

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE LA RED
NACIONAL DE LUGARES DE LA MEMORIA EN COLOMBIA

ÓSCAR ANDRÉS GUZMÁN

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

San José, Costa Rica

Octubre, 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

DIRECTOR PFG ALBERTO REDONDO

LECTOR (A) No.1 PAULA VILLALTA

LECTOR (A) No.2 RÓGER VALVERDE



ÓSCAR ANDRÉS GUZMÁN MAYOR

DEDICATORIA

A mi madre que en vida me enseñó a luchar por mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de terminar este proyecto académico.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo la definición de lineamientos para la creación de una Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia a través de una metodología de gestión de proyectos con el fin de contribuir a la reparación integral a las víctimas del conflicto armado de Colombia desde lo simbólico. Lo anterior, a fin de trabajar de manera articulada con todas las partes interesadas en conflicto armado interno colombiano en temas relativos a violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario.

El producto final de este proyecto consiste en una caracterización de las entidades del orden público encargadas de la producción y salvaguarda de la memoria histórica de Colombia. Este estudio está compuesto por los entregables finales del proyecto que corresponden a la metodología de gestión de metodología del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones, y de los interesados. Para esto, se utiliza una metodología analítica-sintética, deductiva y documental, así como la guía que provee el Project Management Institute.

Como resultado del proyecto se identifica que es evidente que a nivel nacional existe una gran demanda de solicitud por parte de las más de nueve millones de víctimas por propiciar espacios a lo largo del territorio que permitan resaltar la voz de las víctimas. Se recomienda llevar a cabo el proyecto de acuerdo con el criterio de decisión inicial tanto de alcance como de los demás procesos que conlleva un proyecto.

Palabras clave: Colombia, Conflicto armado interno, Víctimas, Memoria histórica, archivos.

ABSTRACT

The objective of this document is to define guidelines for the creation of a National Network of Places of Memory in Colombia through a project management methodology in order to contribute to comprehensive reparation to the victims of the armed conflict in Colombia. from the symbolic. The above, in order to work in an articulated manner with all interested parties in the Colombian internal armed conflict on issues related to violations of Human Rights and infractions of International Humanitarian Law.

The final product of this project consists of a characterization of the public entities responsible for the production and safeguarding of Colombia's historical memory. This study is composed of the project's final deliverables which correspond to the scope, schedule, cost, quality, resource, communication, risk, procurement, and stakeholder management plans. An analytical-synthetic, deductive, and documentary methodology is used, as well as the guide provided by the Project Management Institute.

As a result of the project, it is identified that there is a significant national demand from over nine million victims for spaces throughout the country that allow their voices to be heard. It is recommended to conduct the project according to the initial decision criteria for the scope and other processes involved in a project.

Keywords: Colombia, Internal armed conflict, Victims, Historical memory, archives.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABLAS	10
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
1 INTRODUCCIÓN	15
1.1 Antecedentes	17
1.2 Problemática.....	18
1.3 Justificación del proyecto	20
1.4 Objetivo general.....	21
1.5 Objetivos específicos	22
2 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	24
2.5.1 Antecedentes de la institución	26
2.5.2 Misión y visión	27
2.5.3 Estructura organizativa.....	28
2.5.4 Productos y servicios que ofrece.....	29
2.6 Teoría de Administración de Proyectos.....	31
2.6.1 Principios de la dirección de proyectos.....	32
2.6.2 Dominios de desempeño del proyecto	36
2.6.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	38

2.6.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos	39
2.6.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.....	40
1.1.1	Ciclos de vida de los proyectos	42
2.6.6	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	44
2.7	Otra teoría propia del tema de interés.....	45
2.7.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio.....	46
2.7.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	47
2.7.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	49
2.7.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	49
3	MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	52
3.5.1	Fuentes primarias	53
3.5.2	Fuentes secundarias	54
3.6	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.6.1	Método analítico-sintético	56
3.6.2	Método deductivo.....	56
3.6.3	Método investigación documental	57
3.7	HERRAMIENTAS	59
3.8	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	62
3.9	ENTREGABLES.....	64

4	DESARROLLO.....	67
4.1	CARACTERIZACIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS DE COLOMBIA ENCARGADAS DE LA SALVAGUARDA DE LA MEMORIA HISTÓRICA	67
4.2	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTO CON LAS 10 ÁREAS DE CONOCIMIENTO SEGÚN LA GUÍA DEL PMBOK (PMI, 2017).....	69
4.3	DISEÑAR UN MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN CON EL FIN DE ESTABLECER LINEAMIENTOS PARA SU DESARROLLO.	124
4.4	PROPONER INDICADORES DE GESTIÓN QUE ASEGUREN UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN.....	128
6.	CONCLUSIONES	132
7.	RECOMENDACIONES.....	133
8.	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	134
	Lista de Referencias	145
	Anexos	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Organizativa</i>	28
Figura 2 <i>Ciclo de vida del proyecto</i>	32
Figura 3 <i>Ciclo de vida del proyecto</i>	43
Figura 4 <i>EDT</i>	83
Figura 5 <i>Diagrama de Gantt del proyecto</i>	93
Figura 6 <i>Estructura de desglose de riesgos organizacionales</i>	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales entidades públicas de Colombia que salvaguardan archivos de DDHH</i>	25
Tabla 2 <i>Principios de la Dirección de Proyectos</i>	32
Tabla 3 <i>Áreas de conocimiento</i>	40
Tabla 4 <i>Procesos de la administración de proyectos</i>	41
Tabla 5 <i>Estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos según autores</i>	44
Tabla 6 <i>Fuentes de Información Utilizadas</i>	54
Tabla 7 <i>Métodos de Investigación Utilizados</i>	58
Tabla 8 <i>Herramientas Utilizadas en el PFG</i>	61
Tabla 9 <i>Supuestos y restricciones</i>	63
Tabla 10 <i>Entregables</i>	65
Tabla 11 <i>Matriz dirección y gestión de la ejecución del proyecto</i>	76
Tabla 12 <i>Formato de control integrado de cambios</i>	77
Tabla 13 <i>Formato de evaluación de las fases en el cierre del proyecto</i>	78
Tabla 14 <i>Formato de planificación del alcance del proyecto</i>	81
Tabla 15 <i>Formato de verificación del alcance</i>	84
Tabla 16 <i>Formato de control del alcance</i>	85
Tabla 17 <i>Formato de planificación del cronograma del proyecto</i>	87
Tabla 18 <i>Definición de actividades</i>	89
Tabla 19 <i>Secuenciación de actividades</i>	91
Tabla 20 <i>Estimación de la duración de las actividades</i>	92
Tabla 21 <i>Formato de control del cronograma</i>	95
Tabla 22 <i>Costos por actividad del proyecto</i>	96
Tabla 23 <i>Gestión de la calidad del proyecto</i>	97
Tabla 24 <i>Lista de verificación para el aseguramiento de la calidad</i>	99

Tabla 25 <i>Gestión de los recursos</i>	101
Tabla 26 <i>Matriz RACI - Proyecto: Creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria</i> <i>Histórica</i>	104
Tabla 27 <i>Matriz de comunicaciones del proyecto</i>	110
Tabla 28 <i>Gestión de los riesgos del proyecto</i>	111
Tabla 29 <i>Matriz de identificación de riesgos</i>	113
Tabla 30 <i>Matriz de probabilidad e impacto</i>	113
Tabla 31 <i>Tabla de prioridad de riesgos</i>	114
Tabla 32 <i>Plan de Acción de Riesgos - Proyecto: Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica</i>	115
Tabla 33 <i>Plan de Adquisiciones para el Proyecto: Red Nacional de Lugares de Memoria</i> <i>Histórica</i>	116
Tabla 34 <i>Matriz administración de contratos</i>	118
Tabla 35 <i>Matriz de identificación de interesados</i>	120
Tabla 36 <i>Matriz de identificación de interesados</i>	121
Tabla 37 <i>Registro de los interesados del proyecto</i>	122
Tabla 38 <i>Matriz evaluación de los interesados del proyecto</i>	122
Tabla 39 <i>Matriz poder / influencia de los interesados</i>	123
Tabla 40 <i>Indicadores de gestión para implementación de la metodología de gestión</i>	129
Tabla 41 <i>Análisis del proyecto de acuerdo con el estándar P5</i>	138
Tabla 42 <i>Dimensiones del desarrollo regenerativo para el proyecto de lugares de memoria</i> ...	142

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AGN: Archivo General de la Nación.

CNMH: Centro Nacional de Memoria Histórica.

FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo.

JEP: Jurisdicción Especial para la Paz.

MMC: Museo de Memoria de Colombia.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

PMI: Project Management Institute.

SNARIV: Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) fue creado en Colombia en 2011 para investigar y documentar las violaciones a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario que ocurrieron durante el conflicto armado interno del país. Su creación fue una respuesta a las solicitudes de varias organizaciones que trabajan en pro de los derechos humanos desde la década de los años 1990. Antes de su creación, el Gobierno de Colombia había creado en 2005 la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR) para identificar y reparar a las víctimas del conflicto armado.

En Colombia también se han creado dos importantes redes de lugares de memoria: la Red de Sitios de Memoria de América Latina y el Caribe (RESLAC) en 2007 y la Red Colombiana de Lugares de Memoria (RECLUM) en 2008. Estas redes trabajan en defensa de la memoria histórica desde la investigación y la implementación de estrategias para visibilizar las memorias plurales de las víctimas del conflicto armado colombiano. En este contexto, la presente metodología de la metodología de Gestión de Proyecto para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia reconoce la importancia de estas dos redes y busca consolidar nuevos lugares de memoria para propiciar nuevos espacios donde se presenten y se sientan vivas cada una de las experiencias, narraciones, testimonios y narrativas que cuentan los sucesos del conflicto armado en cada territorio colombiano.

Actualmente, en Colombia existen diversas problemáticas que han limitado el desarrollo de políticas efectivas de memoria histórica, entre ellas la impunidad, la falta de acceso a la información, las dificultades para la implementación de acuerdos de paz y la preservación de la memoria. Estas problemáticas han generado la ausencia de lugares de memoria en el territorio y dificultades para la reparación integral de las víctimas. Por ello, es necesario trabajar en la memoria histórica en Colombia y abordar los retos actuales para construir una sociedad más justa y equitativa para todas las víctimas del conflicto armado interno.

En el contexto colombiano, estos lugares incluyen documentación de proyectos anteriores, como planes de proyecto, informes de progreso, lecciones aprendidas, riesgos identificados y estrategias de mitigación. Estos lugares son valiosos porque proporcionan información y experiencia que puede ayudar a los gerentes de proyectos a tomar decisiones más informadas y mejorar la gestión de proyectos actuales y futuros. Los beneficios de la generación

de valor para la gestión del proyecto de lugares de memoria en Colombia incluyen la toma de decisiones, la reducción de riesgos, el aprendizaje organizacional y la mejora de la calidad.

El objetivo general de este proyecto fue formular una metodología de gestión la cual contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia a fin de poder contribuir a procesos de reparación integral a las más de nueve millones de víctimas del país en cada uno de los 32 departamentos que tiene el país de acuerdo con lo establecido en la Ley 1448 del 2011. Con esta metodología, no sólo se adelantarían acciones de reparación simbólica, sino que además, se articularía con las más de 10.000 organizaciones, entidades y asociaciones de víctimas que trabajan desde lo territorial temas relativos a memoria.

En cuanto a los objetivos específicos, estos fueron: caracterizar las entidades públicas encargadas de la salvaguarda de la memoria en Colombia para definir su alcance en la red y conocer su competencia técnica, describir las técnicas y herramientas para una metodología de la metodología de gestión del proyecto que permitiese establecer lineamientos y cubrir los 32 departamentos del país, diseñar un manual para la implementación de la metodología de gestión y formular indicadores de gestión para evaluar el impacto de la red de memoria. Todo esto busca fomentar la participación ciudadana en la construcción de la memoria histórica del país y asegurar que se respeten las necesidades y perspectivas de las comunidades.

En el proyecto, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias y terciarias para obtener información relevante y lograr la formulación de una metodología de gestión para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia. En este proyecto se utilizó el método analítico-sintético, el deductivo, así como la investigación documental para comprender mejor el objeto de estudio, comprobar hipótesis y recolectar información relevante sobre el conflicto armado y la memoria histórica en Colombia. Cada uno de estos métodos tiene su propia metodología, técnicas, herramientas e instrumentos para dar desarrollo a los objetivos de investigación propuestos.

1 Introducción

De acuerdo con el Centro Nacional de Memoria Histórica, Colombia es un país con una historia interesante a lo largo del tiempo pero que, en algunos casos, resulta compleja en la medida que ha estado marcada por conflictos armados, violencia política y social, y una larga serie de violaciones a los Derechos Humanos (CNMH, 2022). Por lo anterior, en el presente PFG resulta importante reconocer y valorar la diversidad cultural y étnica del país a fin de preservar la memoria de las víctimas del conflicto armado a través de la creación de un objetivo general el cual buscar la formulación de una metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

Es así como un proyecto de lugares de memoria en Colombia se convierte en una herramienta fundamental para comprender y analizar el pasado violento que ha atravesado el territorio. Para ello, la red de memoria histórica se percibe como espacios físicos que se crean para recordar y honrar a las víctimas de la violencia y a los acontecimientos históricos que han marcado la historia del país. Para el caso del PFG, el proyecto de lugares de la memoria busca preservar la memoria colectiva de la sociedad colombiana y contribuir a la construcción de la paz y la reconciliación desde diferentes espacios de acceso libre a los divergentes públicos donde se puede reflexionar sobre el pasado de cada territorio y de esta forma, construir una visión más completa y comprensiva del fenómeno de conflicto armado por el que ha atravesado la nación.

Por lo anterior, el proyecto de lugares de la memoria en Colombia se formula cuatro objetivos específicos que dan cumplimiento al objetivo general mencionado anteriormente. Por su parte, el primer objetivo específico está enfocado en realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la red, esto permitirá conocer la competencia técnica de cada entidad frente a la

responsabilidad legal de custodia o salvaguarda de la memoria histórica. De otro lado, el segundo objetivo específico propende por describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red y de este modo, cubrir los 32 departamentos de Colombia.

