

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS PARA EL PROGRAMA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y
PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA

MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ MONTERO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre, 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Yorlenny Hidalgo Morales

PROFESORA TUTORA

Rubén Alzate

PROFESOR LECTOR No.1

Max Cedeño Gutiérrez

PROFESOR LECTOR No.2

María José Martínez Montero

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser ejemplo de perseverancia, esfuerzo y bondad y brindarme todo lo necesario para crecer y seguir adelante.

A Gaby, por inspirarme a ser mejor y por llenar mis días de felicidad, por ser la mejor compañera con quien compartir esta vida.

A Mónica, por sobrevivir juntas Archivística y acompañarnos desde entonces, gracias por escuchar mis frustraciones y alegrías todas las semanas durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi mamá y hermana por su apoyo y amor incondicional.

Gracias a Adri por su cariño y compañía en estos años.

Gracias a mis amigas y amigos por el cariño, las risas, la paciencia y comprensión.

Gracias al sistema de educación pública del país porque soy producto de sus buenos docentes, oportunidades, becas y movilidad social.

Gracias a la profe Yorlenny por su guía y experiencia en este proceso.

Y, por último, gracias a mí... porque:

“I have no idea what I’m doing, but I know I’m doing it really, really well.”

— Andy Dwyer, Parks and Recreation.

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo el desarrollo de una propuesta de diseño para un sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia para garantizar el acceso a la información. El Programa surge como respuesta a la necesidad de abordar los retos y problemáticas relacionadas con la seguridad pública del país y en los últimos meses ha tenido un gran crecimiento del volumen documental, por lo que resultó pertinente tener una herramienta para dar apoyo a las gestiones diarias y dar el tratamiento archivístico correcto a los documentos que se producen y reciben. El desarrollo de este proyecto se consiguió a través de 4 objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la gestión documental, identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos, esquematizar la estructura del sistema y, elaborar un plan de implementación del sistema para su posterior ejecución.

Para la metodología se implementó el uso de 3 métodos: bibliográfico-documental, analítico-sintético e inductivo; además, herramientas como entrevistas, análisis FODA, análisis de documentos, matriz de asignación de responsabilidades, entre otras; con lo anterior se obtuvo como entregables finales un informe de diagnóstico, un informe del marco legal, el esquema de la estructura del Programa y el plan de implementación.

Palabras claves: Archivística, documento de archivo, sistema de gestión de documentos electrónicos, procesos, tecnologías de información y comunicación, administración de proyectos.

ABSTRACT

The objective of this document is to develop a design proposal for an electronic document management system in the Citizen Security and Violence Prevention Program to guarantee access to information. The Program started in response to the need to address the challenges and problems related to public security in the country and in recent months has seen a large growth in the volume of documents, so it was pertinent to have a tool to support daily management and give the correct archival treatment to the documents that are produced and received. The development of this project was achieved through 4 specific objectives: diagnose the current situation of document management, identify the national legal framework on document management, outline the structure of the system and develop a system implementation plan for its subsequent execution.

For the methodology, 3 methods were implemented: bibliographic-documentary, analytical-synthetic and inductive; in addition, tools such as interviews, SWOT analysis, document analysis, responsibility assignment matrix, among others; the above resulted in the final deliverables of a diagnostic report, a legal framework report, an outline of the Program structure, and an implementation plan.

Keywords: Archival science, archival record, electronic document management system, processes, information and communication technologies, project management.

Contenido

LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1 Introducción	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Problemática	18
1.3 Justificación del proyecto	19
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	20
2 Marco teórico.....	21
2.1 Marco institucional	21
2.1.1 Antecedentes de la institución	21
2.1.2 Misión y visión.....	23
2.1.3 Estructura organizativa.....	24
2.1.4 Productos y servicios que ofrece.....	26
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	26
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos.....	26
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto.....	30
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	32
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos	34
2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	35

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos	39
2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	43
2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés	45
2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)	45
2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	47
2.3.3 Metodologías de investigación que se han usado	49
2.3.4 Conclusiones y recomendaciones obtenidas.....	51
2.3.5 Otra teoría relacionada con el tema en estudio	52
2.3.5.1 Ciclo de vida de los documentos	52
2.3.5.2 Records management	53
2.3.5.3 Normalización	55
3 Marco metodológico	57
3.1 Fuentes de información	57
3.1.1 Fuentes primarias.....	58
3.1.2 Fuentes secundarias	58
3.2 Métodos de Investigación	61
3.2.1 Método bibliográfico-documental.....	61
3.2.2 Método analítico-sintético.....	62
3.2.3 Método inductivo	62
3.3 Herramientas.....	64
3.4 Supuestos y restricciones	67
3.5 Entregables.....	69

4 Desarrollo	71
4.1 Diagnóstico de la gestión documental del Programa.....	71
4.1.1 Resultados de la observación.....	71
3.1.2 Análisis FODA.....	88
4.1.4 Áreas de mejora.....	93
4.2 Informe del marco legal en materia archivística	94
4.2.1 Leyes	94
4.2.2 Reglamentos	99
4.2.3 Directrices, normas técnicas y resoluciones de la Dirección del Archivo Nacional	100
4.2.4 Dictámenes de la Procuraduría General de la República	101
4.3 Estructura organizacional del Programa	104
4.3.1 Propuesta de estructura	112
4.4 Plan de implementación.....	131
5 Conclusiones	146
6 Recomendaciones	149
7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	151
7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible	153
7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5	158
7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.....	191

7.3.1 Ambiental	191
7.3.2 Social	191
7.3.3 Económico	191
7.3.4 Espiritual	192
7.3.5 Cultural.....	193
7.3.6 Política	193
Lista de Referencias	195
Anexos	203
Anexo 1: Acta (Chárter) del PFG	203
Anexo 2: EDT del PFG	214
Anexo 3: Cronograma del PFG.....	215
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	216
Anexo 5: Otros.....	219
Anexo 5.1 Cuestionario para entrevista a personal del archivo de gestión de la UCP ..	219
Anexo 5.2 Respuestas a entrevista al personal del archivo de gestión de la UCP	221
Anexo 5.3 Acrónimos y abreviaciones de los componentes y áreas del Programa	226
Anexo 5.4 Acrónimos y abreviaciones para tipos documentales.....	226
Anexo 5.5 Plan de respuesta a riesgos del proyecto de implementación del SGDEA ..	227

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa de la Unidad Coordinadora del Programa.....	25
Figura 2. Ciclo de vida del proyecto.....	40
Figura 3. Ciclo de vida de proyecto predictivo cascada.	41
Figura 4. Ciclo de vida de proyecto predictivo secuencial.	41
Figura 5. Ciclo de vida de proyecto iterativo.	42
Figura 6. Ciclo de vida de proyecto incremental.	42
Figura 7. Ciclo de vida de proyecto híbrido con base predictivo.	43
Figura 8. Ciclo de vida de proyecto híbrido con combinación predictivo y ágil.	43
Figura 9. Flujo de recepción de documentos.	73
Figura 10. Flujo de creación de documentos.	74
Figura 11. Flujo de atención de solicitud.....	75
Figura 12. Series documentales de la UCP.	78
Figura 13. Producción de documentos por áreas.....	79
Figura 14. Humedad detectada.	81
Figura 15. Tuberías.	81
Figura 16. Entrada al archivo.....	82
Figura 17. Fotocopiadora y escáner del Programa.	83
Figura 18. Estanterías metálicas.....	84
Figura 19. Archivadores.....	84
Figura 20. Espacio de trabajo.	85
Figura 21. EDT de la UCP.	105
Figura 22. Creación de sitio.	121
Figura 23. Creación de biblioteca de documentos.	121
Figura 24. Carpetas.....	122

Figura 25. Índice.....	123
Figura 26. Subsane de áreas de mejora.....	127
Figura 27. Pasos para implementación.....	131
Figura 28. Ejes temáticos de capacitación para asistentes de archivo.....	132
Figura 29. Ejes temáticos para personal de la UCP.....	133
Figura 30. Cronograma de plan de implementación.....	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.	37
Tabla 2. Fuentes de información utilizadas.	59
Tabla 3. Métodos de investigación utilizados.	63
Tabla 4. Herramientas utilizadas.	67
Tabla 5. Supuestos y restricciones.	68
Tabla 6. Entregables.	70
Tabla 7. Flujo de recepción de documentos.	72
Tabla 8. Flujo de creación de documentos.	73
Tabla 9. Atención de solicitud de información.	75
Tabla 10. Lineamientos y procedimientos.	76
Tabla 11. Áreas de mejora.	93
Tabla 12. Normativa en materia archivística.	101
Tabla 13. Normativa aplicable al plan de implementación del SGDEA.	102
Tabla 14. EDT de la UCP.	106
Tabla 15. Partes interesadas.	109
Tabla 16. Requisitos para digitalización.	112
Tabla 17. Metadatos.	114
Tabla 18. Definición de accesos.	116
Tabla 19. División de tareas.	119
Tabla 20. Proceso de atención de solicitudes.	119
Tabla 21. Roles y funciones.	123
Tabla 22. Matriz RACI.	125
Tabla 23. Subsane de áreas de mejora.	127
Tabla 24. Acta de Constitución del Proyecto SGDEA.	136

Tabla 25. Matriz de comunicaciones del Proyecto SGDEA.....	141
Tabla 26. Análisis de riesgos del Proyecto SGDEA	144
Tabla 27. Análisis P5.....	159

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CCP: Centros Cívicos por la Paz

DGAN: Dirección General del Archivo Nacional

DP: Delegaciones Policiales

EDT: Estructura Desglosada de Trabajo

GTI: Gerencia Técnica de Infraestructura

ISO: International Organization for Standardization

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

P5: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos

PGR: Procuraduría General de la República

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

RACSA: Radiográfica Costarricense, S.A.

SGDEA: Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

UCP: Unidad Coordinadora del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia

RESUMEN EJECUTIVO

La seguridad ciudadana ha sido uno de los ejes principales en los gobiernos nacionales y durante los últimos años el país ha tenido distintas iniciativas para fortalecer esta área, desde planes de prevención de la violencia a unidades coordinadoras de programas que ejecuten proyectos referentes a estos temas, por ejemplo, el Plan Nacional de Prevención del Delito en 2014 y el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana de 2010.

El Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia surgió como respuesta a la necesidad de afrontar los retos del país desde un enfoque integral con el cual abordar los desafíos en seguridad pública y favorecer el bienestar de las comunidades con mayor vulnerabilidad. Para lo anterior y cumplir con sus objetivos, se divide en dos grandes Componentes dedicados a la efectividad policial y la prevención social de la violencia, por medio de la construcción y equipamiento de infraestructura para el fortalecimiento del cuerpo policial nacional y de centros por la paz que den alternativas diferentes a las comunidades para apoyarlas; desarrollo informáticos que faciliten la implementación de estrategias sobre resolución de problemas, seguridad comunitaria y patrullaje e, intervenir en las comunidades por medio de actividades recreativas, formativas y preventivas.

El Programa afrontó dificultades en la gestión documental, convirtiéndose esta en la problemática. La principal razón fue el alto volumen documental que se ha dado en el último año tras la adjudicación de varios procesos y, la poca capacidad que hay tanto en recurso material como humano para atender todas las solicitudes que se presentan, lo que generó afectaciones en el respeto por los derechos relacionados a acceso a la información, en la recuperación de la información en tiempo y forma, en la conservación a largo plazo de esta, problemas de seguimiento e incumplimiento de normas archivísticas.

Por lo anterior, este trabajo desarrolló una propuesta de diseño de un sistema de gestión de documentos electrónicos para mejorar la centralización, disponibilidad y trazabilidad de la información.

El objetivo general del proyecto fue desarrollar una propuesta de diseño para un sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia para garantizar el acceso a la información. Y los objetivos específicos fueron diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora, identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa, esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación y, elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.

Para lograr el desarrollo de este proyecto se realizó una investigación de tipo cualitativa, con el uso del método bibliográfico-documental, para analizar documentación referente a la legislación nacional; el método analítico-sintético, para el procesamiento y organización de los datos para la elaboración del plan de implementación y, el método inductivo, para comprender las necesidades de los usuarios. Como fuentes de información se hizo uso de fuentes primarias como entrevistas por medio de un cuestionario de 11 preguntas referentes a la gestión documental del Programa y fuentes secundarias como otras investigaciones y normativa vigente. Además, se utilizaron herramientas descritas por el PMBOK como entrevistas, observación, análisis FODA y de documentos, entre otros. Por último, se partió de supuestos como la disponibilidad de la información y apoyo de las personas funcionarias, así como de restricciones que incluyeron, entre otras, desconocimiento de normativa y falta de formación en el tema.

Como resultados de la investigación, en concordancia con lo que se buscaba mediante los objetivos, se obtuvo lo siguiente: a partir de la observación y entrevista, un diagnóstico del

contexto archivístico del Programa, con el cual se detectó deficiencias en el recurso material e infraestructura y reconoció el fondo de producción documental y los procesos y procedimientos generados para controlar el quehacer; por medio del análisis FODA, también se identificaron, como su acrónimo lo indica, aspectos positivos y negativos que permitieran el establecimiento de acciones en relación con las oportunidades de mejora y aquellos riesgos que podían presentarse y cómo ser atendidos; con el análisis de documentos se obtuvo como resultado la identificación del marco legal en materia archivística, donde se destacó las principales fuentes normativas que afectan a la gestión documental a nivel nacional y cuáles de estas leyes, reglamentos y directrices tenían una implicación directa en la formulación del sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo; como tercer resultado se consiguió el desarrollo de la propuesta con la que se dio respuesta a las necesidades encontradas en el diagnóstico y análisis FODA, se usó como punto de partida la estructura organizativa existente para la identificación de series documentales, determinación de accesos, formulación de requisitos técnicos para el sistema y la elección de una herramienta adecuada que se ajustara a las posibilidades y capacidades que tiene el Programa; como último resultado, se presentó la propuesta del plan de implementación del sistema dividido en una serie de pasos que aseguraran la adecuada transición a este modelo de trabajo.

Se concluyó que la implementación de sistemas de gestión de documentos en las instituciones y organizaciones (y en el Programa en específico) garantizan la adecuada gestión de la información y proporcionan un marco para hacer cumplir temas como transparencia y agilización de procesos; sin embargo, los recursos económicos, tecnológicos, humanos y de equipo siguen siendo una de las mayores limitaciones para desarrollar este tipo de proyectos.

Además, se reconoció la importancia de una mejor distribución de responsabilidades que facilitan la atención y soporte a los usuarios y, que mejoran la rendición de cuentas, toma de decisiones ante imprevistos y ajustes en la organización de los flujos de trabajo.

Finalmente, se recomendó desarrollar medidas adicionales que no están incluidas en la propuesta del sistema como la evaluación final de los documentos para asegurar su conservación real, transferencias al archivo central y adquisición de equipo especializado para garantizar la preservación de los documentos en soporte físico de manera correcta.

También, como parte de esto, se recomendó el desarrollo de encuestas de satisfacción, auditorías periódicas y capacitaciones continuas que aseguren el control de las actividades, su eficacia y promover la mejora continua del sistema.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Durante años, Costa Rica ha tenido iniciativas para combatir la violencia y fomentar la paz y cohesión social con iniciativas como el Plan Nacional de Prevención del Delito y Violencia del año 2004 o el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana en el 2010. En el año 2014, se dio el inicio del Programa para la Prevención de la Violencia y la Promoción de la Inclusión Social como antecedente del Programa donde se desarrolla el presente proyecto; también, se promulga el Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social con el objetivo de impulsar “el fortalecimiento de la coordinación y la planificación articulada entre las diferentes instituciones del gobierno central” (Ministerio de Justicia y Paz, 2015, p. 12).

El Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia nace en medio de este contexto como una iniciativa para continuar el legado del programa anterior y diseñado para abordar los retos existentes sobre seguridad pública y la prevención del delito y la violencia en el país promoviendo el bienestar, la cultura y la educación en las comunidades que impacta directamente, “los enfoques ... se derivan de las necesidades de las poblaciones en riesgo de ser víctimas y victimarios, tanto por las condiciones de vulnerabilidad social que les aquejan, como por la edad, el género y el espacio donde se desenvuelven y ocurre la violencia delictiva” (Ministerio de Justicia y Paz, 2015, p. 25).

El Programa abarca dos grandes áreas: construcción y equipamiento de infraestructura policial y, fortalecimiento de servicios sociales. Actualmente, se encuentra en su fase con más procesos de diseño y construcción abiertos, es decir, la mayoría de estos procesos ya han sido adjudicados y se trabaja con un flujo de documentos diario de, mínimo, 100 oficios (C. Arias, comunicación personal, 30 de mayo de 2024).

La solución que se pretende brindar con este proyecto es poder dar apoyo a las gestiones administrativas del Programa al manejar adecuadamente el alto volumen de documentos que se producen y reciben en el ejercicio de las funciones y procesos.

1.2 Problemática

El Programa responde al Banco Interamericano de Desarrollo, por ser su patrocinador, pero también al Ministerio de Justicia y Paz por ser el ente que lo ejecuta. Lo anterior significa que el Programa debe cumplir con la normativa en materia archivística de carácter obligatorio para todas las instituciones del sector público.

Como fue mencionado en el apartado de Antecedentes, en los últimos meses con cada vez más adjudicaciones de procesos, el volumen documental ha crecido y es necesario dar el tratamiento correcto para garantizar que la información puede ser usable.

La principal problemática de la gestión documental en el Programa es la ralentización en la ubicación de documentos para su consulta y revisión, ya que al ser elevada la cantidad de los que se reciben y envían y, solo manteniéndolos en los correos electrónicos, pueden presentarse fallos con el buscador. Además, hay riesgos de pérdida de información pertinente o confidencial, así como la pérdida en el seguimiento de lo que ha sido solicitado, al no estar centralizado. Con esto, se da una afectación a derechos como lo es el de petición y pronta respuesta, los cuales surgen del principio general de justicia pronta y cumplida que rige el ordenamiento jurídico del país y establece dos obligaciones jurídicas para la Administración: uno, la de aceptar y recibir la petición y dos, la de contestarla en tiempo y forma (Oficina Jurídica-UCR, 1999).

Bajo esta misma problemática, se da una falta de respaldo regular de los documentos ocasionando posibles pérdidas irreversibles de información por fallos en hardware o software; desorganización de los documentos debido a la forma en la que se almacenen y se nombren y, el incumplimiento normativo.

Otras de las problemáticas identificadas es asegurar que los documentos digitales están en un formato que permita su conservación en el tiempo y el mantenimiento de todas las características que garantizan su fiabilidad e integridad.

1.3 Justificación del proyecto

Siguiendo la explicación de la problemática existente sobre la gestión documental, se ha considerado necesario desarrollar un plan de implementación de un sistema de gestión de documentos que dé las pautas, considerando el contexto en el que se desarrolla el Programa, para definir el tratamiento correcto que deben tener los documentos y, con esto, garantizar su disponibilidad.

Rodríguez-Cruz et al. menciona que “la gestión documental constituye un proceso que incide en la toma de decisiones estratégicas y resulta de importancia porque garantiza se pueda disponer de información administrativa que sirve de evidencia para la organización” (2016, p. 9). Es decir, presentando este plan, una de las problemáticas que aquejan más al Programa se puede ver solventada en gran manera. Además, la gestión de los documentos y su disponibilidad en el tiempo también permite y garantiza mantener memoria institucional.

Por otro lado, estos mismos autores señalan que “los documentos archivísticos son de obligada consulta para tomar decisiones pues permiten disponer de información veraz, auténtica, confiable, oportuna y precisa sobre los procesos y funciones que se desarrollan en las organizaciones” (Rodríguez-Cruz et al., 2016, p. 9). Con el sistema también se puede asegurar que aquellas características que hacen a un documento un documento de archivo, se conserven y sean utilizados por usuarios internos y externos.

Como ventajas de la implementación de un sistema de gestión de documentos electrónicos, RACSA (2019) indica las siguientes: digitalización de documentos, centralización, trazabilidad, mejora en los flujos de trabajo, trabajo colaborativo, disponibilidad de la información,

entorno seguro, reducción de tiempo, gastos de papel, envíos y mantenimiento de equipo tecnológico, experiencia del usuario.

Aunque todos los beneficios se van a ver reflejados en la implementación del sistema, la centralización, trazabilidad y disponibilidad de la información son las ventajas que más impacto positivo van a generar.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de construcción para un sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia para garantizar el acceso a la información.

1.5 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.

2 Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

El Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia surge como resultado de los esfuerzos del Gobierno por fortalecer la seguridad ciudadana en el país. Consiste en un contrato de préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo y firmado entre este ente y el Gobierno de la República de Costa Rica el 17 marzo del año 2020, por un monto de \$100 millones de dólares.

Este Programa tiene sus inicios en el Programa para la Prevención de la Violencia y la Promoción de la Inclusión Social, el cual también fue un empréstito del Banco al país entre los años 2013 y 2018. El Programa es administrado por una Unidad Coordinadora adscrita al Ministerio de Justicia y Paz, pero que a su vez tiene grandes implicaciones con el Ministerio de Seguridad Pública debido a los temas que se tratan.

Para lograr sus objetivos, el Programa cuenta con dos Componentes:

1. Componente I. Efectividad Policial

Con este componente se busca prevenir el delito (homicidios y asaltos) en los 40 distritos identificados como prioridad. Para ello, se pretenden financiar los siguientes aspectos:

- Desarrollos informáticos que permitan la interoperabilidad entre los Sistemas de la Fuerza Pública.
- Desarrollo de la capacidad de georreferenciación de los delitos.
- La actualización técnica del personal policial en técnicas como análisis criminal, monitoreo de dinámicas delictivas y estrategias para mejorar la legitimidad policial y el trato con personas en situación de vulnerabilidad.

- Asistencia técnica y capacitación para la implementación de estrategias orientadas a la resolución de problemas, seguridad comunitaria y el patrullaje en los distritos.
- Diseño, construcción y equipamiento tecnológico, supervisión y mantenimiento de la infraestructura de delegaciones policiales.
- Optimización de los procesos de recepción y manejo de quejas.

2. Componente II. Prevención Social de la Violencia

Este componente busca apoyar en el desarrollo integral a niñas, niños y adolescentes vulnerables a la violencia en los distritos con desventajas concentradas, por medio del fortalecimiento de los servicios de atención a esta población, con las siguientes actividades:

- Actualización y fortalecimiento del modelo de prevención de los Centros Cívicos por la Paz, con intervenciones como actividades recreativas, formativas y preventivas.
- Actualización y fortalecimiento del modelo de gestión para la red de los CCP con la homologación de sus marcos normativos, planes de operación y estructura organizacional.
- Dinamización comunitaria y capacitación en temas específicos como violencia de género y diversidad e inclusión.
- Diseño, construcción, supervisión, equipamiento y mantenimiento de Centros Cívicos por la Paz.

El Programa tiene como marco legal aplicable: el Contrato de Préstamo Ley No. 9968 y sus anexos, las normas de adquisiciones del Banco (las cuales prevalecen sobre la normativa

nacional en materia de contratación) y las políticas de Gestión Financiera para Proyectos financiados por el BID.

2.1.2 Misión y visión

La misión del Programa reside en dotar al país de herramientas e infraestructura con la que se logre mejorar la seguridad ciudadana, principalmente en los 40 distritos identificados como prioritarios por atender, en los cuales se van a desarrollar los productos y servicios que este programa tiene por ofrecer.

Como visión se pretende construir 8 centros cívicos y 35 delegaciones policiales en un lapso de 5 años e instaurar, en cada centro cívico y centros Sin Paredes, programas de recreación y formación, principalmente de las niñas, niños y adolescentes de las zonas identificadas, con el fin de alejarlos de la violencia a la que se puedan ver expuestos y darles las herramientas para que puedan seguir estudiando y procuren no seguir en las mismas condiciones de abuso y criminalidad (Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia, 2021).

El año pasado, Costa Rica cerró con una cifra récord en la cantidad de homicidios cometidos, 907 con exactitud, un aumento del 38.6% en comparación con el año anterior (SwissInfo, 2023). Es por esto, por lo que la importancia de fortalecer la efectividad policial y apoyar a las personas para minimizar la posibilidad de comportamientos delictivos, se hace una prioridad y los esfuerzos del programa deben avanzar sin ningún retraso.

El Programa cuenta con altos números de procesos de contrataciones (consultores individuales, firmas constructoras, firmas diseñadoras, capacitadores...) y es objeto de constantes procesos de auditoría externa para controlar que todo marche bien, es por esta razón que la gestión documental es vital para garantizar que la información esté a disposición de quien desee consultarla cuando se requiera, salvaguardando aspectos de integridad y confiabilidad de los documentos. Además, a lo interno del programa facilita la toma de decisiones al contar con

los datos necesarios a mano, el trabajo en conjunto entre los equipos y mantener la transparencia en todos los procesos. La puesta en marcha de un sistema de gestión documental electrónico se relaciona con la misión y visión del programa al resolver cualquier consulta, proceso resolutivo contractual, etc. que deba ser atendido en el marco de la gestión de los otros componentes.

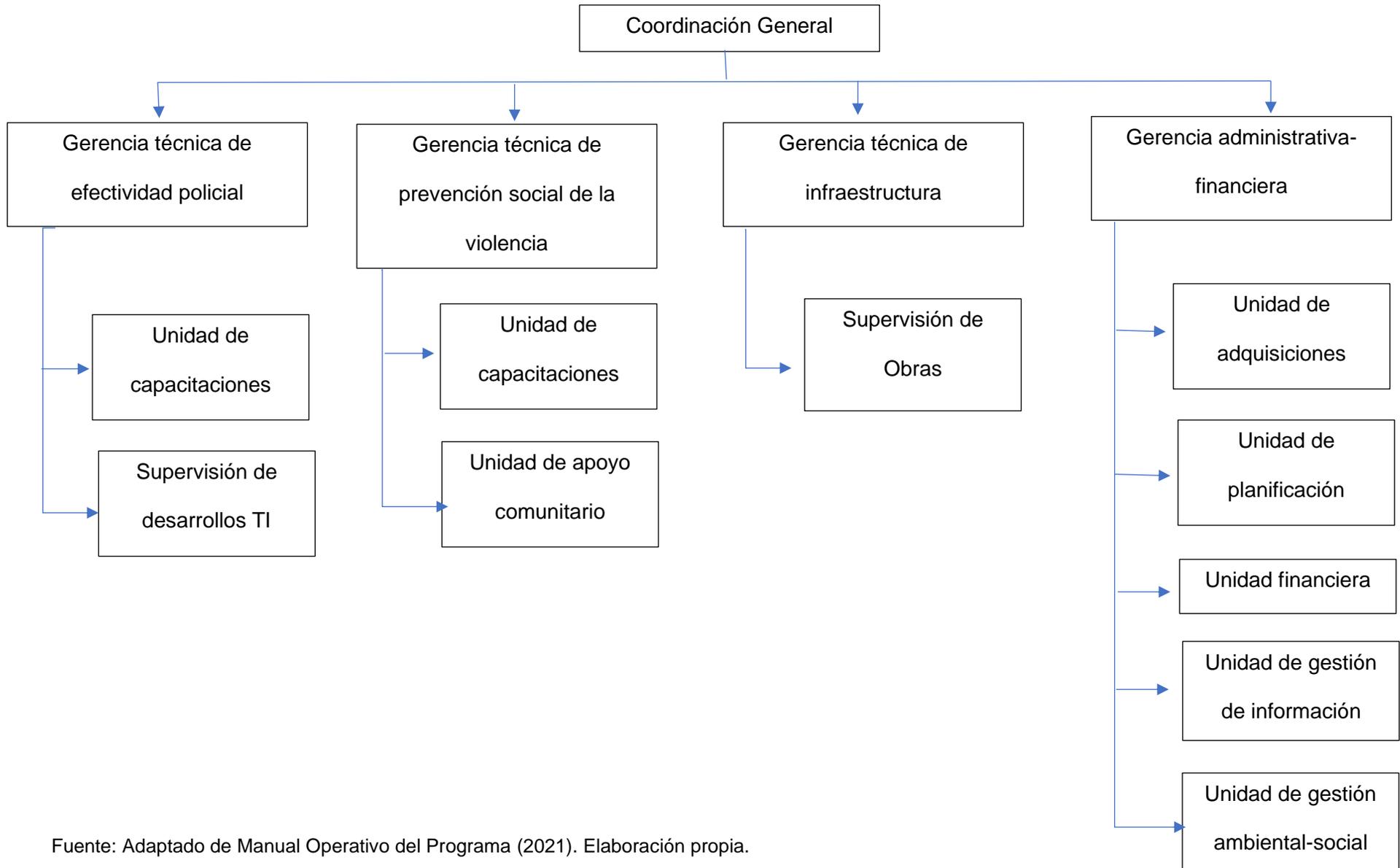
2.1.3 Estructura organizativa

El Programa cuenta con una Coordinación General y cuatro gerencias técnicas responsables de los procesos y actividades para obtener los diversos productos de los Componentes y lograr los objetivos fijados.

El Archivo de Gestión pertenece a la unidad de gestión de la información, a pesar de estar en una posición inferior, tiene funciones y procesos que son transversales a todos los del Programa, por lo que es vital que la implementación y el seguimiento de la normativa en materia archivística sea en la totalidad de los procesos.

La estructura organizativa está compuesta como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Estructura organizativa de la Unidad Coordinadora del Programa.



Fuente: Adaptado de Manual Operativo del Programa (2021). Elaboración propia.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Como productos y servicios que ofrece el Programa se tiene:

- Infraestructura de las delegaciones policiales y los Centros Cívicos para la Paz y Sin Paredes y, las Delegaciones Policiales. Esto involucra el diseño y construcción de los recintos.
- Capacitaciones a personal policial para mejorar su efectividad en campo y su atención a las personas en condiciones de vulnerabilidad.
- Talleres formativos y recreativos a las poblaciones en condición de vulnerabilidad en las zonas donde serán construidos los Centros Cívicos, en especial atención, niñas, niños y adolescentes.
- Desarrollos informáticos para fortalecer el trabajo en conjunto entre instituciones y el monitoreo de los agentes policiales.

Es importante aclarar que el programa no produce ningún monto lucrativo con esos productos y servicios que brinda a la sociedad.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

De acuerdo con el PMI (2021), los principios son pautas fundamentales para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas. Los principios deben ser internamente coherentes, lo que significa que ninguno contradice a otro.

El PMI provee doce principios bajo los cuales guiarse para la dirección de proyectos, se enlistan a continuación:

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: la administración de proyectos incluye tanto aspectos internos como externos de la organización e implica que se le confíe el cuidado de otros, la gestión de la planificación, el uso y la gestión responsables de los recursos y proteger los valores y ética.

