM	FM	MT
A-1	-	5	0	5	0	5	0
A-2	A-1	10	5	15	7	17	2
B-1	A-1	5	5	10	20	25	15
B-2	A-1	20	5	25	5	25	0
B-3	A-2	8	15	23	17	25	2
C-1	A-1, A-2, A-3	8	25	33	25	33	0
C-2	C-1	2	33	35	33	35	0
C-3	C-1, C-2	4	35	39	35	39	0
D-1	C-3	4	39	43	39	43	0
D-2	D-1	4	43	47	43	47	0
D-3	D-2	2	47	49	47	49	0
E-1	D1,D2,D-3	10	49	59	49	59	0
E-2	E-1	5	59	64	59	64	0

2. Programación del proyecto: Cada una de las etapas establecidas en la metodología debe disponer de una fecha de inicio y terminación, a través del grafico de Gantt o cronograma de barras se puede visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de inicio y terminación y el tiempo total requerido para ejecutar el proyecto

Diagrama de red en escala de tiempo: Permite controlar de manera grafica la dependencia y el inicio de cada actividad a través del tiempo. Ejemplo:

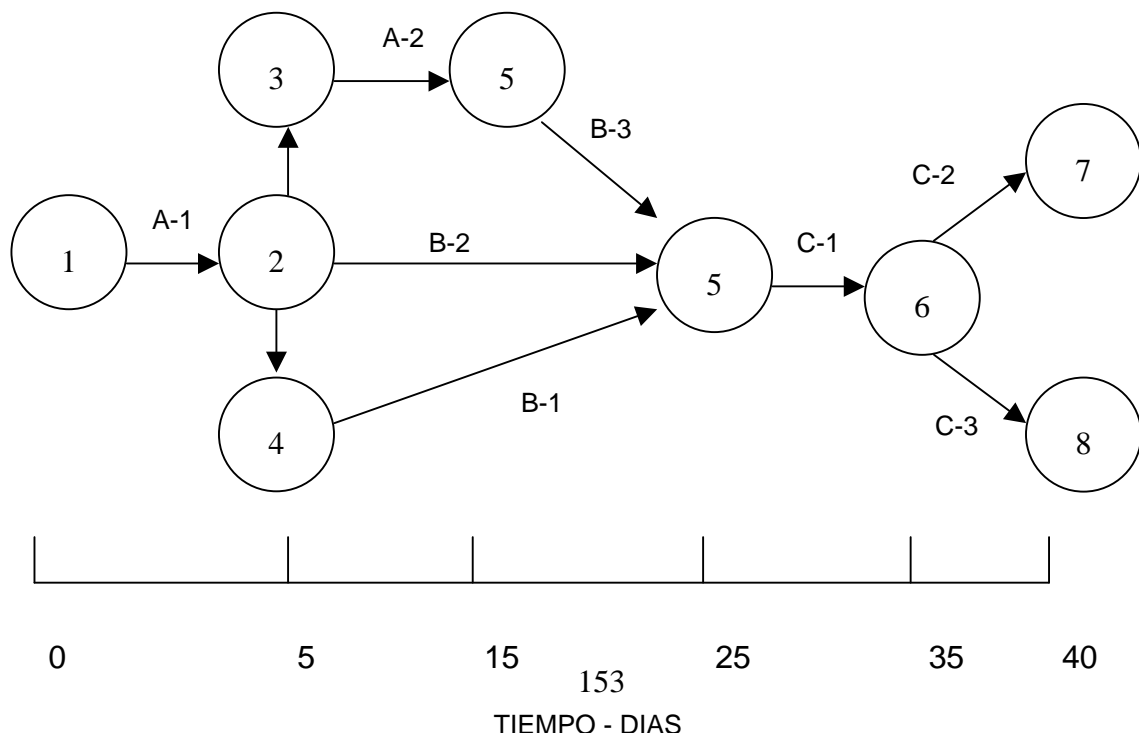


Diagrama Gantt:

Actividad	Responsable	Semana												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A-1	Director	■												
A-2	Director y Archivistas		■	■										
B-1	Archivistas		■											
B-2	Archivistas		■	■	■	■								
B-3	Archivistas				■	■								
C-1	Archivistas y Especialistas						■	■						
C-2	Director y Archivistas							■						
C-3	Archivistas								■					
D-1	Archivistas y Especialistas									■				
D-2	Archivistas y Especialistas										■			
D-3	Archivistas y Especialistas											■		
E-1	Director y Archivistas												■	
E-2	Director													■

### 6.2.3 Recurso Humano del Proyecto

**Planeación organizacional:** Identificar, documentar, y asignar roles de proyecto, responsabilidades, y relaciones de reporte.

Entradas:

1. Requerimientos de perfiles: Los proyectos de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD de manera general requieren de los siguientes perfiles. Ejemplo:

Cargo	Requisitos		
	Académicos	Experiencia	Características personales
Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional de la archivística (formación universitaria en pregrado),</li> <li>• Especialización en gestión de documentos, y/o áreas económico administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración TRD</li> <li>• Dirección de proyectos</li> <li>• Manejo de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones, dirigir y controlar personal.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas</li> <li>• Creatividad y dinamismo.</li> </ul>
Profesionales (archivista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales la archivística (formación universitaria en pregrado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración TRD</li> <li>• Participación en proyectos archivísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para comunicarse.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones, dirigir y controlar personal.</li> <li>• Metódico y organizado.</li> </ul>
Profesionales del área de especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales en el campo misional de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo de acción de la profesión (aspectos técnicos y administrativos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para comunicarse.</li> <li>• Capacidad para desarrollar trabajo multidisciplinario.</li> </ul>
Técnicos de archivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de últimos semestres de ciencias de la información y la documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación proyectos de elaboración TRD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para comunicarse.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> <li>• Disponibilidad para el trabajo en equipo</li> </ul>

Nota: Dada la especificidad del proyecto se requiere que el director y los profesionales archivistas dispongan de formación profesional en pregrado en el área de ciencias de la información y la documentación

Se recomienda que dentro del grupo de elaboración de TRD se cuente con un profesional en el área de especialización, el cual será contratado para apoyar el desarrollo de los procesos de identificación y valoración documental. Ejemplo: Tablas de Retención Documental - TRD de ECOPETROL un ingeniero de petróleos

2. Restricciones: Los profesionales de otras áreas del conocimiento pueden aportar al desarrollo de los proyectos de Elaboración de TRD en la identificación y denominación de series documentales (de acuerdo al área de especialidad) y en el proceso de valoración (especialistas, abogados, historiadores).

Nota: La formación archivística de pregrado no es comparable con las especializaciones (básicas) en archivística que se ofrecen en el país ni con la experiencia de otros profesionales en el desarrollo de este tipo de proyectos, por cuanto el tiempo de formación y los contenidos ofrecidos a nivel pregrado permiten obtener un dominio de la teoría archivística y su aplicación.

#### Herramientas y técnicas:

1. Patrones: Se deben diseñar herramientas que permitan evaluar los perfiles requeridos con las competencias del personal que va a participar en el desarrollo del proyecto:

Ejemplo:

Item	Perfil requerido	Cumplimiento		Observaciones	Valoración
		Si	No		
1	Título profesional de pregrado en archivística	X		Título otorgado por la Universidad de la Salle	5
2	Título profesional en postgrado				
3	Experiencia en dirección de proyectos				

- Perfil requerido: Corresponde a las características académicas, experiencia y rasgos de personalidad requeridos para el cargo.

- Cumplimiento: Hace referencia al cumplimiento de la característica establecida en el perfil requerido.
- Observaciones: Permite realizar aclaraciones respecto al cumplimiento.
- Valoración: Identifica el grado de importancia de la característica a evaluar dentro del perfil requerido.

2. Prácticas de recursos humanos: Se recomienda que adicionalmente al proceso de selección que desarrolle la entidad, para el personal que participará en el proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD se tengan en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

- Análisis de hoja de vida: La formación académica y la experiencia laboral en el área son indispensables para participar de este tipo de proyectos, pues debido al grado de especialidad deben ser desarrollados por personas con el perfil adecuado.
- Debe aplicarse una prueba técnica que permita comprobar la idoneidad del saber requerido para el desarrollo del cargo.