A partir de lo anterior, se establece en el tercer objetivo específico el diseñar un manual para la implementación de la metodología de gestión el cual contiene un paso a paso que responde al cómo realizar su implementación a lo largo del territorio colombiano. Para el evaluar el impacto de la red de memoria, en el cuarto y último objetivo específico se formulan indicadores de gestión que aseguran la implementación exitosa de la metodología de gestión. Es así como estos objetivos fomentan la participación ciudadana en la construcción de la memoria histórica del país en colaboración con las comunidades locales y las organizaciones de víctimas, para asegurar que se respeten sus necesidades y perspectivas en espacios como monumentos, murales, jardines conmemorativos y otros tipos de instalaciones públicas que ayuden a recordar y honrar a las víctimas de la violencia y los acontecimientos que han marcado la historia de Colombia.

1.1 Antecedentes

Aunque si bien, el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) se crea sólo hasta el año 2011 con el objetivo de investigar y documentar las graves y manifiestas violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario ocurridas con ocasión del conflicto armado interno, sus inicios se remontan a la década de los años 1990, cuando varias organizaciones que trabajan en pro de los Derechos Humanos empezaron a exigir al Estado una entidad pública o una comisión de la verdad la cual investigara estas violaciones.

Como respuesta a estas solicitudes, el Gobierno de Colombia para el año 2005, crea la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR) con el objetivo principal de identificar y reparar a las víctimas del conflicto armado promoviendo la reconciliación entre los diferentes actores de este fenómeno. Aunque si bien esta entidad trabajó con víctimas del conflicto armado, se centró principalmente en la reparación material y por tanto, carecía de claridad frente a su mandato para investigar las violaciones a los DDHH.

Para dar cumplimiento a estas dos medidas, en el año 2011, el Estado colombiano crea el CNMH a través de la Ley 1448 de 2011, también conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Desde entonces, esta entidad tiene como objetivo principal el investigar, documentar y difundir la verdad sobre las graves y manifiestas violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitarios ocurridas con ocasión del conflicto armado interno contribuyendo así a la reparación integral de las víctimas y a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En relación con redes de lugares de memoria en Colombia, se puede identificar dos ítems importantes. El primero, relacionado con la creación en 2007 de la Red de Sitios de Memoria de América Latina y el Caribe (RESLAC) la cual es una iniciativa que busca promover el

intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los sitios de memoria de la región. Por otro lado, está la iniciativa (impulsada por la primera iniciativa) de la Red Colombiana de Lugares de Memoria (RECLUM) que fue fundada en el año 2008 y actualmente cuenta con más de 60 miembros en todo el país. Las dos iniciativas, trabajan en defensa de la memoria histórica desde la investigación y puesta en marcha de estrategias que permitan visibilizar las memorias plurales de las víctimas del conflicto armado colombiano.

Por lo anterior, el presente PFG reconoce como entidades fundamentales, cada uno de los lugares de memoria que se han consolidados con las dos redes anteriores en la medida que le aportan a la formulación de la metodología de gestión de proyecto para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia desde un trabajo articulado que nutre estas dos redes con nuevos lugares de memoria y a partir de ello, propicia nuevos espacios con lugares donde se puedan presentar y sentir vivas cada una de las experiencias, narraciones, testimonios y narrativas que cuentan los sucesos de conflicto armado por los que ha atravesado todo el territorio colombiano desde lo individual o colectivo.

1.2 Problemática

En Colombia, actualmente existen diversos tipos de problemáticas presentes que han limitado los avances en el desarrollo efectivo de políticas de memoria histórica y que por lo tanto, han reflejado resultados en el territorio como la ausencia de lugares de memoria en cada uno de los departamentos. Entre otros, las principales problemáticas son:

Impunidad: Si bien el país ha realizado avances significativos en materia de justicia transicional, a la fecha se presentan ausencias de investigación de muchos casos de violaciones graves a los Derechos Humanos durante el conflicto armado interno, lo que se traduce a una falta

de justicia y una presencia significativa de la impunidad que impiden avanzar en la reparación integral de las víctimas, entre ellas la reparación simbólica desde la memoria histórica.

Falta de acceso a la información: Existe una gran cantidad de información y documentos relacionados con el conflicto armado en Colombia que aún no están disponibles al público. Si bien, esto puede obedecer a que no toda la información generada en el marco del conflicto armado es pública y puede obedecer a información reservada o clasificada, esto dificulta la construcción de una memoria colectiva y limita la capacidad de las víctimas y sus familias para conocer la verdad sobre lo sucedido.

Dificultades para la implementación de acuerdos de paz: A pesar de la firma del acuerdo de paz en 2016, no resulta ser un secreto que la implementación de esta ha sido difícil debido a diversos factores. En muchos departamentos del país se siguen presentando casos de violencia armada por parte de disidentes o nuevos grupos armados que comenten violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario, representando resistencia de algunos grupos armados a abandonar las armas y por lo tanto, limitando estos acuerdo de paz.

Preservación de la memoria: A pesar de los esfuerzos de las organizaciones de víctimas y de Derechos Humanos, esta es la problemática que permitió el desarrollo del presente PFG dado que a la fecha, muchos lugares de memoria y testimonios de las víctimas están en riesgo de desaparecer debido a la falta de financiación y recursos para su preservación y protección, situación que cambiaría si se trabaja conjuntamente y de manera colaborativa a fin de salvaguardar y difundir esta memoria histórica.

Con las problemáticas anteriores, se muestra la necesidad de continuar trabajando en la memoria histórica en Colombia y de abordar los retos actuales para construir una sociedad más

justa y equitativa para todas las víctimas del conflicto armado interno; razón por la cual se hace necesario el formular una metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

1.3 Justificación del proyecto

De acuerdo con el apartado 2.1 del Estándar para la dirección de proyectos del Project Management Institute, de ahora en adelante PMI, el cual se refiere a la *creación de valor en la gestión de proyectos* los lugares de memoria histórica son importantes en la medida que son estos los que proporcionan una fuente de conocimiento y experiencia acumulada valiosa para la gestión de proyectos actuales y futuros en diferentes sectores; académicos, investigativos, políticos, económicos, entre otros.

Para el caso del presente PFG en el contexto colombiano, estos lugares de memoria histórica incluyen documentación de proyectos anteriores como planes de proyecto, informes de progreso, lecciones aprendidas, riesgos identificados y estrategias de mitigación. En esa línea, esta documentación establece a través de informes o registros, los cronogramas y presupuestos que se requieren para poner en marcha la red de memoria histórica en cada uno de los 32 departamentos que integran la República de Colombia.

Es así como para la entidad objeto de estudio (el CNMH), que como se mencionó en el desarrollo del proyecto, pasará a ser el Museo de Memoria de Colombia, los lugares de memoria histórica son importantes porque proporcionan una fuente valiosa de información y experiencia que puede ayudar a los gerentes de proyectos a tomar decisiones más informadas y mejorar la gestión de proyectos actuales y futuros. Entre los beneficios y generación de valor para la gestión del proyecto de lugares de memoria en Colombia, se encuentran entre otros:

Toma de decisiones: Con los distintos casos de éxitos o no tan afortunados que se datan, se determina qué metodologías, técnicas, herramientas o instrumentos aplicar en los proyectos locales o regionales y del mismo modo, cuáles no resultaran apropiados para el desarrollo y resultado exitosos de estos.

Reducción de riesgos: Al tener un alcance en los 32 departamentos de Colombia, los lugares de memoria histórica permiten identificar patrones y tendencias en la gestión de proyectos locales, lo que contribuye a prevenir y mitigar riesgos en nuevas implementaciones en regiones por ejemplo donde la infraestructura tecnológica no tiene gran cobertura, frente a aquellos donde están conectadas por medio de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones en más del 80%.

Aprendizaje organizacional: A lo largo de los 13 años de vigencia de la entidad, el CNMH a través de la gestión del conocimiento y la experiencia adquirida en proyectos de memoria anteriores mejora su capacidad al interior de sus cuatro direcciones técnicas o misionales en lo relacionado con la gestión de proyectos de manera efectiva.

Mejora de la calidad: Dentro del Estándar para la dirección de proyectos del PMI la creación de valor está ligada a la calidad. Es así como la utilización de lugares de memoria histórica ayuda a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, lo que contribuye a mejorar la calidad de los proyectos futuros a lo largo del territorio colombiano.

1.4 Objetivo general

Realizar la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

1.5 Objetivos específicos

- 1.** Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.
- 2.** Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos metodológicos para la creación de la red.
- 3.** Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión con el fin de establecer directrices para su desarrollo.
- 4.** Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.

2 Marco teórico

Para hablar de memoria, resulta imperativo hablar de los distintos medios, mecanismos, canales y soportes que documentan estos procesos colectivos o individuales, tal es el caso del papel, cuyo soporte hace la función de datar en sus contenidos, acontecimientos importantes a lo largo de la vida del ser humano. Si bien, soportes como la arcilla, la madera, las tablillas de cera, las piedras, los metales, el pergamino y el papiro han sido los soportes más usados desde surgimiento de la escritura, el rol protagónico del papel es el que hasta la fecha se mantiene vigente como el medio físico más usado para datar diferentes hechos.

De acuerdo con Rodríguez, desde los años 3000 - 2000 a.C. los documentos empiezan a tener un rol importante en procesos de la vida cotidiana del ser humano, razón por la cual, un marco teórico relacionado con procesos memoria no puede descuidar los archivos como eje central en procesos de difusión de acontecimientos (2009, p. 32). Carmona coincide en que hoy en día, es gracias a los archivos que se ha podido avanzar en procesos de investigación en todas las áreas de conocimiento y disciplinas en la medida que son estos soportes, los que documentan la memoria de nuestros ancestros a lo largo de la historia (2022, p. 17).

Por lo anterior, para la formulación del presente PFG el cual propende realizar la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia, resulta de gran importancia tener como eje central los documentos de los pueblos, las comunidades, las instituciones, los colectivos y las personas naturales que a lo largo de sus procesos de lucha y resistencia en medio del conflicto armado en Colombia, han documentado a través de diferentes tipos de documentos (fotografías, cartas, sentencias, denuncias, videos, grabaciones, entrevistas, notas de prensas, mapas, planos,

declaraciones policiales, entre otras) vivencias de las que han sido víctimas de violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario.

Es así como entidades públicas como la Alcaldía Mayor de Bogotá, ha adelantado proyectos de reflexión en torno a la importancia de los Archivos de Derechos Humanos y Memoria Histórica, para ello, se ha “propuesto la formulación de una política pública distrital de víctimas, memoria, paz y reconciliación la cual adelanta conjuntamente con la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación y cuyo objetivo es visibilizar las memorias de las víctimas en la capital colombiana” (García, A. 2021, p. 43). De otra parte, el Archivo General de la Nación, ente rector de la política pública de archivos (entre ellos los de memoria) en Colombia, creó junto con el Centro Nacional de Memoria Histórica, el Protocolo de Gestión Documental de los Archivos Referidos a las Graves y Manifiestas Violaciones a los Derechos Humanos, e Infracciones al Derecho Internacional Humanitario, Ocurredas con Ocasión del Conflicto Armado Interno a fin de salvaguardar la memoria de las víctimas en todo el territorio nacional; proyectos que contribuyen de manera significativa a la creación de la red de lugares de memoria propuestos en el presente PFG.

2.1 Marco institucional

Herrán define el marco institucional como el “conjunto de entidades, institucionales y redes que tienen autoridad en determinada materia” (2012, p. 03). Es importante destacar las principales entidades públicas de Colombia responsables de la formulación y cumplimiento de la normativa relacionada con memoria histórica, tales como el Archivo General de la Nación (AGN), la Unidad para las Víctimas, la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, y el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). Estas entidades tienen la responsabilidad de proteger,

preservar y difundir la memoria histórica en Colombia, y su papel es fundamental para el fortalecimiento de la democracia y la construcción de la paz en el país.

Tabla 1

Principales entidades públicas de Colombia que salvaguardan archivos de DDHH

Entidad	Alcance en memoria histórica
Archivo General de la Nación	Ente rector de Colombia para formular las políticas públicas y las normativas vigente que garanticen la salvaguarda, protección, acceso y difusión de los archivos del país, entre ellos los relativos a memoria histórica.
Centro Nacional de Memoria Histórica	Entidad más importante en adelantar acciones de fortalecimiento, registro, acopio, procesamiento técnico, custodia, preservación y difusión de archivos vinculados a conflicto armado.
Jurisdicción Especial para la Paz	Instancia del Gobierno encargada de documentar y recolectar los testimonios tanto de los victimarios como de las víctimas de violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario a fin de que sean acogidos por la justicia colombiana.
Museo de Memoria de Colombia	Entidad del Estado (en construcción física) encargada de centralizar y reunir toda la memoria histórica del país para disponerla a los ciudadanos y en general, a todas las partes interesadas en temas relativos a conflicto armado.

Nota: tabla que muestra las cuatro entidades más importantes e involucradas de salvaguardar la memoria histórica documental de Colombia. Elaboración propia.

En tal sentido, resulta de gran importancia el poder identificar las entidades principales que regulan desde lo local, todo lo referente a memoria histórica. Esto, dado la importancia de poder vincular el trabajo que adelantan cada una de estas entidades, con las

propuestas formuladas en el presente PFG en relación con la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia la cual permita trabajar de forma interinstitucional y articulada.

2.5.1 Antecedentes de la institución

El Centro Nacional de Memoria Histórica se creó con la Ley 1448 de 2011, también conocida como Ley de Víctimas, que ordena la construcción de un archivo con documentos originales o copias fidedignas referidos a las graves y manifiestas violaciones de derechos humanos e infracciones al derecho internacional humanitario ocurridas con ocasión del conflicto armado interno, además de archivos sobre construcción de paz e iniciativas de memoria (Ley 1448, 2011). Actualmente, esta entidad cuenta con la Dirección de Archivos de los Derechos Humanos, que tiene los más altos estándares y tecnologías que garantizan el almacenamiento y recuperación de la información de las víctimas sin alterar los documentos originales de sus memorias plurales. Adelanta procesos de fortalecimiento, acopio, registro, procesamiento técnico, conservación, preservación a largo plazo, uso social y apropiación de los archivos como parte del compromiso de memoria adquirido por ley.

Si bien la institución se ha visto envuelta en situaciones problemáticas en los últimos 4 años a raíz de la pérdida de credibilidad por parte de las víctimas, dado que "no se tiene en cuenta las opiniones de las comunidades que han sido afectadas por el conflicto y donde se violaron los Derechos Humanos" (El Tiempo, 2019), actualmente avanza la construcción física del Museo de Memoria de Colombia. Esta entidad acoge todo el trabajo realizado por parte del Centro Nacional de Memoria Histórica y otras entidades del Estado para materializarse en las

expresiones de memoria de cada una de las víctimas del conflicto armado desde una reparación integral: material y simbólica.