Los administradores deben tener valores como integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento de la normativa que aplique al proyecto; además, requiere de un liderazgo con transparencia y compromiso.

En el caso de este proyecto, es importante tener un líder que pueda mantener la armonía, respeto y unidad en el proyecto, pues se van a ver involucrados profesionales de distintas áreas y, además, se debe dar servicio a usuarios con expectativas y necesidades diferentes.

2. Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto: implica factores como acuerdos del equipo, adaptación y la implementación de estructuras organizacionales que apoyan la coordinación entre trabajo individual y de equipo, por ejemplo, definiciones de roles y responsabilidades, asignación de recursos, comités formales y reuniones permanentes, además de la definición de procesos. Otro factor es la diversidad del equipo que ayuda a tener diferentes perspectivas. Para generar un entorno colaborativo se deben incorporar estándares de práctica, códigos éticos y demás pautas que den soporte al trabajo del equipo. Este principio es de gran utilidad considerando que el Programa cuenta con recurso humano reducido, por lo que es de gran importancia definir adecuadamente y según las capacidades de los miembros del equipo los roles y responsabilidad que se deben cumplir.
3. Involucrarse eficazmente con los interesados: el involucramiento y la comunicación eficiente puede ayudar a comprender, considerar, comunicar y responder a los intereses, necesidades y opiniones de quienes forman parte del proyecto en todas sus aristas. Con

esto también se minimizan impactos negativos y se maximizan los positivos. El alcance del proyecto es su aplicación en todas las áreas del Programa, por lo que considerar el conocimiento previo y las expectativas, así como las necesidades de actuales y futuros usuarios, va a permitir que la implementación del sistema represente un agilización en el flujo de trabajo.

4. Enfocarse en el valor: el valor es el indicador del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos y se centra en el resultado de los entregables. Contiene al menos los siguientes elementos: la necesidad del negocio, es el por qué se emprende, incluye metas y objetivos del proyecto; la justificación del proyecto, está vinculada con las necesidades del proyecto y por qué vale ejecutarlo y, la estrategia de negocio, es la razón del proyecto. Es imprescindible para este proyecto demostrar la necesidad y urgencia que tiene en el quehacer cotidiano del Programa y los beneficios que puede traer a futuro, así como el ejemplo que puede dar por buenos resultados para su adaptación e implementación en otros programas o áreas de los Ministerios a los que está adscrito.
5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema: involucra tener conciencia de que el proyecto puede ser parte de un sistema más grande para obtener mayores y mejores beneficios. Existe la necesidad de balancear las expectativas y operar con vigilancia y conciencia sobre las cambiantes dinámicas, teniendo empatía con las áreas de negocio, uso de métodos, artefactos y prácticas integrados, gestión proactiva, etc. En el caso de este proyecto, es uno que su implementación va a ser para servicio y apoyo de otras áreas para responder, precisamente, a las necesidades que tienen en acceso y consulta de información.
6. Demostrar comportamientos de liderazgo: el liderazgo no es de un rol específico y quienes ejerzan este deben impulsar a la visión, creatividad, motivación, entusiasmo, estímulo y empatía. Algunas habilidades del liderazgo son: buscar recursos y apoyos,

superar los obstáculos, apreciar y recompensar los esfuerzos, mostrar empatía y empoderar a los miembros y, facilitar una mentalidad de aprendizaje. La forma en la que el Programa está estructurado y cómo se plante este proyecto para poder identificar los procesos, permite la participación de representantes de todas las áreas para la toma de decisiones.

7. Adaptar en función del contexto: consiste en la adecuación del enfoque, gobernanza y procesos con el fin de que resulten satisfactorios y más adecuados para el entorno del proyecto. Esto puede contribuir a un mayor nivel de desempeño y probabilidad de éxito. Para la implementación de sistemas electrónicos generalmente se utilizan metodologías ágiles donde se pueda evaluar el avance y las necesidades e iterar respecto a esto, este proyecto no es la excepción y la adaptación según lo que se identifique necesario puede permitir una mejor definición de requerimientos funcionales y técnicos.
8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables: puede tener diversas dimensiones como desempeño, conformidad, eficiencia, satisfacción, sostenibilidad, entre otras. Este principio no solo apoya la evaluación de la calidad de los entregables, sino también la detección y prevención de errores y defectos y, garantizar que lo que se entrega cumple con los objetivos del proyecto. Para el proyecto se tiene como indicadores base de calidad la eficiencia en los procesos, satisfacción del usuario y facilidad en el uso del sistema.
9. Navegar en la complejidad: a menudo, la complejidad de los proyectos no puede ser prevenida porque es producto de riesgos, eventos y/o relaciones emergentes; sin embargo, identificar indicios de complejidad en el comportamiento humano, del sistema, la incertidumbre y ambigüedad del proyecto y, la innovación tecnológica puede apoyar a transitar en medio de posibles interrupciones al proyecto. Aunque este es un proyecto pueda parecer en primera instancia sencillo de implementar, es necesario poder

desarrollar estrategias que permitan atender posibles cambios no previstos y riesgos que afecten negativamente el proyecto.

10. Optimizar las respuestas a los riesgos: las respuestas efectivas y adecuadas a los riesgos pueden reducir las amenazas y aumentar las oportunidades, tanto individuales como globales del proyecto. En el caso particular de este proyecto pueden ser identificados riesgos a nivel tecnológico, de acceso a la información y del marco normativo y, así, responder idóneamente.
11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia: construir estos elementos en el equipo de proyecto permiten visualizar el enfoque en los resultados en lugar de los entregables para, así, poder buscar alternativas y soluciones para transformar los cambios y circunstancias en oportunidades. Este principio es importante en el desarrollo del proyecto para garantizar que la solución se dé, es decir, se busca una manera de administrar la información, por lo que, el equipo de trabajo debe estar abierto a la posibilidad de modificaciones y otras soluciones que den respuesta a la necesidad.
12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto: debe haber una preparación para la adopción de comportamientos y procesos nuevos y diferentes que puedan afectar el proyecto. Como va a ser un proyecto implementado en la totalidad del Programa, es importante que desde ya se cree una mentalidad de apertura a modificar las formas de trabajo y aprender nuevas tecnologías.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Siguiendo al PMI (2021), los dominios son grupos de actividades relacionadas fundamentales para la entrega efectiva de los resultados del proyecto. Existen ocho y son los siguientes:

1. Desempeño de los interesados: implica trabajar con los interesados para mantener la alineación de los objetivos del proyecto y colaborar con ellos para fomentar relaciones

positivas y de satisfacción. Se deben identificar quienes son, comprender y analizar sus expectativas, identificar sus prioridades e involucrarles y monitorear.

2. Desempeño del equipo: implica establecer la cultura y el entorno que permita a la personas involucradas convertirse en un equipo de alto rendimiento. Involucra una dirección y liderazgo distribuido, con visión, pensamiento crítico, motivación, capacidad para la toma de decisiones y resolución de conflictos, además de una cultura de transparencia, integridad, respeto y apoyo, y un equipo con confianza, colaboración, adaptabilidad y comunicación abierta.
3. Desempeño el enfoque de desarrollo y ciclo de vida: aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia (es decir, el ritmo de las actividades) y las fases del ciclo. Para la selección de un tipo de enfoque se deben considerar factores como: grado de innovación, certidumbre de los requisitos, estabilidad del alcance, riesgo, requisitos de seguridad y estructura organizacional.
4. Desempeño de la planificación: es la definición o identificación de una ruta coordinada para lograr los resultados deseados. Se deben considerar variables como el enfoque de desarrollo, los entregables del proyecto y requisitos organizacionales, las condiciones del mercado y restricciones legales y, con esto, estimar los esfuerzos, duración, costos y recursos, cómo serán las entregas y el presupuesto.
5. Desempeño del trabajo del proyecto: incluye gestionar el flujo de trabajo existente, establecer procesos y sistemas de apoyo eficientes, gestionar los recursos, monitorear los cambios, etc. Los procesos deben cumplir con requisitos de calidad, regulaciones, estándares y políticas organizacionales.
6. Desempeño de la entrega: se enfoca en cumplir con los requisitos, alcance y expectativas de calidad para producir los entregables esperados. Incluye la recolección de requisitos

y gestión de estos, la definición del alcance y la identificación de los objetivos por alcanzar con los que se puede dar por finalizado el proyecto.

7. Desempeño de la medición: evalúa el grado en que el trabajo realizado en el desempeño anterior cumple con las métricas definidas previamente; esto permite evaluar el desempeño general del proyecto, dar seguimiento a la utilización de los recursos, rendición de cuentas y transparencia en esto, dar información a las partes interesadas, etc.
8. Desempeño de la incertidumbre: implica la comprensión del entorno el que se desarrolla el proyecto, algunos factores que pueden afectar positiva o negativamente a la incertidumbre son: los económicos, las consideraciones técnicas, las influencias sociales y/o políticas, limitaciones o requisitos legales, etc. Los proyectos se pueden enfrentar a incertidumbre general, ambigüedad, complejidad o volatilidad.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Los proyectos predictivos, así lo explica Vinchery-Durán (2023), son aquellos que se caracterizan por aprovechar los aspectos que son conocidos y probados y, cuentan con requisitos fijos y poco cambiantes. De acuerdo con el PMI (2021) tienen su base en el enfoque predictivo, el cual es útil cuando los requisitos del producto y proyecto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto.

Como características tiene: la reducción del nivel de incertidumbre en una etapa temprana, las actividades son definidas se ejecutan una sola vez en el proyecto y la entrega de los productos o servicios se realiza de manera única (Vinchery-Durán, 2023). Además, tiene pocas solicitudes de cambio de alcance.

Bravo-Graíño (2019) menciona que tiene como ventajas la planificación del proyecto desde el inicio, así como el conocimiento de los recursos y requisitos son conocidos y, como

inconvenientes, no se adapta bien al cambio, pasa mucho tiempo hasta que se generan entregables, requiere una planificación detallada y completada y, debe seguir una secuencia rígida de procesos.

Por otro lado, se tienen los proyectos adaptativos, los cuales siguen el enfoque de su mismo nombre. El PMI (2021) indica que este tipo de proyectos son útiles cuando los requisitos están sujetos a un alto nivel de incertidumbre y volatilidad y es probable que cambien a lo largo del proyecto, acá se pueden utilizar enfoque iterativos o incrementales. Como características tienen una estructura iterativa, planificación en el momento, se adapta al cambio y hay una revisión continua y adaptada a condiciones cambiantes.

Además, Bravo-Graíño (2019) enlista como beneficios la adaptación de la gestión a las condiciones variables, no hay pérdida de tiempo en algo que no aporta valor y proporciona valor de negocio.

Por último, existen los proyectos con enfoque híbrido, los cuales son el resultado de una combinación de enfoque adaptativo y predictivo, es decir, se utilizan elementos de uno y otro para conseguir los objetivos del proyecto; es útil aplicarlo cuando los entregables pueden ser modularizados o que pueden ser desarrollados por diferentes equipos dentro del proyecto (PMI, 2021).

La importancia de identificar este tipo de proyectos reside en la posibilidad de apertura a poder adaptar los enfoques y tipos de proyectos según el contexto de la organización y el proyecto, así lo requieran considerando expectativas de los interesados y entorno interno o externo. Como lo menciona Frangakis-Cano

...los mejores equipos de proyecto no son aquellos que adoptan una sola metodología y luego cierran sus mentes a otras opciones. En lugar de eso, se debe adaptar el enfoque al equipo, al proyecto y a la organización, aun cuando eso implique ir más allá de un solo método; se deben conocer

ambas metodologías para buscar fortalezas y adaptarlas de acuerdo con los objetivos requeridos por el proyecto (2022, p. 4).

El proyecto de fondo de este trabajo corresponde a un proyecto con enfoque híbrido, es decir, la parte de análisis y desarrollo del plan de implementación del sistema que corresponde al entregable del PFG, seguirá una serie de pasos consecutivos que corresponden a un enfoque predictivo: a partir de los datos recopilados por medio de entrevistas y análisis de procesos, se identificarán los requisitos necesarios para el sistema y, con esto, la elaboración del plan. Sin embargo, en el plan de implementación se pretende recomendar que la implementación del sistema sea de manera adaptativa, con un modelo incremental, que permita tener entregables del sistema e ir probando su aplicación y cómo resulta para los usuarios su uso.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

Arias-Chaves (2010) en su investigación pregunta por qué es importante la administración de proyectos y menciona que es una actividad que el ser humano ha ejercido desde el inicio de los tiempos, por ejemplo, las pirámides de Egipto. Conformen han avanzado los años y con los constantes cambios de la sociedad en materia de negocios, búsqueda de satisfacción de clientes, demandas de nuevos productos, la introducción de los mercados globales y el aumento de la competencia, se ha marcado un aumento en el interés en la administración de proyectos y ha dejado de ser aquella labor que se realizaba en las organizaciones para trabajos ocasionales, a convertirse en una manera común de llevar a cabo los objetivos y metas de las organizaciones.

La administración de proyectos consiste en “la planeación, organización, ejecución, control y cierre de las actividades y los recursos involucrados en el proyecto” (López-Miranda y Lankenau-Caballero, 2017, p. 45). La necesidad de poder administrar los proyectos requiere poder gestionar de manera eficiente todos los temas que enmarcan la administración de proyectos como tal.

Por otro lado, Terrazas-Pastor (2009) explica que la gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo. “El propósito de lograr esta actividad es planificar, organizar, dirigir y controlar los eventos asociados al proyecto, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados” (p. 168).

Este escenario de tiempo, costo y calidad corresponde a los factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. López-Miranda y Lankenau-Caballero (2017) los define de la siguiente manera: el factor calidad se refiere al cumplimiento de los requisitos del cliente en cuanto al alcance y desempeño de los productos a entregar; el factor costo se refiere a los desembolsos o gastos que se planean y ejercen en el proyecto y, el factor tiempo se refiere a la duración de las actividades y del proyecto, y se mide con el calendario como días, meses o años.

Además, Terrazas-Pastor (2009) indica que el concepto de gestión de proyectos consiste en “comprometer las acciones necesarias para llevar un proyecto a su término o finalización, esto quiere decir: alcanzar el objetivo del proyecto en el plazo fijado y dentro los límites del presupuesto, todo ello respetando las normas de calidad asociadas” (p. 168).

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

De acuerdo con el PMI (2017) estas son los grupos de procesos:

1. Procesos de inicio: realizados para definir un nuevo proyecto o fase del proyecto existente al obtener la autorización.
2. Procesos de planificación: requerido para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción.
3. Procesos de ejecución: realizados para completar el trabajo definido en el plan de dirección del proyecto para satisfacer los requisitos.

4. Procesos de monitoreo y control: requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto.
5. Procesos de cierre: llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Además, el PMI (2017) también define las áreas de conocimiento presentes en un proyecto:

1. Integración: procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
2. Alcance: incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito y, definir y controlar qué se incluye y qué no.
3. Cronograma: procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4. Costos: procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto aprobado.
5. Calidad: procesos para incorporar políticas de calidad en la organización sobre planificación, gestión y control de los requisitos a fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
6. Recursos: procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
7. Comunicaciones: procesos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
8. Riesgos: procesos involucrados en la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de las respuestas, implementación de las respuestas y control de los riesgos.

9. Adquisiciones: procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

10. Interesados: procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto y desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

Tabla 1. Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.

Áreas	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
4. Integración	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la Dirección del proyecto	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto 4.4 Gestionar el conocimiento del proyecto	4.5 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.6 Realizar el control integrado de cambios	4.7 Cerrar el proyecto o fase
5. Alcance		5.1 Planificar la gestión del alcance 5.2 Recopilar requisitos 5.3 Definir el alcance 5.4 Crear la EDT / WBS		5.5 Validar el alcance 5.6 Controlar el alcance	
6. Cronograma		6.1 Planificar la gestión del cronograma 6.2 Definir las actividades		6.6 Controlar el cronograma	

			Grupos de procesos		
Áreas	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
		6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar la duración de las actividades 6.5 Desarrollar el cronograma			
7. Costos		7.1 Planificar la gestión de los costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar el presupuesto		7.4 Controlar los costos	
8. Calidad		8.1 Planificar la gestión de la calidad	8.2 Gestionar la calidad	8.3 Controlar la calidad	
9. Recursos		9.1 Planificar la gestión de los recursos 9.2 Estimar los recursos de las actividades	9.3 Adquirir recursos 9.4 Desarrollar el equipo 9.5 Dirigir al equipo	9.6 Controlar los recursos	
10. Comunicaciones		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Monitorear las comunicaciones	
11. Riesgos		11.1 Planificar la gestión de los riesgos	11.6 Implementar la respuesta a riesgos	11.7 Monitorear los riesgos	

Áreas	Inicio	Planificación	Grupos de procesos		
			Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
		11.2 Identificar los riesgos 11.3 Realizar el análisis cualitativo de los riesgos 11.4 Realizar el análisis cuantitativo de riesgos 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos			
12. Adquisiciones		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones	12.2 Efectuar las adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones	
13. Interesados	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar el involucramiento de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	

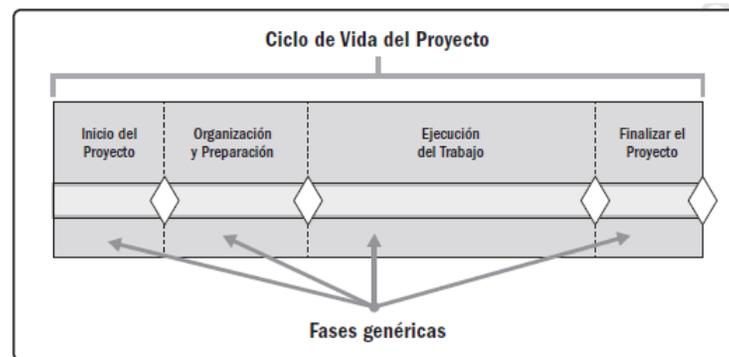
Fuente: Adaptado de PMBOK (2017). Elaboración propia.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Rodríguez-Blanco (2020) explica que el ciclo de vida de un proyecto consiste en la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Sin embargo, el PMI (2017) aclara que los entregables específicos y el trabajo que se realiza varía dependiendo del tipo de proyecto y enfoque que sea, por lo tanto, existen diversos tipos de ciclos de vida de los proyectos.

En la Figura 2 se ejemplifica el ciclo de vida de un proyecto de manera general, incluyendo el inicio, la organización y preparación (o planificación), la ejecución del trabajo y la finalización del proyecto.

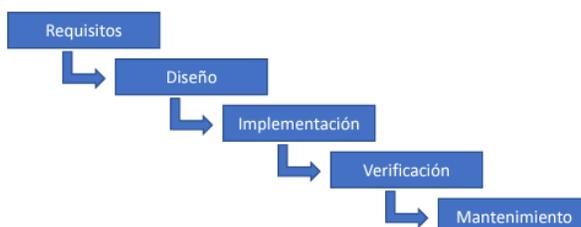
Figura 2. Ciclo de vida del proyecto.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

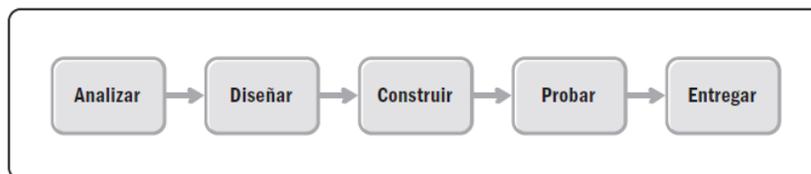
Si es un proyecto de enfoque predictivo, tendrá un ciclo de vida en cascada, es decir, atraviesan una serie de fases secuenciales o superpuestas, como se observa en las Figura 3 y 4.

Figura 3. Ciclo de vida de proyecto predictivo cascada.



Fuente: Reproducido de *Ciclos de vida predictivos en proyectos y agilidad en negocio* (p. 8) por Rodríguez-Blanco, F.J., 2020.

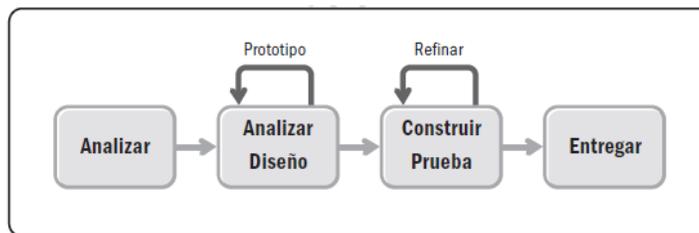
Figura 4. Ciclo de vida de proyecto predictivo secuencial.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

En los proyectos adaptativos, el ciclo de vida del proyecto es ágil y puede ser iterativo o incremental. En los proyectos iterativos, el alcance es definido al inicio del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente según la comprensión del producto. En estas iteraciones el producto se desarrolla por medio de una serie de repeticiones (PMI, 2017).

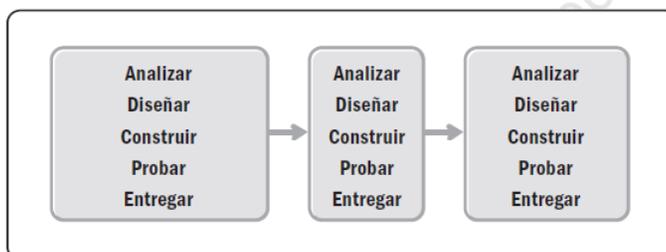
Figura 5. Ciclo de vida de proyecto iterativo.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

En los ciclos de vida incrementales, los entregables se producen a través de una serie de iteraciones que van añadiendo nuevas funcionalidades al producto o servicio dentro de un tiempo establecido (PMI, 2017).

Figura 6. Ciclo de vida de proyecto incremental.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

Y, por último, al igual que en los tipos de proyectos, existen los ciclos de vida de proyectos híbridos en el cual se combinan aspectos de los ciclos anteriores, ya sea con una base predictiva (ver Figura 7) o una combinación simultánea de ágil y predictivo (ver Figura 8).

Figura 7. Ciclo de vida de proyecto híbrido con base predictivo.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

Figura 8. Ciclo de vida de proyecto híbrido con combinación predictivo y ágil.



Fuente: Reproducido de PMBOK (2017).

El ciclo de vida de este proyecto es predictivo pues el alcance ha sido definido desde su inicio y aspectos como tiempo y costo del desarrollo del plan también han sido determinados; además, la elaboración del plan pretende consistir en el seguimiento de tareas consecutivas.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La gestión estratégica es definida por Freije-Uriarte y Freije-Obregón (2009) como aquella que tiene por finalidad definir el área de actividad futura de la empresa, a qué mercados va a dirigirse, para satisfacer qué necesidades y con qué productos. Se trata por tanto de elegir el negocio o negocios en los que la empresa competirá en el futuro. La gestión estratégica incluye, por tanto, tres aspectos: la fijación de los objetivos y metas, la elección de las estrategias y la puesta en práctica de dichas estrategias.

Las estrategias empresariales, de acuerdo con Lalaleo y Martínez “constituyen un conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de lograr crear una ventaja competitiva” (2022, p. 51). Estas acciones son llevadas a cabo para cumplir los objetivos de la

organización y que presentan algún nivel de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, que requieren de análisis previos de recursos, mercado y diagnósticos del contexto.

Para el concepto de portafolio, el PMI (2017) lo define como proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. La dirección de los portafolios tiene como objetivos guiar las decisiones de inversión de la organización, seleccionar la combinación óptima de programas y proyectos para cumplir con los objetivos estratégicos, brindar transparencia en la toma de decisiones, priorizar la asignación de recursos, etc. López-Miranda y Lankenau-Caballero (2017) aseguran que en los portafolios siempre hay un constante flujos de proyectos (denominado en inglés como *pipeline*).

En gestión de proyectos, el programa es “un grupo de proyectos interrelacionados que son administrados de forma coordinada, con el fin de obtener beneficios y control que no estarían disponibles si se gestionaran en forma individual” (Pereira-Piedra y Cajiao-Arce, 2012). El criterio definido por el PMI, para decidir si el esfuerzo en cuestión es un programa o un proyecto, es la generación y gestión de beneficios incrementales fruto coordinado del manejo de distintos componentes o subproyectos.

Y también se tiene el concepto de proyecto, López-Miranda y Lankenau-Caballero lo describen como “la asignación de recursos para la realización de actividades durante un tiempo limitado con el fin de alcanzar un objetivo específico, como respuesta a un problema o una necesidad” (2017, p. 44). Los proyectos pueden ser ejecutados en todos los niveles de la organización, ya sea en una única unidad de la organización o varias y pueden involucrar a una persona o un grupo. De sus principales características es que tiene una naturaleza temporal que implica un principio y un fin definidos; sin embargo, sus entregables pueden existir más allá de la finalización del proyecto. (Pereira-Piedra y Cajiao-Arce, 2012).

Como ya fue mencionado anteriormente, los proyectos se basan en el triángulo de la administración de proyectos compuesto por tiempo, costo y alcance.

El objeto de este proyecto corresponde al grupo “proyectos” considerando varios aspectos:

- Es parte de un Programa donde se gestionan diferentes proyectos, que a su vez es parte de un Portafolio de programas del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Tiene una alcance, tiempo y costo determinado.
- Posee una serie de tareas y actividades definidas para el proyecto en específico.
- Resuelve un problema y/o necesidad particular.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

La gestión de documentos es pilar para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, además de procesos eficientes y eficaces donde se pueda tener los datos para rápida consulta y uso.

Los programas financiados por el Banco presentan particularidades que hacen necesario el replanteamiento de cómo organizar un sistema de gestión de documentos.

Como toda organización, estos programas tienen funciones o procesos facilitativos, es decir, aquellos que se pueden encontrar en cualquier otro programa como la parte de adquisiciones o financiero; el reto surge en los procesos o funciones sustantivas (aquellas propias de cada organización), pues depende cuál sea la razón del programa, así variaría el tipo de documentación que se produzca.

Y aunque otras instituciones hayan aplicado un sistema para apoyar sus quehaceres, un sistema de gestión de documentos electrónicos no puede ser replicado indiscriminadamente en otras organizaciones sin considerar el contexto, principalmente administrativo, en el que se ve inmerso.

La creación de estos sistemas ha ido mejorando con los años y con el tiempo nueva normativa también ha sido publicada para guiar en la elaboración de los sistemas. Con la promulgación de la Ley de Certificados Digitales en el año 2005, se indica que la firma digital tiene la misma validez que la firma manuscrita y, por lo tanto, no se le puede negar a ninguna persona realizar solicitudes y demás trámites utilizando la firma digital, esto ha implicado un aumento paulatino en el uso de documentos electrónicos en las instituciones, con lo que ha surgido la necesidad de dar pautas que garanticen la correcta administración de estos documentos.

Como respuesta a esto, el ente rector en materia archivística a nivel nacional (Archivo Nacional) con los años ha creado lineamientos que proporcionan guía a la administración de documentos en soporte electrónico. Como parte de la situación actual del tema de archivo en Costa Rica, se tiene la Norma Técnica Nacional 001 – Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos, la cual es de aplicación obligatoria para todos los órganos del Poder Ejecutivo y, a otros entes públicos y privados, se recomienda la implementación de las disposiciones señaladas en la norma (Dirección General del Archivo Nacional, 2020). En esta norma se desarrollan los lineamientos básicos para la gestión de expedientes administrativos en soporte papel y electrónico.

Otro de los avances en materia archivística es la Norma Técnica Nacional 002 – Lineamientos para la descripción archivística. En ella se “detalla los lineamientos que se deben seguir para describir archivos, entidades, funciones, fondos, subfondos, series, subseries y unidades documentales compuestas y simples” (Dirección General del Archivo Nacional, 2020, p. 4).

Y otro de los documentos que permite comprender la situación actual sobre sistemas de gestión de documentos es la norma UNE-ISO 15489 donde se “define los conceptos y principios

desde los que desarrollar los enfoques para la creación, captura y gestión de documentos” (AENOR, 2021, p. 3).

Es decir, la normativa anterior corresponde a las bases generales para desarrollar un sistema de gestión de documentos que agilice este proceso en las organizaciones. La oportunidad de mejora para el Programa consiste en analizar las funciones y procesos sustantivos que tiene para formular un sistema que se ajuste a las necesidades técnicas y funcionales, presupuesto y tiempo con el que el Programa cuenta. Si bien es cierto la implementación de un sistema de gestión de documentos electrónicos no es algo nuevo, la innovación para el Programa es tener una herramienta que facilite el quehacer cotidiano.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

En la investigación preliminar se hizo el análisis de 10 obras; sin embargo, para efectos de este apartado se hace la descripción de 3 investigaciones que se han hecho relacionadas con el tema a nivel nacional y que proporcionan un marco de aplicación para saber que puede ser implementado en el desarrollo del plan de esta investigación y, una norma internacional de descripción archivística.

La primera obra corresponde al texto “El expediente administrativo desde la triangulación jurídica, administrativa y archivística” de Marín-Vega y Rodríguez-Madrigal (2020). Esta obra hace un análisis sobre la importancia del expediente administrativo en la ejecución de las funciones de una organización. Ambos autores justifican que “significa que la creación, conformación y gestión del expediente administrativo, resulta fundamental para evidenciar el acto administrativo y cumplir con el debido proceso.” (p. 34). Por ejemplo, a pesar de que los procesos de adquisiciones del Banco, como se explicó en la justificación, no se realicen siguiendo el proceso de compras del Estado, estos expedientes posteriormente serán de consulta pública y serán conservados por instituciones públicas de la Administración Central, por lo anterior, los

expedientes deben cumplir con lo solicitado para que respondan a la legislación nacional referente a expedientes administrativos.

Marín-Vega y Rodríguez-Madrigal (2020) también mencionan que el acceso a la información pública está determinado en los principios generales en Derecho para acceso a la información según los siguientes principios: de legalidad, de transparencia administrativa, de publicidad, democrático y de igualdad.

La segunda obra trata sobre el “Análisis de la implementación del sistema de archivo de gestión de documentos y expedientes electrónicos en los procesos de gestión documental en las sedes y sección regional de la Universidad Nacional, periodo 2020-2021” de Marengo-Flores y Ramírez-Fajardo.

Esta investigación presenta una evaluación de la gestión documental en estas áreas de la Universidad y, a partir de esto, un panorama general sobre el cumplimiento del marco normativo, diagnóstico de la percepción del personal que hace uso del sistema y el impacto que ha tenido desde su implementación.