Salidas:

1. Asignación de roles y responsabilidades:

Cargo	Rol	Responsabilidad
Director del proyecto	Planeación, dirección y control del proyecto de elaboración TRD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración plan de trabajo</li> <li>• Capacitación al grupo de trabajo.</li> <li>• Sensibilización del personal de la entidad.</li> <li>• Diseño del sistema de clasificación.</li> <li>• Revisión denominación y valoración series y subseries documentales.</li> <li>• Presentación y aprobación TRD.</li> </ul>
Profesionales (archivistas)	Desarrollo actividades tácticas elaboración TRD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización del personal de la entidad.</li> <li>• Compilación de Información institucional.</li> <li>• Análisis información inventarios en estado natural.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación y análisis de la encuesta estudio de unidad documental.</li> <li>• Identificación y denominación de series y subseries.</li> <li>• Valoración documental.</li> </ul>
Profesionales del área de especialización	Actividades apoyo elaboración TRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, denominación y valoración de series y subseries</li> </ul>
Técnicos de archivo	Actividades apoyo elaboración TRD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de inventarios en estado natural.</li> <li>• Apoyo compilación Información institucional.</li> <li>• Sistematización de la encuesta estudio de unidad documental.</li> <li>• Compilación y actualización sistema de clasificación</li> </ul>

Matriz asignación responsabilidades:

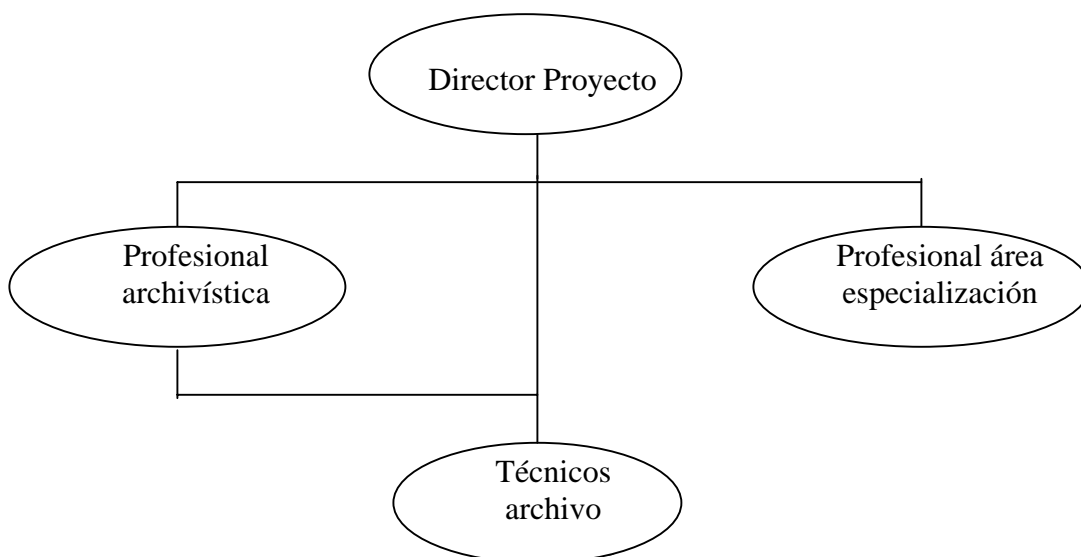
Personal Fase	Director del proyecto	Profesionales (archivistas)	Profesionales del área	Técnicos de archivo	Comité archivo	Jefe dependencia
Capacitación al grupo de trabajo	A	P	P	P		
Sensibilización del personal de la entidad	A	A	P	P		
Compilación de la Información	R	A				
Inventario en estado natural	R	A		P		
Encuesta unidad documental	R	A				p
Identificación series y subseries	R	A	I			
Sistema de clasificación	R	A		P		
Cuadros de clasificación	R	A				
Tiempo de retención	R	A	I			
Disposición final	R	A	I			

Procedimiento		R	A	I			
Ajustes presentación y		A	A			S	P - S
Presentación aprobación y		A				S	
P: Participante, A: Responsable, R: Se requiere revisión, I: Se requiere opinión, S: Se requiere firma.							

2. Plan de administración del personal del proyecto: Describe cuando y como los recursos humanos serán traídos y retirados del equipo del proyecto

Cargo	Descripción	Disponibilidad
Director del proyecto	Debe ser contratado desde la etapa de planeación para que establezca las actividades, tiempo, perfiles etc. y debe continuar hasta que las TRD sean aprobadas	Tiempo completo
Profesionales (archivistas)	Deben participar en las etapas de sensibilización, levantamiento de información, identificación, valoración y ajustes TRD.	Tiempo completo
Profesionales del área de especialización	Deben participar durante el periodo de identificación, denominación y valoración de series y subseries documentales.	Tiempo parcial
Técnicos de archivo	Deben participar en la etapa de recolección y sistematización de información	Tiempo parcial

3. Tabla organizacional: Gráfica del proyecto (relaciones).





4. Detalle de soporte (necesidades de entrenamiento - previas).

- Profesionales (archivistas) y técnicos de archivo: Identificación de aspectos administrativos básicos de la entidad, cultura organizacional, áreas funcionales, asimilación e interpretación de conceptos técnicos (área de especialización).
- Profesionales del área de especialización: Conceptos, aspectos jurídicos y legales que influyen en la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD.

**Adquisición del Staff:** Conseguir los recursos humanos necesarios para asignarlos y ponerlos a trabajar en el proyecto

Entradas:

1. Plan de administración de staff: Ver plan administración del staff en salidas planeación organizacional.
2. Descripción de poll de staff: Ver requerimiento de perfiles en entradas planeación organizacional.
3. Prácticas de reclutamiento: Hace referencia a los medios mediante los que la entidad puede conseguir el personal requerido para laborar en el proyecto. Ejemplo: Bolsa de empleo, universidades, asociaciones de egresados, avisos de prensa, contactos personales etc.

Cargo	Practica de reclutamiento recomendada	Observaciones
Director del proyecto (archivista)	Asociaciones de egresados, universidades.	Debido a la naturaleza del cargo se recomienda acudir a medios especializados de reclutamiento
Profesionales (archivistas)	Asociaciones de egresados, universidades.	
Profesionales del área de especialización	Externo: Universidades, contactos personales.  Interno: Personal de la entidad asignado temporalmente al proyecto.	Dentro de la entidad en la cual se va realizar el proyecto se dispone de profesionales en el área de especialización que facilitan la búsqueda del personal requerido.

Técnicos de archivo	Universidades	Se recomienda acudir a estudiantes universitarios de instituciones donde se ofrezca la carrera de archivística a nivel profesional.
---------------------	---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Herramientas y técnicas:

1. Negociación: Dentro de los profesionales del área de especialización en lo posible debe contarse con personal de la entidad asignado temporalmente al proyecto de elaboración de TRD (visión de negocio, conocimiento del área de especialidad y de los documentos que producen las dependencias).
2. Contratación: Si la entidad no cuenta con el personal (perfiles) y el factor tiempo es limitado debe acudir a la contratación con terceros.

#### Salidas:

1. Asignación de staff del proyecto: La asignación del personal se puede realizar por contratación directa o a través de un tercero, en ambos casos debe asegurarse que se cumpla con los perfiles y requisitos exigidos.
2. Directorio del equipo del proyecto: Cuando se disponga del equipo del proyecto se debe disponer de una lista de todos los miembros del equipo de proyecto la cual debe incluir nombre y apellidos, identificación, cargo, profesión, dirección, teléfono fijo y celular.

### **6.2.4 Costos del proyecto**

**Planeación de recursos:** Determinar que recursos (personas, equipos, materiales) y en que cantidades de cada uno deberán ser usados para ejecutar las actividades del proyecto.

#### Entradas:

1. Estructura de desglosé de trabajo: Identificar los elementos de trabajo que necesitaran recursos.

La estructura de costos del proyecto se encuentra conformada por: Mano de obra (recurso humano), materia prima (insumos), costos indirectos.

Mano de obra (Recurso humano):

- Personal: Director, profesionales archivística, profesiones especializados y técnicos (incluye selección, salarios, prestaciones sociales, aportes de nomina).