2.5.2 Misión y visión

Actualmente, la misión y la visión de la entidad objeto de estudio del presente PFG, está relacionado con memoria toda vez que en ella se establece el poder trabajar en pro de las memorias plurales de las víctimas como parte del deber de memoria del Estado colombiano, es así como desde lo territorial, tanto su misión como visión, aportan en gran medida a la creación de la red de lugares de memoria histórica en el sentido que la entidad es de orden nacional y por lo tanto, ha realizado avances significativos lo largo del territorio con diferentes actores y entidades que investigan, y trabajan temas relativos a conflicto armado. Es así como la misión y la visión se establecen en el sitio web de la entidad como:

Misión: Contribuir a la reparación integral y el derecho a la verdad, a través de la recuperación, conservación y divulgación de las memorias plurales de las víctimas, así como del deber de memoria del Estado y de todos los victimarios con ocasión de las violaciones ocurridas en el marco del conflicto armado colombiano sin ánimo de venganza y en una atmósfera de justicia, reparación y no repetición (CNMH, 2018).

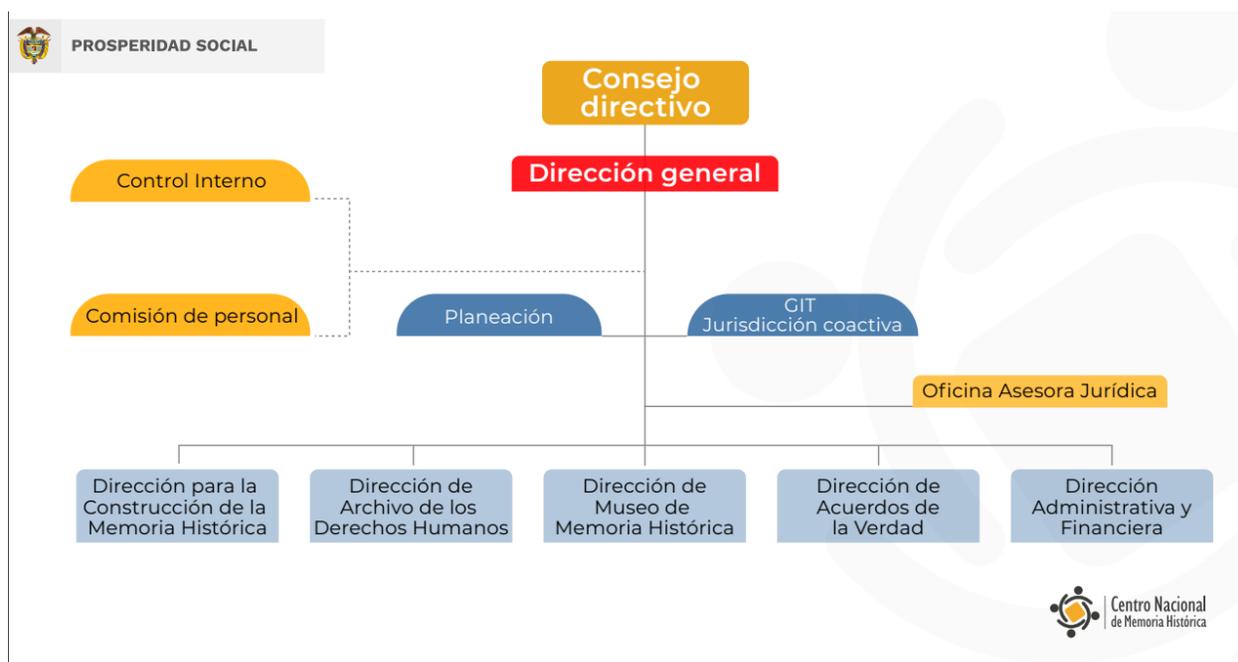
Visión: A 2021 el Centro Nacional de Memoria Histórica habrá realizado una gran contribución al conocimiento académico sobre la memoria de las víctimas y la verdad histórica, y diseñado, construido, dotado y puesto en funcionamiento el Museo de la Memoria de los colombianos. Hará entrega de sus investigaciones, publicaciones y archivos de Derechos Humanos al Museo para que dicho legado sea fuente de estudio, análisis, recordación y reflexión como un aporte a la paz de Colombia (CNMH, 2018).

2.5.3 Estructura organizativa

Aunque si bien, la entidad cuenta con una estructura organizacional vigente tal y como se muestra en la Figura 1, resulta válido aclarar que actualmente se adelantan mesas de trabajo en las cuales se propende por la formulación de nuevos procedimientos y manuales para cada una de las direcciones de la entidad y sus respectivos procesos internos o dependencias, razón por la cual, el presente PFG se formula con la estructura organizativa vigente; febrero de 2023 tal cual y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Estructura Organizativa



Nota. Organigrama del CNMH en el cual muestra la estructura orgánica funcional de la entidad. Tomado del CNMH, 2023 (<https://centrodememoriahistorica.gov.co/organigrama/>).

2.5.4 Productos y servicios que ofrece

En Colombia, las entidades públicas establecen cada uno de sus productos o servicios a través del marco normativo que las crea. Por ello, la mayoría de estos productos o servicios se definen por medio de leyes, decretos o resoluciones y los mismos no se pueden derogar sin un comité interinstitucional y varios sectores políticos que intervengan en el sector de la entidad. En tal sentido, los servicios relacionados a continuación, son los adquiridos por Ley 1448 de 2011 al Centro Nacional de Memoria Histórica:

2.5.4.1 Construcción de la Memoria Histórica.

Realizar investigaciones a través de convocatorios o con demás instituciones, con especial atención en las poblaciones víctimas del conflicto armado bajo tres temáticas: tierras, organización social y territorio.

2.5.4.2 Observatorio Nacional de Memoria y Conflicto.

Cumplir con el deber de memoria del Estado a través del esclarecimiento histórico de los muchos hechos victimizantes que ha dejado el conflicto armado en Colombia.

2.5.4.3 Reparaciones Simbólicas Colectivas.

Realizar reparaciones a las víctimas desde lo simbólico, es decir, aquellos que represente un significado y significativo para las comunidades afectadas y las cuales no necesariamente se estén relacionado con retribución económica a las víctimas.

2.5.4.4 Respuesta a Sentencias Judiciales.

Recopilar, sistematizar y preservar las memorias de las víctimas documentadas en diferentes sentencias proferidas por jueces de Justicia Transicional en las cuales imparte ordenas al Centro Nacional de Memoria Histórica para que adelante acciones de reparación.

2.5.4.5 Iniciativas de Memoria.

Trabajar articuladamente con las víctimas en el territorio a fin de propiciar espacios de reflexión, encuentro y reparación simbólica a las víctimas de violaciones a los DDHH e infracciones al DIH.

2.5.4.6 Archivos de los Derechos Humanos.

Recopilar, registrar, procesar, preservar y difundir las memorias plurales acopiadas a lo largo del territorio en diferentes soportes (videos, grabaciones, sentencias, fotografías, prensa, entre otros).

2.5.4.7 Pedagogía de la Memoria Histórica.

Apoyar a diferentes instituciones educativas en procesos de fortalecimiento de espacios educativos que contribuyan a conocer la verdad del conflicto armado y a emplear esta memoria histórica en sus procesos de investigación.

2.5.4.8 Enfoques Diferenciales.

Atender con especial énfasis a poblaciones étnicas, a poblaciones con enfoque de género. personas con discapacidad y adultos mayores que han sido víctimas del conflicto armado colombiano.

2.5.4.9 Acuerdo de la verdad.

Realizar la elaboración de informes a partir de la recolección de testimonios de los victimarios como medidas de reparación integral a las víctimas y donde se consolide la verdad y la no repetición desde todas las partes.

2.5.4.10 Contribuciones Voluntarias.

Recopilar y atender todas las contribuciones (testimonios, narraciones, relatitos, entre otros) de aquellas personas que no pertenecieron a grupos armados al margen de la ley pero que desean contribuir a la reparación integral a las víctimas del conflicto armado.

2.5.4.11 Cooperación Internacional y Alianzas.

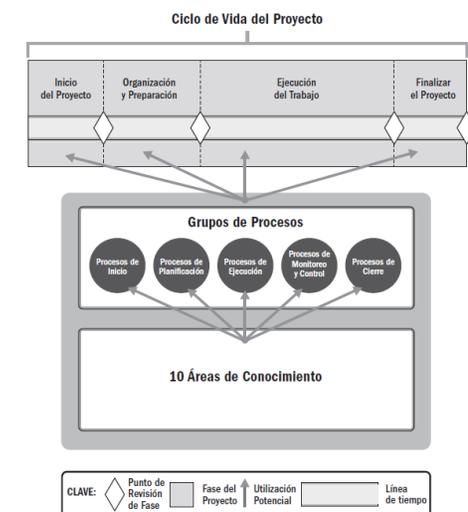
Trabajar juntamente con entidades y gobiernos internacionales en pro de garantías de verdad, justicia y no repetición para toda la sociedad colombiana afecta por el conflicto armado.

2.6 Teoría de Administración de Proyectos

En concordancia con el PMI un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017, p. 43). En tal sentido, resulta válido decir que, la formulación de una metodología de gestión de proyecto para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia cuenta con todas las características propias de lo que obedece a un proyecto en la medida que su finalidad es poner a disposición un servicio para el público en general con especial énfasis en las víctimas del conflicto armado colombiano y que para lograr lo anterior, se requiere de una administración de proyectos la cual se refiere según Rivera, al conjunto de técnicas, herramientas e instrumentos que contribuyen a unas buenas prácticas de planeación, ejecución y seguimiento a los proyectos (Rivera, 2020, p. 21).

Ahora bien, entendiendo que todo proyecto cuenta con un ciclo de vida, es decir, con un determinado número de series de fases que se presentan a lo largo de todo su desarrollo o bien, desde su iniciación hasta entrega final, es importante mencionar que, para el presente PFG, el ciclo de vida inicia con el presente entregable y finaliza con la entrega de la formulación de la metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia. Para lograr tal objetivo, también se tiene en cuenta los grupos de procesos que presenta, es decir, aquellos que según la Guía del PMBOK se refieren al agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos (PMI, 2017); tal y como lo muestra la Figura 2.

Figura 2
Ciclo de vida del proyecto



Nota: Figura 2 muestra el ciclo de vida del proyecto y los grupos de procesos según la Guía del PMBOK sexta edición. Tomado de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Sec1:21, Pág.57). PMI, 2017, Project Management Institute.

2.6.1 Principios de la dirección de proyectos

De acuerdo con el Estándar para la dirección de proyectos, los principios para la dirección de proyectos son aquellos que están inmersos dentro del proyectos como parte de las estrategias para la toma de decisiones y resolución de problemas presentados durante el ciclo vital de los mismos (PMI, 2021, Sec1: 23, p. 13). A continuación, en la Tabla 2 se relacionan cada uno de ellos y el cómo estos guían el comportamiento de la temática desarrollada:

Tabla 2

Principios de la Dirección de Proyectos

Principio	Alcance
Ser un administrador diligente, respetuoso y	Por ser la entidad objeto de estudio una institución que trabaja con Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, dentro del marco de la dirección de proyectos, se deben integrar administradores que demuestren total respeto con las víctimas del

Principio	Alcance
cuidado	conflicto armado, que sean respetuosos y cuidadosos al momento de abordar las situaciones de violencia en el territorio.
Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto	Los equipo de trabajo tanto administrativos como misionales, deben responder a los principios de experiencia, conocimiento y habilidades propias de su cargo en función de las víctimas de tal modo que quienes ejecutan en el proyecto trabajan dentro de las culturas con pautas organizacionales y profesionales estableciendo a menudo su propia cultura “local”.
Involucrarse eficazmente con los Interesados	Dado que lo que se busca es el poder contribuir al éxito del proyecto y terminarlo con satisfacción total por parte de las partes interesadas, para el presente PFG este principio resulta de gran importancia en la medida que como se indicaba en el apartado que precede, algunas víctimas del conflicto armado han perdido la confianza por parte del Estado en la medida que no se sienten identificadas ni representadas; expresan precisamente que no hay involucramiento con todas las partes y se toman decisiones sin contar con la opinión de ellas. Este principio es el puente por medio del cual se articulan cada una de las necesidades o requerimientos que las víctimas pueden
Enfocarse en el valor	demandar en el proyecto y los cuales requieren de evaluar o ajustar durante periodos continuos para lograr un alineamiento de los objetivos del proyectos con los del negocio, sus beneficios y valores.
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Sin duda alguna, resulta imperativo tener una mirada holística sobre las interacciones del sistema con el fin de abordar situaciones que respondan positivamente al proyecto de la red de memoria, en ese sentido, este principio debe propender por atención permanente de cada una de las situaciones que se puedan presentar a lo largo del territorio con las comunidades,

Principio	Alcance
<p>Demostrar comportamientos de liderazgos</p>	<p>los colectivos, las organizaciones y asociaciones de víctimas desde una mirada prospectiva de las actividades o acciones necesarias a llevar a cabo para estos resultados positivos.</p> <p>Uno de los mayores éxitos de los proyectos, están relacionados con la capacidad de liderazgo que ejerce cada uno de los integrantes que lo desarrollan. Es así como este principio se ve reflejado en la creación de la red con aquella capacidad que deben tener sus integrantes para demostrar y adaptarse a los diferentes contextos que se presentan en el territorio a fin de apoyar a la consecución exitosa de las necesidades tanto individuales como colectivas y por supuesto, las de su equipo de trabajo empleando honestidad, integridad y conducta ética.</p> <p>Este principio debe aplicarse para entender que si bien las más de 10.000 instituciones de memoria a lo largo de Colombia, tienen objetivos comunes -la reparación integral desde lo simbólico- cada proyecto es único, por lo que se debe tener muy claro que</p>
<p>Adaptar en función del contexto</p>	<p>en los territorios tanto las demandas como necesidades son totalmente diferentes, por ejemplo, no impactaría positivamente llevar el diseño de un lugar de memoria histórica de la amazonia colombiana a regiones como Boyacá, Cundinamarca o algunos departamentos del Eje Cafetero; son contextos culturales totalmente diferentes y situaciones de vivencia enmarcados por otros victimarios.</p>
<p>Incorporar la calidad en los procesos y entregables</p>	<p>La satisfacción de las partes interesadas está ligada a la aprobación del resultado del proyecto. Es así como la calidad de estos puede determinar una variable importante al momento de tener un indicador de éxito en los procesos y entregables. Para el caso de la creación de la red la calidad es la que permite satisfacer las expectativas de los interesados y cumplir con los</p>

Principio	Alcance
Navegar en la complejidad	<p>requisitos del proyecto de lugares de la memoria.</p> <p>En un país como Colombia el cual es catalogado como el segundo más diverso del mundo después de Brasil, cada uno de los 32 departamento es totalmente diferente al otro. Razón por la cual, el navegar por la complejidad resulta una realidad latente en el proyecto de la red de memoria en la medida que estos están de manera intrínseca en el comportamiento humano, las interacciones con sus sistemas, la incertidumbre que han presentado las víctimas y la ambigüedad frente a los proyectos de memoria histórica que actualmente se adelantan.</p> <p>Los riesgos están presentes en todos los proyectos. En tal sentido, este principio propende porque desde la formulación de la red se prevean los riesgos tanto negativos como positivos</p>
Optimizar las respuestas a los riesgos	<p>(oportunidades) como los negativos (amenazas) que se presentan a nivel individual y general, es así como estas respuestas deben propender por ser adecuadas, eficientes, realistas, acordada con los interesados y asignadas a un responsable.</p> <p>Es la capacidad de responder a condiciones cambiantes mientras que la resiliencia es la capacidad de absorber los impactos y de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso. Es así como la creación de la red debe estar en la capacidad de adoptar tanto la adaptabilidad como la resiliencia entendiendo que a lo largo del territorio se pueden presentar situaciones particulares que requieren de este principio.</p>
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	<p>Este principio es uno de los más importantes en la medida que actualmente se lleva a cabo la formulación de planes de trabajo desde metodologías y técnicas estándares para todos los territorios, por lo que el poder permitir cambios, tiene como resultado el pasar de un estado actual a uno futuro sin que esto</p>
Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	

Principio	Alcance
necesariamente genere resistencia a las partes interesadas.	