Las autoras (2022) indican lo siguiente

las principales características que tiene el sistema son: uso obligatorio de la firma digital certificada (con la finalidad de validar los documentos que se ejecutan), utilización de cuadros de clasificación y ordenación de los documentos, verificador de firma digital permitiendo la trazabilidad de la documentación, así como la creación y revisión de documentos, entre otras (p. 70).

A partir de esta investigación y el análisis que hace sobre otro sistema, se pueden obtener datos para buenas prácticas y recomendaciones a nivel general que puedan ser aplicados en el plan que se pretende desarrollar.

La tercera obra es el Modelo de asesoría archivística para el diseño de un sistema institucional de archivos en municipalidades. Este documento se realizó a partir del reconocimiento por parte de la Dirección General del Archivo Nacional sobre la carencia de profesionales en Archivística y, por lo tanto, diseñó este modelo de asesoría con el propósito de guiar a aquellas personas que lo necesiten y no tengan los conocimientos técnicos en la materia, para que, utilizando este documento, pueda realizar por sí mismo una asesoría archivística en una municipalidad y asimismo le pueda facilitar la conformación de un Sistema Institucional de Archivos (Ballestero-Rodríguez, 2021).

El modelo explica elementos básicos que pueden ser aplicados en las fases de diagnóstico archivístico y el diseño e implementación del sistema institucional de archivos.

Por último, la norma internacional general de descripción archivística ISAD(G) publicada en el año 2000, consiste en una guía para elaborar descripciones archivísticas en los archivos de las organizaciones. Tiene como finalidad “identificar y explicar el contexto y el contenido de los documentos de archivo con el fin de hacerlos accesibles” (Consejo Internacional de Archivos, 2000).

En esta norma se contienen reglas generales para la descripción archivística que puede ser aplicadas con independencia del tipo documental o soporte físico de los documentos, reglas que buscan garantizar descripciones coherentes, pertinentes y explícitas y facilitar la recuperación y el intercambio de información sobre los documentos.

Para la realización de este proyecto, la norma IASAD(G) es un referente partiendo de la problemática identificada en el Programa sobre la búsqueda y localización de los documentos.

2.3.3 Metodologías de investigación que se han usado

La mayoría de la bibliografía consultada es de carácter descriptivo, de acuerdo con Guevara-Alvan, Verdesoto-Arguello y Castro-Molina citando a Tamayo (1994), este tipo de

investigación consiste en el “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (2020, p. 166).

En el caso de la investigación realizada por Marín-Vega y Rodríguez-Madrigal, la metodología utilizada consistió en un análisis exhaustivo de la normativa nacional con respecto a la conformación y uso de los expedientes administrativos, a partir de fuentes primarias, como las leyes, reglamentos y demás directrices y, fuentes secundarias como corresponde a otras investigaciones relacionadas con la temática de estudio. Además, incorpora elementos comparativos para realizar la triangulación entre las perspectivas jurídica, administrativa y archivística.

Para la investigación realizada por Marenco-Flores y Ramírez-Fajardo, el enfoque de metodología aplicado fue el mixto para así combinar métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Como población de estudio se tuvo a la Sección de Documentación y Archivo de la Unidad Nacional y los trabajadores que utilizan el sistema de documentos de esta institución en las sedes y la sección regionales. Para las fuentes de información se utilizaron primarias como consulta a los usuarios y, secundarias y terciarias relacionadas con otras investigaciones sobre la gestión de documentos. Además, se hizo uso de técnicas e instrumentos de recolección de información y datos aplicados de manera virtual-digital.

Por último, para la creación del Modelo de asesoría archivística para el diseño de un sistema institucional de archivos en municipalidades, el autor hizo uso del método sintético, descrito por Maya como aquel que “analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas” (2014, p. 13). Para la elaboración de este manual se analizó fuentes primarias como normativa internacional respecto a estandarización y gestión de documentos que permitió la construcción de cada parte del modelo; además, se partió de la experiencia profesional del autor para dar las pautas a seguir si se pretende diseñar un sistema.

2.3.4 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Con base en la investigación hecha por Marenco-Flores y Ramírez-Fajardo (2022) se puede concluir que la implementación de un sistema de gestión de documentos (ya sea en soporte físico o electrónico) es esencial para garantizar fluidez en los procesos que se realizan en la organización. Las autoras, a partir de su análisis, determinan que el sistema “cumple con el requerimiento fundamental de un sistema de gestión de documentos electrónicos al contar con la firma digital, que es esencial para darle validez y autenticidad a un documento” (2022, p. 110).

Además, en relación con la percepción por parte de los usuarios se concluye que

...la implementación del Sistema AGDe referente a los procesos de gestión documental mejora la efectividad y rapidez en sus tareas laborales, obteniendo que para el 92% esto es así por las siguientes razones: facilidad en la utilización del sistema, rapidez en la distribución y recepción de la documentación, rapidez en la firma por medio de la firma digital, se evita imprimir el documento, facilita la búsqueda la búsqueda y el control y evita el extravío de la documentación (2022, p. 111).

Por otro lado, también se consultó a los usuarios sobre los beneficios percibidos con la implementación del sistema, “a lo que el 70,8% indica que frecuentemente han percibido beneficios, un 25% regular y únicamente un 4,2% a veces. Dato muy significativo que permite evaluar positivamente el proceso de gestión a través de los beneficios percibidos del sistema” (2022, p. 71).

Los datos anteriores demuestran la eficiencia que se puede conseguir al aplicar un sistema y la ventaja estratégica que da a las organizaciones para apoyar sus otros procesos y funciones.

Con respecto al Modelo diseñado por el Archivo Nacional se concluye que en las organizaciones el archivo central como ente rector, debe ser reconocido con importancia estratégica para la elaboración y ejecución de políticas institucionales en materia de sistemas de información y es necesario normalizar la producción de los documentos, utilizando plantillas previamente diseñadas para favorecer el tratamiento documental, unificar tareas repetitivas, entre otros (Ballestero-Rodríguez, 2021).

Además, a partir de la investigación hecha por Marín-Vega y Rodríguez-Madrigal (2020), se concluye que, si bien, el uso constante del expediente administrativo compete a las instituciones de la Administración Pública, se debe destacar que lo sugerido puede ser trasladado al ámbito privado, ya que, por ejemplo, en caso de tener que aportar pruebas ante un proceso legal, un expediente bien conformado sería la manera óptima.

2.3.5 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En este apartado se procede a desarrollar otras teorías necesarias para el desarrollo de un sistema de gestión de documentos electrónicos.

2.3.5.1 Ciclo de vida de los documentos

Barnard-Amozorrutia (2011) describe el ciclo de vida de los como el modelo de la gestión de documentos de archivo y de la ciencia archivística que caracteriza el período de vida de un documento de archivo que se compone de ocho etapas secuenciales integrados en tres sistemas:

- El primero de los sistemas es el de la elaboración de los documentos, consiste en el conjunto de reglas que regulan la elaboración de los documentos de archivo, así como las herramientas y mecanismos utilizados para su implementación, se les puede denominar: creación y/o recepción.

- El segundo es el sistema de conservación o mantenimiento, corresponde al conjunto de reglas que regulan el almacenamiento, uso, soporte técnico y disposición de los documentos de archivo y/o información acerca de los mismos, así como las herramientas y mecanismos utilizados para implementar estas reglas, se les puede clasificar en: clasificación, conservación, uso y disposición a través la destrucción o transferencia a un archivo histórico.

Estos dos sistemas previamente descritos comprenden la vida administrativa de los documentos de archivo.

- Y, por último, está el sistema de preservación de documentos de archivo, el cual es el conjunto de reglas que regulan el soporte físico e intelectual de los documentos de archivo adquiridos y las herramientas y mecanismos utilizados para implementar este sistema, entre los que están: descripción en instrumentos auxiliares de consulta, preservación, referencia y uso.

Cabe señalar que en la actualidad la visión del ciclo de vida de los documentos de archivo en cuanto a los procesos y actividades que a través de este se llevan a cabo es variada dependiendo del contexto.

2.3.5.2 Records management

El término Record management hace referencia a las “etapas sucesivas que atraviesan a los documentos desde su producción o recepción y los archivos administrativos y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo permanente” (Rojas-Mora, 2021, p. 36).

Surge debido al desarrollo de los primeros medios de comunicación masiva, el surgimiento de la fotografía, la cinematografía, la utilización de las tecnologías de microfilmación, la prensa rotativa y un acelerado aumento de la producción documental en las oficinas públicas. La necesidad de tratar de manera temprana los nuevos y grandes volúmenes documentales de la época se hizo cada vez más indispensable y, por este motivo, se da la urgencia de ocuparse de aquellos documentos que se encontraban en manos de la administración, o sea, aquellos que, según el concepto de ciclo de vida, se encontraban en la etapa de mantenimiento (Castillo-Guevara y Mena-Mugica, 2011).

Esta disciplina estaba dirigida a, mencionan Castillo-Guevara y Mena-Mugica (2011),

asegurar una documentación adecuada, evitar lo no esencial, simplificar los sistemas de creación y uso del papeleo, mejorar la forma cómo se organizan y recuperan los documentos, proporcionar el cuidado adecuado y el almacenamiento a bajo costo de los documentos en los centros de archivos, y asegurar la ordenación adecuada de los documentos que no se necesitan por mucho tiempo en la conducción de los asuntos del momento (p. 50).

Estos mismos autores indican que ocurrió una verdadera "revolución de la información electrónica" que presenta dos desafíos fundamentales a las organizaciones: el reemplazo de la relativa estabilidad de la estructuras del modelo de organización burocrático y, la utilización de nuevas prácticas de comunicación y especialmente de nuevas formas documentales.

De acuerdo con Cruz-Mundet (2011) esta gestión se concibió como un conjunto de técnicas y de procedimientos orientados a resolver la organización de los documentos mientras son necesarios para la conducción de las actividades y de los asuntos propios de las organizaciones, concluyendo su actividad una vez que son seleccionados para su conservación

perpetua. Su utilidad está en aportar algunas soluciones más allá de la archivística tradicional, como intervenir en la producción misma de los documentos, o en la fase de diseño de las políticas de simplificación y racionalización del papeleo.

2.3.5.3 Normalización

Siguiendo lo dispuesto por la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) en las Directrices para la Normalización y análisis de procesos, la normalización es “un mecanismo de coordinación que sirve para proyectar una mayor eficacia y una mejor gestión de los recursos en la realización de una actividad” (2014, p. 11). Es decir, es un proceso consistente en elaborar, emplear y optimizar las reglas y procedimientos que se aplican a las diversas actividades de un proceso con el objetivo de concretarlas y mejorarlas.

La RTA (2011) menciona como beneficios la facilitación de las comunicaciones entre unidades o personas y la posibilidad del uso de indicadores homogéneos para comparar la ejecución y el desarrollo de las mismas actividades en diversos ámbitos geográficos o temporales.

Además, para obtener estos beneficios a partir de la normalización, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Cuando una actividad tiene un carácter muy repetitivo dentro de una organización.
- Cuando el entorno sobre el que se desarrolla es muy predecible y resulta fácil de planificar.
- Cuando las actividades a desarrollar son simples y comprensibles por cualquier persona que las vaya a ejecutar.

La normalización de los procesos en una organización debe “ser considerada como una necesidad fundamental puesto que busca mantener la consecución de los mismos objetivos, pero mejorando su ejecución” (RTA, 2011, p. 12).

Las principales ventajas que ofrece la aplicación de la normalización a los procesos de una organización son las siguientes (RTA, 2011):

- Se puede predecir el resultado de los trabajos.
- Se puede garantizar que la gestión se realice de forma homogénea en cualquier parte de la organización, sin importar la unidad que lo lleve a cabo.
- Facilita el aprendizaje de las personas implicadas permitiendo la difusión del conocimiento.
- Potencia las posibilidades de medir, comparar y mejorar el desempeño de las actividades en la organización, gracias al establecimiento de indicadores normalizados.
- Facilita la asignación de responsabilidades en las diversas actividades.

3 Marco metodológico

El marco metodológico es definido por Azuero como “el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos” (2018, p. 112). Desarrollar este apartado de las investigaciones con rigurosidad permite garantizar la calidad y poder tener validez en los resultados obtenidos. A continuación, se describen conceptos básicos del marco metodológico como fuentes de información, métodos de investigación, herramientas, supuestos y restricciones y, entregables, con el fin de tener una mejor comprensión y mencionar aquellos que fueron utilizados en el desarrollo del presente trabajo.

3.1 Fuentes de información

Una fuente de información, de acuerdo con Maranto-Rivera y González-Fernández (2015), es “todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (p. 2). Además, son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información.

Silvestrini-Ruiz y Vargas-Jorge (2008) también mencionan que estos recursos (las fuentes) pueden contener datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Es decir, hay una gran variedad de fuentes de información y es deber de la persona investigadora comprobar su credibilidad.

En esta misma línea, Miranda-Soberón y Acosta (2009) indican que se debe tener en consideración 2 aspectos fundamentales, el valor y la confiabilidad. El valor de la fuente se refiere a la relevancia que pueda tener una fuente de información y, la confiabilidad, se refiere a qué tanto se puede creer en la información que esa fuente brinda.

La importancia de utilizar fuentes de información con valor y confiables está en poder tener respaldo y fortalecer las premisas e ideas que se presentan en una investigación.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias “contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Miranda-Soberón y Acosta, 2009, p. 2).

Maranto-Rivera y González-Fernández (2015) indican que las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

En esta investigación se hace uso como fuentes de información primarias documentos oficiales creados en la organización como el Manual Operativo y las entrevistas.

3.1.2 Fuentes secundarias

Guzmán-Stein indica que las fuentes de información secundarias “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (s.f., p.1).

Este tipo de fuente de información es la que contiene información primaria, sintetizada y reorganizada. Miranda-Soberón y Acosta explican que “están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc.” (2009, p. 2).

Las fuentes de información secundarias de esta investigación consistieron en otras investigaciones, principalmente nacionales, de índole descriptivo sobre análisis de implementación de otros sistemas de gestión de archivo y procesamiento de datos de la normativa para su análisis.

En la Tabla 2 se puede observar las fuentes de información primarias y secundarias seleccionadas para esta investigación.

Tabla 2. Fuentes de información utilizadas.

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	1. Entrevistas con funcionarios del Programa.	1. Investigación: Marencó-Flores, M. y Ramírez-Fajardo, E. (2022). Análisis sobre la implementación del sistema de archivo de gestión de documentos y expedientes electrónicos en los procesos de gestión documental en sedes regional de la Universidad Nacional, periodo 2020-2021.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	1. Procedimientos dictados por el Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz.	1. Investigación: Marín-Vega, K. y Rodríguez-Madrigal, K. (2020). El expediente administrativo desde la triangulación jurídica, administrativa y archivística. 2. Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos y su reglamento 3. Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		<p>Documentos Electrónicos y su reglamento.</p> <p>4. Normativa y lineamientos dados por el Archivo Nacional.</p>
<p>3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.</p>	<p>1. Manual Operativo del Programa para revisión de los procesos que se ejecutan.</p>	<p>1. Investigación: Marencó-Flores, M. y Ramírez-Fajardo, E. (2022). Análisis sobre la implementación del sistema de archivo de gestión de documentos y expedientes electrónicos en los procesos de gestión documental en sedes regional de la Universidad Nacional, periodo 2020-2021.</p>
<p>4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.</p>	<p>1. Datos obtenidos de las entrevistas y análisis documental para revisión de la producción documental del Programa.</p>	<p>1. Investigación: Alonsó-Martínez, J.A. (2019). Elementos de un sistema de gestión documental. Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.</p> <p>2. Investigación: Ballesteró-Rodríguez, P. (2021) Modelo de asesoría archivística para el diseño de un sistema institucional de archivos en municipalidades.</p>

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		3. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2016). <i>Norma UNE-ISO 15489: Información y documentación. Gestión de documentos.</i> Madrid: AENOR.

Fuente: elaboración propia.

3.2 Métodos de Investigación

El método de investigación es definido por García-Sanz y García-Meseguer (2012) como “la forma de hacer o elaborar el trabajo para obtener unos resultados” (p.101).

Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto (2017), en un sentido más amplio, indican que el término ‘métodos de investigación’ hace referencia a las diferentes formas en las que la persona que investiga puede interactuar con el objeto de estudio. Además, señalan que puede tener dos significados: como orientación general de la investigación o como técnica particular.

En los siguientes apartados se explica cuáles son los dos métodos de investigación que fueron utilizados en la elaboración del presente trabajo.

3.2.1 Método bibliográfico-documental

Este método consiste en el “conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación” (Matos-Ayala, s.f., p. 2). Para esta investigación se utilizó, principalmente, en la ubicación de la normativa aplicable al sistema.

3.2.2 Método analítico-sintético

Según Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto, este método hace referencia a dos procesos inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis, explican los autores, “es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes” (2017, p. 8) y, por lo tanto, permite estudiar cada componente. La síntesis, por su parte, “establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad” (2017, p. 8).

“El método analítico-sintético tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica” (Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto, 2017, p. 9). En el caso de esta investigación, este método fue aplicado a partir del análisis de las fuentes de información previamente descritas y la síntesis de los elementos encontrados que fueron considerados pertinentes para aplicar en el desarrollo del plan de implementación.

3.2.3 Método inductivo

La inducción, mencionan Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto es “una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (2017, p. 9). Además, los mismos autores explican que tiene como base “la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan” (2017, p. 9).

En esta investigación, el método inductivo fue utilizado a partir de los datos analizados y sintetizados por medio del uso del otro método, para encontrar similitudes con otras implementaciones de sistemas para la elaboración del plan.

En la Tabla 3 se refleja la manera en que los métodos se aplicaron en la investigación.

Tabla 3. Métodos de investigación utilizados.

Objetivo	Métodos de investigación		
	Bibliográfico- Documental	Analítico-sintético	Inductivo
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	Con este método se hizo el análisis de las características de los documentos que se producen.	El método analítico-sintético fue utilizado para elaborar este objetivo por medio del análisis de los datos sobre la situación del archivo recopilados a través de las entrevistas.	No se hizo uso de este método.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	En este objetivo se utilizó para la ubicación de la normativa y su posterior revisión.	En este objetivo se utilizó para la revisión de la normativa en materia archivística.	No se hizo uso de este método.
3. Esquematar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.	No se hizo uso de este método.	Se hizo uso del método sintético, en específico, para organizar lo recopilado a partir del diagnóstico sobre el estado del archivo y los procesos del programa.	A partir de la observación y análisis de los procesos se utilizó este método para comprender las necesidades de los usuarios.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de	Se utilizó el método en la revisión de otra bibliografía de buenas	Uso del método sintético para ordenar las ideas encontradas y	Para este objetivo se hizo uso del método

Objetivo	Métodos de investigación		
	Bibliográfico- Documental	Analítico-sintético	Inductivo
documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.	prácticas para la implementar.	por poder desarrollar el plan implementación.	para la toma de decisiones sobre cómo estructurar el plan de implementación.

Fuente: elaboración propia.

3.3 Herramientas

Siguiendo lo dispuesto por Pinzón-Rincón y Remolina-Millan, “las herramientas de gestión de proyectos facilitan el análisis de datos y/o la toma de decisiones y/o el transporte de la información entre los procesos, a través de instrumentos tangibles o intangibles utilizados por la gerencia y su equipo” (2017, p. 3). También mencionan que de cada una de las áreas de experiencia planteadas por el PMI se derivan una serie de herramientas que de fondo son adaptables y fáciles de implementar.

El PMBOK sexta edición presenta 132 herramientas y técnicas individuales, las cuales se consideran buenas prácticas para utilizar en la gestión de proyectos y están agrupadas según funcionalidad y el área de conocimiento en donde se aplique. El PMI (2017) define los siguientes grupos de técnicas y herramientas: recopilación de datos, utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes; análisis de datos, utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información; representación de datos, utilizadas para mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información; toma de decisiones, utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas; habilidades de comunicación, se utilizan para transferir información entre las partes interesadas y, interpersonales y de equipo,

utilizadas para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados.

En la presente investigación se hizo uso de herramientas pertenecientes a los siguientes grupos: recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos y algunas de las clasificadas como “no agrupadas”. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes, descritas a partir de lo dispuesto en el PMBOK sexta edición (PMI, 2017):

- Entrevistas: manera formal o informal de obtener información de las partes interesadas.
- Cuestionarios y encuestas: conjuntos de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente.
- Observación/Conversación: proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente y el modo en que realizan sus trabajos, tareas y ejecutan los procesos.
- Análisis FODA: examina el proyecto desde cada una de las perspectivas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Análisis de documentos: revisión y evaluación de cualquier información documentada pertinente.
- Mapeo mental: consolida las ideas que surgen durante sesiones individuales de tormenta de ideas en un esquema único con el fin de reflejar puntos en común y diferencias de entendimiento.
- Juicio de expertos: juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, conocimiento, disciplina, industria, etc. Puede ser proporcionado por una persona o cualquier grupo con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.
- Diagramas jerárquicos: estructura tradicional de organigrama utilizada para representar los cargos y las relaciones en un formato gráfico descendente. El

diagrama por utilizar en esta investigación es la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

- Análisis de interesados: lista de partes interesadas e información relevante como cargos, roles, responsabilidades, intereses y expectativas en el proyecto.
- Matriz de asignación de responsabilidades: muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo.
- Reuniones: pueden incluir a miembros del equipo del proyecto y otras partes interesadas, incluyen grupos de usuarios y reuniones de seguimiento.
- Pruebas/Evaluaciones de producto: investigación organizada y construida que proporciona información objetiva sobre la calidad del producto o servicio, de acuerdo con los requisitos del proyecto.
- Capacitación: actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto.

En la Tabla 4 se enlistan las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto en la investigación.

Tabla 4. Herramientas utilizadas.

Objetivo	Herramientas
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	1. Entrevistas 2. Cuestionarios y encuestas 3. Observación/conversación 4. Análisis FODA
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	1. Análisis de documentos 2. Mapeo mental 3. Juicio de expertos
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.	1. Análisis de documentos 2. Análisis de interesados 3. Diagramas jerárquicos
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.	1. Matriz de asignación de responsabilidades 2. Reuniones 3. Pruebas/Evaluaciones de producto 4. Capacitación

Fuente: elaboración propia.

3.4 Supuestos y restricciones

El PMI (2017) describe los supuestos como “un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (p. 716) y menciona que se espera que estén disponibles o visibles. LHH (2023) adiciona que existen diversos tipos de supuestos, entre estos: de recursos, tecnológicos, basados en el tiempo, de calidad o especificación, de costes y locales o ambientales.

Las restricciones, por su parte, las define el PMI (2017) como “factores limitantes que afectan la ejecución del proyecto, programa, portafolio o proceso” (p. 716)

En la Tabla 5 se muestran los supuestos y restricciones por cada objetivo de la investigación.

Tabla 5. Supuestos y restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	1. La información sobre la organización estructural del Programa va a estar disponible. 2. Se cuenta con el apoyo de las personas funcionarias a cargo de la Unidad de Archivo del Programa.	1. Falta de identificación de series documentales que pueden afectar el alcance del sistema. 2. Aunque se cuenta con el apoyo, el personal no cuenta con formación Archivística que puede llevar a confusiones o malentendidos.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	1. La normativa por revisar se va a encontrar disponible.	1. Desconocimiento de normativa nacional de algunas de las partes involucradas.
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.	1. La información sobre la organización estructural del Programa va a estar disponible.	1. Desconocimiento de cambios en la estructura y procesos del Programa.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.	1. Existen equipos o servidores, o la facilidad de crearlos, para la posterior instalación del sistema.	1. Custodia de la plataforma tecnológica de los documentos está entre dos Ministerios del Gobierno Central.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	2. La investigadora posee experiencia en la gestión de sistemas de archivo electrónicos.	

Fuente: elaboración propia.

3.5 Entregables

Los entregables son para el PMI (2017) “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p. 708).

Martins (2024) menciona que existen 2 tipos de entregables, externos e internos. Los primeros hacen referencia a cualquier cosa que se produzca para un cliente, puede ser un producto o función nueva, una campaña de marketing o una presentación para ventas, estos son útiles para ganar o conservar clientes. Los segundos corresponden a entregables que aporten beneficios a la organización, pero que puede tener un impacto directo en el cliente, por ejemplo, cursos de capacitación, informes sobre presupuestos, etc.

En la Tabla 6 se enlistan los entregables por obtener con cada objetivo de la investigación.

Tabla 6. Entregables.

Objetivo	Entregables
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de diagnóstico: describe la situación actual del Programa en materia archivística.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	<ul style="list-style-type: none"> Informe del marco legal en materia archivística: describe la normativa de aplicación obligatoria y recomendada para el desarrollo del SGDEA.
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de la estructura organizacional del Programa: muestra los procesos que componen el Programa y las series documentales generadas en el ejercicio de estos procesos.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de implementación del SGDEA: indica las pautas a seguir para poner en marcha el SGDEA.

Fuente: elaboración propia.

4 Desarrollo

4.1 Diagnóstico de la gestión documental del Programa

En este capítulo se detalla la información recolectada a través de las técnicas de observación y entrevista (ver Anexo 5.1 y 5.2) con la persona encargada del archivo de gestión de la UCP. La importancia del proceso de diagnóstico radica en poder determinar los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuenta el archivo de gestión para, posteriormente, identificar qué de eso puede ser aprovechado y qué es necesario incorporar en la gestión documental del Programa. También se hace un análisis FODA, a través del cual se identifica los retos y potencialidades a los que se enfrenta el archivo para la implementación de un sistema de gestión de documentos.

El diagnóstico se detallará en: una descripción de lo observado y la explicación del análisis FODA.

4.1.1 Resultados de la observación

Anterior a la descripción de la situación archivística del Programa, se presentan tres análisis de secuencias y flujos los cuales indican el proceso que sigue la recepción, creación y búsqueda de documentos e información.

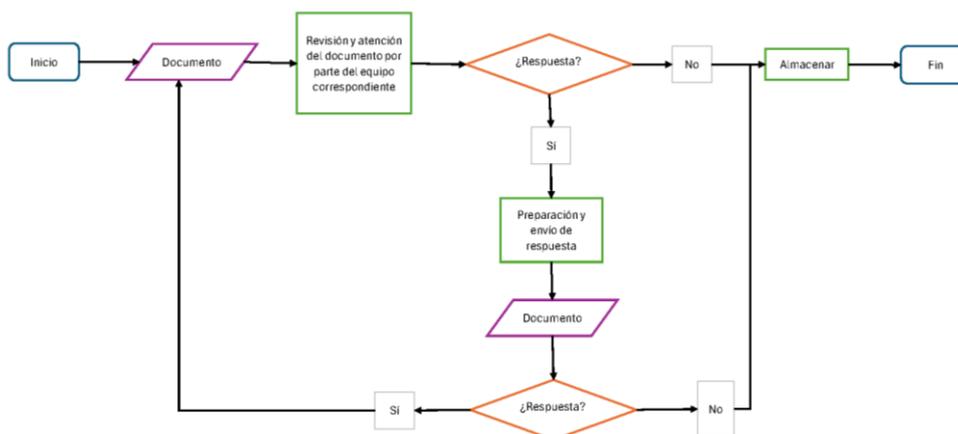
En la Tabla 7 se presenta el flujo de recepción de documentos con las acciones y responsables.

Tabla 7. Flujo de recepción de documentos.

	Acción	Responsable
1	Inicio	
2	Recepción de documento (oficio, informe o minuta).	Documento enviado por ente exterior (por ejemplo: institución pública, empresa privada, BID, consultor externo).
3	Revisión y atención del documento.	Gerencia correspondiente de la UCP
4	Si requiere una respuesta, continuar con el punto 5, sino continuar en el punto 7.	
5	Preparación y envío de respuesta.	Gerencia correspondiente de la UCP.
6	Si se recibe una segunda respuesta, continuar en el punto 2, sino continuar en el punto 7.	
7	Almacenamiento de documentos.	Gerencia correspondiente de la UCP.
8	Fin.	

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

Además, se presenta una imagen con el correspondiente flujograma (ver Figura 9).

Figura 9. Flujo de recepción de documentos.

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

En la Tabla 8 se muestra el flujo que se realiza en la creación de documentos con sus acciones y responsables.

Tabla 8. Flujo de creación de documentos.

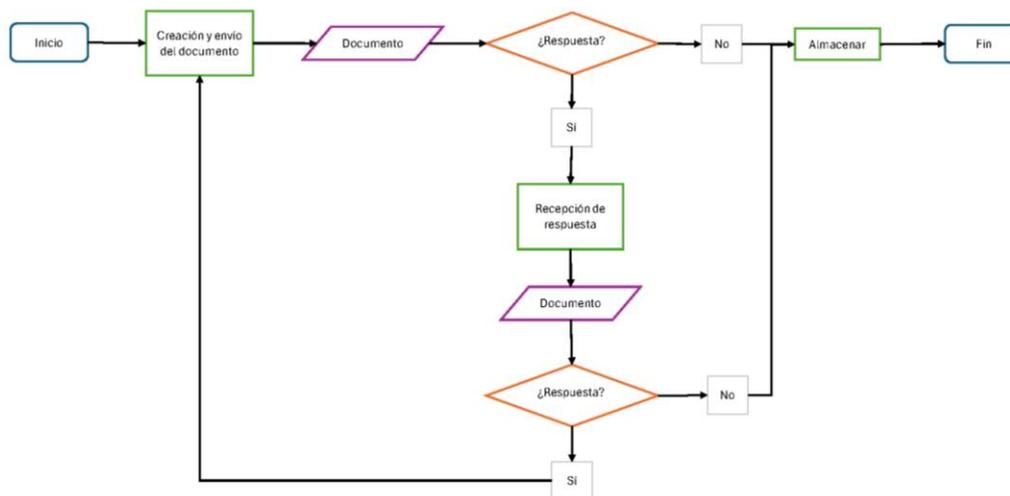
	Acción	Responsable
1	Inicio	
2	Creación y envío de documento (oficio, informe o minuta o informe).	Gerencia correspondiente de la UCP.
3	Si se recibe una respuesta al documento enviado, continuar en el punto 4, sino continuar en el punto 7.	
4	Recepción de respuesta (oficio, informe o minuta).	Ente exterior (por ejemplo: institución pública, empresa privada, BID, consultor externo).

	Acción	Responsable
5	Revisión y atención del documento.	Gerencia correspondiente de la UCP.
6	Si se requiere dar una respuesta al documento recibido, continuar en el punto 2, sino continuar en el punto 7.	
7	Almacenamiento de documentos.	Gerencia correspondiente de la UCP.
8	Fin.	

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

De igual forma, se adjunta en la Figura 10 una imagen del flujograma.

Figura 10. Flujo de creación de documentos.



Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

Por último, en la Tabla 9 se muestra la secuencia de acciones y cada responsable para la atención de solicitudes de información.

Tabla 9. Atención de solicitud de información.

	Acción	Responsable
1	Inicio	
2	Ingreso de solicitud de información.	Usuarios internos o externos de la UCP.
3	Consultar a la Gerencia correspondiente por la solicitud de información.	Personal de apoyo administrativo o Jefe del archivo de gestión.
4	Búsqueda y recopilación de información.	Gerencia correspondiente de la UCP.
5	Preparación de respuesta.	Personal de apoyo administrativo o Jefe del archivo de gestión.
6	Almacenamiento de documentos.	Personal de apoyo administrativo o Jefe del archivo de gestión.
7	Fin.	

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

Como complemento, también se adjunta una imagen del flujograma en la Figura 11.

Figura 11. Flujo de atención de solicitud.



Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

4.1.1.1 Procedimientos

Con respecto a los procedimientos, el archivo de gestión, con apoyo de la Unidad de Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz, ha desarrollado circulares con lineamientos y un procedimiento que regulan el quehacer archivístico en la UCP y han sido compartidas al resto de la UCP para conocimiento y aplicación. Las circulares y los procedimientos tienen una evaluación constante, con una periodicidad de un año, para identificar si aún conservan su utilidad o si deben pasar por un proceso de revisión y modificación por cambios en las actividades que se realizan o en la ley que los afecte.

Esta documentación ha permitido dar pasos en la estandarización de las tareas, dando como resultado una mejoría en la organización de la información y un mejor desempeño y capacidad en el tratamiento técnico de los documentos físicos y electrónicos. Sin embargo, aunque las circulares y procedimientos están a disposición de todos los usuarios internos, no hay una aplicación total de estas disposiciones a nivel del Programa.

Entre las circulares vigentes están aquellas relacionadas con buenas prácticas para resguardar la información en el correo electrónico o en carpetas, aspectos de nomenclatura, tipos de archivos permitidos, pautas para remisiones, corrección de foliaturas, formatos para documentos de control, etc. En la Tabla 10 se describen aquellos lineamientos y procedimientos vigentes y utilizados en el quehacer archivístico de la UCP.

Tabla 10. Lineamientos y procedimientos.

Documento	Descripción	De uso obligatorio para
Circular PSCPV-UCP-CG-C-003-2022	Estructura de nomenclatura documental para la UCP	Personal de la UCP

Documento	Descripción	De uso obligatorio para
Circular PSCPV-UCP-CG-C-006-2022	Buenas prácticas en el uso de firma digital y firma manuscrita o autógrafa	Personal de la UCP
Manual de Procedimientos del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia	Establecimiento de procesos archivísticos sobre el ciclo de vida de los documentos desde su producción, preservación y organización documental.	Personal de la UCP

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista y revisión de documentos (2024). Elaboración propia.

4.1.1.2 Fondo Documental

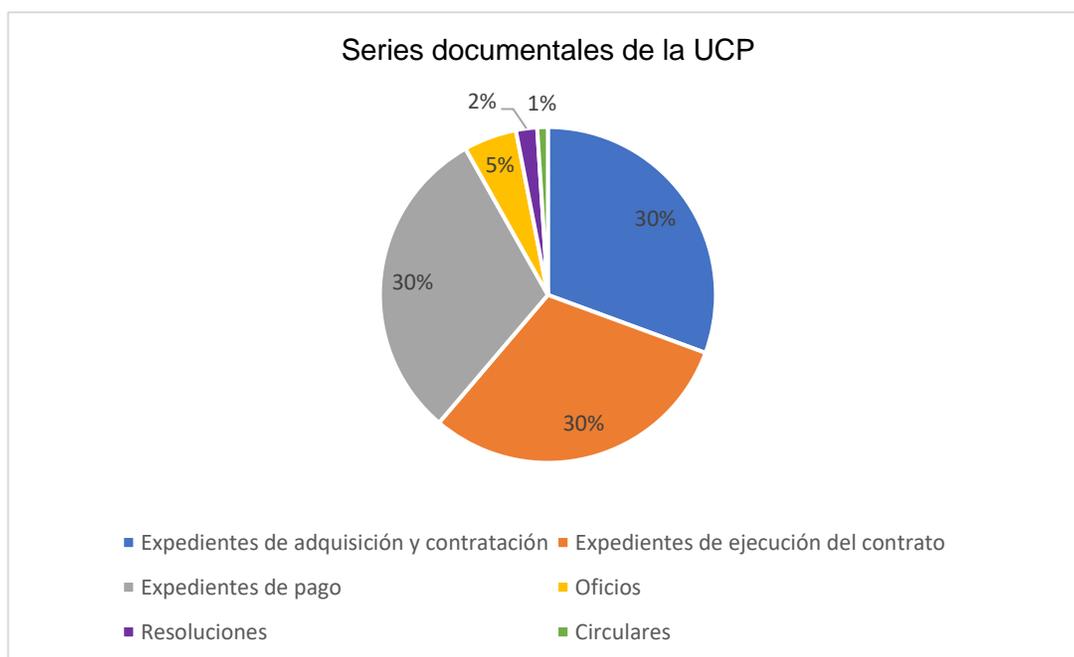
Un fondo documental, descrito por la Universidad del País Vasco (s.f.), hace referencia a “la mayor agrupación documental existentes en un archivo y corresponden al conjunto de documentos, de cualquier formato o soporte, producidos orgánicamente y/o reunidos y utilizados por una persona particular, familia u organismo en el ejercicio de sus actividades”. La totalidad del fondo documental de la UCP es de clase documental textual y la cantidad en metros lineales de documentos en soportes físicos es aproximadamente de 10 m/l.

A partir de la identificación de los documentos que se producen en el ejercicio de los procesos y funciones del Programa, se determinó que las series documentales más representativas corresponden a: expedientes de adquisición y contratación, expedientes de

ejecución de contratos (estos son divididos de acuerdo con el proceso que respondan), correspondencia y expedientes de pago.

Para un mayor entendimiento de la producción documental se presenta en la Figura 12, un gráfico con la documentación que se produce en la UCP.

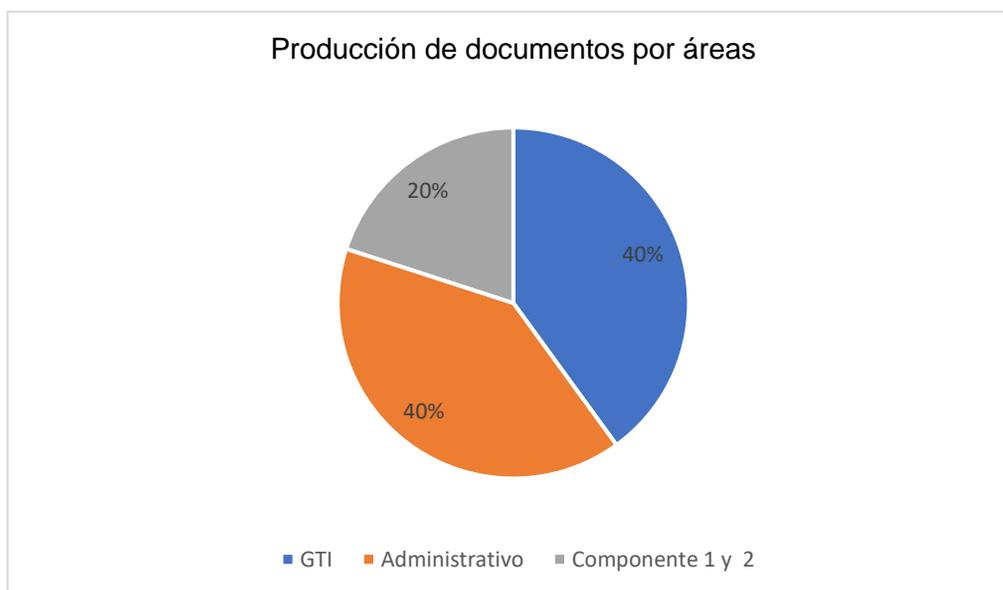
Figura 12. Series documentales de la UCP.



Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

Por otro lado, también se presenta un gráfico (ver Figura 13) que presenta las áreas de la UCP que más generan y reciben documentos en el ejercicio de sus funciones.

Figura 13. Producción de documentos por áreas.



Fuente: Datos obtenidos de la entrevista (2024). Elaboración propia.

4.1.1.3 Aplicación de Gestión documental de la organización

El archivo de gestión del Programa cuenta con instrumentos archivísticos que permiten su trabajo diario como el desarrollo de un cuadro de clasificación orgánico-funcional de la documentación, para la identificación de las series documentales y bajo qué función son creadas.

Además, posee instrumentos de descripción y recuperación de información tales como inventarios, en los que la descripción es a nivel de serie documental y se encuentra normalizada siguiendo las pautas de la norma internacional ISAD-G y la norma nacional de descripción archivística. También cuentan con instrumentos de control como registro de consultas y préstamo de documentos, esto para los documentos físicos.

Durante el año se dan transferencias regulares al Archivo Central, para lo que se cuenta con una calendarización establecida y de aquellos documentos que ya han cumplido vigencia. En este procedimiento se realizan listas de remisión por parte de la unidad y el encargado del Archivo Central confronta contra la lista de remisión los documentos recibidos.

Es importante mencionar que no han desarrollado tablas de acceso, lo que puede generar problemas en términos de seguridad por el ingreso o consulta de personas no autorizadas en el depósito.

4.1.1.4 Infraestructura

El Archivo de la UCP está localizado en las oficinas centrales del Registro Nacional, en el distrito de Curridabat, en el cantón del mismo nombre, el cual cuenta con una población mayor a 70 000 (setenta mil) habitantes (Centro Centroamericano de Población, 2024). Este lugar es una zona comercial concurrida, donde además de la institución, se encuentran centros de educación pública y privada, servicios de salud y sitios de recreación.

El espacio del archivo se encuentra en una parte del sótano del Registro, es de un piso y cuenta con las áreas de trabajo y el depósito para el almacenamiento de los documentos.

Relacionado a las condiciones ambientales del Archivo se logró detectar humedad, producto de estar cerca de tuberías, y presencia de insectos y otros animales (ver Figuras 14 y 15). La edificación es antigua con paredes de cemento, ventanas de vidrio, portones metálicos y el piso es chorreado de cemento con una alfombra de cobertura (ver Figura 16). En la infraestructura del edificio se tiene iluminación artificial y pequeñas ventanas para la ventilación, por último, se mantienen extintores de fuego.

Estas condiciones representan una problemática para la Unidad pues pone en peligro la conservación adecuada de los documentos en soporte físico, por ejemplo, debido a la humedad el papel puede producir debilidad y perder estabilidad o, la presencia de insectos puede ocasionar pérdida de piezas en el papel.

Figura 14. Humedad detectada.



Figura 15. Tuberías.



Figura 16. Entrada al archivo.



4.1.1.5 Recurso humano

El personal del Archivo se constituye de 3 colaboradores, una de ellas es la encargada del archivo de gestión con formación en Administración Pública (a quien fue aplicada la entrevista); los otros dos colaboradores cubren espacios de asistencia y tienen formación en Archivística. Ya que la mayoría de la documentación es digital, se permite el teletrabajo 4 o 5 días de la semana laboral.

Además, se trabaja de la mano con profesionales en Ingeniería Civil, Derecho, Trabajo Social, Comunicación y Psicología, que son quienes están a cargo de recibir, producir, mantener y comunicar los documentos del Programa. Por otro lado, cada Gerencia de la UCP cuenta con una persona de apoyo administrativo.

La cantidad del personal debería ser suficiente para dar soporte al trabajo de gestión documental de la UCP; sin embargo, el inconveniente se presenta al no haber una clara distribución de funciones, lo que ocasiona recargo de trabajo y demora en la actualización de los expedientes con la información necesaria.

3.1.1.6 Recurso mobiliario

El espacio cuenta con los recursos básicos para el trabajo diario, por ejemplo, estanterías metálicas, archivadores, mesas de trabajo, computadoras personales de cada colaborador, una fotocopidora, sillas y mesas de trabajo (ver Figuras 17 a 20), además de artículos de oficina como carpetas. Sin embargo, no son suficientes para abastecer el nivel de producción física que se mantiene en el Programa y se proyecta almacenar en los próximos dos años.

Figura 17. Fotocopiadora y escáner del Programa.



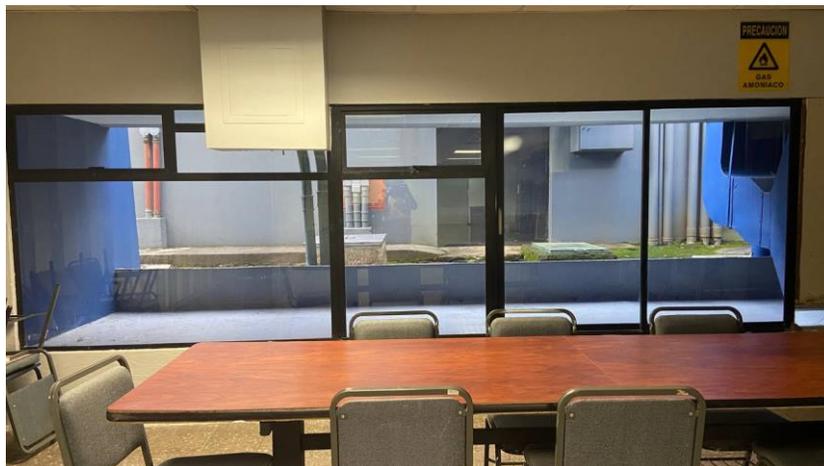
Figura 18. Estanterías metálicas.



Figura 19. Archivadores.



Figura 20. Espacio de trabajo.



4.1.1.7 Servicios

El archivo brinda los servicios de: certificaciones, préstamo de documentos internos y consultas a usuarios internos y externos tanto in situ como correo electrónico para información general y específica, según el proceso al que corresponda y sin violentar el principio de confidencialidad. Para todos estos servicios se cuenta con inventarios a nivel de series documentales como el instrumento de control y descripción principal de los documentos, además de un registro de préstamo de los documentos físicos.

4.1.1.8 Tecnologías de información y comunicación

En el área de la tecnología ha habido pequeños pasos, por ejemplo, desde el año 2018 se ha normalizado el uso de la firma digital en todo el Ministerio, lo que ha afectado también a la UCP haciendo que la mayoría de los documentos producidos y recibidos sean en formato digital y firmados de esta manera.

Sin embargo, a nivel general de todo el Ministerio, no existe un proceso para gestionar documentos firmados digitalmente, tales se reciben o producen y se conservan en formato PDF, en el correo electrónico o en carpetas de la computadora; además, los documentos en soporte papel que deben convertirse a formato electrónico, se digitalizan, pero no se ha desarrollado un procedimiento que considere los requisitos necesarios para asegurar la integridad de los documentos escaneados.

Esta falta de tratamiento de documentos electrónicos se debe a la inexistencia de un sistema de gestión de documentos y la falta de un sistema para la preservación de documentos electrónicos y repositorios digitales. En los últimos años, la mayoría de las instituciones en el Gobierno Central han adquirido licencias correspondientes a Microsoft 365, por lo que existe un portal que puede ser utilizado como herramienta para la organización de los documentos electrónicos, pero es generalmente utilizada para mantener documentos borradores o compartir solicitudes entre usuarios internos.

4.1.1.9 Presupuesto

El presupuesto con el que cuenta el archivo de gestión de la UCP es a partir de lo aprobado en los gastos administrativos trimestrales o semestrales que se presenten ante el Banco Interamericano de Desarrollo y sean aprobados por esta entidad. El monto depende de lo que se necesite en el periodo que se solicite; sin embargo, no es alto y no se tiene una idea clara del dinero disponible, lo que supone incertidumbre al no saber si se van a poder suplir las necesidades encontradas, como la compra de más estantería metálica.

4.1.1.10 Control y evaluación

Existe una supervisión regular por parte del Archivo Central del Ministerio para garantizar que las actividades archivísticas se desarrollen adecuadamente y durante el año existen

auditorías por parte del Contraloría General de la República, dirigidas hacia la parte financiera principalmente, pero en las cuales también se analiza la gestión documental de los expedientes solicitados para evaluar la ejecución del Programa. En sí, el control y evaluación son un aspecto positivo en la ejecución del Programa; sin embargo, se ha detectado a nivel documental retrasos en la atención de las solicitudes de información de la CGR principalmente.

3.1.2 Análisis FODA

4.1.2.1 Fortalezas

1. El archivo de gestión de la UCP cuenta con lineamientos vigentes que regulan el quehacer y los servicios que se brindan.
2. Existe una buena relación entre el personal de archivo y el resto del Programa lo que facilita la cooperación y comprensión. Además, existe una comunicación y relación abierta con el personal del Archivo Central de donde se obtiene apoyo sobre las consultas y particulares con los documentos.
3. En el archivo se implementa la descripción archivística y se cuenta con instrumentos que facilitan la tarea, principalmente catálogos de series documentales.
4. El archivo de gestión se encuentra reflejado en la estructura del organigrama de la UCP.
5. El archivo de gestión cuenta con instalaciones propias que permiten albergar las áreas de depósito, consulta y áreas de trabajo propias de los colaboradores.
6. Se cuenta con el licenciamiento para utilizar la herramienta de Microsoft 365.
7. Controles externos regulares sobre el quehacer archivístico del archivo de gestión de la UCP.
8. Uso del teletrabajo generalmente diario.

4.1.2.2 Oportunidades

1. El archivo de gestión de la UCP responde al Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz, es cual es parte del Sistema Nacional de Archivos con la regulación de la Ley N° 7202 y su reglamento.
2. Aplicación de normativa nacional dada por la Dirección General del Archivo Nacional y la relacionada con firmas digitales y documentos electrónicos.

3. Disponibilidad de capacitación por parte de los funcionarios del Archivo Central, la carrera de Archivística en la Universidad de Costa Rica y la Dirección General del Archivo Nacional.
4. Iniciativas que promueven temas como transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto.
5. Existencia de tablas de plazo generadas por el Archivo Central del Ministerio que pueden servir como guía para la construcción de las propias.
6. Establecimiento de contacto con personal de otras Unidades Ejecutoras de Programas del BID que puede facilitar la retroalimentación y guía en la conformación del sistema.

4.1.2.3 Debilidades

1. La infraestructura del Archivo es inadecuada, no posee una ubicación estratégica y existe una falta de visibilidad de este.
2. Por encontrarse en un sótano, en las instalaciones del archivo se ha detectado humedad, afectando la calidad de los documentos físicos que se resguardan. Así como presencia de insectos u otros animales, como murciélagos, que pueden dañar a los documentos.
3. No se cuenta con equipos tecnológicos modernos.
4. Falta de requisitos para documentos escaneados.
5. Falta de equipo funcional para el escaneo de documentos físicos.
6. Falta de un proceso que normalice la gestión de documentos firmados digitalmente.
7. Retraso en el tiempo de atención de consultas.
8. Ausencia de una división clara de tareas entre el personal de archivo para atender las necesidades del Programa debido al alto volumen documental.

4.1.2.4 Amenazas

1. Directrices del Ministerio de la Presidencia y Ministerio de Hacienda que limitan la contratación de nuevos funcionarios por contención de gasto público.
2. Límite de partida económica en el Plan de Adquisiciones presentado al BID.
3. Exposición a desastres naturales, principalmente a terremotos e inundaciones, considerando las condiciones climatológicas propias del país.
4. Ciberataques que pongan en riesgo la información contenida dentro de los sistemas utilizados en el Ministerio.
5. Visualización del archivo por parte de potenciales usuarios como un depósito o bodega institucional.

4.1.3 Matriz FODA

4.1.3.1 Maxi-Maxi: FO

- Debido a pertenecer al Sistema Nacional de Archivos y como se ve afectada de su normativa (O2), el archivo de gestión ha logrado desarrollar lineamientos (F1) e implementar procesos archivísticos como la descripción, que permiten la construcción de una gestión documental más adecuada.
- El contacto con personal de otros Programas del BID (O6) y la buena relación con el personal del Archivo Central (F2) agiliza la consulta para la observación de ejemplos y el desarrollo de buenas prácticas para la gestión documental.
- La promoción de la rendición de cuentas y transparencia en el sector público (O4), sumado al control del BID, CGR y Archivo Central (F7) puede impulsar el uso de la herramienta de Microsoft 365 (F6) para tener una mejor visibilidad y mayor acceso a la documentación de manera más ordenada.

4.1.3.2 Mini-Maxi: DO

- La infraestructura del Archivo es inadecuada, no posee una ubicación estratégica y existe una falta de visibilidad del archivo (D1), además de la detección de humedad y presencia de animales e insectos (D2). Para subsanar lo anterior, el Archivo Central del Ministerio es parte del Sistema Nacional de Archivos con la regulación de la Ley N° 7202 y su reglamento (O1), en cual se dan las pautas y características que deben tener los espacios destinados a archivos para una buena conservación de los documentos.
- La aplicación los procesos archivísticos es lenta, para subsanar esto hay disponibilidad de capacitación externa por los funcionarios del Archivo Central, la Universidad de Costa Rica y la Dirección General del Archivo Nacional (O3). Con esto podría aprovecharse al máximo el recurso humano a la hora de diversificar sus capacidades.
- En el archivo no hay requisitos para documentos escaneados (D5) al igual que existe la necesidad de un proceso que normalice la gestión de documentos firmados digitalmente (D7). Por medio de la aplicación de normativa nacional dada por la Dirección General del Archivo Nacional y, la relacionada con firmas digitales y documentos electrónicos (O1) se podría normalizar este proceso y así poder diversificar los servicios.

4.1.3.3 Maxi-Mini: FA

- El archivo de gestión de la UCP tiene buenas relaciones (F2) disminuyendo la amenaza de que las personas usuarias visualicen a los archivos como un depósito o bodega institucional (A5).
- En el archivo se implementa la descripción archivística y se cuenta con instrumentos que permiten ubicar aquellos documentos de mayor importancia (F3) en caso de exposición a desastres naturales (A3).

- Existen las directrices del Ministerio de la Presidencia y Ministerio de Hacienda que limitan la contratación de nuevos funcionarios por contención de gasto público (A1), además de las limitaciones en las partidas del BID (A2); no obstante, dado que existe personal con formación en Archivística y apertura con el Archivo Central (F2) permite tener claridad en la importancia de la labor que se realiza y abre el espacio para el intercambio de experiencias y conocimientos entre generaciones.

4.1.3.4 Mini-Mini: DA

- Debido a la detección de humedad y presencia de insectos (D2), además de que se corre el riesgo de inundaciones, terremotos y otros desastres naturales (A5), deben crearse planes de prevención y conservación de los documentos resguardados en el archivo para evitar comprometer la integridad de los documentos.
- Debido a la ubicación del archivo de gestión (D2) y la visualización de los usuarios de este departamento como un depósito o bodega (A5) puede acarrear en desuso o desinterés por parte de los usuarios y, esto, en falta de recursos para el archivo.
- Por la falta de requisitos y equipo funcional para documentos escaneados (D5-6) y las limitaciones de partidas económicas del BID (A2) se impide el desarrollo de una digitalización adecuada y estandarizada de los documentos físicos que se tiene en el archivo, lo que puede limitar su utilidad y conservación a largo plazo.

4.1.4 Áreas de mejora

Identificada la situación archivística del Programa y realizado el análisis FODA, se puede inferir que las siguientes son las áreas de mejora que requieren prioridad en la elaboración del plan de implementación del sistema de gestión de documentos.

Tabla 11. Áreas de mejora.

Área de mejora	Finalidad
Digitalización	Definir los requisitos necesarios para la digitalización de documentos en soporte físico y garantizar su lectura y preservación en el tiempo en soporte digital.
Descripción archivística	Implementar metadatos para la descripción a fondo de los documentos, con esto se pretende solucionar la problemática relacionada a ubicación de documentos para lograr que esta sea de manera más ágil y eficiente.
Acceso	Centralización de los documentos producidos y recibidos y creación de tablas de acceso a los documentos, lo que permitirá una disminución en el riesgo de pérdida de información.
Seguimiento de tareas	Distribución de las áreas del Programa entre el personal del archivo para lograr un mayor control y asignar las responsabilidades archivísticas en profesionales que tengan el conocimiento y garanticen el cumplimiento de la normativa.
Atención de solicitudes	Desarrollar un proceso que permita mantener los documentos al día y a disposición de quien corresponda para disminuir el impacto de la afectación en las respuestas.

Área de mejora	Finalidad
Herramienta	Implementar una herramienta que permita conservar la información a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Informe del marco legal en materia archivística

En este apartado se procede a realizar una descripción de la normativa que afecta directamente a la implementación de un plan de gestión de documentos electrónicos; para la descripción se utiliza la jerarquía propuesta en la pirámide de Kelsen, herramienta para categorizar las normativas en un Estado.

4.2.1 Leyes

4.2.1.1 Constitución Política

La Constitución Política es la norma suprema del país, a excepción de aquellos instrumentos internacionales de Derechos Humanos que hayan sido ratificados por la Asamblea Legislativa. Fue promulgada el 08 de noviembre de 1949 por la Asamblea Nacional Constituyente.

En esta norma se encuentran dos artículos que de manera general atañen a la gestión de la información, el primero es el artículo 27, el cual dice “se garantiza la libertad de petición, en forma individual o colectiva, ante cualquier funcionario público o entidad oficial, y el derecho a obtener pronta resolución”.

En este artículo se defiende el derecho de cualquier persona a solicitar y recibir información en un tiempo razonable. De acuerdo con el artículo 32 de la Ley No. 7135 de la

Jurisdicción Nacional, si no hubiere plazo señalado, la violación al derecho de petición y pronta respuesta sucede 10 días hábiles a partir de la fecha en la que la solicitud fue presentada ante la oficina administrativa.

El segundo de los artículos es el número 30, el que se afirma que “se garantiza el libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público”. Por lo tanto, el Programa al pertenecer a una institución del Sector Público Administrativo y ejecutarse con fondos públicos cumple con este requisito y puede ser sujeto de solicitudes de cualquier tipo sobre información que no posea restricciones de acceso.

4.2.1.2 Ley General de la Administración Pública, No. 6227

Esta ley define las pautas a seguir por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado, de acuerdo con el artículo 1. Ha estado vigente desde el 01 de diciembre de 1978.

En el artículo 217 sobre principios generales del procedimiento administrativo se aprecia de nuevo el respeto al derecho de petición, donde se indica que “las partes tendrán derecho a conocer el expediente con las limitaciones de esta Ley y alegar sobre lo actuado para hacer valer sus derechos o intereses, antes de la decisión final, de conformidad con la ley”.

Además, en el artículo 271 se hace referencia a la conformación de un expediente administrativo, el cual debe contener los documentos físicos y/o digitales que motiven el acto administrativo.

Con respecto al acceso a la información, en el Capítulo Seis, artículos 272 y 273 se indica el derecho que tienen las partes y sus representantes en cualquier momento del acto

administrativo para consultar el expediente correspondiente, a excepción de la existencia de información confidencial.

4.2.1.3 Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos

Esta ley, junto a su reglamento, regula el funcionamiento de los órganos del Sistema Nacional de Archivos, Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial y todo archivo privado o particular que decida regirse por las regulaciones dadas. Emitida el 27 de noviembre de 1990.

La mayoría de los artículos corresponden a la gestión de la información en los archivos públicos y privados parte del Sistema; sin embargo, es necesario hacer mención específica de algunos artículos. El artículo 10 hace, nuevamente, mención al acceso a la información en el cual se afirma que “se garantiza el libre acceso a todos los documentos que produzcan o custodien las instituciones a las que se refiere el artículo 2 de esta ley”. Por lo tanto, el derecho al acceso a la información es inviolable y debe siempre atenderse.

Relacionado con la importancia de los archivos centrales y de gestión (el archivo de la UCP corresponde a un archivo de gestión), esta ley indica en su artículo 41 que “todas las instituciones deberán contar con un archivo central y con los archivos de gestión necesarios para la debida conservación y organización de sus documentos”. Esta conservación y organización de los documentos debe ser una que permita la búsqueda y ubicación de la información de manera expedita, para esto, la ley también indica en su artículo 44 que “todos los archivos públicos elaborarán, de acuerdo con el reglamento de esta ley, los instrumentos de descripción y los auxiliares necesarios, para hacer los documentos fácilmente accesibles al usuario”.

4.2.1.4 Ley General de Control Interno, No. 8292

La ley No. 8292 se encuentra vigente desde el 04 de setiembre del 2002, con una nueva versión del 29 de enero de 2024 y fue emitida por la Asamblea Legislativa, establece los criterios para el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno.

En términos de materia archivística y gestión de la información, es importante resaltar el artículo 16, el cual dice lo siguiente

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

De lo anterior, se infiere la necesidad, importancia y urgencia de contar con un sistema de gestión de documentos y el establecimiento de procedimientos en la UCP que garanticen esto mismo.

4.2.1.5 Ley No. 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos

La presente ley se aplica a cualquier clase de transacción y acto jurídico público o privado (salvo excepciones), ha estado vigente desde el 13 de octubre de 2005 y fue emitida por la Asamblea Legislativa.

El Capítulo II se enfoca en los documentos, por lo tanto, resaltan los siguientes: el artículo 3 habla sobre el reconocimiento de la equivalencia funcional, el artículo 4 menciona la calificación jurídica y fuerza probatoria de los documentos y, el artículo 6, indica sobre la gestión y conservación de documentos electrónicos que hayan sido firmados directamente en este soporte.

4.2.1.6 Ley No. 8968 de Protección de Datos de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales

Emitida el 05 de setiembre del 2011 por la Asamblea Legislativa, busca garantizar a cualquier persona el respeto a su derecho fundamental de autodeterminación informativa.

En materia de gestión de información, el artículo 7, punto 1, hace referencia al acceso a la información e indica que esta debe ser almacenada de tal manera que se garantice el cumplimiento pleno de este derecho.

Además, el artículo 9 detalla las categorías particulares de los datos entre sensibles, de acceso restringido, de acceso irrestricto y referentes al comportamiento crediticio. Esta información es necesaria para poder categorizar la documentación que se generan y reciben en el Programa e identificar restricciones de acceso para salvaguardar el deber de confidencialidad.

4.2.1.7 Ley No. 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos

Ley aplicable para toda la Administración Pública, emitida por la Asamblea Legislativa desde el 11 de marzo de 2002. En el artículo 2 habla sobre la presentación única de documentos de solicitudes ante la Administración Pública y en el artículo 6 también se menciona el plazo máximo para atender una consulta.