Materia prima (insumos):

- Papelería y suministros para el funcionamiento del proyecto.
- Equipos: Computadores e impresoras, conectividad a la red.

#### Costos indirectos

- Muebles y enseres: Escritorios, sillas, equipo de oficina.
- Instalaciones para uso del proyecto: Propias o arrendamiento en caso de que no se disponga de espacio físico, servicios públicos.
- Viáticos (Transporte y Alimentación): Aplica en los casos en que sea necesario desplazarse fuera de la ciudad.
- Imprevistos.

Nota: La cantidad de personal depende del tamaño de la empresa (estructura) y del tiempo en el cual deba realizarse el proyecto.

2. Políticas organizacionales: Establecer los medios a través de los cuales se van a suministrar los insumos requeridos para el desarrollo del proyecto.

- Personal: Contratación directa en la planta de la entidad (termino fijo), empresas temporales, prestación de servicios o entregar el contrato a un tercero.
- Papelería y suministros: Suministro directo por la entidad o en caso de contratación por el tercero al que se le entrego el desarrollo del proyecto.
- Equipos (computadores e impresoras – conectividad), muebles y enseres (escritorios, sillas, equipo de oficina): Debe considerarse la disponibilidad actual con los recursos de la entidad, la necesidad de adquirirlos o arrendarlos (leasing) o en caso de contratación suministro directo por parte del tercero al que se le entrego el proyecto.
- Instalaciones para el proyecto: Instalaciones de la entidad, arrendamiento de un espacio adicional, instalaciones del tercero al que se le entrego el proyecto.
- Viáticos (Transporte y alimentación): Aplica para los casos en que sea necesario desplazarse.

#### Herramientas y técnicas:

1. Identificación de alternativas:

Tipo de alternativa	Descripción	Criterios de selección
Recursos propios	La entidad asume directamente la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el recurso humano requerido y/o se puede contratar nuevo personal.</li> <li>• El proyecto esta planeado como parte del programa de gestión</li> </ul>

		documental.
Contratación con un tercero	Se entrega el proyecto a una empresa especializada en la elaboración de TRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede realizar contratación directa de nuevo personal.</li> <li>• La entidad no dispone de experiencia y conocimientos en el desarrollo de este tipo de proyectos.</li> <li>• La entidad tiene previsto desarrollar únicamente el proyecto de elaboración de TRD.</li> <li>• Se requiere desarrollar el proyecto en el corto plazo.</li> </ul>

#### Salidas:

1. Requerimientos de recursos: Descripción de los tipos de recursos que son requeridos y en que cantidades para cada elemento de la estructura de desglose de trabajo.

- Personal: Director (1), para el caso de los profesionales archivística, profesiones especializados y técnicos en archivística la cantidad de personal depende del tamaño de la entidad y/o del tiempo disponible para realizar el proyecto.
- Papelería y suministros: Debe considerarse para cada una de las etapas establecidas en el alcance del proyecto.
- Instalaciones para el proyecto, equipos (computadores e impresoras) y muebles (escritorios, sillas): Se encuentra en función de la cantidad de personal asignado al proyecto
- Viáticos (Transporte y alimentación): Depende de la cantidad de sucursales de la entidad, la cantidad de dependencias en las sucursales y la cantidad de personal del proyecto.
- Imprevistos: Debe disponerse de un rubro para posibles eventualidades.

Para controlar la asignación y utilización de recursos, se recomienda elaborar una lista de chequeo que permita realizar un control permanente de los mismos:

Recurso	Valor presupuestado	Valor causado	Observaciones
Personal			
Papelería y suministros			
Instalaciones			
Equipos			
Muebles			
Viáticos			

Imprevistos			
-------------	--	--	--

### 6.2.5 Comunicaciones

**Planeación de las comunicaciones** Determina las necesidades de información y comunicación: Quien necesita que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada

#### Entradas:

1. Requerimientos de comunicación: El proyecto requiere de manera general de los siguientes formatos de comunicación:

Tipo de formato	Descripción	Funcionalidad
Informes de gestión	Informe general del avance realizado y los logros alcanzados en un periodo determinado.	Permite comparar las actividades planeadas con las actividades desarrolladas y tomar las decisiones adecuadas.
Bitácora de trabajo	Reporte detallado de las actividades realizadas en la ejecución del proyecto.	Permiten conocer las acciones, problemática y resultados obtenidos en cada una de las etapas de elaboración de las TRD.
Actas de reunión	Resultado de las reuniones realizadas entre las partes involucradas en el desarrollo del proyecto.	Validar y controlar los compromisos adquiridos por las partes.
Formato de solicitud y entrega de información a las áreas	Toda la información y documentos que se requieran para el desarrollo del proyecto y los resultados de las actividades desarrolladas (entregables) deben ser remitidos a las áreas en formatos preestablecidos.	Formalizar la solicitud y entrega de información y documentos.
Plan de entregas	Etapas del proyecto (cronograma de trabajo, entregables)	Asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la realización del proyecto en los términos estipulados.

2. Métodos de comunicación:

Método	Descripción
Capacitaciones	Se utiliza para contextualizar a los miembros del proyecto y sensibilizar al personal de la entidad en los aspectos administrativos y técnicos que influyen en la elaboración de las tablas.
Formatos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión</li> <li>• Bitácora de trabajo.</li> <li>• Actas de reunión.</li> <li>• Formato de solicitud y entrega de información a las áreas.</li> <li>• Plan de trabajo</li> </ul>
Reuniones de seguimiento:	Permiten socializar los avances y restricciones presentadas en la ejecución del trabajo (Entidad y proyecto).
Grupos primarios	Se utilizan para transmitir información desde y para los miembros del proyecto

#### Herramientas y técnicas:

1. Análisis de las partes interesadas: Para determinar claramente las necesidades de información de las partes involucradas en el desarrollo del proyecto, se debe realizar una reunión donde se lleguen a acuerdos y se establezcan la información y documentos que requiere cada uno.

#### Ejemplo:

- Entidad: Informes (avances, cambios y ajustes al proyecto), soportes de elaboración, entregables.
- Proyecto: Información de la entidad, inventarios, encuesta estudio unidad documental etc.

#### Salidas:

1. Plan de administración de las comunicaciones:

Tipo de formato	Quien				Periodicidad	Medios
	Elabora	Se envía	Copia	Controla		
Informes de gestión	Director proyecto	Interventor	Comité	Interventor y Comité	Quincenal	Impreso
Bitácora de trabajo	Profesional archivística	Director proyecto	Interventor	Interventor	Simultaneo presentación TRD	Impreso
Actas de reunión	Interventor	Comité	Director Proyecto	Interventor y Comité	Quincenal y cuando se requiera	Impreso
Formato de solicitud y	Interventor / Director	Dependencias	Gerencia a la cual	Interventor / Director	Cuando se requiera	Impreso y electrónico

entrega de información a las áreas	proyecto		pertenece la dependencia	proyecto		
Plan de trabajo	Interventor / Director proyecto	Comité	Jefes dependencias	Interventor y Comité	Inicio del proyecto	Impreso y electrónico

Todas las comunicaciones que produzca el proyecto para distribuir en el personal de la entidad deben ser avaladas por el director y/o interventor del proyecto (dependiendo del caso), quien es el responsable de su distribución y cumplimiento.

## 2. Plan de administración de la información:

- Métodos para recolectar información: Talleres de sensibilización, levantamiento de inventarios, encuesta documental, reuniones de trabajo.
- Métodos para archivar información: Sistema de clasificación establecido (documentos en soporte tradicional y electrónico).
- Estructura de distribución de información:

Proveedor	Información	Descripción
Entidad	Plan de trabajo	Actividades que deben desarrollarse
	Información de la entidad	Revisión documental
	Actas	Actas de seguimiento y compromisos
Proyecto TRD	Información técnica elaboración TRD	Talleres de sensibilización
	Informes de gestión	Informes de avance
Dependencia	Documentación	Inventario, encuesta documental
	Borradores TRD	TRD y ajustes

- Descripción de la información a ser distribuida:  
Información de la entidad: Estructura orgánica, funciones, documentación.  
Aspectos técnicos de elaboración TRD: Metodología de trabajo, conceptos básicos aplicados.