Nota: Tabla 2 muestra cada uno de los 10 principios para la administración de proyectos y su alcance en la red. Elaboración propia.

2.6.2 Dominios de desempeño del proyecto

De acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos, un dominio de desempeño se refiere a un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos (PMI, 2017, Sec:2, p. 7). En tal sentido, el poder trabajar juntamente con los interesados (Estado y sociedad) contribuye de gran forma a la creación y fortalecimiento de lugares de la memoria en la medida que se articula trabajo en equipo durante todo el ciclo de vida del proyecto tal y como lo señala el PMI.

En ese sentido, se establecen unas entregas (lugares de la memoria histórica) para cada una de las partes, unas métricas de medición de los diferentes servicios que se pueden ofrecer desde estos lugares (formación, fortalecimiento, sensibilización, investigación, entre otras) que permitan tener resultados de impacto para tomar decisiones concretas a partir de patrones de repetición que se presentan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por lo que los siguientes 8 dominios de desempeño son los grandes aliados al momento de formular y poner en marcha el proyecto de creación de la red de lugares de memoria histórica en Colombia.

Dominio de desempeño de los interesados: este dominio permite una relación con las partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto a fin de establecer acuerdos en beneficios mutuos logrando su finalización de forma exitosa a través de la comprensión, análisis, priorización, involucramiento y monitoreo de estos.

Dominio de desempeño de equipo: es el dominio encargado de aplicar el liderazgo al interior del equipo a fin de conformar un talento humano de alto rendimiento el cual responda a

unas actividades y funciones propias de cada uno de sus integrantes para hacer realidad del resultado.

Dominio de desempeño del enfoque del desarrollo y del ciclo de vida: para el caso de la red de memoria, este dominio permite que los entregables del proyecto sean consistentes durante su ciclo de vida de acuerdo con los requerimientos necesarios para la elaboración de los lugares de memoria desde enfoques predictivos, adaptativo o híbrido.

Dominio de desempeño de la planificación: es el dominio el cual permite avanzar en el proyecto de forma ordenada, organizada y coordinada de acuerdo con los entregables del proyecto, sus requisitos organizacionales, las condiciones del mercado y las restricciones legales o regulatorias.

Dominio de desempeño del trabajo del proyecto: incluye la aplicación de habilidades y conocimientos técnicos específicos para planificar, ejecutar y controlar el trabajo del proyecto que para el caso de la creación de la red de memoria, los aspectos están relacionados con una adecuada comunicación con los interesados, la gestión de los recursos físicos y la eficaz gestión de las adquisiciones.

Dominio de desempeño de la entrega: son los que contribuyen a que los objetivos de negocio avancen de acuerdo con la estrategia del proyecto a fin de que estos se materialicen en pro de beneficios de este según lo planificado.

Dominio de desempeño de la medición: permite tener una comprensión confiable del estado del proyecto a partir de los datos procesables que facilitan la toma de decisiones al momento de tener mediciones y estimaciones precisas de los costos del proyecto, lo que a su vez, garantiza que se mantenga dentro del presupuesto.

Dominio de desempeño de la incertidumbre: implica identificar, analizar y responder a los riesgos que podrían afectar al proyecto (de hecho las mismas víctimas), y se realiza en estrecha colaboración con el equipo del proyecto y las partes interesadas. Razón por la cual, la gestión del alcance, el cronograma y los costos del proyecto también se relacionan con la incertidumbre, ya que los cambios en estas áreas pueden tener un impacto significativo en el resultado del proyecto.

2.6.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

A fin de tener un panorama diferencial entre los diferentes tipos de proyectos (predictivos, adaptativos e híbridos) resulta válido mencionar que cada uno de ellos responde a un enfoque particular el cual permite determinar el tipo de proyecto que se va a trabajar. En ese sentido y de acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos, los proyectos predictivos, se formulan cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto, normalmente se usan cuando se presenta un alto nivel de riesgo dados los diferentes mecanismos de control de cambio, por su parte, el segundo responde a su nombre de híbrido en la medida que su enfoque se refiere a la combinación de los enfoques adaptativos y predictivos, normalmente se usa cuando se presenta incertidumbre sobre los requisitos del proyecto, funciona muy bien cuando el proyecto puede acogerse a entregas modulares o estas pueden llevarse a cabo por diferentes equipos de trabajo, y finalmente, el tercer enfoque, el adaptativo, es cuando se presenta en el proyecto un alto grado de probabilidad de cambio, es decir, los requerimientos y requisitos iniciales cambian a medida que determinado entorno, evento o parte interesada, intervengan (PMI, 2017, p. 7-131).

En este sentido, la formulación de una metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia es de enfoque híbrido en la medida que cada lugar de memoria puede ser entregado de forma modular, es decir, por periodos de tiempos y a su vez, lo pueden desarrollar varios equipo de trabajo distribuidos a lo largo del territorio colombiano, por otro lado, permite aclarar los requisitos e investigar sobre las diversas opciones requeridas por parte de las víctimas, lo que permite hacer uso de los enfoques tanto iterativos como adaptativos.

2.6.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

Moreno, Sánchez y Veloza coinciden en que la administración, dirección o gerencia de proyectos, aunque se haya introducido como definición en los últimos años, ha formado parte de los procesos de la humanidad de forma implícita o explícita a lo largo de toda su historia (2016, p.72), especialmente en lo que respecta a los diferentes estilos de dirección que cada líder desarrolla dentro de un equipo de personas para responder a las demandas, necesidades y requerimientos de un determinado sector por lo que la gerencia de proyectos se constituye en una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos trazados debido a su flexibilidad, la cual permite una alineación precisa con la estrategia de las compañías.

El PMI afirma que la gestión de proyectos implica, además de lo anterior, una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para la dirección y el liderazgo de las actividades (PMI, 2017, Sec:8, p. 275), con el fin de impactar de manera positiva en los objetivos propuestos en el proyecto. En el caso de la red de memoria, la gestión de proyectos requiere precisamente de estos aspectos, ya que son elementos fundamentales para poder trabajar en cada territorio con víctimas de violaciones de derechos humanos e infracciones al derecho

internacional humanitario. Más allá de crear y fortalecer la red, se necesitan competencias y habilidades blandas que permitan tener diálogos entre las diferentes partes para llegar a decisiones consensuadas en beneficio mutuo de las partes interesadas.

2.6.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Dentro de un proyecto, existen diferentes áreas de conocimiento las cuales permiten dirigirlo durante su ciclo de vida, esta normalmente se compone de una serie de procesos relacionados con la dirección de proyectos. En tal sentido y de acuerdo con el PMI existen 10 áreas de conocimiento en un proyecto tal y como lo muestra la Tabla 3:

Tabla 3

Áreas de conocimiento

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de Integración del Proyecto	Coordina los otros nueve áreas de conocimiento para lograr los objetivos del proyecto.
Gestión del Alcance del Proyecto	Define, gestiona y controla el alcance del proyecto y los cambios relacionados con el alcance.
Gestión del Tiempo del Proyecto	Define y gestiona la planificación y el cronograma del proyecto.
Gestión del Costo del Proyecto	Define y gestiona el presupuesto del proyecto.
Gestión de la Calidad del Proyecto	Define y gestiona los objetivos y estándares de calidad del proyecto.
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	Gestiona los recursos humanos del proyecto, incluyendo la planificación del personal, el desarrollo de equipos y la gestión de conflictos.
Gestión de la Comunicación del Proyecto	Gestiona la comunicación dentro del proyecto y con las partes interesadas externas.
Gestión de Riesgos del Proyecto	Identifica, analiza y gestiona los riesgos del proyecto y las respuestas a los mismos.

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de Adquisiciones del Proyecto	Identifica y gestiona las adquisiciones necesarias para el proyecto.
Gestión de los Interesados del Proyecto	Identifica y gestiona las necesidades e intereses de las partes interesadas del proyecto.

Nota: La Tabla 3 muestra las 10 áreas de conocimiento para la administración de proyectos. Elaboración propia.

Por su parte, los procesos en la administración de proyectos se agrupan en 5 tal y como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4

Procesos de la administración de proyectos

Proceso	Descripción
Inicio	Este grupo de procesos se enfoca en definir el alcance del proyecto, establecer objetivos y metas, identificar a los miembros del equipo del proyecto, identificar los interesados y establecer una metodología de gestión del proyecto.
Planificación	En este grupo de procesos se definen las actividades necesarias para completar el proyecto, se establecen los plazos y se elabora una metodología de gestión del proyecto detallado, incluyendo un presupuesto y una metodología de recursos humanos. También se identifican los riesgos y se desarrollan planes de contingencia.
Ejecución	En este grupo de proceso se llevan a cabo las actividades definidas en el metodología del proyecto. Se coordina y dirige el trabajo del equipo del proyecto, se implementan los cambios necesarios y se lleva a cabo la gestión de los riesgos.
Monitoreo y Control	Este grupo de proceso implica supervisar el progreso del proyecto, comparándolo con el metodología del proyecto y tomando medidas correctivas cuando se desvía de la metodología. Se controla el presupuesto, el cronograma y la calidad del trabajo. También se gestionan

Proceso	Descripción
Cierre	<p>los riesgos y se realizan ajustes en el metodología del proyecto según sea necesario.</p> <p>En este grupo de proceso se finaliza el proyecto y se entregan los resultados al cliente. Se cierran los contratos con los proveedores, se realiza una evaluación del proyecto y se realiza la documentación final del proyecto.</p>

Nota: Tabla que muestra los cinco grupos de procesos para la administración de proyectos.

Elaboración propia.

Tanto las áreas de conocimiento como el grupo de procesos resultan fundamental para la gestión efectiva de un proyecto como la red y se interconectan entre sí. Su gestión efectiva puede ayudar a garantizar que un proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad adecuada.

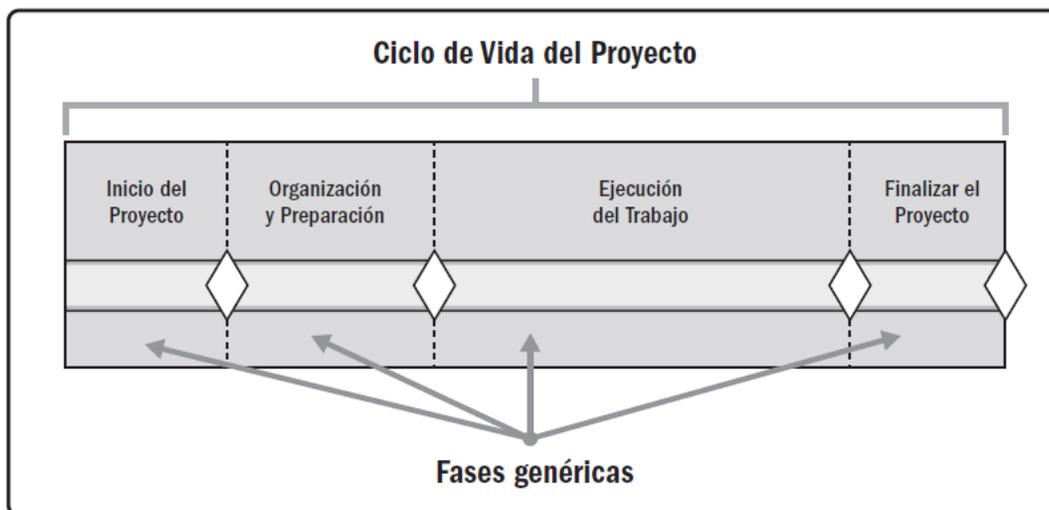
1.1.1 Ciclos de vida de los proyectos

En la entidad objeto de estudio del presente PFG se siguen los ciclos de vida de proyectos establecidos por parte del PMI (2017). Por su parte, en el inicio, se reúnen los directores con cada uno de los líderes de las dependencias a establecer nuevos proyectos para el semestre siguiente, esto a fin de lograr mayor cobertura a nivel nacional con proyectos de memoria histórica: Durante la fase de Organización y Preparación, los presentes en el anterior encuentro, establecen la ruta por departamento por la cual se va a movilizar personal que realizará el trabajo en territorio con la comunidades, además, se establecen los objetivos a los que requiere llegar y el alcance que tendrá cada equipo de trabajo, esto para la posterior fase de Ejecución del Trabajo donde se materializa lo establecido inicialmente y se adelanta bajo la supervisión y seguimiento de expertos en Derechos Humanos, finalmente, durante el cierre se revisa el cumplimiento de lo

establecido inicialmente con cada director y líder de proceso con el propósito de dar finalizado con éxito el proyecto. En la Figura 3, se representa este ciclo de vida:

Figura 3

Ciclo de vida del proyecto



Nota: Presenta el ciclo vital del proyecto. Tomada de la Guía de los *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Tomado de (PMI, 2017, II-Sec1:551 Pág. 587).