4.2.1.8 Ley No. 9986 de Contratación Pública

Esta ley es reciente, fue emitida el 01 de diciembre del 2022 por la Asamblea Legislativa. A pesar de que las contrataciones en programas financiados por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo se rijan por métodos de contratación diferentes a los del resto del sector público, en esta norma se encuentran algunos artículos que pueden ser considerados como buenas prácticas para implementar, principalmente relacionados a lo que debe quedar registrado en el expediente para asegurar un proceso transparente de la contratación. Además, es de las pocas normas donde se menciona el expediente electrónico como la principal unidad documental.

4.2.2 Reglamentos

4.2.2.1 Decreto Ejecutivo 40554 - Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos

Presente desde el 08 de diciembre de 2017 y emitido por el Poder Ejecutivo. Al igual que la ley a la que responde, se especializa en dar los lineamientos para el quehacer archivístico en las instituciones parte del Sistema Nacional de Archivos. Resaltan artículos como el 84, 85, 86 y 87 que dan las medidas de preservación y conservación de documentos en soporte tradicional, físico o analógico y digital.

4.2.2.2 Decreto Ejecutivo 37045 - Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos

Emitido por el Poder Ejecutivo el 23 de marzo del 2012. En su artículo 32 detalla el respeto al orden de presentación en el que explica que “la Administración Pública guardará y respetará el orden riguroso de tramitación en los asuntos de la misma naturaleza de conformidad con su fecha de ingreso. La alteración del orden sólo podrá realizarse cuando exista causa debidamente motivada de la cual debe quedar constancia en el expediente”. Es decir, los expedientes deben seguir un orden lógico de los hechos y lo anterior debe ser considerado en la conformación de los expedientes de la UCP, como se mencionó en el diagnóstico, en ocasiones se mantienen por temas y no es la forma correcta.

Cabe mencionar que para poder aplicar una ley es necesario revisar su reglamento pues siempre poseen más información y detalle; sin embargo, no todos los reglamentos de las leyes que se describieron, se mencionan en esta sección porque no están directamente relacionados con materia archivística.

4.2.3 Directrices, normas técnicas y resoluciones de la Dirección del Archivo Nacional

- Directriz de la Junta Administrativa del Archivo Nacional para la producción de documentos en soporte papel de conservación permanente.
- Norma técnica para la gestión de documentos electrónicos en el Sistema Nacional de Archivos.
- Norma Técnica Nacional NTN-001 Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos.
- Norma Técnica Nacional NTN-002 Lineamientos para la descripción archivística.
- Norma Técnica Nacional NTN-004 Lineamientos para la digitalización de documentos textuales con la finalidad de sustituir el soporte original.
- Norma Técnica Nacional NTN-003 Digitalización de documentos textuales en soporte papel.

- Resolución CNSED-01-2016 Declaratoria general de tipos de documentales con valor científico cultural en todas las instituciones que conforman el Sector Público Costarricense

4.2.4 Dictámenes de la Procuraduría General de la República

Siguiendo a Marín-Vega y Rodríguez-Madrigal (2020), la PGR cuenta con los siguientes dictámenes: C-158-2005, C-233-2005, C-458-2007, C-363-2008 y C-129-2011 que presentan como requisitos archivísticos para los expedientes la foliación y ordenación. Estos dictámenes indican que las actuaciones en el expediente deben ir de forma correlativa, el orden de este debe ser ascendente y la compaginación del expediente administrativo se debe realizar siguiendo el orden cronológico de los actos y trámites del procedimiento.

Para un mejor entendimiento de cuáles son los artículos más representativos en materia archivística se presenta el siguiente cuadro (ver Tabla 12).

Tabla 12. Normativa en materia archivística.

Ley / Reglamento	Artículo
Constitución Política	27 - 30
Ley General de la Administración Pública, No. 6227	217 - 271 - 272 - 273
Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos	10 - 41 - 44
Ley General de Control Interno, No. 8292	16

Ley / Reglamento	Artículo
Ley No. 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos	3 - 4 - 6
Ley No. 8968 de Protección de Datos de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	7 - 9
Ley No. 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	2
Decreto Ejecutivo 40554 - Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos	84 - 85 - 86 - 87
Decreto Ejecutivo 37045 - Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos	32

Fuente: elaboración propia.

Además, aunque toda la normativa es aplicable en la elaboración del plan de implementación, en la siguiente tabla se presenta la normativa específica que será utilizada para el desarrollo de la propuesta del sistema.

Tabla 13. Normativa aplicable al plan de implementación del SGDEA.

1	Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos
2	Reglamento a la Ley No. 7202 del Sistema Nacional de Archivos
3	Ley No. 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos
4	Reglamento a la Ley No. 8454

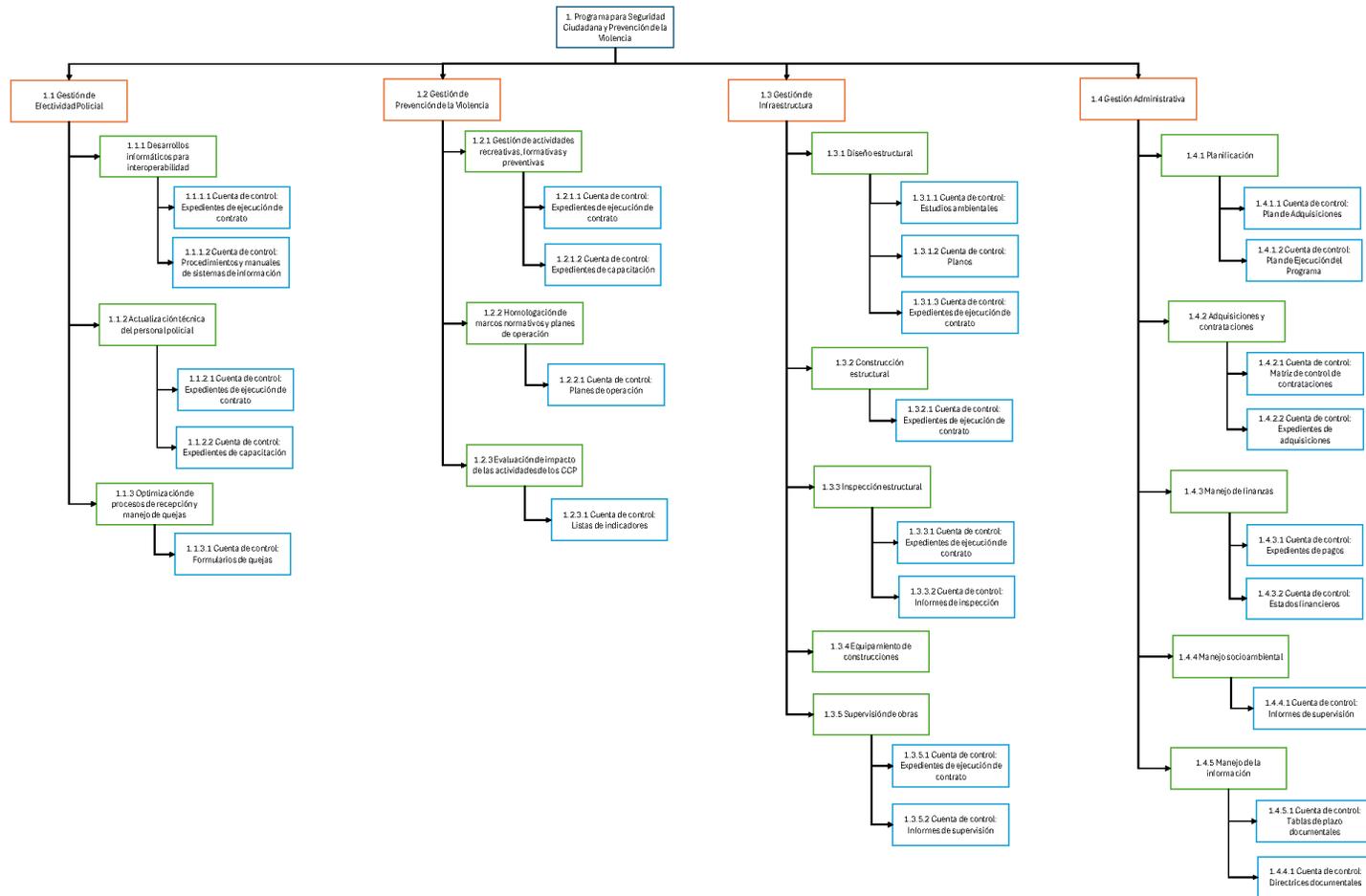
5	Norma técnica para la gestión de documentos electrónicos en el Sistema Nacional de Archivos
6	Norma Técnica Nacional NTN-001 Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos
7	Norma Técnica Nacional NTN-002 Lineamientos para la descripción archivística
8	Norma Técnica Nacional NTN-003 Digitalización de documentos textuales en soporte papel

Fuente: elaboración propia.

4.3 Estructura organizacional del Programa

En el siguiente apartado se realiza una identificación de los componentes necesarios para la ejecución del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia. Se toma como base la estructura organizacional de la UCP descrita en su manual operativo (ubicada en el Marco Teórico, ver Figura 1) para la elaboración de una EDT (ver Figura 21) con la que se pueda identificar los trabajos que deben ser entregados para la consecución de los objetivos del Programa. Debido a que esta investigación es en torno a la producción documental de la UCP, las cuentas de control identificadas corresponden a las series documentales que se producen en la ejecución de estos entregables y no el entregable en sí, tales como sistemas informáticos o edificios construidos.

Figura 21. EDT de la UCP



Fuente: Adaptado de Manual Operativo del Programa (2021). Elaboración propia.

Para una mejor lectura de la EDT, se presenta la Tabla 14 con la misma información del esquema en la imagen.

Tabla 14. EDT de la UCP

Fase	Paquete de trabajo	Series documentales (Cuentas de control)
1.1 Gestión de la Efectividad Policial	1.1.1 Desarrollos informáticos para interoperabilidad	1.1.1.1 Expedientes de ejecución de contratos 1.1.1.2 Procedimientos y manuales de sistemas de información
	1.1.2 Actualización técnica del personal policial	1.1.2.1 Expedientes de ejecución de contratos 1.1.2.2 Expedientes de capacitación
	1.1.3 Optimización de procesos de recepción y manejo de quejas	1.1.3.1 Formularios de quejas
1.2 Gestión de la Prevención de la Violencia	1.2.1 Gestión de actividades recreativas, formativas y preventivas	1.2.1.1 Expedientes de ejecución de contratos 1.2.1.2 Expedientes de capacitación
	1.2.2 Homologación de marcos normativos y planes de operación	1.2.2.1 Planes de operación

Fase	Paquete de trabajo	Series documentales (Cuentas de control)
	1.2.3 Evaluación de impacto de las actividades de los CCP	1.2.3.1 Listas de indicadores 1.2.3.2 Informes de supervisión
1.3 Gestión de Infraestructura	1.3.1 Diseño estructural	1.3.1.1 Estudios ambientales 1.3.1.2 Planos 1.3.1.3 Expedientes de ejecución de contratos
	1.3.2 Construcción estructural	1.3.2.1 Expedientes de ejecución de contratos
	1.3.3 Inspección estructural	1.3.3.1 Expedientes de ejecución de contratos 1.3.3.2 Informes de inspección
	1.3.4 Equipamiento de construcciones	
	1.3.5 Supervisión de obras	1.3.5.1 Expedientes de ejecución de contratos 1.3.5.2 Informes de supervisión
1.4 Gestión Administrativa	1.4.1 Planificación	1.4.1.1 Plan de Adquisiciones 1.4.1.2 Plan de Ejecución del Programa
	1.4.2 Adquisiciones y contrataciones	1.4.2.1 Matriz de control de contrataciones

Fase	Paquete de trabajo	Series documentales (Cuentas de control)
		1.4.2.2 Expedientes de adquisiciones
	1.4.3 Gestión financiera	1.4.3.1 Expedientes de pagos 1.4.3.2 Estados financieros
	1.4.4 Gestión socioambiental	1.4.4.1 Informes de supervisión
	1.4.5 Gestión de la información	1.4.5.1 Tablas de plazo documentales 1.4.5.2 Directrices documentales

Fuente: Adaptado de Manual Operativo del Programa (2021). Elaboración propia.

Como se aprecia, la mayoría de las series documentales producidas en la UCP corresponden a expedientes, estos a su vez están conformados por distintos tipos documentales entre ellos informes, oficios, órdenes de requerimientos, etc.

Para este objetivo, además se presenta, a partir de la estructura organizacional de la Unidad, la identificación de las partes interesadas (ver Tabla 15) en el proyecto del plan de implementación de un sistema de gestión de documentos electrónicos en la UCP para la posterior asignación de responsabilidades una vez desarrollado el plan.

Tabla 15. Partes interesadas

Parte interesada	Interés	Posición	Poder	Nivel de interés
Especialista sectorial del BID	Agilizar procesos de ubicación de información.	+/-	5	2
Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz	Recibir la documentación organizada correctamente.	+	1	5
Coordinador general UCP	Cumplir con normativa y estar al día con la gestión de los documentos.	+	5	4
Gerente Efectividad Policial	Lograr una gestión de documentos adecuada en su gerencia.	+	3	4
Gerente Prevención de la Violencia	Lograr una gestión de documentos adecuada en su gerencia.	+	3	4
Gerente de Infraestructura	Lograr una mejor gestión de los documentos, ya que su gerencia a cargo es la que produce documentos en mayor cantidad.	+	3	5

Parte interesada	Interés	Posición	Poder	Nivel de interés
Especialista en Adquisiciones	Responder de manera más ágil las consultas realizadas sobre los procesos de contrataciones del Programa.	+	3	5
Especialista en Planificación	Responder de manera más ágil las consultas realizadas sobre avances en el Programa.	+	4	4
Especialista Socioambiental	Lograr una gestión de documentos adecuada en su área.	+	2	4
Especialista Financiero	Lograr una gestión de documentos adecuada en su área.	+	4	4
Gestor de Información	Mayor interesado en el proyecto. Cumplir con la normativa y lo dispuesto por el BID, Archivo Central y Archivo Nacional; cumplir con indicadores del Programa; mantener un buen ritmo de trabajo; tener los documentos correctamente administrados.	+	3	5
Especialista en TI	Proveer apoyo desde parte tecnológica a los gestores documentales y procurar que los documentos puedan ser	+	3	4

Parte interesada	Interés	Posición	Poder	Nivel de interés
	preservados correctamente en el medio digital.			
Personal de apoyo en Adquisiciones	Responder de manera más ágil las consultas realizadas sobre los procesos de contrataciones del Programa. Además, son los responsables de manejar los documentos de esta área, por lo que tener mejores pautas será de gran ayuda.	+	2	4
Personal de apoyo en gestión de información	Agilizar los procesos archivísticos en el quehacer cotidiano, cumplir con la normativa, mantener los expedientes actualizados, desarrollo de metadatos para una localización más rápida.	+	3	5

Fuente: elaboración propia.

Poder: 1 – Bajo 5 – Alto

Interés: 1 – Bajo 5 – Alto

Posición: + A favor , - En contra, +/- Neutral

4.3.1 Propuesta de estructura

A partir de lo identificado previamente, se procede en la siguiente parte de este capítulo a presentar la propuesta de estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos con base en las áreas de mejora definidas.

4.3.1.1 Digitalización

Uno de los aspectos identificados para mejora es la digitalización. Se presenta, con base en la Norma Técnica Nacional 003 - Digitalización de documentos textuales en soporte papel, una propuesta de requisitos por seguir para estandarizar en el quehacer cotidiano. Esta identificación también parte del supuesto sobre el equipo disponible que se tiene en la UCP, como se identificó en el diagnóstico, se cuenta con un escáner que permite la aplicación de estos requisitos.

Tabla 16. Requisitos para digitalización

Proceso	Requisitos
Preparación de documentos	Diagnóstico del estado de conservación del documento.
	Realizar intervención si se considera necesario (unir rasgaduras, hacer injertos...).
	Quitar dobleces y materiales como adhesivos, clips y grapas.
Captura de información	La orientación del documento debe ser la habitual de lectura (de izquierda a derecha).

Proceso	Requisitos
	Todas las páginas de un mismo documento deben estar en un mismo archivo.
	Implementar el reconocimiento óptico de caracteres (OCR) para una posterior búsqueda más fácil.
	Seleccionar el idioma Español (por ser el oficial del país) y, además, si el documento recibido proviene en un idioma diferente.
	Eliminar páginas en blanco.
	Seleccionar una resolución mínima de 300 dpi.
Metadatos	Registrar la fecha de digitalización.
	Registrar el nombre del producto.
	Registrar el nombre de quien realizó la digitalización.
	Registrar el alcance y contenido del documento digitalizado.
Control de calidad	Asegurar la lectura correcta del documento.
	Realizar nuevamente la digitalización si las páginas se aprecian torcidas o con manchas por suciedad del escáner que afecten su legibilidad.

Fuente: elaboración propia

4.3.1.2 Descripción archivística

La segunda área de mejora es la descripción archivística. Debido a la alta producción de documentos del Programa, se recomienda la descripción a nivel de unidad documental para garantizar una búsqueda y localización eficaz de los documentos. Partiendo de lo dispuesto en la Norma Técnica Nacional 002 – Lineamientos para la descripción archivística, se sugiere la aplicación de los metadatos de la siguiente tabla.

Tabla 17. Metadatos

Metadato	Descripción	Ejemplo
No. de orden	Número consecutivo de los documentos. Los documentos principales van a llevar 4 dígitos y los documentos anexos 8 dígitos separados de un punto.	0001. Documento principal 0001.0001 Documento anexo
Fecha del documento	Fecha en la que una unidad documental inicia su existencia. Deberá registrarse en formato Año-Mes-Día (AAAA-MMM-DD)	2024-09-01
No. consecutivo o identificador de documento	Esquema de procedencia del documento. Los documentos producidos en la UCP deben llevar la siguiente estructura: *Unidad productora (UCP) *Gerencia o Categoría a la que hace referencia *Tipo de documento *Consecutivo *Año	UCP-AC-OF-0001-2024 (Unidad Coordinadora del Programa – Gestión de Adquisiciones y Contrataciones – Oficio – Consecutivo – Año)

Metadato	Descripción	Ejemplo
Alcance y contenido	Descripción del tema que trata el documento.	Oficio de envío de contrato para registro ante al Banco
Remitente	Persona que firma y envía el documento.	María José Martínez
Destinatario	Persona a quien va dirigido el documento.	Yorlenny Hidalgo
Formato	Especificación de la forma en la que se codifica la información.	PDF docx xlsx MP4 DWG
Tipo de firma	Formato de firma empleado en el documento.	Manuscrita PADES LTV
Volumen	Tamaño de un archivo, depende del formato.	3 páginas 15 MB

Fuente: elaboración propia.

En los anexos 5.3 y 5.4 se presenta una recomendación de acrónimos y abreviaciones para el uso en el número de consecutivo/identificador de los tipos documentales más comunes en la gestión documental.

4.3.1.3 Acceso

Como parte de la mejora en el acceso a la información, se presenta el siguiente cuadro con las acciones permitidas por cada uno del personal que tiene acceso a los documentos. Se presenta una lista de perfiles y acciones permitidas según las series documentales que se

producen en el área a la que pertenecen. Por ejemplo, el personal del área de Adquisiciones y Contrataciones solo tendrá acceso a las series documentales que producen (definidas en la tabla 14) y no al resto de las áreas de la UCP, así con todas las gerencias y categorías en el Programa.

Tabla 18. Definición de accesos

Perfil	Series documentales	Acciones
Coordinador general UCP	Totalidad de las series documentales	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Gerente Efectividad Policial	Expedientes de ejecución de contratos	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
	Procedimientos y manuales de sistemas de información	
	Expedientes de capacitación	
	Formularios de quejas	
Gerente Prevención de la Violencia	Expedientes de ejecución de contratos	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
	Expedientes de capacitación	
	Planes de operación	
	Listas de indicadores	
	Informes de supervisión	
Gerente de Infraestructura	Estudios ambientales	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
	Planos	
	Expedientes de ejecución de contratos	
	Informes de inspección	

Perfil	Series documentales	Acciones
	Informes de supervisión	
Especialista en Adquisiciones	Matriz de control de contrataciones	Editar – Rechazar – Aprobar –
	Expedientes de adquisición	Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Especialista en Planificación	Plan de Adquisiciones	Editar – Rechazar – Aprobar –
	Plan de Ejecución del Programa	Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Especialista Socioambiental	Informes de supervisión	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Especialistas financieros	Expedientes de pago	Editar – Rechazar – Aprobar –
	Estados financieros	Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Gestor de Información	Tablas de plazo documentales	Editar – Rechazar – Aprobar – Autorizar – Firmar – Recibir –
	Directrices documentales	Registrar - Leer
	Totalidad de las series documentales	Recibir – Registrar – Leer – Eliminar
Especialista en TI	Totalidad de las series documentales	Recibir – Leer
Ingenieros base	Series documentales correspondientes a la Gerencia a la que pertenecen	Editar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer
Personal de apoyo administrativo	Series documentales correspondientes a la Gerencia a la que pertenecen	Editar – Autorizar – Firmar – Recibir – Leer

Perfil	Series documentales	Acciones
de cada Gerencia		
Personal de apoyo en Adquisiciones	Series documentales correspondientes a la Gerencia a la que pertenecen	Editar - Recibir – Registrar - Leer
Asistentes de archivo	Series documentales correspondientes a la Gerencia a la que pertenecen	Editar – Recibir – Registrar – Leer – Eliminar (con previa autorización)
Usuarios internos	Totalidad de las series documentales	Leer
Usuarios externos	Totalidad de las series documentales	Leer

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.4 Seguimiento de tareas

Una de las debilidades encontradas en el análisis FODA fue la falta de división clara de los procesos que el personal de archivo debe atender, por lo tanto, de acuerdo con los porcentajes de producción documental identificados en el diagnóstico, se recomienda la siguiente división y con esto lograr una mejor centralización y control de los documentos producidos y recibidos.

Tabla 19. División de tareas

Cantidad de personal	Gerencia/Área
1 asistente de archivo	Gerencia de Infraestructura
1 asistente de archivo	Gerencia de Efectividad Policial Gerencia de Prevención de la Violencia
1 apoyo administrativo de Adquisiciones	Gestión de Adquisiciones
Gestor documental (Jefe del Archivo de Gestión)	Gestión Financiera, Planificación, Gestión Socioambiental

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.5 Atención de solicitudes

Con respecto a la mejora en la atención de las solicitudes, debido a la división de las funciones el proceso se puede optimizar al centralizar la información en una persona a cargo de la organización y descripción de los documentos. Así, cuando lleguen las solicitudes, a quién se remitirá la solicitud es a la persona de archivo encargada de manejar el proceso. En la tabla 20 se muestra el proceso enmendado.

Tabla 20. Proceso de atención de solicitudes

	Acción	Responsable
1	Inicio	
2	Ingreso de solicitud de información.	Usuarios internos o externos de la UCP.
3	Consultar a la Gerencia correspondiente por la solicitud de información.	Asistente de archivo.
4	Búsqueda y recopilación de información.	Asistente de archivo.

	Acción	Responsable
5	Preparación de respuesta.	Asistente de archivo.
6	Almacenamiento de documentos.	Asistente o Jefe de archivo de gestión.
7	Fin.	

Fuente: elaboración propia.

Aunque representa la misma cantidad de pasos, el proceso se ve optimizado al ya no tener que solicitar la información a los productores directamente (por ejemplo, los gerentes de cada componente); por el contrario, se solicita la información a la persona a cargo exclusivamente de la documentación de cada componente o área, agilizando la ubicación de los documentos y disminuyendo los tiempos de espera.

4.3.1.6 Herramienta

Por medio del análisis FODA se identificó la falta de disponibilidad presupuestaria que permita desarrollar (es decir, la contratación de servicios tercerizados para esto) o comprar los servicios de un sistema de gestión de documentos electrónicos. Sin embargo, el Ministerio posee el licenciamiento de Microsoft 365 en línea, solución tecnológica que se puede utilizar para el desarrollo de la estructura del sistema. Una de las herramientas que posee es SharePoint, por medio del cual se recomienda la creación de bibliotecas de documentos de la siguiente manera:

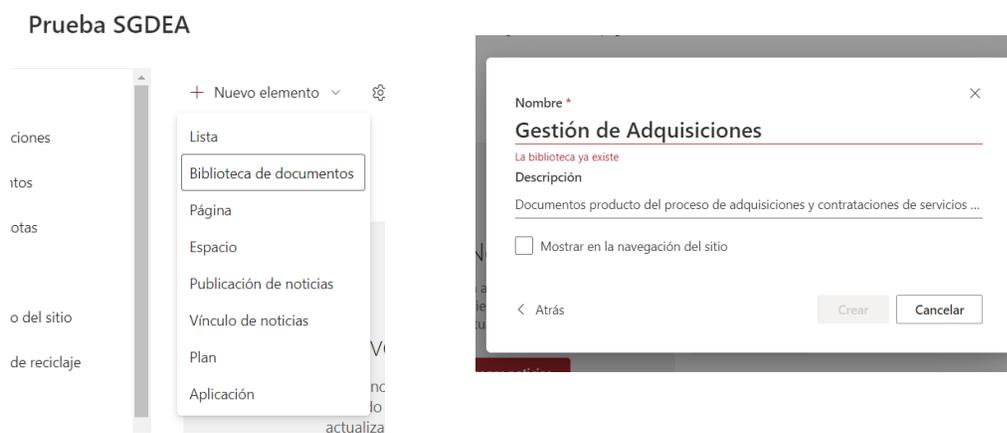
1. El primer paso consiste en crear un sitio para almacenar toda la documentación producida y recibida en el Programa.

Figura 22. Creación de sitio



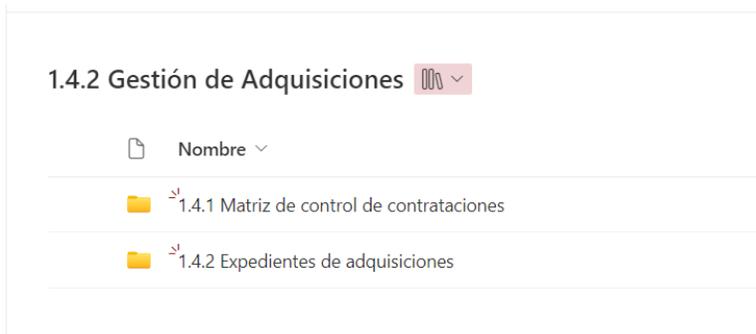
2. Una vez conformado el sitio, se procede a realizar una biblioteca de documentos por cada uno de las Gerencias y áreas del Programa.

Figura 23. Creación de biblioteca de documentos



3. En cada Gerencia o área, se crean carpetas por cada una de las series documentales que se producen.

Figura 24. Carpetas



La forma de organizar los expedientes se basa en la Norma Técnica Nacional 001 – Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos. De acuerdo con esto se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ordenación cronológica ascendente de los documentos, es decir, del más antiguo al más reciente.
- Para los documentos anexos, se considera la fecha de recibido o producido del documento al que están adjuntos. Es decir, se tramitan como una sola unidad documental dentro del expediente.
- Gestionar documentos electrónicos en estado definitivo o finalizado, es decir, versiones finales; si se requiere incorporar versiones en borrador al expediente, deberán estar anexas a otro documento.
- Creación de un índice electrónico. A consecuencia del uso de la herramienta de SharePoint, se pueden crear columnas de metadatos y agregar los correspondientes a los documentos, para una posterior exportación y así contar con el índice electrónico (ver Figura 25).

Figura 25. Índice

No. de Orden Fecha del docu... Consecutivo Alcance y conte... Remitente Destinatario Formato Tipo de firma Volumen Modificado Modificado por

Con la implementación de esta herramienta se generan nuevos roles y funciones relacionados directamente con la administración, mantenimiento y uso de esta, las cuales son descritas a continuación.

Tabla 21. Roles y funciones

Rol	Persona a cargo	Funciones	Temporalidad
Administrador	Jefe de archivo de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de permisos de acceso al personal del Programa. 2. Revisión y aprobación de las solicitudes de eliminación de documentos. 3. Verificación del cumplimiento de la descripción archivística en cada una de las bibliotecas. 4. Ejecución de procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la herramienta. 	Permanente
Mantenimiento	Especialista en TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configuración de los programas y aplicaciones necesarios para el buen funcionamiento de la herramienta. 	Permanente

Rol	Persona a cargo	Funciones	Temporalidad
		<p>2. Brindar asistencia al administrador, colaboradores y demás personal de la UCP.</p> <p>3. Ejecución de diagnósticos del funcionamiento de la herramienta.</p> <p>4. Realizar las copias de seguridad pertinentes.</p>	
Colaborador	Asistentes de archivo	<p>1. Conformación de los expedientes administrativos de las áreas correspondientes a las que den soporte, siguiendo lo dispuesto en la propuesta.</p> <p>2. Descripción archivística de las unidades documentales.</p> <p>3. Identificación de nuevas series documentales que se produzcan en el ejercicio de los procesos de la UCP.</p>	Permanente
Usuario básico	Demás usuarios internos de la UCP	<p>1. Uso de la herramienta.</p> <p>2. Consulta, lectura y uso de los documentos.</p>	Permanente

Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, también se presenta una Matriz RACI que consiste en una guía para la distribución de las tareas relacionadas con el plan de implementación.