Plan de trabajo: Etapas, Sensibilización de personal (fechas, horarios y funcionarios), levantamiento inventarios, aplicación encuestas, reuniones de seguimiento, aplicación.

Tablas de Retención: TRD borradores, aprobación jefes de dependencia, aprobación entidad autorizada.

- Tipos de comunicación que será producida: Informes de gestión, comunicados internos, bitácora de trabajo, actas de compromisos y reuniones etc.
- Métodos para acceder información:  
Información general: Comunicados internos, publicación en intranet y  
Información específica: Entrega directa al jefe de la dependencia y/o funcionario responsable.
- Métodos para la actualización del plan de administración de las comunicaciones: Reuniones de para llegar acuerdos.

### 6.2.6 Riesgo

**Identificación del riesgo** Determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno.

Entradas:

1. Descripción del producto:

Descripción del producto	Posibles riesgos
Nro. De dependencias: Se debe elaborar una TRD para cada una de las dependencias existentes en la entidad (según resolución de aprobación).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el desarrollo del proyecto se crean o eliminan dependencias.</li> <li>• Existen en la entidad dependencias que no se encuentran en la resolución de aprobación.</li> </ul>
Series y subseries: Las series y subseries identificadas deben corresponder con funciones aprobadas a cada una de las dependencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe documentación que no encaja dentro de ninguna de las series y subseries asignadas.</li> <li>• Las dependencias están desarrollando actividades que no se encuentran dentro de sus funciones asignadas por norma.</li> <li>• Se crearon series y o subseries duplicadas.</li> </ul>
Tiempo de conservación: Para cada una de las series y/o subseries documentales identificadas se debe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo de conservación establecido no corresponde con la realidad que se vive en las dependencias (usabilidad de los documentos).</li> </ul>



determinar el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital (archivo de gestión y archivo central).	
Disposición final y procedimientos: Para cada una de las series y/o subseries documentales identificadas se debe determinar la disposición final (conservación, eliminación, selección, migración a otros medios) y el procedimiento respectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe concordancia entre la disposición final y los procedimientos.</li> </ul>
Soportes de elaboración: Debe entregarse la información institucional y la normatividad respectiva, los inventarios en estado natural, las encuestas estudio unidad documental, las bitácoras de elaboración etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de manera inmediata de la información institucional o normatividad legal (problemas de recuperación).</li> <li>• Se amplía el tiempo previsto para el levantamiento de inventario, por falta de claridad respecto al volumen real de la documentación.</li> <li>• Se amplía el tiempo previsto para aplicación de la encuesta unidad documental, por cambios e la disponibilidad del personal de las dependencias.</li> </ul>

2. Otras salidas de planeación: Las salidas de los procesos de otras áreas de aplicación deben ser revisadas para identificar posibles riesgos.

Otras salidas de planeación	Posibles riesgos
Área responsable del proyecto dentro de la entidad	Si el proyecto depende de un área sin la jerarquía, se puede afectar su desarrollo y ejecución, pues las demás áreas no van a ejecutar sus instrucciones de la misma forma que si dependiera de un área con poder dentro de la entidad.
Manuales de funciones y procedimientos actualizados	La ausencia o desactualización de esta herramienta ocasionará un incremento en el tiempo de duración del proyecto. Adicionalmente puede presentarse el caso de existan los

	manuales los funcionarios no los apliquen.
Recursos humanos asignados	El perfil asignado no se adapta al perfil requerido, (En el país la oferta de personal profesional formado en archivística es muy limitada en relación con la demanda del mismo, adicionalmente no se cuenta con la normatividad que obligue a las entidades a contratar personal con formación específica en el área).
Disponibilidad de recursos financieros	El grado de liquidez de la entidad y los recursos disponibles influyen en la planeación de actividades del proyecto y por consiguiente en la calidad del mismo.
Personal asignado por la dependencia para participar en el proceso de elaboración de TRD	El personal asignado por la dependencia no cuenta con el perfil requerido y el producto elaborado no va responder a las necesidades reales.
Desarrollo de actividades que involucren la participación de funcionarios de las dependencias	El desarrollo de actividades en las que participen funcionarios de las dependencias se ve influenciado por su disponibilidad y cumplimiento de los cronogramas establecidos
Aprobación por parte de los entes externos respectivos	La aprobación de las TRD depende de la objetividad de la persona que las evalúe, por lo que se puede presentar modificaciones en su estructura que afecten su aplicabilidad por el desconocimiento de la realidad.

#### Herramientas y técnicas:

Herramienta	Funcionalidad
Pruebas piloto	A fin de probar la metodología, asegurar su aplicabilidad y disminuir el riesgo de error, se debe realizar pruebas piloto para cada una de las fases identificadas en el proyecto, analizar los resultados obtenidos y tomar los correctivos necesarios.
Listas de chequeo	Permite identificar los posibles riesgos y realizar seguimiento permanente a los mismos.
Reuniones de grupo	Las reuniones permanentes y programadas con el grupo de trabajo y con los jefes de las dependencias permiten controlar el desarrollo del proyecto, evidenciar y corregir los errores durante la fase de ejecución y retroalimentar el proyecto en todo momento.
Concepto de terceros	A fin de evitar la subjetividad y disponer de una visión imparcial de los resultados del proyecto se recomienda

	que se revisado por terceras personas expertas en el tema. Ejemplo: Identificación y denominación de series por profesionales del área, valoración y selección por abogados etc.
Pruebas de calidad	A fin de asegurar la calidad de la información recopilada para la elaboración de las TRD y evaluar el aprendizaje de los procesos de capacitación y sensibilización deben realizarse revisiones periódicas y programadas del trabajo desarrollado (tomar correctivos a tiempo)
Indicadores de gestión	A fin de controlar los recursos, tiempo, costos, resultados se deben determinar indicadores de gestión que permitan medir los resultados obtenidos frente a las metas establecidas.
Benchmarking	A fin de disponer de una visión total de los posibles riesgos que se presentan en el desarrollo de este tipo de proyecto se recomienda analizar proyectos de naturaleza similar e identificar los riesgos susceptibles para la entidad.

#### Salidas:

1. Fuentes de riesgo: Son categorías de posibles eventos de riesgo (acciones de las partes interesadas, estimativos irrealistas) que pueden afectar al proyecto.

Lista de riesgos	Descripción
Aplicabilidad de la metodología de elaboración TRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipo de empresa, cultura organizacional, procedimientos, perfiles de los funcionarios etc., requieren de una adaptación permanente del proceso de elaboración de las TRD.</li> </ul>
Incremento en el tiempo de duración del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades en las que participan funcionarios de las dependencias pueden verse afectadas por la disponibilidad de tiempo y la carga laboral.</li> <li>Durante la ejecución del proyecto se pueden presentar eventualidades que alteren el cronograma planeado.</li> </ul>
Incrementos en los costos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>El incremento en el tiempo de duración puede ocasionar incrementos en el costo de realización</li> </ul>

Designación de funcionarios con perfil inadecuado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a las limitaciones de oferta puede seleccionarse personal sin perfil o que cumpla con los requisitos establecidos pero que en la práctica no desarrolle los resultados esperados.</li> </ul>
Errores en la denominación y/o valoración de series y/o subseries documentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ante la carencia de herramientas de normalización el proceso de identificación, denominación y valoración de series depende de la visión de quien esta realizando el proceso.</li> </ul>
Aprobación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independientemente de la calidad y funcionalidad de la TRD, su aprobación depende del criterio de quien esta realizando el proceso de aprobación.</li> </ul>

2. Síntomas de riesgo: Son manifestaciones indirectas de eventos reales de riesgo.

- Falta de disponibilidad de los funcionarios de la entidad por participar en las actividades establecidas en el proceso de elaboración de TRD.
- Cambios en el cronograma de ejecución del proyecto.
- Alteración del orden establecido para cada una de las etapas determinadas en el proyecto.
- Cambios en el perfil del personal seleccionado.
- Modificaciones a la estimación de costos.
- Alto índice de ajuste a los borradores de las TRD

3. Plan de mitigación de riesgos: A fin de disminuir las posibles causas de riesgo y a la vez determinar las acciones a seguir en caso de que se presenten los riesgos identificados deben tenerse en cuenta entre otros aspectos:

Línea de acción	Estrategias	Acciones
Metodología de elaboración	Establecer acciones y procedimientos que permitan controlar y adaptar las acciones desarrolladas durante la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas piloto</li> <li>Lista de chequeo</li> <li>Reuniones de seguimiento</li> <li>Informes de gestión</li> </ul>
Motivación y divulgación del proyecto	Involucrar y comprometer en el desarrollo del proyecto a los funcionarios de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización</li> <li>Evaluación de actividades</li> </ul>

	entidad.	
Tiempo de ejecución	Optimizar el tiempo de ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un tiempo de holgura para cada actividad.</li> <li>• Comprometer a los jefes de dependencia con el cumplimiento formal del cronograma establecido.</li> <li>• Disponer de un plan de contingencia que permita</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos asignados al desarrollo del proyecto.</li> <li>• Establecer controles que permitan realizar seguimiento permanente a los recursos asignados al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pruebas prácticas en el proceso de selección.</li> <li>• Reuniones de seguimiento</li> <li>• Gestión del desempeño.</li> </ul>
Recursos financieros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control permanente presupuesto / costos reales del proyecto</li> </ul>
Identificación y valoración de series y subseries documentales	Asegurar la funcionalidad y aplicabilidad de las TRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de terceros</li> <li>• Bitácoras de trabajo</li> </ul>

Para concluir es necesario aclarar que los lineamientos establecidos por la metodología PMI, más que una camisa de fuerza se constituyen en una guía que le permitirá a las organizaciones y en especial a los profesionales de la información desarrollar proyectos en el campo archivístico bajo un criterio administrativo; la aplicación de herramientas administrativas a la teoría archivística no solo beneficiará a la entidades sino especialmente a la profesión, pues la única manera de vender proyectos y conseguir recursos a nivel empresarial es a través de la planeación, el control y el aseguramiento de la inversión (dar la seguridad a las instituciones de que los beneficios obtenidos superaran ampliamente a los costos invertidos).

La aplicación de la metodología PMI ofrece una amplia variedad de elementos para administrar de manera integral cualquier tipo de proyecto, sin embargo cada entidad deberá seleccionar los elementos que considere más adecuados a su realidad y al tipo de proyecto que desee desarrollar, pues el valor agregado de la metodología se encuentra en su facilidad de adaptación y en mostrar en el lenguaje empresarial la aplicabilidad de cualquier tipo de proyecto.

En el campo archivístico queda mucho por hacer, pero lo principal que debemos entender todos aquellos que vemos en los archivos más que un cuarto viejo lleno de “papeles” la razón de nuestra profesión, es que debemos sacar del olvido a los archivos y lograr su posicionamiento en las organizaciones.

## 7. CONCLUSIONES

- Hoy más que nunca la administración de proyectos hace parte fundamental de los procesos que se desarrollan al interior de las organizaciones, por cuanto a nivel nacional e internacional se han desarrollado una serie de metodologías que permiten controlar de manera integral la formulación, ejecución y evaluación de toda clase de proyectos; sin embargo se debe aclarar que independientemente de la naturaleza del proyecto y de la metodología seleccionada, los profesionales de la información deben integrar dentro de sus procesos la utilización de este tipo de herramientas, ya que permiten manejar con visión administrativa los aspectos técnicos de la profesión e incrementan la posibilidad de que las organizaciones inviertan recursos en su ejecución.
- A pesar de los grandes avances que se ha logrado desarrollar en los últimos años en la archivística nacional, en el país existen una serie vacíos conceptuales y legales que han permitido a cualquier tipo de profesionales liderar y participar en el desarrollo de proyectos archivísticos, lo cual no solo va en detrimento de la profesión sino del trabajo desarrollado en las organizaciones, pues cuando se carece de la formación académica necesaria se cae fácilmente en errores de interpretación y no se puede asumir una posición crítica y sustentada frente a las funciones archivísticas.
- El proceso de elaboración de Tablas de Retención Documental – TRD es una actividad que debe ser asumida exclusivamente por los profesionales de la información, por cuanto para su desarrollo se requiere de un manejo integral de la teoría archivística, la cual solamente se logra con la formación académica y la profundización en el conocimiento archivístico.
- La utilización de herramientas administrativas en los procesos archivísticos se constituye en una oportunidad que debe ser asumida por los profesionales de la información, por cuanto no solo permite optimizar procesos sino que involucra de manera directa a la archivística con la realidad organizacional, los archivistas no se pueden apartar de las exigencias del mundo empresarial o sus funciones serán asumidas por otro tipo de profesionales sin la formación y la visión necesaria para desarrollar eficientemente las funciones archivísticas.
- A fin de integrar los criterios archivísticos que se manejan en la realidad nacional e internacional, en el país se debe replantear 1) La funcionalidad que se ha dado a las Tablas de Retención Documental – TRD, por cuanto

en la actualidad se están utilizando para organizar y valorar los documentos, siendo responsable de la primera función los Cuadros de Clasificación Documental - CCD, 2) Comprender que previamente al proceso de la valoración documental se encuentran las funciones de producción, identificación y organización (clasificación, ordenación), por lo cual las Tablas de Retención Documental - TRD no son la única ni la primera herramienta que se debe desarrollar para manejar la documentación en las entidades.

- Mientras que en el país no se legisle sobre los aspectos cualitativos relacionados con la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD (identificación y valoración de series y subseries documentales), el proceso de elaboración y aprobación dependerá en gran medida del criterio subjetivo del funcionario de turno que elabore y del que evalúe respectivamente, por su parte la academia y los profesionales de la información deben dar inicio al desarrollo herramientas archivísticas que apoyen la tarea de normalización (repertorios de series documentales, bancos terminológicos, tablas de retención de series facilitativas etc).
- A pesar de que en la realidad nacional el proceso de formulación de proyectos no se encuentra enmarcado dentro de ninguna norma o lineamiento básico que obligue a las entidades a realizar un proceso previo de formulación y por lo tanto cada entidad es libre de utilizar los criterios que considere convenientes, para las entidades estatales que requieran adelantar un proceso de contratación, la metodología de formulación de proyectos se constituye en el punto de partida para responder a los componentes que exige el estatuto general de contratación y asegurar la correcta definición del alcance, tiempo, recursos humanos, costos y otros aspectos relevantes en la definición del proyecto.
- La aplicación de la metodología PMI al caso específico de la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental –TRD, asegura en gran medida el éxito en la realización de este tipo de proyectos por cuanto permite planear y controlar todos los aspectos involucrados en su desarrollo, adicionalmente ofrece la posibilidad de disponer de una visión integral del negocio y por consiguiente de articularse con el plan estratégico de cada entidad.
- Cada uno de los elementos contemplados en la metodología PMI (alcance, tiempo, recursos humanos, costos, comunicaciones, riesgos etc.) permite controlar de manera integral los diferentes aspectos que pueden afectar en determinado momento el desarrollo del proyecto, no obstante en la aplicación al caso específico de elaboración de Tablas de Retención



Documental -TRD, cada entidad debe determinar que aspectos incluirá y en que en que grado de profundidad.