Ahora bien, en relación con el ciclo de vida que maneja la entidad y la representación de la Figura 3, el presente PFG se encuentra en la fase de Inicio toda vez que si bien se ha venido trabajando durante los últimos años en el territorio en temas relativos a memoria histórica, hasta la fecha no se ha podido consolidar una red nacional de lugares de la memoria histórica en Colombia. Razón por la cual, este ciclo de Inicio comprende la fase inicial donde se establecen los objetivos a desarrollar el en proyecto, su alcance y se definen las pautas a seguir para el siguiente ciclo que es la preparación.

2.6.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

A continuación, en la Tabla 5 se realiza un cuadro comparativo con diferentes autores que desde su concepción, abordan qué es la estrategia empresarial, qué son los portafolios, qué son programas, y qué son proyectos:

Tabla 5

Estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos según autores

Autor	Estrategia empresarial	Portafolios	Programas	Proyectos
Moreno Monsalve, Nelson Antonio	Buscar el crecimiento y posicionamiento de la organización a través de la definición de estrategias que así lo permitan; ya sea de flexibilidad, velocidad, costos o Diferenciación.	Reúne tanto proyecto, como programas y portafolios que se gestionan de manera articulada para alcanzar los objetivos propuestos.	Conjunto de proyectos de similitud que se adelantan de manera simultánea con el fin de obtener lo mejores benéficos.	Realización de un entregable en determinado tiempo de acuerdo con unas buenas prácticas de administración de proyectos.
PMI	Conjunto de decisiones y acciones a tomar frente al proyecto durante su ciclo de vida.	Colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar	Grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único

Autor	Estrategia empresarial	Portafolios	Programas	Proyectos
		objetivos estratégicos.	coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.	

Nota: Tabla con matriz comparativa la cual muestra la definición de Estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos según autores (Moreno Monsalve, Nelson Antonio) y MPI. Elaboración propia.

Con lo anterior, la formulación de una metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia hace parte del grupo de Portafolios toda vez que los lugares de memoria tendrían frente a su alcance, el cambio de sus objetivos estratégicos dadas las condiciones particulares y normativas que se presentan en cada territorio, al tiempo, en cuanto al monitoreo, los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos tomados desde la entidad principal que para este caso es el Centro Nacional de Memoria Histórica, supervisan la asignación de recursos totales de los rubros presupuestales adquiridos por la entidad a través de Registro Presupuestal, Ministerio de Hacienda, Departamento de Planeación o Cooperación Internacional, así como los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.

2.7 Otra teoría propia del tema de interés

La memoria histórica se refiere a la forma en que una sociedad recuerda y conmemora su pasado, incluyendo los eventos traumáticos y los períodos oscuros que para el caso del presente

PFG corresponde a la memoria histórica de las víctimas del conflicto armado interno colombiano. Por lo anterior, resulta válido el poder abordar de manera general algunas teorías y enfoques que han surgido en relación con la memoria histórica. Entre ellas se encuentran:

Teoría de la negación: Esta teoría sugiere que la memoria histórica no solo implica recordar, sino también olvidar. La negación es una forma activa de borrar o minimizar los eventos del pasado que son dolorosos o incómodos.

Teoría de la justicia: Esta teoría se enfoca en el papel que la memoria histórica puede desempeñar en la búsqueda de la verdad y la justicia en relación con los crímenes del pasado. La justicia puede implicar el castigo de los responsables, la reparación de las víctimas o la creación de instituciones y políticas que promuevan la igualdad y la justicia.

Si bien cada una de ellas ofrece una perspectiva única sobre cómo se recuerda el pasado y cómo se construye la identidad y la conciencia histórica de una sociedad, es importante resaltar que, el tipo de memoria histórica del presente PFG es relativo a violaciones de los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario.

2.7.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

En Colombia, existe el Archivo General de la Nación, entidad pública de orden nacional que se encarga de formular, orientar y controlar la Política Archivística a fin de garantizar la conservación del patrimonio documental y asegurar los derechos de los ciudadanos al acceso a la información. Sin embargo, se evidencia que, en Colombia, en relación con la salvaguarda de la memoria histórica documental, actualmente no existe una entidad que perdure por más de 20 años con esta función de recopilar y salvaguardar los archivos que testimonian violaciones a los Derechos Humanos y conflicto armado interno.

Tal es el caso de la Comisión de la Verdad, entidad que la Alta Corte estableció que su mandato legal fuera hasta el 27 de junio del 2022, añadiendo 2 meses más para la presentación y socialización del informe final, entidad pública que reúne una serie de memoria documental del conflicto armado colombiano y que a hoy, no cuenta con vigencia administrativa ni de funcionamiento.

2.7.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Teniendo en cuenta que la memoria histórica es un tema de investigación muy amplio que abarca diversos aspectos, como la recuperación de la memoria colectiva de una sociedad, la revisión de acontecimientos históricos y su impacto en el presente, y la lucha contra la impunidad y el olvido de los crímenes del pasado. A continuación, se presentan algunas investigaciones relevantes sobre memoria histórica:

"Los usos políticos de la memoria: el pasado como herramienta de construcción del futuro", de Alejandro Baer y Natan Sznajder. Este libro explora cómo los recuerdos del pasado se utilizan en la construcción de identidades colectivas y en la lucha por el poder político.

"La memoria recuperada: las políticas de la memoria en la Argentina", de Elizabeth Jelin. Este estudio examina cómo la sociedad argentina ha abordado la memoria de la dictadura militar que gobernó el país entre 1976 y 1983, y cómo la recuperación de la memoria ha influido en la cultura política del país.

"Memoria y violencia política en el Perú", de Carlos Iván Degregori. Este trabajo analiza cómo la sociedad peruana ha afrontado la memoria del conflicto armado interno que vivió el país entre 1980 y 2000, y cómo esta memoria ha influido en la construcción de la paz y la justicia.

"El papel de la memoria en la construcción de la paz", de Brandon Hamber y Gráinne Kelly. Este estudio examina el papel de la memoria en la reconciliación y la construcción de la paz después de conflictos violentos.

"Memoria, verdad y justicia en América Latina: la experiencia de las comisiones de la verdad", de Alexandra Barahona de Brito, Carmen González-Enríquez y Paloma Aguilar. Este libro analiza las experiencias de las comisiones de la verdad que se crearon en varios países de América Latina para investigar los crímenes de lesa humanidad cometidos durante las dictaduras militares.

2.7.2.1 Metodologías que se han usado

Si bien, actualmente existen diversas metodologías que se utilizan para investigar la memoria histórica. A continuación, se presentan algunas de las más comunes y que para el caso colombiano y la entidad objeto de estudio, se han empleado anterior de cada una de las direcciones misionales con las que cuenta el CNMH:

Entrevistas: se emplean tanto a víctimas como victimarios y son una de las principales herramientas para recolectar información sobre la memoria de un determinado grupo o comunidad. Las entrevistas pueden ser abiertas o estructuradas y permiten recoger testimonios y relatos sobre hechos históricos que han sido olvidados o marginados, normalmente son empleadas en la Dirección de Acuerdo de la Verdad - DAV.

Investigación documental: es tal vez la más usada puesto que se trata de realizar un proceso de búsqueda y análisis de documentos históricos y materiales de archivo relacionados con conflicto armado en Colombia. Estos documentos pueden incluir periódicos, fotografías, videos, testimonios, cartas, entre otros; es usada por todas las direcciones de la entidad.

Investigación interdisciplinaria: al ser una entidad pública, no solo trabaja de manera articulada con todas las demás entidades del Estado, sino que además, cuenta con todo tipo de profesionales formados en las diferentes ramas del conocimiento, es así como esta investigación interdisciplinaria implica la colaboración de investigadores de diferentes disciplinas para abordar un tema complejo desde diferentes perspectivas. Esto puede permitir una comprensión más completa y profunda de la memoria histórica y su impacto en la sociedad.

2.7.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Tal y como se ha mencionado a lo largo del presente PFG, Colombia es un país plural con historias en cada rincón, por lo que resulta válido afirmar que las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de los diferentes investigaciones varían dependiendo del contexto y tema específico de estudio, así como de las metodologías utilizadas. Sin embargo, algunas conclusiones comunes a menudo incluyen:

Que la memoria es un eje esencial para la construcción de identidades colectivas y la comprensión del presente. La recuperación y preservación de la memoria de un pueblo o sociedad puede ayudar a construir una identidad colectiva más fuerte y a comprender mejor las tensiones y conflictos actuales pues es así como esta puede ser utilizada como una herramienta política y para la justicia. Por ejemplo, desde el CNMH puede ser utilizada para que las víctimas puedan luchar contra la impunidad y promover la justicia de violaciones de Derechos Humanos.

2.7.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En Colombia, la memoria histórica se ha convertido en un tema fundamental debido a la larga historia de violencia y conflicto armado interno que ha afectado al país. A lo largo de

décadas, Colombia ha sido escenario de graves violaciones de los Derechos Humanos, incluyendo masacres, desapariciones forzadas, desplazamiento forzado, y violencia sexual.

En este contexto, la memoria histórica se ha convertido en una herramienta fundamental para la construcción de una sociedad más justa y equitativa. La memoria histórica en Colombia se ha centrado principalmente en el conflicto armado interno y en la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación para las víctimas.

Entre los esfuerzos más importantes en Colombia para la construcción de la memoria histórica se encuentran la creación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (abordada en el presente PFG), la Comisión de la Verdad y la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), establecidas en el marco del Acuerdo de Paz de 2016 entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP. Para el presente PFG, se desarrollan las teorías de:

Memoria colectiva: Esta teoría sugiere que la memoria histórica es una construcción social compartida por un grupo o comunidad. La memoria colectiva se transmite de generación en generación y es moldeada por la cultura, la historia y las experiencias comunes del grupo. Para el caso del presente PFG, esta memoria se trabajaría desde la reparación integral a las víctimas desde el enfoque simbólico, reparación colectivas y memorias plurales, es decir, para recopilar todos los testimonios y relatos sobre los eventos de violencia que permitan una participación cultural la cual conduzca a su vez, a propiciar espacios de respeto por la diversidad.

Teoría de la narración: Esta teoría se enfoca en cómo se cuentan las historias y cómo se construyen las narrativas sobre el pasado. La narración es una forma importante de dar sentido al pasado y transmitir la memoria histórica a través de generaciones. Por lo anterior, para el presente PFG esta teoría se emplea para el análisis de escucha de las diferentes narrativas de las víctimas a fin de conocer sus experiencias vividas y obtener una comprensión más profunda de

las experiencias y memorias de la comunidad, lo que a su vez puede ayudar a preservar y promover la memoria histórica, permitiendo identificar patrones y temas comunes en las narrativas, lo que puede ser útil para la creación de exposiciones y materiales educativos para las diferentes redes de memoria histórica.

Teoría del trauma: Esta teoría se centra en los efectos emocionales y psicológicos de los eventos traumáticos en la memoria colectiva. Los eventos traumáticos pueden dejar una marca indeleble en la memoria de una sociedad y afectar su forma de recordar el pasado. Para el presente PFG esta teoría se emplea a fin de conocer cómo los eventos traumáticos del pasado pueden afectar a las personas y comunidades en el presente. Con esta información, poder tener una comprensión del impacto emocional y psicológico del trauma en las personas, y cómo este puede ser transmitido de generación en generación a través de diferentes formatos, actividades y metodologías en cada uno de los lugares de memoria. Al utilizar esta teoría, se aborda de manera más efectiva el dolor y la pérdida asociados con eventos traumáticos del pasado y crear un espacio seguro para que las personas compartan sus experiencias. Además, la teoría del trauma puede ser útil para la creación de programas y recursos de apoyo para la comunidad, especialmente para aquellos que han sido afectados directamente por el trauma histórico.

3 Marco metodológico

Castillo menciona que en el marco de todo proyecto, es importante realizar avances de investigación relativos al proyecto a desarrollar, con el fin de establecer el estado actual de la cuestión, autores relevantes a la temática o idea, las herramientas y técnicas utilizadas en proyectos de similitud para tomar elementos que aporten a la consecución del proyecto o determinar qué no sería recomendable aplicar (2020, p. 32). Según el autor, es en el marco metodológico donde se brinda un contexto de estudio para el proyecto, se establecen las metodologías a emplear para su desarrollo, así como las técnicas y herramientas para terminar con éxito su cierre.

Por su parte, para la entidad objeto del presente estudio (el CNMH), este marco metodológico permitió conocer tanto las técnicas, las herramientas e instrumentos para llegar al objetivo propuesto que era la formulación de una metodología de gestión que contribuyera a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia. Situación que sin duda, logró dar un panorama claro sobre el modo a proceder para la formulación de la metodología de gestión y sobre el cómo actuar a lo largo del territorio teniendo en cuenta todas las partes interesadas, el marco normativo, el sector, demanda y requerimientos de las víctimas.

3.5 Fuentes de información

Cuando se realiza la revisión de la literatura debe de ser de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente están surgiendo publicaciones acerca de los avances en distintos campos del conocimiento humano en torno a un tema determinado. Una fuente de información es todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la

información. Se encuentran diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda (UAEH, 2015, p. 132).

3.5.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Hernández Sampieri, 2008, p.54).

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consisten en documentos propios de la entidad que sustentan el desarrollo del proyecto, entrevistas tanto con directores como líderes de la entidad a fin de establecer puntos de vista diferentes relacionados con los objetivos propuestos a nivel nacional en temas de memoria histórica. Es así como estas fuentes primarias permiten conocer de primera mano diferentes nociones que se tenían al interior de la entidad, lo que resultó valioso en la medida que la información obtenida no estaba procesada, analizada o interpretada por otras personas o instancias y por lo tanto, la interpretación se daba de acuerdo con el nivel profesional del entrevistador y su lectura profesional de los documentos técnicos para luego ser contrarrestadas con las fuentes secundarias y a partir de ello, realizar la formación de la metodología de gestión para la creación de la red de memoria histórica.

3.5.2 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros (Dupuis, Alexandro, 2020, par. 2).