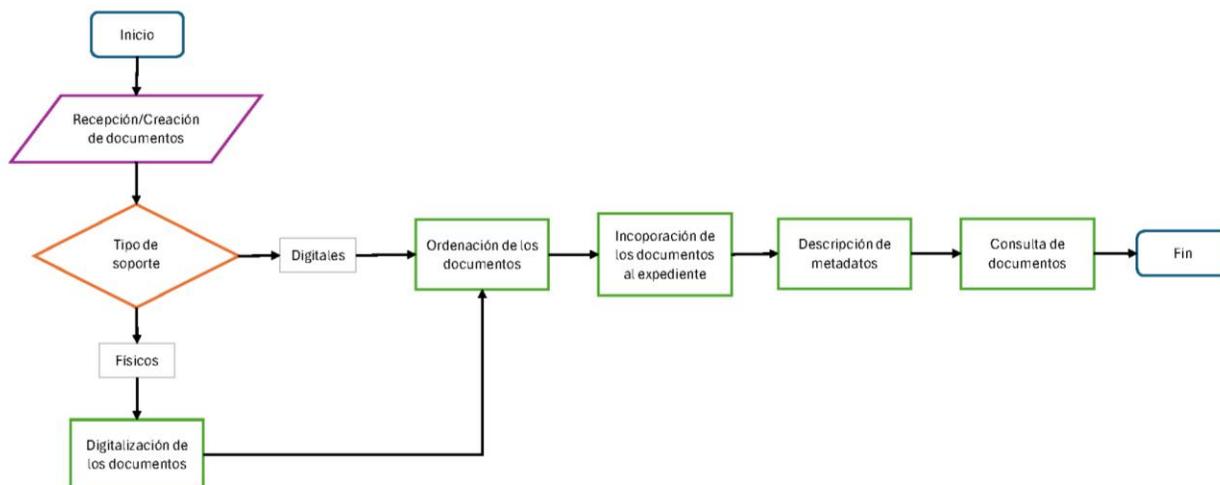
Tabla 22. Matriz RACI

Matriz RACI	Persona		
	Especialista en TI	Jefe de Archivo de Gestión	Asistente de archivo
Identificación de series documentales.	I	C	R
Determinación de permisos y acceso a los documentos.	I	R	C
Configuración de las bibliotecas de cada Gerencia y área del Programa.	R	A	C
Capacitación en el uso de la nueva herramienta.	C	R	I
Constitución de las series documentales de cada Gerencia y área del Programa.	C	A	R

Matriz RACI	Persona		
Actividad	Especialista en TI	Jefe de Archivo de Gestión	Asistente de archivo
Organización y clasificación de los documentos.	I	A	R
Incorporación de los metadatos mínimos de descripción.	I	A	R
Supervisión del trabajo realizado.	I	R	C
	R: Responsable (persona responsable de ejecutar la tarea) A: Accountable (persona con responsabilidad última de la tarea) C: Consult (persona a la que se le consulta sobre la tarea) I: Inform (persona a la que se debe informar sobre la tarea)		

Fuente: elaboración propia.

Además, como resultado de la implementación de esta nueva herramienta, se presenta en forma de ilustración y tabla, el nuevo proceso con el que se subsanan las áreas de mejora identificadas.

Figura 26. Subsane de áreas de mejora

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta la misma información con una mayor descripción.

Tabla 23. Subsane de áreas de mejora

	Acción	Responsable	Norma que respalda
1	Inicio		
2	Recepción o creación de documentos.	Usuarios internos o externos de la UCP.	
3	Definición del tipo de soporte del documento. Si es físico (papel), continuar en el punto 4. Si es digital, continuar en el punto 5.	Asistente de archivo.	

	Acción	Responsable	Norma que respalda
4	Digitalización de documentos.	Asistente de archivo.	Norma Técnica Nacional NTN-003 Digitalización de documentos textuales en soporte papel.
5	Ordenación de los documentos.	Asistente de archivo.	1. Norma técnica para la gestión de documentos electrónicos en el Sistema Nacional de Archivos. 2. Norma Técnica Nacional NTN-001 Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos.
6	Incorporación de los documentos a los expedientes administrativos digitales.	Asistente de archivo.	1. Norma técnica para la gestión de documentos electrónicos en el Sistema Nacional de Archivos. 2. Norma Técnica Nacional NTN-001 Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos.
7	Descripción de metadatos.	Asistente de archivo.	Norma Técnica Nacional NTN-002 Lineamientos para la descripción archivística.
8	Disposición de los documentos en la	Asistente de archivo.	

	Acción	Responsable	Norma que respalda
	herramienta ofimática para consulta.		
9	Fin		

Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, se da respuesta a problemáticas identificadas como gestión y control del acceso a la información, centralización de la gestión documental, descripción de metadatos que permita una mejor ubicación de los documentos y establecimiento de requisitos para el manejo adecuado de la documentación recibida y producida en su ciclo de vida.

Esto también soluciona deficiencias encontradas en el respaldo de la información, pues los documentos ya no serán almacenados en carpetas o el correo electrónico personales o institucionales de cada uno de los productores de información, sino estarán concentrados en el sitio oficial de la UCP y bajo la responsabilidad del personal asignado para estas tareas; además, la afectación en el tiempo de respuesta también se ve subsanado por las mismas razones al tener reunida toda la información en un mismo repositorio, con descriptores archivísticos y siguiendo el proceso de atención de solicitudes descrito en la Tabla 20.

Por último, en relación con las plantillas, no se presenta una propuesta de mejora ya que debido a la solicitud en el cambio de imagen en las instituciones del Gobierno Central de Costa Rica el año anterior por uno con un logo uniforme (Murillo, 2023), los formatos de los documentos fueron modificados y oficializados para todo el Ministerio de Justicia y Paz, según esta directriz, y siguen vigentes.

Con esta propuesta para el desarrollo del sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo, se da respuesta a todas las áreas de mejora identificadas posterior al análisis FODA producto del diagnóstico (Tabla 19). Además, se toma en consideración el análisis producto del informe del marco legal en materia archivística que da un sustento sólido a la propuesta y asegura el cumplimiento de la normativa, lo que también brinda como beneficios una mayor transparencia, control y seguridad, disponibilidad de la información y optimización de los recursos.

4.4 Plan de implementación

Como producto de la propuesta de estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos, en este capítulo del desarrollo se presenta los pasos para la implementación paulatina del sistema dentro del quehacer del Programa. Se presenta una imagen con los pasos y luego su posterior explicación.

Figura 27. Pasos para implementación



Fuente: elaboración propia.

Se procede a explicar los pasos del plan de implementación:

1. Presentación de la propuesta de la estructura y uso de herramienta.
 - El plan de implementación es presentado en una reunión ante la Gerencia, junto al jefe de archivo y especialista en TI, para su revisión e indicación de ajustes.
 - La propuesta del plan con el subsane de la revisión es presentada ante los mismos actores en una reunión para su aprobación.
2. Divulgación del plan.
 - La jefatura del archivo de gestión es la persona a cargo de esta actividad. Para esto, es necesario la elaboración de una circular firmada por la Coordinación General del Programa y remitida por medio de correo electrónico a todo el personal de la UCP como hito del inicio de la implementación del sistema
 - Comunicación de la propuesta aprobada para la implementación del sistema de gestión de documentos a la UCP.

3. Capacitación.

- Previo al comienzo del plan piloto, se da la capacitación al personal de la UCP durante dos semanas.
- La primer semana las capacitaciones están dirigidas a las personas asistentes de archivo de cada área o Gerencia, en horario matutino o vespertino (según a convenir) y serán de manera individual para una mejor atención e identificación de las particularidades de cada las series documentales de cada área o Gerencia, se destina un día para cada uno de los asistentes.
- El contenido de la capacitación se basa en los siguientes ejes:

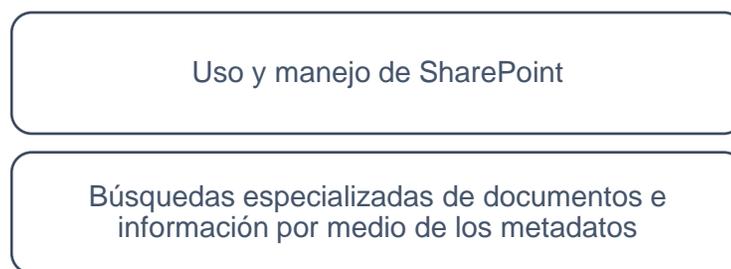
Figura 28. Ejes temáticos de capacitación para asistentes de archivo



Fuente: elaboración propia.

- Durante la segunda semana, se tendrá la capacitación dirigida al resto del personal de la UCP, se destina un día para cada Gerencia y el horario, al igual que la semana anterior, será a convenir con los involucrados. No se establece un horario específico ya que las giras a los proyectos de construcción son comunes dentro de los equipos de trabajo y siempre tienen prioridad al resto de actividades.
- El contenido de estas capacitaciones se basa en:

Figura 29. Ejes temáticos para personal de la UCP



Fuente: elaboración propia.

4. Plan piloto.

- Selección del área o Gerencia para el inicio de la aplicación de la nueva estructura: se recomienda iniciar por el área de Adquisiciones y Contrataciones. Como fue descrito en el diagnóstico, los *expedientes de adquisición y contrato* corresponden a una de las series documentales más voluminosas del Programa (representan cerca del 40% de la producción documental total) y es el área a la que pertenecen los documentos que se conservan en físico, por lo que es prioritario dar el tratamiento de digitalización adecuado.
- Además de la cantidad de documentos producidos y recibidos, es el área de mayor consulta e interés por parte de instituciones públicas y organizaciones como la

Contraloría General de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo como parte de sus auditorías por velar la transparencia, anticorrupción, competencia justa y prácticas éticas en la adjudicación de las contrataciones.

- La producción documental de esta área está a cargo del Especialista de Adquisiciones y el personal de apoyo administrativo, que, de acuerdo con la Tabla 19, uno de estos apoyos es exclusivo para la gestión documental.
- Con el plan piloto se pretende la digitalización e incorporación de los documentos físicos-digitalizados y digitales a las series documentales definidas, para la posterior conformación de los expedientes y aplicación de los procesos archivísticos de ordenación, clasificación y descripción. El tiempo estimado es aproximadamente 2 meses.

5. Validación del plan piloto e identificación de oportunidades de mejora.

- Culminado el proceso del plan piloto, se tiene una reunión de validación y retroalimentación sobre la aplicación de la nueva estructura de gestión documental, entre la jefatura del archivo de gestión, el especialista en TI y el asistente de archivo del área de Adquisiciones y Contrataciones.
- Para esto se hace uso de indicadores tales como: tiempo estimado de conformación de los expedientes, nivel de satisfacción con el uso y manejo de SharePoint, calidad de los documentos digitalizados y tiempo estimado de respuesta ante consultas recibidas.
- Implementación de posibles oportunidades de mejora identificadas.

6. Aplicación de la estructura de la propuesta en las otras Gerencias y áreas del Programa.

- Configuración de los permisos, accesos y estructuras de las bibliotecas para cada área y Gerencia del Programa.
 - Notificación al personal asistente de archivo de la entrada en funcionamiento del sistema de gestión de documentos electrónicos.
7. Puesta en marcha del sistema y supervisión constante del uso de la herramienta y administración de los documentos.
- Entrada en funcionamiento del sistema de gestión de documentos a nivel total de la unidad. Se estima que en 6 meses la totalidad de la documentación pueda estar archivada y descrita en la herramienta.
 - Atención de consultas que se presenten durante la administración de los documentos producidos y recibidos.
 - Mejoramiento de la herramienta según se identifique.

Además, se presenta en la siguiente figura, las actividades del plan en forma de cronograma con una propuesta de posibles fechas para la implementación del sistema.

Figura 30. Cronograma de plan de implementación

		Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesores
1		Presentación de propuesta	5 days	06/01/25 08:00 AM	10/01/25 05:00 PM	
2		Reunión de presentación	1 day	06/01/25 08:00 AM	06/01/25 05:00 PM	
3		Subsane de observaciones	3 days	07/01/25 08:00 AM	09/01/25 05:00 PM	2
4		Aprobación de propuesta	1 day	10/01/25 08:00 AM	10/01/25 05:00 PM	3
5		Divulgación del plan	3 days	13/01/25 08:00 AM	15/01/25 05:00 PM	
6		Elaboración y firma de circular	2 days	13/01/25 08:00 AM	14/01/25 05:00 PM	4
7		Comunicación de la propuesta aprobada	1 day	15/01/25 08:00 AM	15/01/25 05:00 PM	6
8		Capacitación	14 days	16/01/25 08:00 AM	04/02/25 05:00 PM	
9		Definición de horario	1 day	16/01/25 08:00 AM	16/01/25 05:00 PM	7
10		Preparación de material	6 days	17/01/25 08:00 AM	24/01/25 05:00 PM	9
11		Impartir capacitaciones a asistentes de archivo	3 days	27/01/25 08:00 AM	29/01/25 05:00 PM	10
12		Impartir capacitaciones a personal general de la UCP	4 days	30/01/25 08:00 AM	04/02/25 05:00 PM	11
13		Plan piloto	45 days	05/02/25 08:00 AM	08/04/25 05:00 PM	
14		Selección de área o Gerencia	1 day	05/02/25 08:00 AM	05/02/25 05:00 PM	12
15		Ejecución de la propuesta	44 days	06/02/25 08:00 AM	08/04/25 05:00 PM	14
16		Validación del plan piloto	5 days	09/04/25 08:00 AM	15/04/25 05:00 PM	
17		Reunión de retroalimentación	1 day	09/04/25 08:00 AM	09/04/25 05:00 PM	15
18		Evaluación de indicadores	2 days	10/04/25 08:00 AM	11/04/25 05:00 PM	17
19		Implementación de posibles mejoras	2 days	14/04/25 08:00 AM	15/04/25 05:00 PM	18
20		Aplicación de la estructura	5 days	16/04/25 08:00 AM	22/04/25 05:00 PM	19
21		Puesta en marcha del sistema	120 days	23/04/25 08:00 AM	07/10/25 05:00 PM	20

Fuente: elaboración propia.

El plan de implementación del sistema consiste en un proyecto en sí mismo, por lo tanto, es necesario el desarrollo de técnicas de la administración de proyectos para su ejecución. Como primer instrumento, se presenta el Acta de Constitución.

Tabla 24. Acta de Constitución del Proyecto SGDEA

Acta de constitución del proyecto		
Fecha	Nombre de Proyecto	Director del proyecto
18/10/2024	Implementación de un sistema de gestión de documentos electrónicos para la UCP	Jefatura del Archivo de Gestión
Tipo de proyecto:		Predictivo

Áreas de conocimiento / grupos de proceso		Área de aplicación (Sector / Actividad)
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos: Inicio, planificación, ejecución, control, cierre. • Áreas de conocimiento: del cronograma, de la calidad, de la comunicación, de los recursos, de los riesgos, de los interesados. 		Tecnologías de la Información
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
06 de enero de 2025	07 de octubre de 2025	10
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general</p> <p>Implementar un sistema de gestión de documentos electrónicos para la Unidad Coordinadora del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia para el adecuado tratamiento archivístico.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar la estructura de archivo propuesta para la organización de los documentos de acuerdo con las normas archivísticas nacionales para garantizar su accesibilidad y conservación. 2. Poner en marcha un plan piloto de la implementación del SGDEA para validar su funcionalidad, identificar mejoras y realizar los ajustes necesarios. 3. Elaborar un programa de formación de usuarios internos para el uso idóneo de la herramienta. 		
Justificación o propósito del proyecto		
<p>La gestión de documentos es clave en una organización para mejorar la forma en la que se administra y utiliza la información. Por lo tanto, con un sistema de gestión de documentos electrónicos para la UCP se puede organizar y acceder de manera más eficiente a la</p>		

información y garantiza que los documentos cumplan con los requisitos mínimos para su conservación.
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto
<p>El entregable final es el sistema de gestión de documentos electrónicos, el cual se compone de los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicado de divulgación • Material de formación de usuarios internos • Plan piloto
Supuestos
<ol style="list-style-type: none"> 1. La UCP dispone de la estructura tecnológica adecuada para la implementación y operación del sistema. 2. Los usuarios internos tendrán la capacitación oportuna para garantizar la optimización en el uso de la herramienta. 3. Se contará con el apoyo de la Gerencia General y Archivo Central del Ministerio para llevar a cabo el proyecto.
Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de las partes interesadas en el proyecto. 2. Limitación de recursos financieros que condicionan el alcance del proyecto. 3. Dificultad con permisos para hacer modificaciones en la estructura del sistema por la custodia de esta entre el Ministerio de Justicia y Paz y el Ministerio de Seguridad Pública.
Identificación de riesgos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debido a fenómenos naturales como inundaciones y antrópicos como la mala infraestructura física del Archivo, se puede dar la pérdida de documentos en físico por digitalizar y con eso afectar el alcance. 2. Por una incorrecta identificación de permisos y roles, se puede dar la pérdida o destrucción de información que impactaría el alcance del proyecto.

3. A causa de cambios en la normativa nacional en materia archivística, el plan puede quedar desactualizado y el tiempo de ejecución del proyecto verse retrasado.
4. Debido a procesos de auditoría externa, la disposición de tiempo de los funcionarios podría verse disminuida.
5. Error de la herramienta durante las capacitaciones o el plan piloto que afectaría el tiempo del proyecto.

Recursos y presupuesto generales

Entregable	Recurso	Unidad	Cantidad	Costo
Comunicado	Equipo: Computador	Unidad	1	Sin costo
Material de capacitación	Equipo: Computador Humano: Persona a cargo de preparar el material	Curso	1	Sin costo
Plan piloto	Equipo: Computador Humano: Facilitador	Unidad	1	Sin costo

Cronograma de hitos

Hito	Fecha finalización
Aprobación de la propuesta del proyecto	10/01/2025
Divulgación general de la propuesta del proyecto	15/01/2025
Capacitaciones al personal	04/02/2025

Plan piloto	08/04/2025
Puesta en marcha del sistema	07/10/2025
Nombre de la persona directora del proyecto:	Firma:
Nombre y cargo de la persona que autoriza:	Firma:

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que el proyecto no representa un costo económico adicional a la UCP porque los recursos a utilizar (equipo, tecnología y humano) ya los tiene y han sido contemplados dentro del presupuesto general del Programa o del Ministerio.

En relación con la gestión de las comunicaciones, con base en la Tabla 15 sobre las partes interesadas en la cual se identifican el interés, posición y poder para este proyecto, se elabora la siguiente matriz para gestionar a las personas involucradas, los tipos de comunicaciones y los recursos.

Tabla 25. Matriz de comunicaciones del Proyecto SGDEA

Matriz de comunicaciones					
Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Reunión de inicio	Patrocinador	Una vez al inicio del proyecto	Director del proyecto	Contacto inicial	*Reunión presencial *Minutas
Reuniones de avance	Patrocinador	Mensual y cuando sea requerido	Director del proyecto	Exponer el avance del proyecto	*Videollamada o reunión presencial *Material visual *Cronograma *Minutas
Informes de avance	Patrocinador	Mensual	Director del proyecto	Informar sobre el avance del proyecto	*Informe *Correo electrónico

Matriz de comunicaciones					
Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Reuniones de equipo principal	Equipo de proyecto (Especialista en TI – Jefatura Archivo de Gestión)	Semanal y cuando sea requerido	Director del proyecto	Monitorear el avance del proyecto	*Video llamada o reunión presencial *Minutas
Reuniones de equipo de archivo	Equipo de archivo (Especialista en TI – Jefatura Archivo de Gestión – Asistentes de archivo)	Mensual y cuando sea requerido	Director del proyecto	Valorar el nivel de satisfacción con el uso de la herramienta y evacuar dudas	*Video llamada o reunión presencial *Minutas
Control y monitoreo	Director del proyecto	Cuando sea requerido	Patrocinador	Analizar el desarrollo del proyecto y supervisar el uso de los recursos	*Video llamada o reunión presencial *Minuta *Cronograma

Matriz de comunicaciones					
Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Cierre de proyecto	Todas las partes involucradas	Al finalizar el proyecto	Director del proyecto	Comunicar el cierre del proyecto	*Video llamada *Material visual *Informe final

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior se complementa con la Tabla 21, con la que se asignan los Roles y funciones de las partes involucradas en el proyecto y, la Tabla 22 que corresponde a la Matriz RACI del mismo.

Además, a partir de los riesgos definidos en el acta de constitución, en esta parte se desarrolla el análisis de los posibles impactos.

Tabla 26. Análisis de riesgos del Proyecto SGDEA

Análisis de riesgos		
Peligro o amenaza	Causa	Consecuencia
Pérdida de documentos en soporte físico.	Inundaciones y/o mala infraestructura .	Imposibilidad de digitalizar documentos originales importantes en la gestión de la UCP.
Pérdida o eliminación de información.	Incorrecta identificación y asignación de roles y permisos.	Exposición de datos confidenciales/sensibles y afectación de los procesos de la UCP.
Desactualización del plan de implementación.	Cambios en la normativa nacional archivística.	Necesidad de modificar los requisitos funcionales del proyecto.
Poca disposición de tiempo por parte de las partes involucradas directamente en el proyecto.	Procesos de auditoría externa.	Atraso para cumplir con las etapas del proyecto y la atención de dudas.
Dificultades en cumplir con las capacitaciones y/o plan piloto previamente programado.	Error en la herramienta.	Retraso en el cronograma del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Como Anexo 5.5 se presenta una tabla con la identificación de la escala de probabilidad e impacto de cada riesgo junto con estrategias para prevenirlos y respaldar estas acciones.

5 Conclusiones

1. Implementar el sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa es determinante ante el incremento del volumen documental de los últimos meses y lo que se prevé recibir y producir. Este sistema va a optimizar el acceso a la información, asegura el tratamiento archivístico apropiado y promueve la transparencia y eficacia.
2. A través de los métodos de investigación aplicados (bibliográfico-documental, analítico-sintético e inductivo), se diagnosticó a profundidad la situación actual de la gestión documental para una posterior esquematización y análisis del marco legal para lograr una base sólida a la propuesta.
3. El diagnóstico es una herramienta adecuada e indispensable para el análisis de la situación previa a un proyecto. Con el diagnóstico en esta investigación en específico se concluye que el Programa tiene áreas de mejora posibles de realizar dentro de su disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos que pueden ser implementados para una eficiente gestión documental.
4. Una de las amenazas identificadas fue la limitación del presupuesto disponible para ejecutar proyectos, lo que impide desarrollar una herramienta que satisfaga todas las necesidades del Programa y garantice la conservación adecuada en el tiempo de la información. Cabe resaltar el interés y preocupación por el personal relacionado directamente con los temas de este proyecto al tener la iniciativa en implementar acciones que mejoren la situación actual. De todas maneras, es necesario el involucramiento de los actores de toma de decisiones y el compromiso de proveer los recursos para cumplir con lo exigido y dar un buen servicio a los usuarios.

5. El país cuenta un marco legal archivístico completo que implica realizar un análisis exhaustivo de la normativa para crear sistemas de gestión de documentos, físicos o electrónicos, que respondan a las necesidades de las instituciones y los usuarios.
6. Los presupuestos asignados deben ir acorde a las modificaciones y obligaciones que se soliciten hacer en proyectos de gestión documental, y, por ende, del recurso humano, material y tecnológico para hacer respetar el derecho del acceso a la información de forma pronta y cumplida.
7. El Manual Operativo del Programa da una estructura clara y funciones establecidas que permitan una distribución de las distintas actividades proa tender de forma equitativa y con la conformación de equipos adecuados para cada Gerencia o área administrativa; sin embargo, la Gestión Documental no ha sido tomada en consideración y por eso se ha dado la problemática de la sobrecarga de trabajo y disminución en la capacidad de respuesta al equipo.
8. El establecimiento de los requisitos mínimos del tratamiento archivístico (identificación, ordenación, clasificación y descripción de los documentos) garantizan el control adecuado, la seguridad de los documentos y la información, la estandarización de procesos y la facilitación del acceso a la información.
9. El desarrollo de la nueva estructura proporciona un marco de trabajo y asignación de responsabilidades que permite una mejor distribución de la carga laboral, brindar soporte a usuarios internos y externos cuando sea requerido y, claridad en los aspectos a evaluar en el desempeño de los colaboradores para una mejor rendición de cuentas.

10. La aplicación del plan de implementación garantiza la adecuada toma de decisiones ante los imprevistos, sugerencias y/o ajustes que se deban hacer en el proyecto; también permite el involucramiento de todas las partes interesadas y la atención de sus consultas, se programan los hitos para valorar el avance del proyecto y se asegura el acompañamiento a los involucrados directos durante la ejecución de este, además, permite el manejo de las expectativas de los usuarios y la reorganización del flujo de trabajo.
11. Al ser la mayoría de los documentos en soporte digital, el riesgo a la resistencia al cambio por el uso de la herramienta por parte del equipo es muy bajo. Si bien es cierto, requiere tiempo para la adaptación, la herramienta es fácil de utilizar y provee una estructura adecuada para gestión eficaz de los documentos.
12. La propuesta del sistema de gestión de documentos que se presenta no incluye la etapa de disposición documental, por lo que se sugiere el análisis y desarrollo de tablas de plazo documentales para asegurar que los documentos sean conservados según los periodos correctos y con esto garantizar el cumplimiento de normativas relacionadas con eliminación y conservación de documentos, además de la optimización del espacio físico disponible.
13. El proyecto desarrolló resultados tangibles (diagnóstico, análisis legal y diseño del esquema) esenciales para la implementación del sistema de gestión de documentos.

6 Recomendaciones

1. Se recomienda a la Gerencia General de la UCP la priorización de la implementación del proyecto para la construcción de un sistema de gestión de documentos electrónicos y, así, garantizar su adecuado tratamiento y el acceso rápido y controlado a la información, además de asegurar la disponibilidad de recursos técnicos y humanos para su ejecución.
2. Una de las problemáticas identificadas en el diagnóstico es la humedad a la que se ven expuestos los documentos físicos en el espacio designado como archivo. Con la aplicación de los requisitos de digitalización se pueden conservar de manera electrónica; sin embargo, al ser documentos originales, su soporte físico también se debe conservar en condiciones favorables. Por lo tanto, se recomienda a la Jefatura del Archivo de Gestión, la transferencia de los documentos al Archivo Central del Ministerio y/o la adquisición de equipo tecnológico que pueda mantener controlada la humedad y en temperaturas correctas los documentos físicos.
3. Se recomienda a la Jefatura del Archivo Central realizar un estudio de mercado para valorar entre las opciones de compra de equipo o la adquisición de servicios tercerizados donde se puedan almacenar los documentos, para asegurar la conservación, acceso y seguridad de aquellos en soporte físico debido a las limitaciones identificadas sobre el recurso mobiliario.
4. En relación con la normativa, se recomienda a la Jefatura del Archivo de Gestión revisarla y actualizarla con constancia para poder ajustarla a la cantidad de datos producidos y la obligatoriedad de mantener la información al acceso de las personas y cumplir con índices de transparencia institucional.

5. Para asegurar la eficacia de las nuevas prácticas implementadas, se recomienda a la Jefatura del Archivo de Gestión realizar una encuesta dirigida a usuarios directos del sistema de gestión de documentos electrónicos para recopilar información sobre la funcionalidad y agilización de los procesos en relación con la mejora continua. La primera aplicación de la encuesta puede ser una vez terminada la etapa de la implementación del sistema en todo el Programa y, luego, cada 6 u 8 meses para valorar la evolución.
6. Se recomienda al Especialista en TI y la Jefatura del Archivo de Gestión desarrollar un programa de capacitación continuo para asegurar que todos los funcionarios y consultores del Programa con acceso al sistema, posean el conocimiento y las habilidades necesarias para la adecuada gestión de los documentos. El programa de capacitación debe ser en torno a temas sobre políticas y procedimientos documentales, mejores prácticas y nuevas tecnologías que puedan ser implementadas.
7. Sobre la adaptación tecnológica, se recomienda al Especialista en TI que el sistema pueda ser flexible y adaptable a los avances en tecnologías de información y comunicación para garantizar su perduración y usabilidad a largo plazo y mantener el Programa actualizado con las mejores prácticas.
8. Se sugiere a la Gerencia General coordinar el desarrollo de auditorías mínimo una vez al año para asegurar que los procedimientos y políticas relacionadas con el sistema de gestión de documentos y la seguridad de la información estén siendo aplicadas correctamente e identificar posibles riesgos y áreas de mejora.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo sostenible es definido como aquel que se ocupa de las necesidades actuales sin comprometer las oportunidades futuras, implica “mantener el equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente” (National Geographic, 2023, párr. 4). La Organización de las Naciones Unidas (2023) asegura que cuando existe el desarrollo sostenible todas las personas tienen acceso a un trabajo digno, una atención sanitaria y una educación de calidad y, al mismo tiempo, la utilización de los recursos naturales evita la contaminación y las pérdidas permanentes en el medio ambiente; además, las decisiones de políticas públicas son hechas para garantizar que ninguna persona quede atrás o por fuera a causa de situaciones de inferioridad o discriminación.

Por otra parte, el desarrollo regenerativo es un concepto que “incluye y trasciende la sostenibilidad, al implicar una ingeniería reconstructiva y un proceso de maduración de nuestra propia especie para ser miembros responsables de la comunidad de la vida” (Socatelli, 2020, p. 5). Es decir, no solo se busca generar un consumo responsable y protección del medio ambiente, sino restaurarlo y reavivarlo.

Socatelli (2020) también explica que ambos conceptos se diferencian porque

Mientras el desarrollo sostenible propone un uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad de una forma que no destruya los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro, el desarrollo regenerativo plantea utilizar los recursos de una forma que mejore el bienestar de la sociedad actual, pero construyendo la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro (p. 5).

Sin embargo, estos no son conceptos opuestos y se pueden complementar para lograr revertir, o al menos retrasar, los efectos negativos de las acciones humanas por tantos años. El desarrollo sostenible es importante por su fomento en la preservación del medio ambiente y la adopción de prácticas sostenibles para las nuevas generaciones, además, de la búsqueda del bienestar social. El desarrollo regenerativo, por su parte, es importante porque busca restaurar los ecosistemas y la mejora del ser humano a nivel integral, por ejemplo, espacios más saludables e inclusivos, consolidación y fortalecimiento de las comunidades, etc.

La aplicación de ambos principios en la gerencia de proyectos es necesaria para lograr una ejecución de proyectos que se interese no solo en el bienestar económico de quienes patrocinan o ejecutan; sino que también exista interés y preocupación genuinos en crear el espacio para una mejor gestión de riesgos y oportunidades tomando en consideración el contexto social y político donde se desenvuelven y cuál sería el impacto en las partes interesadas; fomentar la innovación y un mejor uso de los recursos con los que se cuenta; definir indicadores que se enfoquen en logros ambientales, sociales y/o políticos; adoptar prácticas sostenibles que procuren la responsabilidad ambiental de clientes e inversores y mejoren la vida de comunidades aledañas a los proyectos o de los usuarios finales; fortalecer la capacidad de adaptación ante cambios económicos, sociales y ambientales que los proyectos puedan enfrentar, etc.