- A fin de optimizar los recursos invertidos en el desarrollo del proyecto de elaboración de Tablas de Retención Documental - TRD, se debe contemplar dentro de los entregables del proyecto, elementos adicionales, que den un valor agregado y que permitan apoyar otras etapas del programa de gestión documental (Sistema de clasificación, Cuadros de Clasificación Documental - CCD por dependencia, Tabla de series generales, análisis de los inventarios en estado natural y de la encuesta estudio unidad documental)
- El desarrollo de parámetros para la formulación de proyectos en Tablas de Retención Documental - TRD, es un primer paso hacia la optimización de los procesos archivísticos (aplicar la teoría archivística desde una perspectiva administrativa), y un reto para los profesionales de la archivística que deben incorporar dentro de su quehacer diario este tipo de herramientas.
- Hoy más que nunca estoy convencido que las herramientas administrativas son una oportunidad y en el futuro cercano una necesidad a la cual todas las profesiones que de una u otra manera tienen que ver con el mundo empresarial deben responder, para los profesionales de información se constituyen en uno de los principales medios para integrar la teoría archivística en el lenguaje empresarial y darle un valor agregado a la profesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ RODRIGUEZ, Mariela y MARTINEZ CHAVES, Melba. Tablas de retención de documentos facilitativos para los archivos de las universidades en Colombia. Bogotá, 2003. 110 p. Investigación. Universidad de la Salle. División de Formación Avanzada.
- AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Indicadores para la presentación de proyectos. Bogotá: Amarillo edición y diseño, 2000 p. 39.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3 ed. Bogotá: Lito Camargo Ltda., 1999. p. 339.
- BONILLA, Carla Vanesa. Reflexiones sobre algunas directrices para la formulación de proyectos de información. En Biblios No. 7, 2000. Disponible en <http://www.bibliosperu.com/web1.0/>. (Consulta: 10 de agosto de 2005).
- BRUMM, Eugenia K. Administración de la documentación en las normas ISO 9000: Producción y manejo de los documentos resultantes de la implementación de las ISO 9000; traducido por Octavio Rojas. Bogotá: Rojas Eberhard, 2000. p. 524.
- CASILIMAS ROJAS, Clara Inés y RAMÍREZ MORENO, Juan Carlos. Manual de organización fondos Acumulados. Bogota: Archivo General de la Nación de Colombia, 2004. p. 80.
- CEPAL / CLADES. La infraestructura de información para el desarrollo. América Latina y el caribe. Informe diagnostico regional. Santiago, 1981.
- COLOMBIA. ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Cartilla de clasificación, Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2001. p. 28.
- \_\_\_\_\_. Gestión documental: Bases para la elaboración de un programa. Bogotá: Archivo general de la Nación de Colombia, 1996. p. 30.
- \_\_\_\_\_. Manual de organización fondos acumulados. Bogota: Archivo General de la Nación de Colombia, 2004, p. 80.
- \_\_\_\_\_. Organización de documentos de archivo. Bogota. Archivo General de la Nación de Colombia., 1995. p. 29.

- \_\_\_\_\_. Pautas para la organización de archivos municipales. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2000. p. 67.
- \_\_\_\_\_. Reglamento General de Archivos. 3 ed. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 2003. p. 43.
- \_\_\_\_\_. Tablas de retención y transferencias documentales. Directrices básicas e instructivas para su elaboración. Bogotá: Archivo General de la Nación de Colombia, 1998. p. 92.
- COLOMBIA. EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEO – ECOPETROL. Método de solución de problemas – PHVA. Bogota: Departamento de Proyectos.
- COLOMBIA. UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Instructivo para la organización de los archivos de gestión. Bogotá: Proyecto de archivo, 2003. p.9.
- CRUZ MUNDET, José Ramón. Manual de archivística. 4ª. Ed. Madrid. Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2001. p. 413.
- DUPLA DE MORAL, Ana; Manual de Archivos de oficina para gestores. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales S.A., 1997 p. 376.
- ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Grupo iberoamericano de tratamiento de archivos administrativos. Archivos administrativos iberoamericanos: modelo y perspectivas de una tradición archivística. Bogotá: Archivo General de la Nación, 1996. 439 p. (El modelo iberoamericano de tratamiento de documentos, 1).
- EVALUACION DE SOFTWARE BIBLIOGRAFICO: LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN. En revista Interamericana de Bibliotecología v. 21 no. 2 (julio-diciembre 1998) p. 77-112.
- FERNÁNDEZ GIL, Paloma; Manual de organización de archivo de gestión en oficinas municipales. Granada: Ediciones Adhara, 1999. p. 219.
- HERNÁNDEZ OLIVERA, Luis; MORO CABERA, Manuela. Procedimientos de valoración documental. Salamanca: Acal Editores, 2002. p. 213.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Colombia: McGraw Hill, 1991.

- IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA. Ley 594 de 2000 julio 14; por medio de la cual se dictan la ley general de archivos y otras disposiciones. Bogotá : Imprenta Nacional de Colombia, 2000. 89 p.
- LLANSO SAN JUAN, Joaquín. Gestión de documentos definición y análisis de modelos. Euskadi: IRARGUI, 1993. p. 250.
- \_\_\_\_\_. Sistemas archivísticos y gestión de documentos. Sevilla: Congreso Internacional de Archivos, 2000. p. 55.
- MENARES ESPINOZA, María Luisa. Manual para la formulación de proyectos de información. Santiago e Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana, 2002. p. 175.
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: Evaluación financiera, económica, social, ambiental. 4 ed. Bogotá: MM editores, 2003.
- NIRENBERT, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, VIOLETA. Programación y evaluación de proyectos sociales: Aportes para la racionalidad y la transparencia. Argentina: Editorial Paidós, 2003. p. 215.
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Los Proyectos la razón de ser del presente. Bogotá Ediciones Unisalle, 2002 p. 146.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). Newtown Square: Project Management Institute, 2000. p.161.
- RODRIGUEZ, Walter Humberto; Metodología para la implementación de una Tabla de Retención Documental. Bogota: Sociedad Colombina de Archivistas, 30 de septiembre de 2003. p. 84.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 4ª ed. México: Ingramex, 2003. p. 408.
- SCHELLENBERG, Theodore. Archivos modernos: Principios y técnicas. La Habana; Archivo Nacional, 1958, p. 434.
- SIERRA ESCOBAR, Juan Carlos. Los archivos: Un presente administrativo y un futuro histórico. En Wamanqapi: Mesa Redonda sobre archivística, Huamanga 28 y 29 de agosto de 2005. Lima: Fondo Pro archivo, 2005. p. 28-32.

- SIERRA ESCOBAR, Luis Fernando. Metodología para la identificación de series documentales en el fondo acumulado de la administración de aduanas. Bogotá: 2004. p. 119. Tesis (Profesional en Sistemas de Información, Bibliotecólogo y Archivista). Universidad de la Salle. Facultad de Sistemas de Información y Documentación.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa S.A., de C.V., 1999.
- VASQUEZ MURILLO, Manuel. Como seleccionar documentos de archivo. Cordoba: Ad Sidera Editorial, 2002. p 231.
- ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. El desarrollo de proyectos de automatización de archivos. En Biblios No. 13, 2002. Disponible en <http://www.bibliosperu.com/web1.0/>. (Consulta: 10 de agosto de 2005).

## ANEXOS

### Anexo A. Formato Tabla de Retención Documental - TRD

HOJA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_

ENTIDAD PRODUCTORA \_\_\_\_\_  
 OFICINA PRODUCTORA \_\_\_\_\_

CODIGO	SERIES Y SUBSERIES Y TIPOS DOCUMENTALES	RETENCION		DISPOSICION FINAL				PROCEDIMIENTO
		ARCHIVO DE GESTION	ARCHIVO CENTRAL	CT	E	M	S	
Convenciones: CT: Conservación Total E: Eliminación M: Microfilmación y otros soportes S: Selección				Firma Responsable: _____ Fecha: _____				

### DESCRIPCION DE CAMPOS

**ENTIDAD PRODUCTORA:** Debe colocarse el nombre completo o Razón Social.

**OFICINA PRODUCTORA:** Debe colocarse el nombre de la Unidad Administrativa que conserva la documentación tramitada en ejercicio de sus funciones.

**HOJA\_\_DE\_\_:** En el primer espacio debe consignarse el número que identifica cada hoja, siguiendo un consecutivo que determinará el total de hojas utilizadas para la elaboración de las tablas de retención de la entidad. El segundo corresponde al número total de hojas diligenciadas para la entidad.

**CODIGO:** Sistema convencional que identifica tanto las unidades productoras de documentos como sus series respectivas. Este debe responder al sistema de clasificación documental establecido en la entidad.

**SERIES SUBSERIES Y TIPOS DOCUMENTALES:** Debe anotarse el nombre asignado al conjunto de unidades documentales, emanados de un mismo órgano o sujeto productor como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas. De ser pertinente también se listarán las subseries correspondientes.

**RETENCION:** Plazo en términos de tiempo en que los documentos deben permanecer en el archivo de gestión o en el archivo central. Esta permanencia está determinada por la valoración derivada del estudio de la documentación producida en las oficinas.

**ARCHIVO DE GESTION:** Es aquel donde se reúne la documentación en trámite en busca de solución a los asuntos iniciados, sometida a continua utilización y consulta administrativa por las mismas oficinas u otras que la soliciten. Es el archivo de las oficinas productoras.