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en la revisión detallada de normativa colombiana relaciona con memoria histórica a fin de tener un panorama sobre los avances normativos y cómo estos contribuyen a la creación de la red de memoria histórica, al tiempo, se realizó la búsqueda de artículos de revistas indexadas en bases de datos académicas para conocer los temas relativos a conflicto armado que se habían trabajado y finalmente, material bibliográfico que permitió tener una mayor claridad en relación a cómo se constituye redes de memoria y los avances que se realizaron en la región (Latinoamérica) y el mundo.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 6:

Tabla 6

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de	Entrevista con directores y líderes de procesos. Documentos propios de la entidad (procedimientos y	Constitución Política de Colombia de 1991. Ley 1448 de 2011.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.	manuales, principalmente).	
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) para establecer lineamientos para la creación de la red.	Grabaciones de clase de la MAP.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos sexta edición (PMI, 2017).
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	Entrevista a organizaciones de víctimas. Formularios dirigidos a asociaciones de víctimas.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos sexta edición (PMI, 2017).
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.	Documentos propios de la entidad objeto de estudio. Sitio web de la entidad.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos sexta edición (PMI, 2017).

Nota: La Tabla 6 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.6 Métodos de Investigación

Para dar cumplimiento tanto a los objetivos específicos como general en un trabajo de investigación, resulta imperativo abordar diferentes fuentes de información que permitan

establecer cuáles son las metodología, técnicas, herramientas e instrumentos adecuados de acuerdo con la temática a desarrollar. En esta línea, para la investigación, existentes diferentes métodos de investigación los cuales se entienden como el conjunto de reglas a aplicar para dar cumplimiento a los objetivos de investigación propuestos.

A continuación, se abordan los métodos de investigación empleados dentro del presente Proyecto Final de Graduación.

3.6.1 Método analítico-sintético

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Castillo, 2019, p. 12).

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades (Castillo, 2019, p. 28).

3.6.2 Método deductivo

De acuerdo con Narváez, el método deductivo permite comprobar si una hipótesis puede resultar verdadera o no dentro de un mundo de escenarios posibles (2022, p. 18). En tal sentido,

la aplicación de este método para el PFG se convierte en un método el cual permite determinar si los escenarios posibles a lo largo del territorio en relación con la conformación de la red, pueden resultar viables o no de acuerdo con el número de departamentos de Colombia y con la variedad de hipótesis que se tienen frente a los mismos; confianza de las víctimas, sesgos políticos, continuidad de trabajo de memoria, profesionales responsables, inversión económica, condiciones de infraestructura física y tecnología, entre otras.

3.6.3 Método investigación documental

La investigación documental según Alfonso, es un método de investigación el cual emplea metodologías de búsqueda, recolección, organización y análisis de información el cual permite al investigador anudar de forma detallada sobre su tema de interés (2015, p. 63). Para este caso, resulta ser un método fundamental toda vez que el crecimiento exponencial de información relativa a conflicto armado ha generado gran interés de investigación por parte de diferentes sectores y esto hace que el análisis de estas fuentes de información se tenga que hacer con minuciosidad para evaluar así la pertinencia de estas para la formación de la red de memoria histórica.

En la Tabla 7, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 7*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método investigación documental	Método deductivo
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.	Exploración de entidades (vigentes y no vigentes) creadas a través de normativas emitidas por el gobierno nacional a partir del año 1985.	Revisión de fuentes tanto primarias como secundarias que permitiesen establecer un estado de la cuestión.	Comprobación de la ausencia de entidades del Estado con vigencia permanentes responsables de la salvaguarda de la memoria histórica de Colombia.
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.	Descripción corta, sintética de las 10 áreas de conocimiento de Guía del PMBOK (PMI, 2017).	Lectura de la Guía del PMBOK (PMI, 2017), especialmente el capítulo que contiene las 10 áreas de conocimiento.	Describir las técnicas y herramientas requeridas para el metodología que permitiese la creación de la red.
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	Sintetizar con palabras clave el manual para la implementación de	Revisión de fuentes tanto primarias como secundarias que permitiesen	Elaborar el manual con base a los patrones de repetición en

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método investigación documental	Método deductivo
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.	la metodología de gestión. Tomar los criterios más relevantes y pertinentes al PFG en relación con indicadores.	establecer un estado de la cuestión. Revisión de material tanto bibliográfico como documental sobre criterios para la elaboración de indicadores en planes de gestión.	relación con los criterios propuestos por autores para el diseño de manuales. Formular indicadores con base a los patrones de repetición en relación con los criterios propuestos por autores para el diseño de métricas de medición y evaluación.

Nota: La Tabla 7 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.7 Herramientas

Una herramienta se refiere principalmente a un sistema de información tecnológico el cual permite realizar seguimiento a cada una de las actividades propuestas en un proyecto, por ejemplo, en la creación de la red nacional de memoria histórica, se implementa un software el cual genere estadísticas sobre el estado actual de todos los proyectos que se realizan a lo largo del territorio a fin de poder tomar decisiones que permitan lograr la terminación de cada proyecto con éxito. En ese sentido, tal y como lo señala Rodríguez las herramientas normalmente son un

software que permiten controlar las fases de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de un proyecto (2017, par. 3).

Para el caso del presente PFG, se emplearon las técnicas de juicio de experto, recopilación de datos, gestión de la información y reuniones. Por su parte, el juicio de experto consistió en tener en cuenta para la formulación de la metodología de gestión, la mirada de experto en temas de memoria histórica a nivel tanto nacional como internacional, esta visión se tuvo en cuenta desde la literatura, los escenarios de encuentro y los datos recolectados en entrevistas a los directores y líderes de la entidad objeto de estudio. En cuanto la recopilación de información, se empleó esta técnica para centralizar toda la información y clasificarlas, es decir, por fuentes primarias y secundarias así con el tipo de formato en que se presentaba (video, audio, entrevista, libros, archivos, entre otros). La herramienta de gestión de la información se empleó a fin de poder estandarizar los datos brutos recolectados en reuniones y entrevistas realizadas, estos con el fin de obtener datos normalizados que permitiesen generar estadísticas estandarizadas y a partir de ellos, lograr una interpretación y lectura más amigables de estos para la toma de decisiones. Finalmente, la herramienta de reuniones se empleó con el mayor número de partes interesadas a fin de conocer aspectos importantes y establecer puntos medios que permitiesen dar ideas iniciales para la formulación de la metodología de gestión.

En la Tabla 8, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 8*Herramientas Utilizadas en el PFG*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.	<p>Recopilación de datos: luego de realizar la búsqueda de información que permitiese identificar las entidades públicas responsables de la salvaguarda de la memoria histórica del país, se recopiló la información a fin de formular la matriz de caracterización de estas entidades.</p>
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.	<p>Juicio de experto y reuniones: estas dos herramientas se emplearon una vez se contaba con el total de datos recolectados y procesados, por su parte las reuniones sirvieron para que los asistentes propusieran desde su juicio experto, escenarios posibles a desarrollar a lo largo del territorio nacional en temas relativos a la temática desarrollada.</p>
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	<p>Gestión de la información: se reunieron criterios establecidos por autores e instituciones de orden nacional e internacional a fin de diseñar el manual que se ajustara a las necesidad y requerimiento de las víctimas en el territorio.</p>
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.	<p>Gestión de la información: con toda la información recolecta, procesa y analizada, se realiza la formulación de indicadores que responda a métricas de seguimiento y</p>

Objetivos	Herramientas
retroalimentación del proyecto.	

Nota: La Tabla 8 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.8 Supuestos y restricciones

Según los autores Kerlinger y Hernández Sampieri, los supuestos son las premisas básicas, las creencias o los valores que se asumen como verdaderos y que subyacen en la investigación científica. Por otro lado, las restricciones son las limitaciones que se imponen a la investigación, como las condiciones del entorno, los recursos disponibles, los límites éticos y las normas legales (2019, p. 6-89).

Kerlinger señala que los supuestos son los cimientos de la investigación, ya que sirven como base para la formulación de las hipótesis y la selección de los métodos de investigación. Algunos de los supuestos que identifica Kerlinger son: El mundo es real y puede ser conocido; los eventos son causados por otros eventos; las causas de los eventos pueden ser descubiertas por medio de la investigación científica; los datos pueden ser recopilados y analizados de forma objetiva y precisa.

Por otro lado, Hernández Sampieri señala que las restricciones son parte fundamental de cualquier investigación y que deben ser consideradas desde el inicio del proceso. Algunas de las restricciones que identifica Hernández Sampieri son que los recursos disponibles, como el tiempo, el presupuesto y el personal, que las limitaciones éticas y legales, como las normas de confidencialidad, el consentimiento informado y el respeto a los derechos humanos, además

señalan que las condiciones del entorno, como el clima, la ubicación geográfica y el acceso a los sujetos de estudio definen las características de la muestra, como la edad, el género, la cultura y el nivel socioeconómico.

Los supuestos y restricciones, y la relación con los objetivos del presente proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 9, a continuación:

Tabla 9

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.	Colombia cuenta con tres principales entidades públicas responsables de salvaguardar la memoria histórica documental de la nación.	La mayoría de las víctimas no tienen confianza en el Estado para trabajo articulado de memoria.
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.	Se cuenta con los conocimientos necesarios para describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017)	La descripción de técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto se debe entregar con la finalización del presente PFG.
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	Se tiene claridad sobre los ítems, campos,	El manual se debe terminar en menos de 8

- Documentos finales, como el informe final del proyecto, los manuales de usuario y los documentos de cierre.

Por otro lado, Pinto señala que los entregables deben ser definidos claramente desde el inicio del proyecto y deben estar alineados con los objetivos de este (2020). Algunos de los entregables que identifica Pinto son:

- Productos, como bienes o servicios entregados al cliente.
- Documentos, como planes de proyecto, informes y manuales.
- Resultados tangibles, como la implementación de un sistema informático o la construcción de un edificio.
- Resultados intangibles, como la satisfacción del cliente o la mejora en la reputación de la organización.

En ese sentido, los dos autores coinciden en que los entregables son una parte fundamental de cualquier proyecto y se refieren a los resultados concretos que se esperan obtener al finalizar cada etapa de este y que por lo tanto, es importante definirlos claramente desde el inicio del proyecto y asegurarse de que estén alineados con los objetivos de este para garantizar el éxito del proyecto.

En la Tabla 10, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 10

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la	Matriz: contiene la caracterización de las entidades, entre otros, contiene los campos de nombre, dirección, teléfono, correo

Objetivos	Entregables
memoria para definir su alcance en la Red.	electrónico, normativa.
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.	Documento: contiene los lineamientos para la creación de la red de acuerdo con las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017).
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	Manual: describe la ruta a seguir para la implementación de la metodología de gestión a nivel territorial con organizaciones, entidades, asociaciones e instituciones de víctimas.
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.	Formatos: tanto físicos como digitales que contienen cada uno de los indicadores que permiten determinar la implementación exitosa de la red de memoria.

Nota: La Tabla 10 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

El presente Proyecto Final de Graduación propone la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia por lo que su desarrollo se orienta al abordaje de apuestas que así lo permitan desde el abordaje de cada uno de los objetivos propuestos de la siguiente manera:

4.1 Caracterización de entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria histórica

Para dar alcance al desarrollo del primer objetivo propuesto, una caracterización obedece a un proceso sistemático por medio del cual se describen ciertas características o atributos de una persona o entidad. Para González, por ejemplo, esta corresponde a un proceso que permite examinar de manera detallada los elementos principales de una entidad (2020, p. 111), idea que también comparten Pérez y Gómez cuando señalan que por medio de una caracterización se establecen de manera clara aspectos orgánico-funcionales de una entidad (2019, p. 19). Con estas aproximaciones, la Tabla 11 relaciona las principales entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria histórica:

Tabla 11

Caracterización entidades públicas de Colombia que salvaguardan la memoria histórica.

Nombre de entidad	Ciudad	Normativa por la cual fue creada	Alcance en la Red
Archivo General de la Nación	Bogotá, calle 3 # 6-97, Bogotá D.C.	Ley 80 de 1989 (Ley General de Archivos)	Es el ente rector de la política archivística en Colombia y la entidad pública encargada de salvaguardar todos los archivos con valores

Nombre de entidad	Ciudad	Normativa por la cual fue creada	Alcance en la Red
Biblioteca Nacional de Colombia	Bogotá, calle 24 # 5-60	Ley 1379 de 2010 (Ley de Bibliotecas)	históricos del país por lo que cumple un papel fundamental desde el trabajo colaborativo con el Sistema Nacional de Archivos. Entidad que administra la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de Colombia, su alcance es uno de los más significativos porque tiene presencia nivel nacional lo que permite un trabajo articulado con la Red de Memoria de Colombia.
Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)	Bogotá, calle 26 # 6-07	Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras)	Es la entidad actual en Colombia encargada de recopilar las memorias plurales de las víctimas y la cual tiene como misión crear el Museo de Memoria de Colombia, entidad que salvaguardará toda la memoria histórica del país. Si bien la entidad finalizó su vigencia administrativa en el año 2022, fue una institución encargada de
Comisión de la Verdad	Bogotá, calle 20 # 5-37.	Decreto 588 de 2017 (Creación de la Comisión de la Verdad)	esclarecer la verdad del conflicto armado interno a través de diferentes tipologías de documentos relativos a memoria histórica, su alcance en la Red estaría en disponer a la sociedad el legado de su misionalidad como parte de reparación simbólica.

Nombre de entidad	Ciudad	Normativa por la cual fue creada	Alcance en la Red
Ministerio de Cultura	Bogotá, calle 8 # 8-43.	Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura)	Entidad encargada de la conservación, apropiación y difusión de la cultura en Colombia, su alcance está relacionado con la formulación de políticas públicas e inversión de capital para la consolidación de la Red.

Nota: La Tabla 11 muestra las principales entidades públicas de Colombia responsables de la salvaguarda o gestión de la memoria histórica del país. Elaboración propia.

Si bien el Estado llega a cada territorio colombiano para atender diferentes necesidades a lo largo del país en temas de memoria histórica, se evidencia en la tabla número 11 que hay una centralidad institucional de estas entidades en la medida que todas tienen sus sedes principales o administrativas en la ciudad de Bogotá. Lo anterior, dando como argumento la necesidad imperativa de crear la Red Nacional de Memoria Histórica la cual permita una descentralización institucional que atienda la voz de las víctimas del conflicto armado interno desde el territorio; lugares que sufrieron de manera directa y compleja, las violaciones de los DDHH y el DIH.