Además, en el área de Archivística (en la cual se desarrolla este proyecto), la aplicación del desarrollo sostenible y regenerativo son un apoyo en la protección ambiental y el uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos, en la conservación y preservación de la toma de decisiones y con esto, del patrimonio cultural del país y, en garantizar una mejor gestión de la información y facilitar su acceso y uso por parte de todas las personas, etc.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

A continuación, se describen los 17 objetivos de desarrollo sostenible, los cuales consisten en “un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” (ONU, 2023, párr. 1) con base en lo definido por esta misma organización:

1. Poner fin a la pobreza: consiste en erradicar la pobreza extrema para todas las personas en todo el mundo. La pobreza tiene muchas dimensiones, pero entre sus causas se encuentran el desempleo, la exclusión social y la alta vulnerabilidad de ciertas poblaciones ante desastres, enfermedades y otros fenómenos que les impiden ser productivas. La investigación no tiene relación con este objetivo porque los temas que abarca son diferentes a los del alcance del proyecto, es decir, no hay relación con servicios básicos y/o esenciales, recursos o trabajo.
2. Hambre cero: el problema global del hambre y la inseguridad alimentaria ha mostrado un aumento significativo desde 2015, casusa de una combinación de factores que incluyen la pandemia, los conflictos, el cambio climático y la profundización de las desigualdades. Este objetivo no tiene relación con el proyecto porque este no responde a las necesidades del objetivo como alimentación sostenible y nutrición.
3. Salud y bienestar: una parte significativa de la población mundial carece aún de acceso a servicios sanitarios vitales, para cubrir esta carencia y garantizar una prestación de atención sanitaria equitativa, es fundamental abordar las disparidades. El proyecto de investigación no tiene relación con temas como vida saludable, poblaciones vulnerables o inmunización, correspondientes al objetivo.

4. Educación de calidad: la educación ayuda a reducir las desigualdades y a alcanzar la igualdad de género, también ayuda a las personas de todo el mundo vivir una vida más saludable y sostenible y, es importante para fomentar la tolerancia entre las personas y contribuir al desarrollo de sociedades más pacíficas. La investigación no tiene relación con este objetivo por los temas que abarca como abandono escolar, zonas marginadas, habilidades de escritura...
5. Igualdad de género: las mujeres y niñas constituyen la mitad de la población mundial y, por lo tanto, también la mitad de su potencial; sin embargo, la desigualdad de género prevalece y estanca el progreso social. La relación que puede tener este objetivo en la ejecución del proyecto es garantizar la paridad de género en el equipo de trabajo.
6. Agua limpia y saneamiento: el acceso al agua potable, el saneamiento y la higiene es un derecho humano. Las estrategias clave para encauzar este objetivo incluyen aumentar la inversión y la capacitación en todo el sector, promover la innovación y la acción a partir de pruebas, mejorar la coordinación y la cooperación intersectorial entre todas las partes interesadas y adoptar un enfoque más integrado y holístico de la gestión del agua. El objetivo de la investigación no tiene relación con este de desarrollo sostenible porque corresponde a dos sectores diferentes.
7. Energía asequible y no contaminante: pretende garantizar el acceso a una energía limpia y asequible, clave para el desarrollo de la agricultura, las empresas, las comunicaciones, la educación, la sanidad y el transporte. En este objetivo, se puede reducir la demanda interna de transporte al dar prioridad a las telecomunicaciones e incentivar modalidades

de transporte que exijan menos energía, como el tren, frente al automóvil y el avión. Tiene relación con la investigación por la búsqueda de maneras de transportes diferentes para fomentar la disminución de viajes a la oficina con el teletrabajo; además, la adopción de tecnología que permita agilizar los procesos.

8. Trabajo decente y crecimiento económico: pretende promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Trabajo decente significa oportunidades para todos de conseguir un trabajo que sea productivo y proporcione unos ingresos dignos, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, así como mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social. Como cualquier otro proyecto, este tiene relación para garantizar trabajo decente para los miembros del equipo de trabajo e impactar positivamente el del resto del Programa.
9. Industria, innovación e infraestructura: la industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación y la infraestructura, pueden dar rienda suelta a las fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generan empleo e ingresos. Estas desempeñan un papel clave a la hora de introducir y promover nuevas tecnologías, facilitar el comercio internacional y permitir el uso eficiente de los recursos. No hay una relación directa entre el proyecto del SGDEA y el objetivo; sin embargo, el proyecto es parte de un Programa que uno de sus ejes es la construcción, por lo que se apoya (desde lo administrativo) la consecución de espacios más inclusivos.
10. Reducción de las desigualdades: la desigualdad amenaza el desarrollo social y económico a largo plazo, frena la reducción de la pobreza y destruye el sentido de realización y autoestima de las personas. No hay una relación entre el objetivo y la

investigación pues esta no tiene un impacto directo en temas como pobreza extrema, hambre, salud, educación, protección social y trabajo decente.

11. Ciudades y comunidades sostenibles: pretende lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles ya que el crecimiento urbano descontrolado, la contaminación atmosférica y la escasez de espacios públicos abiertos persisten en las ciudades. El proyecto de investigación no mantiene relación con este objetivo al tratarse sobre infraestructura vial.
12. Producción y consumo responsables: pretende garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, algo fundamental para sostener los medios de subsistencia de las generaciones actuales y futuras. Hay una relación entre este y la investigación para garantizar el consumo responsable de materiales como papel, tinta y materiales de oficina, evitando el desperdicio.
13. Acción por el clima: el cambio climático se debe a las actividades humanas y amenaza la vida en la Tierra tal como se conoce. Con el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero, el cambio climático evoluciona a un ritmo mucho más rápido de lo previsto. Sus efectos pueden ser devastadores y pueden provocar fenómenos meteorológicos extremos y cambiantes, así como la subida del nivel del mar. La investigación se puede apoyar de este objetivo para lograr la disminución en el gasto de papel e implementación de procesos como reciclaje o reutilización en la oficina.
14. Vida submarina: pretende conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos, la existencia humana y la vida en la Tierra dependen de unos

océanos y mares sanos. El proyecto no tiene aplicaciones en temas como biodiversidad marítima por lo que no tiene relación con el objetivo.

15. Vida de ecosistemas terrestres: pretende conservar la vida de ecosistemas terrestres con la protección y el restablecimiento de estos, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, y detener la pérdida de biodiversidad. Existe una pequeña relación entre la investigación y el objetivo al tener la iniciativa de generar conciencia sobre el uso de papel en el sector público y fomentar el traslado a dinámicas más digitales, evitando el uso de papel y disminuyendo el impacto en temas como tala de árboles.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas: pretende promover sociedades pacíficas e inclusivas, facilitar el acceso a la justicia para toda la población y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Tiene relación con la investigación pues el proyecto busca mantener la información disponible, asegurar el acceso y con esto el cumplimiento de otros derechos como justicia pronta y, garantizar transparencia y rendición de cuentas en el quehacer del Programa.
17. Alianzas para lograr los objetivos: la Agenda y sus 17 objetivos son universales y exigen la implicación de todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo, para garantizar que nadie se quede atrás. A pesar de que el proyecto de investigación es a una escala local, puede ser se ejemplo para su aplicación en otras instituciones públicas del Estado e ir poco a poco avanzando en este tema.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

GPM Global (2023) mencionan que el Estándar P5 es principalmente informativo, aunque también es normativo en el sentido de que proporciona la base para los programas de GPMs. Su objetivo es brindar orientación sobre qué medir y cómo integrar el P5 en las actividades de los proyectos y tiene como propósito detectar los posibles efectos favorables y negativos para la sostenibilidad. Una vez que han sido identificados, se pueden aplicar mejoras para maximizar o minimizar el tipo de impacto por medio de la asignación de una puntuación. Los puntajes son: 5. Fuerte Impacto Positivo, 4. Impacto Positivo, 3. Neutral, 2. Impacto Negativo y 1. Impacto Negativo Severo. Se divide en Categorías, Subcategorías y Elementos; las Categorías consisten en 3: Personas, Planeta y Prosperidad. Además, existen lentes para evaluar aspectos como Vida Útil, Mantenimiento, Eficiencia, Eficacia e Imparcialidad.

Tabla 27. Análisis P5.

Impacto a las Personas											
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
Elemento	Definición										
 <p>Empleo y Dotación de Personal</p>	<p>Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.</p>	Vida Útil	Yes	No se cuenta con personal capacitado en Archivística	Manejo incorrecto del sistema	2	Contratación de un profesional en la materia como guía en la implementación del sistema	5	3	Propuesta aplicada	
		Mantenimiento	Yes	No hay proyecciones para cambio o aumento significativo en el personal de archivo del Programa	Imposibilidad de dar cobertura a los imprevistos que surjan	2	Mantener la contratación para la implementación, también en el mantenimiento del producto	5	3	Propuesta aplicada	
		Eficacia	No							0	
		Eficiencia	Yes	Recepción de consultas sobre el sistema	Respuesta tardía a las consultas hechas	2	Capacitación al persona en aspectos básicos de Archivística	4	2	Propuesta aplicada	

		Imparcialidad	No						0	
 <p>Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades</p>	Vida Útil	Yes	Posibles malas relaciones con la empresa por contratar para el desarrollo del sistema	Inconformidades y desacuerdos en las reuniones	2	Establecimiento de acuerdo de conducta	4	2	Propuesta aplicada	
	Mantenimiento	No						0		
	Eficacia	No						0		
	Eficiencia	No						0		
	Imparcialidad	No						0		
 <p>Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo</p>	Vida Útil	Yes	Posibles afectaciones físicas por el traslado de cajas con documentos o recursos materiales como archivadores	Daños físicos al personal de archivo	3	Establecimiento de procedimiento para movilizar este tipo de materiales	4	1	Propuesta aplicada	
	Mantenimiento	No						0		
	Eficacia	No						0		
	Eficiencia	No						0		
	Imparcialidad	No						0		



<p>La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación</p>	Vida Útil	Yes	El Programa no cuenta con personal capacitado formalmente en Archivística	Confusiones o malos entendidos en la materia	2	Apoyo en la persona por contratar con formación en esta disciplina	4	2	Propuesta aplicada
	Mantenimiento	Yes	No hay proyecciones para formación profesional en esta disciplina en el futuro próximo	Falta de conocimiento para atender las necesidades que surjan	2	Inscripción en los cursos gratuitos del Archivo Nacional	5	3	Propuesta aplicada
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
<p>Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.</p>	Vida Útil	Yes	Desconocimiento de bases archivísticas	Uso incorrecto del sistema	2	Capacitación sobre el sistema y documentos	4	2	Propuesta aplicada
	Mantenimiento	Yes	Confusión o mal uso del sistema	Desorganización de los documentos	2	Procedimiento para consulta	4	2	Propuesta aplicada
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
<p>Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos,</p>	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	





oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.

Eficacia	No							0	
Eficiencia	No							0	
Imparcialidad	No							0	



Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.

Vida Útil	No							0	
Mantenimiento	No							0	
Eficacia	No							0	
Eficiencia	No							0	
Imparcialidad	No							0	



Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto

Vida Útil	Yes	Estrés por el retraso en la organización de los documentos	Fatiga y desgaste emocional y físico del personal	2	Establecimiento de sprints de trabajo para no sobrepasar el tiempo	4	2	Propuesta aplicada
-----------	-----	--	---	---	--	---	---	--------------------

	implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.						destinado a esto			
		Mantenimiento	Yes	Acumulación de trabajo para poner en orden todo el archivo digital	Afectaciones del burn out	2	Definición de cronograma de trabajo para introducir la información en el sistema	4	2	Propuesta aplicada
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Sociedad y Clientes									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	



información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.									
Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.	Vida Útil	Yes	Desconocimiento por parte del equipo sobre normativa nacional	Incumplimiento de requisitos	1	Revisión bibliográfica	4	3	Propuesta aplicada
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	





físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación,	Imparcialidad	No						0	
		No						0	
		No						0	
		No						0	
	Vida Útil	No						0	



	implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.									
Categoría	Derechos Humanos									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
	Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	



	tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Imparcialidad	No					0		
 <p>Trabajo Forzado e Involuntario</p>	<p>Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
 <p>Dignidad, Diversidad, Equidad, e Inclusión</p>	<p>Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	



<p>proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.</p>	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
<p>Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la</p>	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	



<p>diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.</p>									
<p>Afirmaciones Ecológicas son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes.</p>	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
<p>Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización</p>	Imparcialidad	No						0	



Impactos al Planeta											
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado	
Elemento	Descripción										
 <p>Adquisiciones Locales</p>	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Yes	Apertura en la participación de cualquier empresa para el desarrollo del sistema	Desconocimiento e incumplimiento de normativa nacional (si fuera una empresa extranjera)	2	Limitar el proceso a empresas nacionales	4	2	Propuesta aplicada	
		Mantenimiento	Yes	Finalización de la contratación con la empresa adjudicada	El sistema puede sufrir de desactualizaciones que no pueden ser atendidas	2	Capacitación del personal del Programa	4	2	Propuesta aplicada	
		Eficacia	No							0	
		Eficiencia	No							0	
		Imparcialidad	No							0	
	 <p>Comunicación Digital</p>	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar	Vida Útil	Yes	Uso de medio electrónicos para las comunicaciones y desarrollar los avances del proyecto	Comunicación más ágil	5	No es necesario implementar una propuesta	5	0	Propuesta aplicada

sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Mantenimiento	Yes	Atención de consultas del sistema por medio electrónicos	Respuesta a consultas de manera más expedita	5	No es necesario implementar una propuesta	5	0	Propuesta aplicada
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	
Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locaciones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones	Vida Útil	Yes	Establecimiento de reuniones virtuales en el proceso de desarrollo del sistema	Maximización del tiempo por ahorro en traslados a oficinas para reuniones	5	No es necesario implementar una propuesta	5	0	Propuesta aplicada
	Mantenimiento	Yes	Transformación del archivo a un sistema de gestión electrónico	Control remoto del archivo al ser digital	5	No es necesario implementar una propuesta	5	0	Propuesta aplicada
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	
	Imparcialidad	No						0	



	fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.									
	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		
		Eficiencia	No					0		
		Imparcialidad	No		Material que puede ser considerado basura			0		
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									



<p>directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto</p>								0	
<p>Energía renovable, también llamada energía</p>	Vida Útil	No						0	
	Mantenimiento	No						0	
	Eficacia	No						0	
	Eficiencia	No						0	





<p>alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.</p> <p>Retorno de energía limpia (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.</p>	Imparcialidad	No					0	
--	---------------	----	--	--	--	--	---	--

Categoría	Tierra, Aire y Agua					Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad					
	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	





Calidad del Aire y del Agua

Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	
Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente e los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	
Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	



Consumo de Agua



Desplazamiento de Agua

<p>lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura</p>								
	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	





capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento o del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.	Eficiencia	No					0	
	Diseño regenerativo	No					0	
	Imparcialidad							

<p>es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.</p>								
<p>Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o</p>	<p>Vida Útil</p>	<p>No</p>					<p>0</p>	
<p>o</p>	<p>Mantenimiento</p>	<p>No</p>					<p>0</p>	
<p>perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación</p>	<p>Eficacia</p>	<p>No</p>					<p>0</p>	
<p>o</p>	<p>Imparcialidad</p>	<p>No</p>					<p>0</p>	
<p>o</p>								



<p>materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.</p> <p>Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no</p>	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	

deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.								
Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	



productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación								
Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Vida Útil	No					0	
	Mantenimiento	No					0	
	Eficacia	No					0	
	Eficiencia	No					0	
	Imparcialidad	No					0	



	<p>incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social</p>	Eficiencia	No					0		
			No					0		
		Imparcialidad								
	<p>Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		
		Eficiencia	No					0		
			No					0		
		Imparcialidad								
Category	Agilidad Empresarial									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	<p>Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la</p>	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		



	capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.	Eficacia	No					0		
		Eficiencia	No					0		
	Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.	Imparcialidad	No					0		
 Resiliencia	Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		
		Eficiencia	No					0		
		Imparcialidad	No					0		
Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Impacto Económico Local	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir	Vida Útil	No					0		
		Mantenimiento	No					0		
		Eficacia	No					0		

	la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Eficiencia	No					0	
		Imparcialidad	No					0	
	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.	Vida Útil	No					0	
		Mantenimiento	No					0	
		Eficacia	No					0	
		Eficiencia	No					0	
			No					0	
		Imparcialidad							
	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Vida Útil	No					0	
		Mantenimiento	No					0	
		Eficacia	No					0	
		Eficiencia	No					0	
	Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de		No					0	
		Imparcialidad							



Beneficios Indirectos



Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad

sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Adaptado de plantilla UCI (2024). Elaboración propia.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

De acuerdo con Müller (2016), el desarrollo regenerativo es holístico y se basa en 6 pilares: social, cultural, ecológico, político, económico y espiritual. En el siguiente apartado se hace un análisis sobre las 6 partes de este principio:

7.3.1 Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Aquello que ha sido producido o recibido se puede disponer para procesos como reciclaje o reutilización.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)

El proyecto no tiene una afectación directa a nivel ambiental sobre estos temas.

7.3.2 Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta, según ODS?

Por medio del desarrollo del proyecto se da trabajo decente y digno a colaborados dentro del Programa, apoyando también a sus familias.

7.3.3 Económico

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Al ser un proyecto para un Programa en una institución pública y para uso interno, no hay un impacto económico en las personas con alguna vulnerabilidad.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

El proyecto no tiene el alcance social como para apoyar la disminución de la brecha económica en la sociedad.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Como fue señalado en el Análisis P5, el personal no cuenta con formación en la materia, por lo que se fomenta la capacitación por parte del profesional de apoyo en el desarrollo del sistema.

7.3.4 Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

El alcance del proyecto no permite tener un contacto directo con la naturaleza.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Por medio del trabajo en equipo para el desarrollo del proyecto se propician espacios para compartir, crecer y aprender en conjunto. Además, el período de capacitaciones cuando el sistema esté listo también apoyaría este pilar.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

La puesta en marcha del sistema permite el teletrabajo de, al menos 4 días a la semana, por lo que facilita y agiliza el descanso una vez terminada la jornada laboral.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Durante las reuniones de seguimiento, una vez en el desarrollo del proyecto, se puede tener el espacio para que entre grupo se puedan reconocer aciertos y mejoras en la habilidades.

7.3.5 Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

El proyecto no afecta negativa o positivamente a las expresiones artísticas o culturales del país.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

El equipo de trabajo cuenta con una profesional adulta mayor, por lo que sus años de experiencia serán de gran ayuda durante las entrevistas que se deben realizar.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

Como se pretende trabajar el diseño del plan de manera virtual, no hay afectación visual o auditiva por estas actividades.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

El proyecto no presenta estas afectaciones por el alcance que tiene.

7.3.6 Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

A través de la consulta de la información se motiva a las personas a tener una participación más activa y permanecer informadas de los acontecimientos del Programa.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El proyecto es desarrollado por muy poco personal a lo interno del Programa; sin embargo, se ha procurado que haya paridad de género y que todas las personas tengan voz y voto en las discusiones.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Por el alcance del proyecto, esta pregunta no se ve afectada negativa o positivamente.

Lista de Referencias

- Arias-Chaves, M. (2010) . Marco conceptual de la administración de proyectos. *Ciencias Económicas*. Volumen 28-No.2. 543-559.
https://portal.so.ucr.ac.cr/sites/default/files/documents/2010_Marco%20Conceptual%20de%20la%20Administración%20de%20Proyectos.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). Constitución Política.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=0&strTipM=FN
- Asamblea Legislativa. (1978). Ley General de la Administración Pública.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=FN
- Asamblea Legislativa. (1989). Ley de la Jurisdicción Constitucional.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=38533&nValor3=0&strTipM=FN
- Asamblea Legislativa. (1990). Ley del Sistema Nacional de Archivos.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=8885&nValor3=0&strTipM=FN
- Asamblea Legislativa. (2002). Ley General de Control Interno.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=0&strTipM=FN
- Asamblea Legislativa. (2002). Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=0&strTipM=FN

Asamblea Legislativa. (2005). Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=55666&nValor3=0&strTipM=FN

Asamblea Legislativa. (2011). Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=FN

Asamblea Legislativa. (2022). Ley General de Contratación Pública.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=94469&nValor3=0&strTipM=FN

Azuero-Azuero, A.E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, vol. IV, núm. 8. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>

Ballesterro-Rodríguez, P. (2021) *Modelo de asesoría archivística para el diseño de un sistema institucional de archivos en municipalidades*. https://www.archivonacional.go.cr/web/dsae/07_modelo_asesoria_sistema_institucional_archivos_%20municipalidades.pdf

Barnard-Amozorrutia, A. (2011). Funciones, procesos y requisitos. *Administración de documentos y archivos. Textos fundamentales*. 68-116.

Bravo-Graíño, A. (2019). *Análisis comparativo del modelo de ciclo de vida y de dirección en ocho proyectos de diferentes sectores*. https://oa.upm.es/65543/1/TFM_ALFONSO_BRAVO_GRAINO.pdf

Castillo-Guevara, J. y Mena-Mugica, M.M. (2011). La gestión de documentos de archivo en el actual contexto organizacional y la introducción de la Norma ISO 15489. *Revista Cubana de ACIMED*. Volumen 22-No. 1. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v22n1/aci05111.pdf>

- Centro Centroamericano de Población. (2024). *Población total del cantón de Curridabat, según censos de 1973, 1984, 2000, 2011 y 2022*.
<http://infocensos.ccp.ucr.ac.cr/index.php/grafico-crecimiento-poblacion-curridabat-cr.html>
- Consejo Internacional de Archivos. (2000). Norma Internacional de Descripción Archivística ISAD(G).
- Cruz-Mundet, J.R. (2011). Principios, términos y conceptos fundamentales. *Administración de documentos y archivos. Textos fundamentales*. 16-35.
- Frangakis-Cano, Y. (2022). Metodología híbrida de dirección de proyectos aplicada a la industria de la construcción. *Revista de Tecnológico. Volumen 18-No. 2*. 135-153.
<https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/3746>
- Freije-Uriarte, A. y Freije-Obregón, I. (2009). *La estrategia empresarial con método 3ª Edición*. Desclée de Brouwer. <https://www.edesclée.com/img/cms/pdfs/9788433030696.pdf>
- García-Sanz, M.P. y García-Meseguer, M. (2012). Los métodos de investigación en Mari Paz García Sanz y Pilar Martínez Clares (Ed.), *Guía práctica para la realización de trabajos de fin de grado y trabajos fin de Máster* (p. 99-128).
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf>
- Guevara-Alban, G.P., Verdesoto-Arguello, A.E. y Castro-Molina, N.E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 163-173.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Guzmán-Stein, L. (s.f.). *Las fuentes secundarias*. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pdf-000169.pdf>

- Lalaleo, F. y Martínez, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Kilkana Sociales*. Volumen 6. 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8964811.pdf>
- LHH. (2023). *Supuestos del proyecto: qué son y cómo gestionarlos*. <https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/>
- López-Miranda, A. y Lankenau-Caballero, D.G. (2017). *Administración de proyectos, la clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos*. Pearson Educación de México. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1197/1/López-Administración%20de%20proyectos.pdf>
- Maranto-Rivera, M. y González-Fernández, M.E. (2015). *Fuentes de información*. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Martins, J. (2024). *¿Qué es un entregable en la gestión de proyectos?* <https://asana.com/es/resources/what-are-project-deliverables>
- Matos-Ayala, A. (s.f.). *Investigación bibliográfica: definición, tipos y técnicas*. <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548086969/name/Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica.pdf>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ministerio de Justicia y Paz. (2015): *Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018*. <https://www.mjp.go.cr/Documento/DescargaDIR/1130>

- Miranda-Soberón, U.E. y Acosta, Z. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa.*
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental.*
- Murillo, A. (2023). *Gobierno sustituye su logo original para proyectar imagen “corporativa” y “más seria”.* <https://semanariouniversidad.com/pais/gobierno-sustituye-logo-original-para-proyectar-imagen-corporativa-y-mas-seria/>
- National Geographic. (2023). *¿Qué es el desarrollo sostenible y por qué es importante?*
<https://www.nationalgeographic.com/medio-ambiente/2023/12/que-es-el-desarrollo-sostenible-y-por-que-es-importante>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *¿En qué consiste el desarrollo sostenible?*
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20implica%20c%C3%B3mo,por%20un%20mundo%20m%C3%A1s%20sostenible>
- Pereira-Piedra, I.C. y Cajiao-Arce, V. (2012). *Efectividad en la administración de programas. Más allá de la administración de proyectos individuales.*
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/593/Articulo%20Programa%20EDI%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinzón-Rincón, J.L. y Remolina-Millan, A. (2017). Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basados en los principios del PMI y la experiencia. *Prospectiva*, vol. 15, núm. 2. 51-59.
<https://www.redalyc.org/journal/4962/496254902007/496254902007.pdf>
- Poder Ejecutivo. (2012). Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos.

- http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=72240&nValor3=88047&strTipM=FN
- Poder Ejecutivo. (2017). Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=84751&nValor3=109465&strTipM=FN
- Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia. (2021). *Manual Operativo del Programa*.
- Project Management Institute (2017). Guía del PMBOK 6ta Edición.
- Project Management Institute (2021). Guía del PMBOK 7ma Edición.
- RACSA. (2019). *Principales ventajas de utilizar un sistema de gestión documental*. <https://www.racsa.go.cr/blog/principales-ventajas-de-utilizar-un-sistema-de-gestion-documental/>
- Red de Transparencia y Acceso a la Información. (2014). *Directrices – Normalización y análisis de procesos*. https://www.archivonacional.go.cr/web/dsae/politica_gestion_normalizacion.pdf
- Rodríguez-Blanco, F.J. (2020): *Ciclos de vida “predictivos” en proyectos y “agilidad” en negocio*. https://pmi-mad.org/images/Branch_Pais_Vasco/20-06_Webinar_Ciclo_de_Vida/Métodos_tradicionales_y_ágiles.pdf
- Rodríguez-Cruz, Y., Castellanos-Crespos, A. y Ramírez-Peña, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 27, núm. 2. 206-224. <https://www.redalyc.org/pdf/3776/377645765007.pdf>

- Rodríguez-Jiménez, A. y Pérez-Jacinto, A.O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82. 179-200.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rojas-Mora, L.C. (2021). *La importancia de los archivos en el quehacer institucional*.
https://www.archivonacional.go.cr/web/dsae/charla_importancia%20archivos%20institucional_ago2021.pdf
- Silvestrini-Ruiz, M. y Vargas-Jorge, J. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Socatelli, M. (2020). *Fundamentos del desarrollo y el turismo regenerativo*.
<https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/adf7085da33ee9acfa308a6478aa6bec5.pdf>
- SwissInfo. (02 de enero de 2024). *Costa Rica cierra el 2023 con cifra histórica de 907 homicidios, un aumento del 38,6%*. <https://www.swissinfo.ch/spa/costa-rica-cierra-el-2023-con-cifra-hist%C3%B3rica-de-907-homicidios-un-aumento-del-38-6/49097056>
- Terrazas-Pastor, R.A. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*. Número 24. 165-188. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (1999). *El derecho de petición y pronta respuesta*.
https://juridica.ucr.ac.cr/docs/dppr_scan.pdf
- Universidad del País Vasco. (s.f.). *Fondos documentales de la UPV/EHU*.
<https://www.ehu.eus/es/web/idazkaritza-nagusia/upv-ehu-ren-fondo-dokumentalak#:~:text=Los%20Fondos%20constituyen%20la%20mayor,el%20ejercicio%20de%20sus%20actividades>
- Vinchery-Durán, D.F. (2023). *Guía metodológica para la selección del enfoque de desarrollo de proyectos, alineada al esquema del estándar de gerencia de proyectos del PMI*.
Universidad Ean. Bogotá.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12674/VincheryDiego2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos**Anexo 1: Acta (Chárter) del PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

María José Martínez Montero

2. Nombre del PFG

Propuesta de diseño de un sistema de gestión de documentos para el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia

3. Área temática del sector o actividad

Archivística / Gestión de proyectos

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Yorlenny Hidalgo

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

08-05-2024

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

06-01-2025

07-10-2025

9. Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la gestión documental electrónica en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia?

10. Hipótesis de investigación

Es posible desarrollar un sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa para la correcta administración de los archivos.

11. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de construcción para un sistema de gestión de documentos electrónicos en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia para garantizar el acceso a la información.

12. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.

13. Justificación del PFG

Con el avance en tecnología y la producción de data en los últimos años, se hace esencial poder contar en las organizaciones con herramientas que faciliten la captación, el registro y el acceso a la información.

A pesar de los presupuestos reducidos en el sector público, debe ser prioritario implementar sistemas, tanto para documentos en físico como electrónicos, que garanticen la calidad del servicio a los usuarios internos y externos, atendiendo consultas a tiempo y no retrasando otros procesos.

El Programa ha migrado a una gestión documental 90% digital, es decir, documentos producidos en ambientes tecnológicos y que cuentan con factores que garantizan su autenticidad e integridad, los cuales deben ser preservados correctamente, como la firma digital. Por lo tanto, es necesario implementar un sistema que permita el manejo adecuado de los documentos y asegure su conservación en el tiempo, considerando que es información no solo con un valor administrativo y legal, si no, histórico por el impacto que tiene en el país.

Como beneficios al implementar el sistema de gestión de documentos electrónicos se tienen los siguientes:

- Mejora de la sostenibilidad ambiental con la reducción del consumo de insumos de oficina como papel, tinta, carpetas, dispositivos electrónicos, entre otros.
- Ahorro de espacio físico para almacenamiento de documentos.
- Agilidad en la búsqueda y recuperación de la información.
- Cumplimiento con la normativa nacional sobre acceso a la información.
- Mayor integridad y confiabilidad en los documentos producidos con mecanismos que garanticen estos aspectos como la firma digital.
- Mejora en la trazabilidad de los procesos.

- Establecimiento de un sistema de archivo y clasificación normalizado.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1	PFG
1.1	Perfil del PFG
1.1.1	Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
1.1.2	Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
1.1.3	Marco Teórico
1.1.5	Marco Metodológico
1.1.6	Introducción
1.1.7	Documento integrado
1.1.8	Revisión Documento integrado
1.1.9	Seminario de Graduación aprobado
1.2	Desarrollo del PFG
1.2.1	Diagnóstico del contexto del Programa
1.2.2	Informe del marco legal en materia archivística
1.2.3	Esquema de la estructura organizacional del Programa
1.2.4	Plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos
1.2.5	Conclusiones
1.2.6	Recomendaciones
1.2.7	Listas de referencias
1.2.8	Anexos
1.2.9	Aprobación del tutor para lectura
1.3	Revisión de lectores
1.3.1	Recomendaciones
1.3.2	Ajustes al PFG
1.3.3	Traslado para Evaluación
1.4	Evaluación
1.4.1	Aprobación del PFG

15. Presupuesto del PFG

A continuación, se presenta la propuesta de presupuesto necesario durante el desarrollo de la investigación del PFG.

Nombre del recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Transporte	8	\$6	\$48
Compra de hardware (disco duro) para almacenamiento de información . Este artefacto es para uso de la investigadora.	1	\$100	\$100

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. La información sobre la organización estructural del Programa va a estar disponible.
2. Existen equipos o servidores, o la facilidad de crearlos, para la posterior instalación del sistema.
3. Se cuenta con el apoyo de las personas funcionarias a cargo de la Unidad de Archivo del Programa.
4. La investigadora posee experiencia en la gestión de sistemas de archivo electrónicos.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. Custodia de la plataforma tecnológica de los documentos está entre dos Ministerios del Gobierno Central.