**ARCHIVO CENTRAL:** Unidad administrativa donde se agrupan documentos transferidos o trasladados por los distintos archivos de gestión de la entidad respectiva, una vez finalizado su trámite, que siguen siendo vigentes y objeto de consulta por las propias oficinas y los particulares en general.

**DISPOSICION FINAL:** Hace referencia a la tercera etapa del ciclo vital, resultado de la valoración con miras permanente, a su eliminación, selección por muestreo y microfilmación.

**CONSERVACIÓN TOTAL:** Se aplica a aquellos documentos que tienen valor permanente, es decir, los que tienen por disposición legal o los que por su contenido informan sobre el origen, desarrollo, estructura, procedimientos y políticas de la entidad productora, convirtiéndose en testimonio de su actividad y trascendencia. Asimismo, son Patrimonio documental de la sociedad que los produce, utiliza y conserva para la investigación, la ciencia y la cultura.

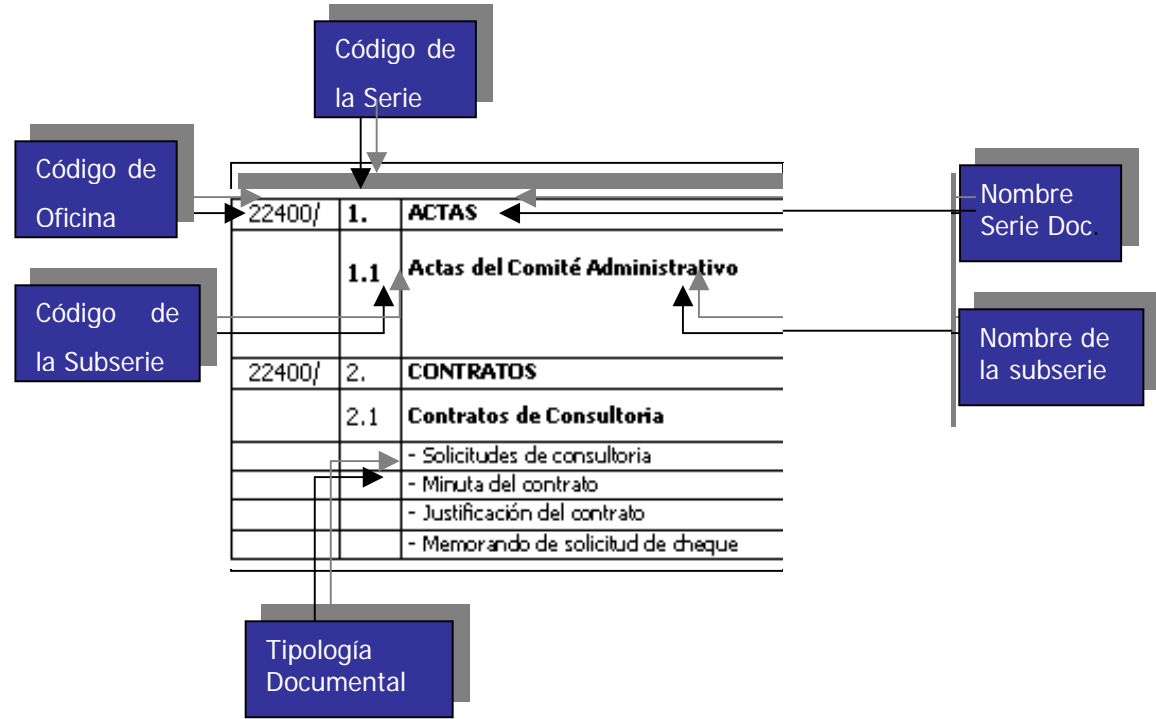
**ELIMINACIÓN:** Proceso mediante el cual se destruyen los documentos que han perdido su valor administrativo, legal o fiscal y que no tienen valor histórico y carecen de relevancia para la investigación, la ciencia y la tecnología.

**SELECCIÓN:** Proceso mediante el cual se determina la conservación parcial de la documentación por medio de muestreo, entendiéndose este como la operación por la cual se conservan ciertos documentos de carácter representativo o especial durante la selección con criterios alfabéticos, numéricos, cronológicos, topográficos, temáticos entre otros.

**MICROFILMACIÓN:** Técnica que permite, fotografiar documentos y obtener pequeñas imágenes en película. En esta columna también se indican otros soportes electrónicos o magnéticos.

**PROCEDIMIENTO:** En esta columna deben consignarse los procesos aplicados en la modalidad de muestreo, microfilmación y eliminación.

**Anexo B. Modelo Cuadro de Clasificación Documental - CCD**



Fuente: COLOMBIA. UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Instructivo para la organización de los archivos de gestión. Bogotá: Proyecto de archivo, 2003. p.9.



## Anexo C. Modelo encuesta estudio unidad documental

### NOMBRE DE LA OFICINA

1. Ubicación dentro de la estructura orgánica
2. Fecha de la última asignación de funciones
3. Acto administrativo
4. Funciones
5. Unidades documentales que tramita
6. ¿Realizan selección y descarte documental? SI ☐ NO ☐
7. Sistema de organización de los archivos de gestión
8. ¿Qué volumen documental se produce anualmente, en promedio?  
\_\_\_\_\_ Metros lineales.

### UNIDAD DOCUMENTAL (U.D.)

1. Oficina productora
2. Nombre de la unidad documental
3. Función de la oficina que la genera o tramita
4. Caracteres externos
  - 4.1 SOPORTE
    - Papel
    - Cinta magnética
    - Microfilme
    - Otro
    - ¿Cual?
  - 4.2 FORMATO
    - Expediente
    - Libro
    - Documento simple
  - 4.3 Ordenación
  - 4.4 Estado de conservación
5. Normas que regulan la producción, el tramite y la conservación
6. Trámite
  - Original
  - Número de copias
7. La información contenida en esta unidad se halla registrada o condensada en otra SI NO

¿En cuál o cuáles?

8. ¿Qué documentos conforman esta unidad documental?

9. Oficinas que tienen alguna relación con el trámite

10. ¿Con qué periodicidad se produce?

10.1 Diaria      10.2 Semanal      10.3 Mensual

10.4 Otra      ¿Cuál?

11. ¿Por cuánto tiempo la conservan en el archivo de gestión y quién lo establece?

12. En el archivo de gestión, la consultan

12.1 La misma oficina      12.2 Otras oficinas

¿Cuáles?

12.3 Otras entidades      ¿Cuáles?

12.4 Personas naturales

12.5 ¿Porque la consultan?

13. ¿Esta clase de unidad documental ha sido objeto de transferencias del archivo de gestión a otros archivos?

Central      Histórico      Otros      ¿Cuáles?

14. En el archivo central ¿la oficina sigue consultando esta unidad documental?

14.1 ¿Con qué frecuencia?

14.2 ¿Qué años?

15. ¿Qué problemas generales ha observado en la producción, trámite y conservación de esta unidad documental?

16. OBSERVACIONES

Funcionarios entrevistados

Nombre y cargo

Nombre y cargo

Funcionario responsable del archivo

Ciudad y fecha

## INSTRUCTIVO DE LA ENCUESTA UNIDAD DOCUMENTAL

El estudio de unidades documentales debe aplicarse a cada dependencia administrativa productora de documentos. Este instrumento comprende dos partes: la primera identifica la oficina y la segunda cada Unidad Documental producida por dicha oficina.

### I. NOMBRE DE LA OFICINA

Debe colocarse el nombre de la unidad administrativa que conserva la documentación tramitada en ejercicio de sus funciones.

1. Ubicación dentro de la Estructura Orgánica. Teniendo en cuenta el organigrama de la entidad se señalará la unidad administrativa de la cual dependa la oficina objeto de estudio.

2. Fecha de última asignación de funciones. Debe anotarse la fecha en la cual fue creada o le fueron asignadas últimas funciones a la oficina en mención.

3. Acto administrativo. Debe especificarse el documento que le dio origen y/ o asignó funciones (decreto, resolución, acuerdo de junta, entre otros).

4. Funciones. Teniendo en cuenta los estatutos internos y/o los manuales de funciones y de procedimiento se anotarán aquellas que correspondan específicamente a la oficina en cuestión.