4.2 Técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017)

Según la Guía PMBOK “(...) las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos.” (PMI, II-Sec1: 556), para el caso de la Red de Lugares de Memoria Histórica en Colombia, el presente trabajo abordada cada una de ellas de acuerdo con las necesidades específicas asociadas a los requerimientos del sector tal y como se detalla a continuación:

4.2.1 Gestión de la integración del proyecto

Esta área consiste en poder integrar los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades que se puedan presentar durante la creación de la Red de lugares de Memoria Histórica en Colombia a través de los diferentes Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2017), para ello, se considera:

Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto: En este documento se plantea incluir una descripción detallada de la red de lugares de memoria histórica en Colombia, definir cuál es su propósito, a través de qué objetivos se lograrían, establecer las restricciones, supuestos, relacionar las partes interesadas clave y la relación de una declaración tanto de los alcances como de las limitaciones iniciales del proyecto. Para ello y de acuerdo con las buenas prácticas del PMBOK, se propone el siguiente formato de acta de constitución:

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
08 de octubre de 2023	Creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica
Tipo de proyecto:	Iterativo incremental
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)
Procesos: Inicio, planificación. Áreas de conocimiento : Integración, alcance, tiempo y	Proyecto propio de las ciencias sociales y humanas en torno al conflicto armado colombiano.

costo.		
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
19 de enero del 2024	19 de diciembre del 2025	23
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general Realizar la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red. 2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red. 3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión con el fin de establecer lineamientos para su desarrollo. 4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión. 		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		
<p>El presente Proyecto Final de Graduación que tiene como finalidad dar cumplimiento al deber de memoria del Estado el cual se consolida con la Ley 1448 de 2011, también llamada Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y su decreto reglamentario 4800 de 2011, por medio del cual se ordena al Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) crear el Museo de Memoria de Colombia (MMC) el cual, en articulación con entidades públicas, privadas, organizaciones, asociaciones y víctimas del conflicto armado interno, puedan realizar una identificación, localización, caracterización e inscripción de aquellos lugares ya existentes, así como aquellos Lugares de Memoria Histórica potenciales.</p> <p>Es así como la creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica da paso para que las víctimas adelanten acciones de exigibilidad de reparación simbólica sobre las graves y manifiestas violaciones a los Derechos Humano e infracciones al Derecho Internacional Humanitario por las cuales atravesaron o sufrieron con ocasión del conflicto armado interno. Lo que permite al Estado, cumplir con el deber de memoria desde mecanismos de esclarecimiento que le permitan a los ciudadanos, conocer la razón de estos hechos victimizantes y las diferentes recomendaciones para que existan garantías</p>		

de no repetición en concordancia con lo establecido en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera firmado entre el Gobierno Nacional de Colombia y Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) en el año 2016.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es la creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica en Colombia, el proyecto consta de:

- Identificación de lugares de memoria actuales.
- Identificación de potenciales lugares de memoria.
- Caracterización de lugares de memoria.
- Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.
- Puesta en marcha de los lugares de memoria.
- Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.

Supuestos

- No se cuenta con personal calificado, disponibilidad inmediata de materiales e insumos para la puesta en marcha de los lugares de memoria.
- No se cuenta en todos los municipios de Colombia con espacios físicos para la red de memoria.
- Los pagos del personal se deben realizar en las fechas establecidas para mantener un flujo de caja adecuado en el proyecto.
- El público podrá ingresar a los lugares de memoria durante los días de trabajo en el horario de la jornada laboral.
- Las entidades del Estado se encargarán de conseguir todos los permisos municipales y autorizaciones necesarias, previamente a la apertura de lugares de memoria.

Restricciones

- Actualmente está vigente la Ley de Garantías, ley por medio de la cual se prohíbe a los gobernadores, alcaldes, secretarios, gerentes y directores de Entidades Estatales del orden municipal, departamental y distrital celebrar contratos hasta la posesión de nuevos gobernadores y alcaldes de Colombia.
- El CNMH no cuenta con disponibilidad presupuestal para apoyar la consolidación de lugares físicos de memoria histórica.
- Las víctimas del conflicto armado en Colombia no confían del todo en el CNMH y por ende, temen que estos lugares tengan sesgos políticos.
- El CNMH tiene vigencia administrativa y legal hasta el 2032.

Identificación preliminar de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ● No hay una centralización de lugares de memoria. ● Los lugares de memoria actuales pueden ser privados por lo que no son sujetos obligados a su incorporación en la red. ● La falta de experiencia previa en proyectos de este tipo puede provocar que las actividades o producto no se terminen según lo planteado. ● El territorio no cuenta con el personal suficiente ni capacitado para abordar las diferentes situaciones que se puedan presentar relativos a temas de psicoacompañamiento, presupuestos, historicidad, entre otros.

Recursos y presupuesto general					
Entregable	Nombre del recurso (puede ser humano, equipos, material, suministro, infraestructura, contratación)	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Identificación de lugares de memoria actuales.	Documento que contiene la caracterización de lugares de memoria que existen a lo largo del territorio colombiano.	1	1	USD 2000	USD 2000
Identificación de potenciales lugares de memoria.	Documento que contiene la caracterización de lugares potenciales de memoria a lo largo del territorio colombiano.	1	1	USD 4000	USD 4000
Caracterización de lugares de memoria.	Documento con identificación de infraestructura física, tecnológica, así como necesidades y requerimientos.	1	1	USD 9900	USD 9900
Definición de servicios y actividades de	Pdf que genera SAI una vez se sistematice	1	1	USD 2000	USD 2000

los lugares de memoria.	cada READH.				
Puesta en marcha de los lugares de memoria.	60% de los lugares de memoria (son 1500 municipios, por lo que el 60% equivale a 900 lugares de memoria) funcionando con al menos un servicio o actividad.	900	900	USD 500	USD 450000
Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.	Informe final con retroalimentación.	1	1	USD 2000	USD 2000
TOTAL					469.900 dólares

Cronograma de hitos

Constituir la fecha de finalización de cada entregable de segundo nivel como hito. Recuerde que un hito es un punto de control que está relacionado con un entregable (aceptación, firma, presentación, entrega oficial, aprobación).

Nombre hito	Fecha finalización
Identificación de lugares de memoria actuales.	27-May-2024 iniciando 19-Ene-2024
Identificación de potenciales lugares de memoria.	14-Ago-2024
Caracterización de lugares de memoria.	23-Oct-2025
Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.	22-Dic-2024
Puesta en marcha de los lugares de memoria.	20-Sep-2025
Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.	19-Dic-2025

Información histórica relevante

Con la Ley 1448 de 2011, o Ley de víctimas y restitución de tierras por medio de la cual se da origen a la creación del Museo de Memoria de Colombia, en su capítulo dedicado a la reparación de las víctimas (título IV), se establece el

génesis del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) como entidad responsable del diseño, creación e implementación del Programa de Derechos Humanos y Memoria Histórica (art. 144), con funciones de acopio, preservación y custodia de los materiales que compile o le sean entregados a la entidad en el marco de los preceptos de la 594 de 2000, o ley de archivos; así mismo, le ordena al CNMH la integración de un archivo de Derechos Humanos, y la compilación de testimonios orales sobre los hechos relacionados en el artículo 3 de la citada ley.

Por lo anterior, la Red de Lugares de Memoria Histórica no solo representa un avance significativo para reparación integral a las víctimas, sino también un escenario donde se hace necesaria la reflexión de creación de nuevos marcos normativos y formulación de políticas públicas que respondan a este deber de memoria del Estado, en términos de administración, usos y apropiación de acervos relativos a Derechos Humanos, por lo que resulta válido tener en cuenta que no todo está escrito, y que este es un proceso en el que se hace necesaria la reflexión, la conceptualización y la acción, ahora más que nunca.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Rol	Posición	Organización
Líder de proyecto	Persona responsable de dar cumplimiento a la Ley 1448, 1581 y 1712.	Entidades del SNARIV
Representante legal	Responsable de aprobar la consolidación de la red.	CNMH
Director de nodos	Encargado de caracterizar lugares de memoria.	CNMH
Profesional universitario	Responsable de la realización de tareas técnicas.	CNMH

Involucrados Indirectos:

Rol	Posición	Organización
SNARIV	Entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas.	SNARIV
Víctimas	Víctimas que sufrieron graves y manifiestas violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario en el marco del conflicto armado ocurrido en Colombia.	Víctimas registradas en el RUV (Registro Único de Víctimas)

Nombre del estudiante **Firma:**

(director de proyecto):	Óscar Andrés Guzmán
Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):	Firma: Alberto Redondo

Desarrollo de la metodología para la Dirección del Proyecto: En este apartado, se propende la definición de las fases del proyecto, los entregables específicos para cada uno de los lugares de memoria histórica, los recursos físicos y tecnológicos necesarios para su desarrollo, así como el presupuesto estimado, un cronograma tentativo y la estrategia de comunicación con las partes interesadas en tres niveles: nacional, departamental y local, esto dado que Colombia es un país geográficamente amplio que requiere esta categorización.

Dirección y gestión de la ejecución del proyecto: Por su parte, en este apartado se adelantarán las actividades previas de investigación histórica realizada por parte de expertos en el área así como con las comunidades territoriales, además de un diseño básico arquitectónico con el cual se pretende crear una identidad en los diferentes lugares de memoria en Colombia, finalmente, se hace necesario el poder conformar equipos multidisciplinarios los cuales desde su rol, respondan a unos requerimientos, responsabilidades y monitoreo del progreso de la red en lo referente a la adquisiciones de materiales y construcción. Para esta identificación, se emplea la siguiente plantilla:

Tabla 11

Matriz dirección y gestión de la ejecución del proyecto

Tipo de investigación	Rol	Formación académica	Necesidades	Requerimientos
[Se establece	[Se determina	[Se define si	[Se	[Se establecen

si es cuantitativa, cualitativa o mixta] Ej. Mixta dado que se pretende identificar conocimientos ancestrales.	el rol dentro de la investigación] Ej. Investigador principal.	esta investigación requiere o no, de un perfil con alguna formación profesional base] Ej. Historiador.	identifican necesidades individuales, colectivas y comunitarias] Ej. Conocer las diferentes tradiciones locales.	los requerimientos necesarios para poder cumplir las necesidades] Ej. Instrumentos de recolección, sistematización, análisis y uso de resultados.
...

Nota: elaboración propia.

Control integrado de cambios: Como todo proyecto, la Red de Lugares de Memoria Histórica no está exento de sufrir cambios en el alcance, los plazos o los recursos, por lo que se hará una evaluación detallada a cada cambio previo a su implementación con el fin de evitar desviaciones significativas de la metodología original planteado de tal forma que se garantice un mínimo impacto en lo formulado. En relación con las buenas prácticas de la Guía PMI para la dirección de proyectos, se emplea la siguiente tabla para control de cambios:

Tabla 12

Formato de control integrado de cambios

Número de Cambio	Fecha de Solicitud	Solicitante	Descripción del Cambio	Impacto en el Proyecto	Estado del Cambio	Nota
[Número de Cambio]	[Fecha]	[Nombre del Solicitante]	[Descripción Detallada del Cambio]	[Impacto en Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Riesgos]	[Aprobado/Rechazado/Pendiente]	[Observaciones]
Firmado por: _____ (Director del Proyecto)				Fecha: _____		
Firmado por: _____				Fecha: _____		

(Miembro del Comité de Cambios)

Firmado por: _____ Fecha: _____
(Encargado del Registro de Cambios)

Nota: elaboración propia.

Cierre del proyecto o fase: Esta fase se determina una vez que cada lugar de memoria histórica esté integrado a la Red de Lugares de Memoria Histórica en Colombia previo a una verificación exhaustiva para asegurarse de que cumpla con los requisitos definidos en cuanto a reparación simbólica a las víctimas de conflicto armado se refiere. Una vez validado, se procederá a su difusión con el fin de que sea el lugar por excelencia para la comunidad para procesos de apropiación social de la memoria histórica. Para ello, se hace necesario implementar la siguiente matriz en la cual se valide este cumplimiento y a su vez, identificar oportunidades de mejoras frente al desarrollo del proyectos o fase:

Tabla 13

Formato de evaluación de las fases en el cierre del proyecto

Objetivo	Descripción
1. Evaluación del Alcance:	Verificar que todos los entregables del proyecto o fase han sido completados de manera satisfactoria según lo planificado.
2. Evaluación del Tiempo:	Comparar la planificación del tiempo versus el tiempo real empleado, así como sus desviaciones.
3. Evaluación del Costo:	Comparar el presupuesto estipulado para el proyecto o fase en relación los costos reales, así como sus desviaciones.
4. Evaluación de la Calidad:	Revisar si los criterios de calidad establecidos se cumplieron en su totalidad, así como el cumplimiento de los estándares de calidad definidos.

5. Evaluación de los Riesgos:	Analizar las formas en cómo fueron abordados los riesgos y las estrategias empleadas para mitigarlos.
6. Evaluación de los Stakeholders:	Revisar el nivel de satisfacción de las partes involucradas en relación con las expectativas iniciales.
7. Lecciones Aprendidas:	Documentar las lecciones aprendidas durante todo el proyecto o fase con el fin de obtener históricos de retroalimentación.
8. Entrega de Documentación:	<p>Entregar toda la documentación a las partes interesadas como parte de la transparencia en los procesos del proyecto o fase. Estos documentos son:</p> <p>Informe de cierre del Proyecto o Fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen de los resultados de cada lugar de memoria. • Logros y desafíos enfrentados durante en cada región del país. • Lecciones aprendidas y recomendaciones para aplicar en otros lugares de memoria similares. <p>Documentación Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuales del usuario para víctimas. • Especificaciones técnicas de los servicios. • Diagramas y planos de cada lugar de memoria. <p>Documentación Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos y acuerdos con comunidades y entidades. • Informes de gastos y presupuestos en el marco del desarrollo de actividades o procesos curatoriales. • Documentos de adquisiciones y licitaciones. <p>Documentación de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de validaciones por parte de la ciudadanía. • Resultados de inspecciones de calidad por parte de profesionales. • Certificaciones y aprobaciones de los dos elementos

	anteriores.
9. Cierre Administrativo:	Culminar aquellas actividades administrativas relativas a la liberación de recursos y el cierre de contratos firmados.
10. Celebración y Reconocimiento:	Celebrar los logros del proyecto y reconocer el trabajo del equipo.
Aprobaciones del Cierre del Proyecto/Fase	
Firmado por: _____ Fecha: _____ (director del Proyecto)	
Firmado por: _____ Fecha: _____ (Gerente de Proyecto/Fase)	

Nota: elaboración propia.