2. Falta de identificación de series documentales que pueden afectar el alcance del sistema.
3. Aunque se cuenta con el apoyo, el personal no cuenta con formación Archivística que puede llevar a confusiones o malentendidos.
4. Coordinación ágil y a tiempo con las otras unidades de trabajo del Programa para el análisis de la documentación producida y recibida.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Por una inadecuada organización de las actividades, los entregables y plazos, el tiempo y alcance del PFG se pueden ver afectados.
2. Debido a aplazamientos o poca colaboración por parte de sujetos clave (docentes, personal de la UCP, instituciones) la elaboración del PFG puede retrasarse.
3. A causa de dificultad para encontrar fuentes confiables y acceder a información de la UCP para obtener los datos requeridos, el alcance y tiempo del PFG puede ser afectado.
4. Debido a la falta de conocimiento técnico sobre el tema para el desarrollo del PFG por parte de las personas docentes asignadas se pueden generar malos entendidos y/o confusiones, afectando el alcance de este.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	01/07/2024
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	06/05/2024
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	13/05/2024
1.1.4 Marco Teórico	27/05/2024

1.1.5 Marco Metodológico	03/06/2024
1.1.6 Introducción	10/06/2024
1.1.7 Documento integrado	17/06/2024
1.1.8 Revisión Documento integrado	22/06/2024
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	01/07/2024
1.2 Desarrollo del PFG	26/08/2024
1.2.1 Diagnóstico del contexto	15/07/2024
1.2.2 Informe del marco legal en materia archivística	22/07/2024
1.2.3 Esquema de estructura organizacional	29/07/2024
1.2.4 Plan de implementación	12/08/2024
1.2.5 Conclusiones	19/08/2024
1.2.6 Recomendaciones	19/08/2024
1.2.7 Lista de referencias	19/08/2024
1.2.8 Anexos	19/08/2024
1.2.9 Aprobación del tutor para lectura	26/08/2024
1.3 Revisión de lectores	16/09/2024
1.3.1 Recomendaciones	02/09/2024
1.3.2 Ajustes al PFG	09/09/2024
1.3.3 Traslado para Evaluación	16/09/2024
1.4 Evaluación	30/09/2024
1.4.1 Aprobación del PFG	30/09/2024

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

En el presente trabajo se pretende desarrollar un sistema de gestión de documentos electrónicos con el fin de garantizar el acceso a la información en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia.

Con el auge de las Tecnologías de Información y Comunicación en los últimos años, el uso del documento electrónico ha aumentado y en el Programa la mayoría del flujo documental es en este soporte, por lo que surge la necesidad de contar con una herramienta que agilice este proceso y dé apoyo a otros para la toma de decisiones eficiente.

A nivel internacional y nacional se han dado importantes avances a nivel de normativa para regular este tema, por ejemplo, se tienen lineamientos para la conformación de expedientes y la norma correspondiente a la descripción documental, insumos que son de gran utilidad al desarrollar un plan de implementación de un sistema y poder asegurar que se cumplen con los requisitos básicos en el tratamiento documental. Además, hay investigaciones nacionales recientes que demuestran cómo aplicar un SGDEA y los beneficios obtenidos a partir de esto.

20.2 Marco conceptual básico

Como parte de la investigación, es necesario considerar los siguientes conceptos referentes a la administración de proyectos y la archivística.

1. Administración de proyectos
2. Sostenibilidad
3. Tecnologías de información y comunicación
4. Proceso
5. Fondo documental
6. Serie documental
7. Archivo de gestión
8. Archivo central
9. Documento de archivo
10. Documento electrónico

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de documentos del Programa para la determinación de las áreas de mejora.	Informe de diagnóstico	Primarias: Entrevistas. Secundarias: Investigaciones.	Analítico-sintético	1. Entrevistas 2. Cuestionarios y encuestas 3. Observación / conversación 4. Análisis FODA	1. Falta de identificación de series documentales. 2. Confusiones o mal entendidos por falta de formación archivística.
2. Identificar el marco legal nacional sobre gestión de documentos para la contextualización reglamentaria que aplica al Programa.	Informe del marco legal en materia archivística	Primarias: Documentos creados por el MJP. Secundarias: Investigaciones y normativa nacional.	Analítico-sintético	1. Análisis de documentos 2. Mapeo mental 3. Diagramas de contexto 4. Juicio de expertos	1. Desconocimiento de las partes interesadas de la normativa.
3. Esquematizar la estructura del sistema de gestión de	Esquema de la estructura organizacional del Programa	Primarias: Manual Operativo del Programa.	Analítico-sintético Inductivo	1. Análisis de alternativas	1. Desconocimiento de cambios en la estructura y

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
documentos electrónicos según las necesidades del Programa para el registro y acceso de documentación.		Secundarias: Investigaciones.		2. Análisis de escenarios ¿qué pasa si...? 3. Análisis de interesados 4. Prototipo	procesos del Programa.
4. Elaborar un plan de implementación del sistema de gestión de documentos electrónicos para la posterior ejecución en el Programa.	Plan de implementación del SGDEA	Primarias: Datos de las entrevistas. Secundarias: Investigaciones y normativa internacional.	Analítico-sintético Inductivo	1. Matriz de asignación de responsabilidades 2. Reuniones 3. Pruebas / Evaluaciones de producto 4. Capacitación	1. Custodia de la plataforma entre dos Ministerios.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El desarrollo regenerativo y sostenible puede ser incluido en proyectos como este validando aspectos que están relacionados con los 17 objetivos y los 6 pilares, respectivamente, como digitalización y conservación digital para disminuir el consumo de otros recursos, reducción del consumo energético, gestión de residuos por medio de programas de reciclaje y reutilización, fomento de la colaboración entre los mismos trabajadores del Programa y entre instituciones, preservación del patrimonio cultural y, en la parte política, no violentar otros derechos, etc.

Algunos posibles indicadores para validar la aplicación de estos conceptos en el proyecto son:

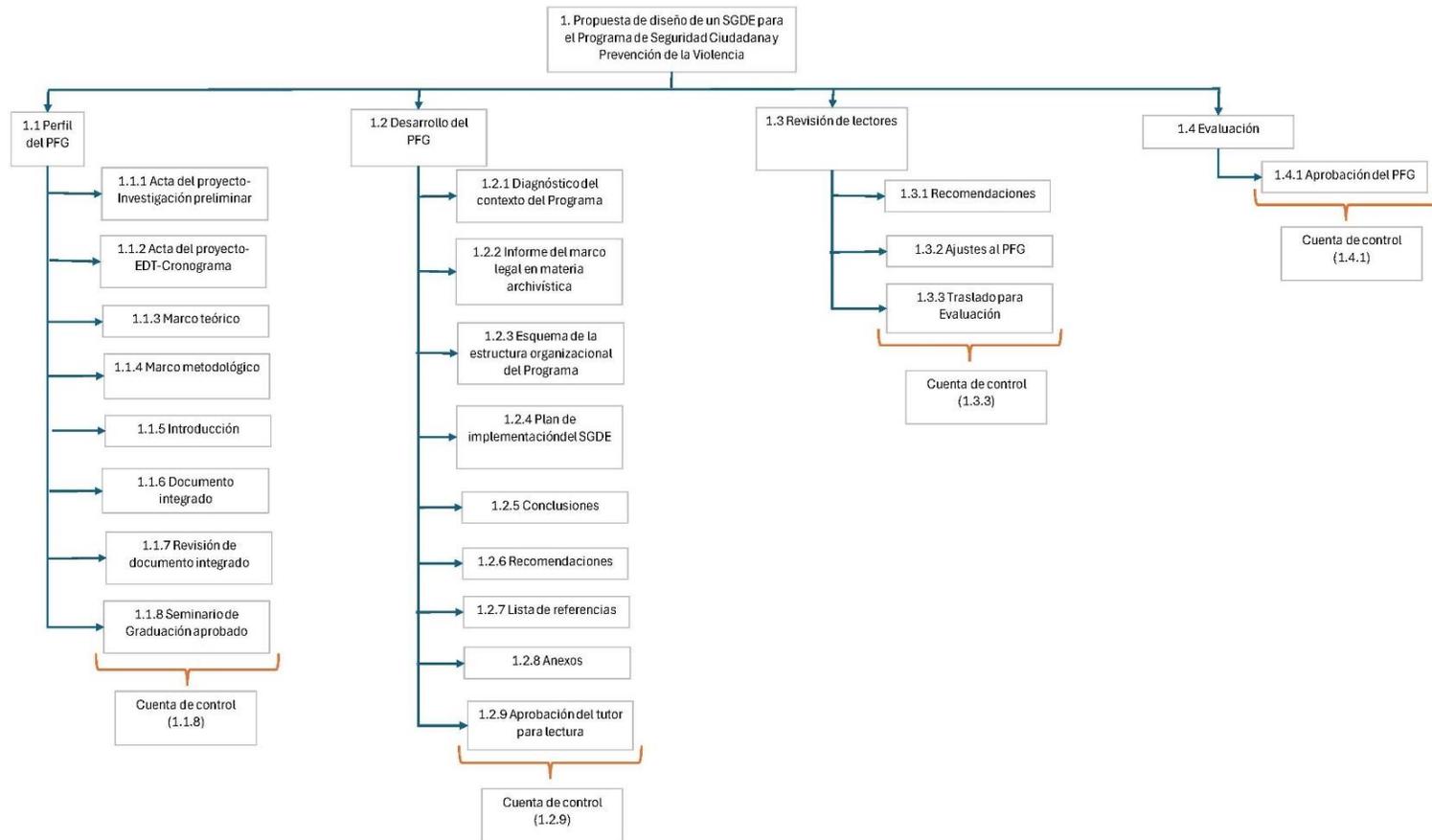
*Cumplimiento de normativa

*Reducción de consumo de recursos como papel

*Atención de consultas

*Tiempo de espera en ubicación de documentos

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: Cronograma del PFG

El cronograma fue elaborado con el software de Project Libre.

		Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesores
1		PFG Propuesta de diseño de un SGDE	130 days	30/04/24 08:00 AM	28/10/24 05:00 PM	
2		Perfil del PFG	45 days	30/04/24 08:00 AM	01/07/24 05:00 PM	
3		Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	5 days	30/04/24 08:00 AM	06/05/24 05:00 PM	
4		Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	5 days	07/05/24 08:00 AM	13/05/24 05:00 PM	3
5		Marco teórico	10 days	14/05/24 08:00 AM	27/05/24 05:00 PM	4
6		Marco metodológico	5 days	28/05/24 08:00 AM	03/06/24 05:00 PM	5
7		Introducción	5 days	04/06/24 08:00 AM	10/06/24 05:00 PM	6
8		Documento integrado	5 days	11/06/24 08:00 AM	17/06/24 05:00 PM	7
9		Revisión de documento integrado	5 days	18/06/24 08:00 AM	24/06/24 05:00 PM	8
10		Seminario de graduación aprobado	5 days	25/06/24 08:00 AM	01/07/24 05:00 PM	9
11		Desarrollo del PFG	51 days	08/07/24 08:00 AM	16/09/24 05:00 PM	
12		Diagnóstico del contexto	11 days	08/07/24 08:00 AM	22/07/24 05:00 PM	10
13		Informe del marco legal en materia archivística	10 days	23/07/24 08:00 AM	05/08/24 05:00 PM	12
14		Esquema de estructura organizacional	5 days	06/08/24 08:00 AM	12/08/24 05:00 PM	13
15		Plan de implementación	15 days	13/08/24 08:00 AM	02/09/24 05:00 PM	14
16		Conclusiones	5 days	03/09/24 08:00 AM	09/09/24 05:00 PM	15
17		Recomendaciones	5 days	03/09/24 08:00 AM	09/09/24 05:00 PM	
18		Lista de referencias	5 days	03/09/24 08:00 AM	09/09/24 05:00 PM	
19		Anexos	5 days	03/09/24 08:00 AM	09/09/24 05:00 PM	
20		Aprobación del tutor para lectura	5 days	10/09/24 08:00 AM	16/09/24 05:00 PM	16;17;18;19
21		Revisión de lectores	15 days	17/09/24 08:00 AM	07/10/24 05:00 PM	
22		Recomendaciones	5 days	17/09/24 08:00 AM	23/09/24 05:00 PM	20
23		Ajustes al PFG	5 days	24/09/24 08:00 AM	30/09/24 05:00 PM	22
24		Traslado para Evaluación	5 days	01/10/24 08:00 AM	07/10/24 05:00 PM	23
25		Evaluación	10 days	15/10/24 08:00 AM	28/10/24 05:00 PM	
26		Aprobación del PFG	10 days	15/10/24 08:00 AM	28/10/24 05:00 PM	

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Alonsó-Martínez, J.A. (2019). Elementos de un sistema de gestión documental. Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.

En esta investigación se describe el ciclo de vida de documentos, los procesos técnicos y las herramientas de control que deben ser tomadas en consideración al momento de diseñar un sistema. El aporte que da es la explicación de las bases archivísticas que pueden ser ajustadas según los contextos organizativos.

Ardila-Rivera, E.L. (2020). *La gestión electrónica de documentos y su aplicación en el entorno actual: caso de estudio en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC*. Bogotá: Universidad de la Salle.

La investigación presenta un diseño de sistema para el instituto mencionado, ya que no cuenta con uno; si bien, la implementación de un sistema es particular dependiendo de cada contexto y los procesos que tenga, el aporte que puede brindar esta investigación es el ejemplo de cómo diseñar un sistema, qué elementos puede considerarse y el análisis de buenas prácticas.

Asociación Española de Normalización y Certificación. (2016). *Norma UNE-ISO 15489: Información y documentación. Gestión de documentos*. Madrid: AENOR.

Esta norma es de carácter obligatorio en la investigación ya que establece los principios y requisitos para lograr una gestión documental eficiente en cualquier tipo de organización. Aplicando los principios de la norma se puede garantizar integridad y autenticidad de los documentos, facilitar la búsqueda y el acceso y, el cumplimiento de requisitos legales y administrativos.

Balboa-Zúñiga, M. y Medina, G. (2021). *Gestión documental y transformación digital en el Estado de Chile: un estudio de caso*. Universidad Finis Terrae.

Este artículo describe el análisis hecho a nivel nacional sobre los procesos documentales en Chile. Su importancia radica en la identificación de las causas que conllevaban, principalmente, problemas de falta de información pertinente y acceso a esta. Además, uno de los aportes es un instrumento de evaluación de sistemas de gestión documental alineado con los requerimientos de las Normas ISO.

Crespo-Muñoz, F. J. (2019). La descripción archivística en el marco de la gestión documental por procesos. *Revista Española De Documentación Científica*, 42(4), e248.

Uno de los procesos archivísticos es la descripción documental, fundamental en la recuperación de información, y en este artículo se explica su importancia, uso y calidad que da en la gestión por procesos. Es una guía sobre cómo implementar de manera correcta la descripción documental en los sistemas de gestión para aumentar la eficiencia y eficacia.

Díaz-Rodríguez, A. (2020). El concepto de documento electrónico y su validación. *Archivo del gobierno del principado Asturias*.

En este artículo se hace un análisis sobre el documento electrónico y las implicaciones que ha tenido en las organizaciones y los esfuerzos profesionales que se deben hacer para atender las demandas. Como aporte, da una guía para la evolución paulatina del documento de archivo en físico al electrónico y cómo poder dar seguridad y validez a estos.

Marenco-Flores, M. y Ramírez-Fajardo, E. (2022). *Análisis sobre la implementación del sistema de archivo de gestión de documentos y expedientes electrónicos en los procesos de gestión documental en sedes regional de la Universidad Nacional, periodo 2020-2021*. Heredia.

Esta investigación es un precedente en la implementación de sistemas electrónicos de archivo. A nivel archivístico, el sistema de la UNA ha resaltado y se ha caracterizado debido a la compleja estructura organizativa que debe atender, por lo tanto, el análisis de las buenas prácticas utilizadas es un gran aporte.

Marín-Vega, K. y Rodríguez-Madrigal, K. (2020). El expediente administrativo desde la triangulación jurídica, administrativa y archivística. . *Revista del Archivo Nacional*, 27-45.

Este artículo es producto de una investigación sobre el uso y administración de los expedientes administrativos en el sector público del país. Es una aproximación a los requisitos funcionales, jurídicos y administrativos que los documentos deben cumplir según la normativa nacional.

Nazar, M. (2021). La Archivística como un saber de la administración estatal. *Cuadernos Del INAP (CUINAP)*, 2(72).

Este artículo explica la importancia de la Archivística en la planificación y gestión de las actividades de cualquier Estado como medio para garantizar el acceso a la información, la transparencia, el gobierno abierto y la creación de la memoria institucional y de la sociedad. Además, analiza el rol que tienen los archivos en el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Pulido-Daza, N.J. y Mata-Puente, A. (2022). *El documento digital: aspectos para garantizar su integridad por la ciudadanía*. San Luis Potocí: Universidad Autónoma de San Luis Potocí.

Conjunto de investigaciones sobre el documento electrónico que aportan buenas prácticas en relación con apropiación de la información por parte de la sociedad, integridad de los documentos electrónicos, preservación digital y valor evidencial del documento.

Anexo 5: Otros

Anexo 5.1 Cuestionario para entrevista a personal del archivo de gestión de la UCP

Dirigido a: colaboradores del archivo de gestión de la Unidad Coordinadora del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia.

Estimada (o) colaboradora (o), como parte de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, estoy realizando una investigación que tiene como tema: Propuesta de diseño de un sistema de gestión de documentos electrónicos para el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia.

Toda la información suministrada es de carácter confidencial. Agradezco por los aportes dados a esta investigación.

Tiempo aproximado de ejecución: 30 minutos

I. Datos generales

Profesión: _____

Puesto dentro de la UCP: _____

Tiempo de laborar en la UCP: _____

II. Gestión Documental

a. Organización y estructura

1. ¿Cómo es la relación que se mantiene con el Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz?
2. ¿Cómo están organizados los archivos del Programa?
3. ¿Qué procesos archivísticos se aplican en la gestión documental?
4. ¿Qué posición tiene el archivo de gestión dentro del Programa (relaciones, acceso a recursos económicos)?

b. Acceso

1. ¿Cómo se accede a los documentos físicos y electrónicos?
2. ¿Existen procedimientos que regulen el acceso a los documentos?

c. Tecnologías y sistemas

1. ¿Qué tipo de tecnologías (software) se utilizan para la gestión documental?

d. Normativa

1. ¿Qué tipo de regulaciones normativas han sido desarrolladas por el archivo de gestión de la UCP?
2. ¿Se cumple con la normativa nacional vigente en materia de archivo?

e. Mejora continua

1. ¿Qué cambios o mejoras relevantes han sido implementados en los últimos meses?
2. ¿Cuáles áreas precisan de mejoras o modificaciones en el futuro próximo?

Anexo 5.2 Respuestas a entrevista al personal del archivo de gestión de la UCP

Dirigido a: colaboradores del archivo de gestión de la Unidad Coordinadora del Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia.

Estimada (o) colaboradora (o), como parte de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, estoy realizando una investigación que tiene como tema: Propuesta de diseño de un sistema de gestión de documentos electrónicos para el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia.

Toda la información suministrada es de carácter confidencial. Agradezco por los aportes dados a esta investigación.

Tiempo aproximado de ejecución: 30 minutos

I. Datos generales

Profesión: Administración Pública

Puesto dentro de la UCP: Asesora documental

Tiempo de laborar en la UCP: 2 años

II. Gestión Documental

a. Organización y estructura

1. ¿Cómo es la relación que se mantiene con el Archivo Central del Ministerio de Justicia y Paz?

Es una relación cordial, aunque no muy cercana. Las oficinas centrales del Archivo del Ministerio quedan en Guadalupe (San José), así que la comunicación es principalmente por correo electrónico o video llamadas, si es algo muy urgente. Además, ahí trabajan muy pocos para dar cobertura a un Ministerio tan grande, entonces no dan abasto y a veces debemos esperar días para alguna respuesta o solicitud. Lo bueno es que lo que produce o recibe la UCP está aquí, así que no dependemos de ellos para almacenar documentos, por ejemplo.

Yo he trabajado en cosas de archivo en otros lugares, pero no tengo formación académica en esto, así que, a pesar de la distancia, sí han sido un gran apoyo para dar un poco de forma acá y poder entender la normativa que se debe aplicar.

2. ¿Cómo están organizados los archivos del Programa?

Los archivos están organizados según el proceso o la función a la que respondan, entonces, por ejemplo, una de las partes más grandes es el área de Adquisiciones y Contrataciones que tienen los expedientes de contratación de todo tipo: firmas, personas, etc. y esto depende del tipo de contratación que sea, si es una contratación directa o por evaluación de CV (currículo vitae).

La mayoría de los documentos que se producen son electrónicos y se utiliza ya sea el correo, carpetas en las computadoras de cada consultor o funcionario o, la intranet para tener los documentos custodiados. La mayoría de las veces se complica porque si solicitan información se debe ir preguntando quién la puede tener para solicitarla, necesitamos centralizar la información. También recibimos documentos en físico que esos se almacenan en el archivo de la UCP y generalmente se digitalizan para compartirlos entre el personal que se necesite; podría decir que un 90% de la documentación es digital y el otro 10% es físico.

Por el momento tenemos aproximadamente 100 procesos abiertos, lo que implica que hay 3 expedientes por cada proceso (en buena teoría porque algunos no están conformados), el expediente de contratación, el de la ejecución del contrato y el de pagos. El resto de la documentación es a nivel administrativo como resoluciones, circulares, oficios, requerimientos.

Las áreas que más producen y reciben documentos son la Gerencia Técnica de Infraestructura, por ejemplo, un estimado de correos que se envían y reciben a la semana es de 100; también el área de Adquisiciones y Contrataciones es de las más voluminosas. Luego está el Componente 2 en menor medida y, por último, la parte administrativa (Financiero, Gerencia, etc.).

3. ¿Qué procesos archivísticos se aplican en la gestión documental?

Realizamos identificación, clasificación y descripción de los documentos. La parte de evaluar y seleccionar qué documentos se pueden eliminar le corresponde al Archivo Central cuando le son transferidos los documentos. Para esos procesos usamos algunos instrumentos a nivel general para llevar un control de lo que se tiene, principalmente en físico, como inventarios y registros de

control de préstamos. Y también tenemos un cuadro de clasificación general donde se indica cuáles procesos hay y qué documentos se producen a partir de ahí.

4. ¿Qué posición tiene el archivo de gestión dentro del Programa (relaciones, acceso a recursos económicos)?

Tiene una buena posición, es decir, tenemos el apoyo de la Gerencia y se reconoce el trabajo que se hace. En general, se mantienen buenas relaciones con el resto de las áreas del Programa, en este tiempo hemos establecido alguna normativa (muy a nivel general) para que el personal en cada Componente y el área administrativa logre administrar los documentos. Acá hay profesionales de muchas áreas: ingenieros, abogados, trabajadores sociales, psicólogos... que tampoco tienen formación en esto, entonces por dicha hemos desarrollado algunos lineamientos e intentamos de que se cumplan, pero al tener ellos que atender otras cosas relacionadas directamente con sus funciones, la parte documental queda un poco rezagada, como en el conformación de expedientes, por ejemplo.

Con respecto a recursos, el archivo no cuenta con mucho y no podría dar un monto exacto de cuánto hay disponible, depende de lo que aprueben trimestral o semestralmente de gastos administrativos; la mayoría de los recursos están ya destinados a pago de las contrataciones y obvio de los objetivos del Programa que son la construcción y el equipamiento de las infraestructuras y toda la parte de los sistemas tecnológicos. Generalmente si se necesita algo en archivo, solicitamos al Archivo Central si “les ha sobrado” como carpetas o lo que se le dice AMPO. Por ejemplo, necesitamos más estanterías metálicas para poder mantener en correcto estado los documentos físicos que se reciben y porque ya casi no hay espacio, en un sondeo que hicimos la más barata que encontramos valía 60000 mil colones y tenemos desde el año pasado de solicitar la partida y nos han negado la solicitud para comprar al menos unas tres.

b. Acceso

1. ¿Cómo se accede a los documentos físicos y electrónicos?

Como ya le contaba, generalmente son los gerentes de cada Componente y sus colaboradores que manejan los documentos que se reciben y producen, entonces son los que tienen el acceso más directo. Si el Banco o la Contraloría solicitan algo, entonces se hace la solicitud a ellos de que nos compartan (a mí y mi equipo) los documentos para prepararlos y enviarlos. Si algún

documento se elimina o se pierde, básicamente es responsabilidad de estas personas y no hay una manera real de darse cuenta qué ingresa o qué sale. Se debe confiar mucho en la integridad del personal.

Con los documentos físicos es diferente, generalmente lo que recibimos son ofertas técnicas o económicas de las empresas y correspondencia de instituciones. El archivo se mantiene bajo llave y somos varias personas que tenemos acceso a este, entonces hay un mayor flujo de quien puede entrar o salir, pero llevamos un registro de lo que tenemos entonces se siente más controlada esa parte, el registro también ayuda para saber ubicar dónde están los documentos.

2. ¿Existen procedimientos que regulen el acceso a los documentos?

Específicamente el acceso no. Es un tema que nos gustaría abarcar para describir roles y funciones sobre quién puede acceder a la información y también definir el tipo de acceso de la información contenida en los documentos.

c. Tecnologías y sistemas

1. ¿Qué tipo de tecnologías (software) se utilizan para la gestión documental?

Como software tenemos la herramienta que nos proporciona el Ministerio que es Microsoft 365. El Archivo Central no se ha involucrado mucho en regular su uso, así que queda a discreción de cada departamento o unidad del Ministerio cómo utilizarlo, generalmente es para generar carpetas y tener la información guardada ahí por temas o para mantener borradores de los documentos, manejar versiones y compartirlos. Acá se le da ese uso, pero no está normalizado.

d. Normativa

1. ¿Qué tipo de regulaciones normativas han sido desarrolladas por el archivo de gestión de la UCP?

Tenemos circulares con lineamientos de buenas prácticas para que los encargados de recibir y producir los documentos los puedan mantener de alguna manera ordenados, se regulan aspectos como fechas, revisión de la firma digital, formatos de documentos permitidos, etc.

2. ¿Se cumple con la normativa nacional vigente en materia de archivo?

Eso intentamos, nos regimos por lo que nos solicite el Archivo Central y como ellos deben cumplir con lo que diga el Archivo Nacional, pues va en cadena. Hay alguna normativa que no se cumple del todo como relacionada a expediente electrónico, por ejemplo.

e. Mejora continua

1. ¿Qué cambios o mejoras relevantes han sido implementados en los últimos meses?

La creación de estas circulares es un avance, por ejemplo. Y con el equipo que hay ahora, creo que podemos abarcar más y dar apoyo a las diferentes áreas del Programa. La parte física de los documentos me parece que la manejamos bien en términos de acceso y consulta.

2. ¿Cuáles áreas precisan de mejoras o modificaciones en el futuro próximo?

Sin duda poder dar abastecimiento al volumen de producción documental que hay, necesitamos poder mantener un buen ritmo de trabajo que nos permita identificar qué entra y sale y poder describir esa información para tenerla al alcance de manera eficiente. Siempre hemos dado respuesta a las consultas que se nos plantean, pero nos tomamos todos los días que nos permiten para poder recuperar la información, entonces una mejora sería hacerlo más ágilmente y no tener que “correr” tanto.

Otro tema es el aspecto de la humedad, pero creo que eso se sale de nuestro control, no tenemos otro espacio dónde poder almacenar los documentos.

Anexo 5.3 Acrónimos y abreviaciones de los componentes y áreas del Programa

Nombre	Acrónimo/Abreviación
Gerencia General	GG
Gerencia de Efectividad Policial	GEP
Gerencia de Prevención de la Violencia	GPV
Gerencia de Infraestructura	GI
Planificación	PL
Adquisiciones y Contrataciones	AC
Financiero	FI
Socioambiental	SA
Gestión documental	GD

Anexo 5.4 Acrónimos y abreviaciones para tipos documentales

Nombre	Acrónimo/Abreviación
Oficio	OF
Informe	IF
Memorando	MEM
Lista de asistencia	LA
Minuta	MIN
Plano	PL
Formulario	FOR

Anexo 5.5 Plan de respuesta a riesgos del proyecto de implementación del SGDEA

<u>Código</u>	<u>Causa</u>	<u>Descripción del Riesgo</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Rango</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Acciones preventivas</u>	<u>Respaldos</u>	<u>Probabilidad post-plan</u>	<u>Impacto post-plan</u>	<u>Rango post-plan</u>
1	Inundaciones y/o mala infraestructura	Debido a fenómenos naturales como inundaciones y antrópicos como la mala infraestructura física del Archivo, se puede dar la pérdida de documentos en físico por digitalizar y con eso afectar el alcance.	0,5	0,2	0,1	Mitigar	Solicitud de acondicionamiento de otro espacio para el almacenamiento de los documentos.	Búsqueda de servicios tercerizados para el almacenamiento de los documentos.	0,1	0,1	0,01
2	Incorrecta identificación y asignación de roles y permisos	Por una incorrecta identificación de permisos y roles, se puede dar la pérdida o destrucción de información que impactaría el alcance del proyecto	0,5	0,2	0,1	Mitigar	Asignación de permisos mínimos necesarios para los usuarios internos (si aún no se tiene definido los roles y permisos correspondientes).	Implementación de acciones para el respaldo de la información y tener copias de seguridad.	0,1	0,05	0,005
3	Cambios en la normativa nacional archivística	A causa de cambios en la normativa nacional en materia archivística, el plan puede quedar desactualizado y el tiempo de ejecución del proyecto verse retrasado.	0,1	0,05	0,005	Aceptar	Revisión constante de las publicaciones del Archivo Nacional para atender cualquier cambio que afecte directamente el proyecto.		0,1	0,05	0,005
4	Procesos de auditoría externa	Debido a procesos de auditoría externa, la disposición de tiempo de los funcionarios podría verse disminuida.	0,7	0,2	0,14	Aceptar	Coordinación del cronograma del proyecto con los periodos usuales de auditorías externas.		0,3	0,1	0,03
5	Error en la herramienta	Error de la herramienta durante las capacitaciones o el plan piloto que afectaría el tiempo del proyecto.	0,5	0,2	0,1	Mitigar	Ejecución de pruebas de la herramientas en ambientes controlados antes de utilizarse.	Preparación de apoyos visuales, principalmente en las capacitaciones, para tener material que facilite la explicación de la herramienta.	0,3	0,1	0,03