5. Unidades documentales que tramita. Se identificarán y anotarán las Unidades documentales que se tramitan en la oficina, las cuales son el resultado del ejercicio de las funciones que le han sido asignadas.

6. Realizan selección y descarte documental. Si\_ No\_. Se anotará si o no de acuerdo a las labores archivísticas que desarrollen tendientes a la separación y eliminación de copias o documentos que no tengan valor administrativo ni histórico.

7. Sistema de organización de los archivos de oficina. Deberá señalarse la clasificación y ordenación establecidas en la oficina para archivar los documentos. Podría darse como ejemplo una clasificación orgánico-funcional con una ordenación temática por asuntos o numérica por cronología

8. Qué volumen documental se produce anualmente, en promedio? Deberá registrarse la producción documental ya sea por unidades de conservación (carpetas, libros, legajos, cajas, entre otros) o en metros lineales.

## UNIDAD DOCUMENTAL

Esta segunda parte debe diligenciarse para cada Unidad Documental relacionado en el numeral 1.5 de la primera hoja.

1. Oficina productora. Debe colocarse el nombre de la unidad administrativa que conserva la documentación tramitada en ejercicio de sus funciones.

2. Nombre de la unidad documental. Debe registrarse el nombre que le asigna la oficina que la tramita o conserva.

3. Función de la oficina que la genera o tramita. Anotar la función específica de la oficina productora (o tenedora) en desarrollo de la cual se genera (o custodia) esta Unidad Documental.

4. Caracteres externos. Debe señalarse la materia, forma y estado de conservación de la Unidad Documental, objeto de análisis.

4.1. Soporte. Debe anotarse la materia donde se registra la información (papel, microfilm, cinta magnética, entre otros).

4.2. Formato. Teniendo en cuenta el número de folios que conforman la Unidad Documental debe anotarse si se trata de un expediente, de un libro o de un documento simple. Puede complementarse la información especificando el tamaño que puede cambiar de acuerdo con el soporte y contenido de los documentos.

4.3. Ordenación. Se anotará el tipo de ordenación utilizada en la oficina productora que puede atender a la fecha, al autor, al número de radicación, al lema, entre otros, de lo cual resultará la ordenación cronológica, onomástica, numérica o alfabética.

4.4. Estado de Conservación. Debe señalarse si la Unidad Documental está BUENA, REGULAR o MALA; indicando en lo posible si el deterioro es físico (rasgado, arrugado, doblado, quemado), químico (acidez de las tintas y del papel) biológico (ataque de hongos, insectos, gusanos, roedores).

5. Normas que regulan la producción, el trámite y la conservación de la Unidad Documental. Debe anotarse la legislación y la normatividad existente tanto a nivel general (leyes, códigos, decretos, reglamentos, entre otros) como al interior de cada institución. Asimismo, debe señalarse si la práctica se deriva de una costumbre o rutina institucional.

6. Trámite. Original. Número de Copias. Se deben tener en cuenta los procedimientos que describen cada uno de los pasos que se realizan para la

resolución de un asunto: señalando las oficinas que intervienen, el destino del original y de las copias respectivas.

7. ¿La información contenida en esta Unidad Documental se halla registrada o condensada en otra? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Es necesario tener en cuenta si la Unidad Documental en mención está registrada en un libro radicador, en un informe, en un balance, en un consolidado o en un resumen general. En caso afirmativo debe especificar en cuál o cuáles está incluido.

8. ¿Qué documentos conforman esta Unidad Documental? En el evento de que la Unidad Documental sea un expediente deben señalarse los documentos que se produjeron en la tramitación del asunto.

9. Oficinas que tienen alguna relación con el trámite de la Unidad Documental. Deben anotarse las oficinas que intervienen en la gestión documental. Esta información debe coincidir con lo relacionado en el numeral II.6.

10. ¿Con qué periodicidad se produce esta Unidad Documental: Diaria\_ Semanal\_ Mensual\_ Anual\_ Otra\_ ¿Cuál?\_. Se debe señalar con una X la opción acertada y en el caso de no estar contemplada, citarla.

11. ¿Por cuánto tiempo conservan esta Unidad Documental en el archivo de oficina y quién lo establece? Debe anotarse el tiempo de retención (meses o años) en la oficina señalando los motivos y criterios que tienen para hacerlo.

12. En el Archivo de Gestión esta Unidad Documental la consultan

12.1 La misma oficina                      12.2 Otras oficinas      ¿Cuáles?

12.3 Otras entidades                      ¿Cuáles?

12.4 Personas naturales

12.5 ¿Porque la consultan?

Deben registrarse los usuarios internos (administración) y externos (otras entidades y particulares) de la unidad documental, especificando los fines de la consulta.

13. Ha sido objeto de transferencias de la oficina a otros archivos?  
Central                      Histórico                      Otros                      ¿Cuáles?

13.1 ¿Con qué periodicidad se realizan?

Deben consignarse los traslados de las Unidades Documentales mencionadas efectuados internamente en la entidad, es decir, de la oficina productora al archivo. Es necesario consignar, además, la periodicidad con que se hacen dichas transferencias.

14. ¿En el archivo central la oficina sigue consultando esta unidad documental?

14.1 ¿Con qué frecuencia?      14.2.¿Que años?

Debe consignarse si la oficina productora sigue haciendo uso de la Unidad Documental una vez que ha sido transferida a otro archivo, anotando la frecuencia y años consultados.

15. ¿Qué problemas generales ha observado en la producción, trámite y conservación de esta Unidad Documental?

Debe anotarse cualquier anomalía que incida en la producción, recepción, uso, circulación y conservación de la Unidad Documental como pasos y/o copias necesarios, falta de claridad en la ejecución de procedimientos y funciones.

16. Observaciones. Se anotarán todos aquellos datos que el encuestador considere pertinentes y que no fueron contemplados en las preguntas anteriores.

Funcionarios entrevistados. Se deben registrar los nombres, y cargos de los funcionarios de la oficina productora con quienes se diligenció la encuesta.

Funcionario que diligencia la encuesta. Se anotará el nombre de la persona que realiza la encuesta con el fin de establecer responsabilidades en su aplicación.

Jefe de archivo. Se registrará el nombre y la firma del Jefe de Archivo de la institución quien liderará todas las labores archivísticas.

Ciudad y fecha. Se consignará la ciudad y la fecha en que se realiza la encuesta.

## Anexo D. Formato estudio de casos

<b>DATOS DE LA ENTIDAD</b>	
Nombre de la entidad:	
Naturaleza de entidad:	
Objeto social de la entidad:	
<b>INTERROGANTES DEL PROYECTO</b>	
Naturaleza del proyecto (Que se quiere hacer)	
Funcionario responsable del proyecto (cargo de la persona que formulo y superviso el proyecto)	
Aspectos legales del proyecto (normatividad que se afecta el desarrollo del proyecto)	
Metodología que se utilizó para formular el proyecto	
<b>ALCANCE</b>	
Origen y fundamentación (Porque se quiere hacer)	
Objetivos y propósitos (Para que se quiere hacer)	
Metas (Cuando se quiere hacer)	
Producto del proyecto (entregables)	
Información histórica (Proyectos previos que se hayan realizado)	
<b>TIEMPO</b>	
Actividades, tareas y metodología ( Como se va a hacer)	
Tiempo de duración (Cuándo se va a hacer)	
Cambios a la programación del proyecto	
<b>RECURSO HUMANO</b>	
Roles del proyecto (Quien hace que)	
<b>COSTOS</b>	
Metodología para	

establecer los costos del proyecto	
Recursos financieros (Con que se va a hacer)	
<b>COMUNICACIONES</b>	
Medios de comunicación	
<b>CALIDAD</b>	
Plan de administración de la calidad (política de calidad)	
Control de la calidad (como se mide el proceso de control de calidad del proyecto)	
<b>CONTRATACION</b>	
Estudios previos que se hayan realizado	
Términos de referencia (Objeto del contrato, características técnicas, presupuesto, factores de escogencia, plazo y forma de pago etc.	
Tipo de contrato	
Áreas involucradas en el proceso.	
<b>MEJORAMIENTO</b>	
Lecciones aprendidas	