4.2.2 Gestión del Alcance del Proyecto:

Esta área está relacionada directamente con todos aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto de lugares de memoria se complete con éxito desde la identificación del trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, es decir, contemplar lo esencial desde la definición de los límites de proyecto; de dónde a dónde va el proyecto y qué alcance va a tener en sus flujos de información: entradas, procesos y salidas, para ello se debe realizar una:

Planificación del alcance del proyecto: Consiste en la etapa por medio de la cual se definen los lugares del territorio colombiano específicos donde estarán ubicados los lugares de memoria (ciudades, municipios, corregimientos, centros poblados, veredas, resguardos...) entre estos lugares que formarán parte de la red, se contemplan entre otros, museos, monumentos, archivos, bibliotecas, malocas, cementerios y casa indígenas, espacios físicos que tendrán a su vez, un contexto relevante con los aspectos históricos y culturales propios de cada lugar. Para ello, se

emplea la siguiente matriz que permite una identificación rápida de los tipos de lugares de memoria:

Tabla 14

Formato de planificación del alcance del proyecto

Departamento	Municipio	Tipo de unidad de información	Sector al que pertenece	Servicios o actividades.
[Nombre del departamento donde se ubica el espacio]	[Nombre del municipio, corregimiento, vereda... donde se ubica el espacio]	[Monumento, archivo, biblioteca, maloca...]	[Público, privado, mixto...]	[Relativos a memoria histórica]

Nota: Elaboración propia.

Definición del alcance del proyecto: Teniendo en cuenta la pluralidad de memorias de Colombia, así como la forma única en cómo se presentan las culturas a lo largo de territorio desde su resistencia y lucha en el conflicto armado, en esta etapa se pretende desarrollar las cualidades y funcionalidades de cada lugar de memoria histórica con el fin de que cada lugar cuente con una característica en común pero también, otras especiales de cada región o localidad. Para ello, estos lugares se caracterizarán empleando la siguiente matriz:

Nombre	Cualidades comunes	Cualidades locales
[Nombre del lugar de memoria]	[Actividades, servicios, programas comunes con otros lugares de memoria]	[Tradiciones, costumbres, conocimientos propios de la comunidad local]

Nota: Elaboración propia.

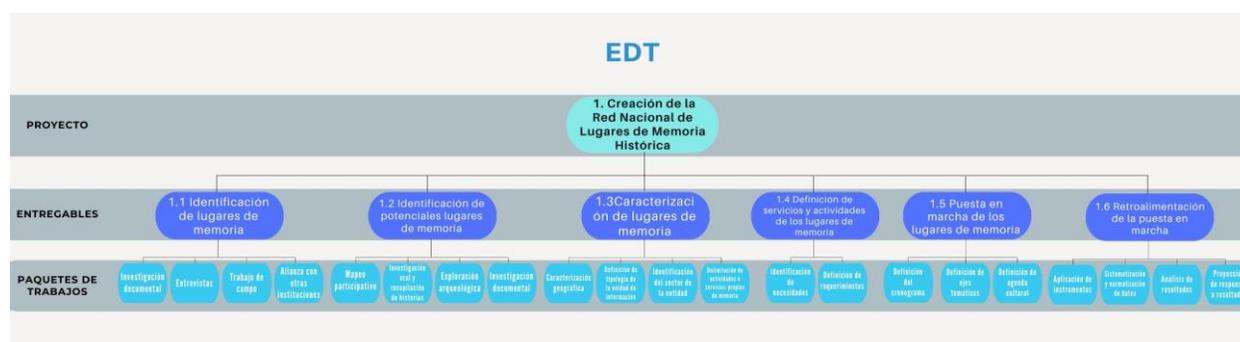
Creación de la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo): Al proyecto ser tan ambicioso en cuanto se pretende llegar a todos los territorios del país, se hace necesario crear una EDT en la cual se desglose la creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica, esta descomposición se hará en tareas más pequeñas y manejables. Por ejemplo, para un museo, las actividades podrían incluir investigación, diseño de exhibiciones, adquisición de artefactos y construcción de espacios, y así para cada una de las diferentes tipologías de espacios que comprenderían la Red de Lugares de Memoria de Colombia.

- 1. Creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica**
 - 1.1 Identificación de lugares de memoria.**
 - 1.1.1 Investigación documental.**
 - 1.1.2 Entrevistas.**
 - 1.1.3 Trabajo de campo.**
 - 1.1.4 Alianza con otras instituciones.**
 - 1.2 Identificación de potenciales lugares de memoria**
 - 1.2.1 Mapeo participativo.**
 - 1.2.2 Investigación oral y recopilación de historias.**
 - 1.2.3 Exploración arqueológica.**
 - 1.2.4 Investigación documental.**
 - 1.3 Caracterización de lugares de memoria.**
 - 1.3.1 Caracterización geográfica.**
 - 1.3.2 Definición de tipología de la unidad de información.**
 - 1.3.3 Identificación del sector de la entidad.**
 - 1.3.4 Delimitación de actividades o servicios propios de memoria.**
 - 1.4 Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.**
 - 1.4.1.1 Identificación de necesidades.**

- 1.4.1.2 Definición de requerimientos.
- 1.5 Puesta en marcha de los lugares de memoria.
 - 1.5.1 Definición del cronograma.
 - 1.5.2 Definición de ejes temáticos.
 - 1.5.3 Definición de agenda cultural.
- 1.6 Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.
 - 1.6.1 Aplicación de instrumentos.
 - 1.6.2 Sistematización y normalización de datos.
 - 1.6.3 Análisis de resultados.
 - 1.6.4 Proyección de respuesta a resultados.

Figura 4

EDT



Nota: elaboración propia.

Verificación del alcance: Esta parte se definirá con los expertos académicos pero principalmente con las comunidades, es decir, con aquellas personas que vivieron o sufren el conflicto armado interno en carne propia y quienes realmente han sido afectados por las diferentes violaciones a los Derechos Humanos o violaciones al Derecho Internacional Humanitario, los requisitos y expectativas de las partes

interesadas en cuanto aspectos históricos, calidad de diseño, accesibilidad y espacios de discernimiento se refiere. A continuación, la relación de la matriz a aplicar:

Tabla 15

Formato de verificación del alcance

Ítems	Criterio	Verificación
Participación de las víctimas directas e indirectas	[Confirmar que las comunidades afectadas por el conflicto armado interno han participado activamente en la definición y validación de los entregables del proyecto]	[Documentar la participación de las comunidades en reuniones, talleres y consultas. Obtener firmas o declaraciones de apoyo de líderes comunitarios]
Cumplimiento de los Requisitos de las Partes Interesadas	[Verificar que los entregables del proyecto cumplen con los requisitos y expectativas de las partes interesadas en cuanto a aspectos históricos, calidad de diseño, accesibilidad y espacios de discernimiento]	[Revisar documentos de requisitos proporcionados por las partes interesadas y compararlos con los entregables para asegurar el cumplimiento]
Inclusión de Aspectos Históricos y Derechos Humanos	[Confirmar que los entregables incluyen aspectos históricos relacionados con el conflicto armado interno desde lo nacional y local]	[Revisar los documentos y diseños para asegurar que se han integrado elementos históricos y que se respetan los hechos victimizantes de los locales]
Calidad de Diseño y Accesibilidad	[Verificar que los entregables del proyecto cumplen con estándares de	[Realizar pruebas de usabilidad y accesibilidad. Obtener retroalimentación de

	calidad de diseño y son accesibles para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidad]	personas con discapacidad para asegurar la accesibilidad]
Espacios de Discernimiento y Participación Continua	[Confirmar que se han establecido espacios adecuados para el discernimiento y la participación continua de las víctimas]	[Documentar la creación de espacios físicos y virtuales para el diálogo continuo. Realizar encuestas y entrevistas para evaluar la percepción de las víctimas]

Nota: Elaboración propia.

Control del alcance: Como cualquier espacio de convergencia cultural, los lugares de memoria histórica no pueden estar exentos de caer en lo estático por lo que deben ser dinámicos en sus servicios y apuestas al ciudadano, es aquí donde se hace necesario un control del cambio con el fin de poder tener un panorama claro frente a las modificaciones que se hagan en las nuevas exposiciones, diseños de espacios, guiones y demás ediciones que puedan afectar el alcance con un control de cambios definido previamente. Para ello, se aplica la siguiente matriz:

Tabla 16

Formato de control del alcance

Ítems	Criterio	Verificación
Definición previa de cambios aceptables	[Establecer criterios claros para determinar qué cambios son aceptables y cuáles requieren una	[Al definir previamente los límites de los cambios, se evitan modificaciones impulsivas que podrían

	revisión y aprobación formal]	afectar el alcance original del proyecto]
Procedimiento formal para solicitudes de cambio	[Implementar mecanismos formales para presentar, revisar y aprobar solicitudes de cambio relacionadas con las exposiciones, diseños de espacios, guiones, entre otros]	[Formular un procedimiento para la gestión de todas las solicitudes de cambio de tal forma que sean documentadas y evaluadas adecuadamente, evitando cambios no contemplados]
Evaluación de impacto en el alcance	[Evaluar el impacto potencial de cada solicitud de cambio en el alcance del proyecto, incluyendo su efecto en las exposiciones, diseño de espacios, guiones y otras áreas específicas]	[Evaluar el impacto ayuda a comprender cómo los cambios propuestos afectarán el alcance original y permite tomar decisiones informadas sobre su aprobación]
Participación de las partes involucradas	[Involucrar a stakeholders clave, incluyendo expertos en la materia, diseñadores, curadores y representantes de las comunidades, en la evaluación de las solicitudes de cambio]	[La participación de expertos y partes interesadas garantiza que las evaluaciones sean exhaustivas y que se consideren diversas previo a cualquier modificación]
Documentación y registro de cambios	[Documentar detalladamente todas las solicitudes de cambio, incluyendo la justificación para el cambio, el impacto evaluado y la decisión tomada (aprobado o	[Un registro claro y completo de los cambios proporciona transparencia y una referencia histórica para entender por qué se realizaron ciertas modificaciones, lo que puede ser útil en el futuro]

	rechazado)]	
Comunicación efectiva	[Establecer un sistema de comunicación efectiva para informar a todas las partes interesadas sobre los cambios aprobados y su impacto en el alcance del proyecto]	[La comunicación transparente asegura que todas las partes estén al tanto de las modificaciones y comprendan cómo estas afectan el proyecto en términos de alcance y objetivos]

Nota: Elaboración propia.

4.2.3 Gestión del cronograma del proyecto:

En esta área se incluyen los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto de manera oportuna a través de un cronograma que permite ejecutar todo el proyecto en los tiempos establecido sin impactar notoriamente lo planteado, para lo cual se hace necesario el poder realizar una:

Planificación del cronograma del proyecto: En la cual se cree un cronograma detallado que muestre una secuencia de actividades con los que debe contar de manera general y otras específicas cada lugar de memoria histórica, entre ello se contemplan ítems importantes como tareas, descripción de tareas, fecha de inicio, finalización y duración estimada, así como los recursos para cada una de ellas. Lo anterior, documentado con la siguiente matriz:

Tabla 17

Formato de planificación del cronograma del proyecto

Tarea	Descripción de la Tarea	Fecha de Inicio Planificada	Fecha de Finalización	Duración Estimada	Recursos Asignados

			Planificada	a (días)	
Inicio del Proyecto	[Inicio del proyecto según el acta de constitución del proyecto]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Inicio Real]	[Relación del número de días por cada tarea]	[Nombre de los Stakeholders]
Planificación	[Desarrollo de la metodología del proyecto, incluyendo el cronograma]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	[Duración Estimada]	[Nombre del Gerente de Proyecto]
Análisis de Requisitos	[Recopilación y análisis detallado de los requisitos del proyecto]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	[Duración Estimada]	[Nombre del Analista de Negocios]
Diseño del Sistema	[Creación del diseño técnico detallado del sistema]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	[Duración Estimada]	[Nombre del Arquitecto del Sistema]
Desarrollo	[Codificación y construcción del sistema basado en el diseño]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	[Duración Estimada]	[Nombre de los Desarrolladores]
Pruebas	[Realización de pruebas para asegurar la calidad del sistema]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	[Duración Estimada]	[Nombre del Equipo de Pruebas]
Implementación	[Despliegue del sistema en	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización	[Duración	[Nombre del Equipo de

	el entorno de producción]		Real]	Estimada]	Implementación]
Cierre del Proyecto	[Cierre formal del proyecto, incluyendo la entrega del producto]	[Fecha de Inicio Real]	[Fecha de Finalización Real]	0	[Nombre del Cliente]

Nota: Elaboración propia.

Definición de actividades: Como lugar de memoria, estos espacios propenden por escenarios de participación ciudadana donde los servicios y actividades estén presentes a diario y respondan a la pluralidad de los locales. Es por esto por lo que cada actividad se detallará de manera profunda con el fin de identificar los pasos necesarios para completarla. Para tener una aproximación, se podría ejemplificar con la actividad de investigación propuesta anteriormente y la cual requiere de una búsqueda previa de documentos históricos, la realización de entrevistas y la recopilación de fotografías que complementen de forma asertiva su etapa. A continuación, la lista de actividades determinadas para llevar a cabo el presente PFG de acuerdo con la EDT:

Tabla 18

Definición de actividades

Código de identificación	Nombre de la tarea
1.1	Identificación de lugares de memoria.
1.1.1	Investigación documental.
1.1.2.	Entrevistas.
1.1.3.	Trabajo de campo.
1.1.4.	Alianza con otras instituciones.

1.2	Identificación de potenciales lugares de memoria
2.1	Mapeo participativo.
2.2	Investigación oral y recopilación de historias.
2.3	Exploración arqueológica.
2.4	Investigación documental.
1.3	Caracterización de lugares de memoria.
1.3.1	Caracterización geográfica.
1.3.2	Definición de tipología de la unidad de información.
1.3.3	Identificación del sector de la entidad.
1.3.4	Delimitación de actividades o servicios propios de memoria.
1.4	Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.
1.4.1	Identificación de necesidades.
1.4.2	Definición de requerimientos.
1.5	Puesta en marcha de los lugares de memoria.
1.5.1.	Definición del cronograma.
1.5.2.	Definición de ejes temáticos.
1.5.3.	Definición de agenda cultural.
1.6	Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.
1.6.1	Aplicación de instrumentos.
1.6.2	Sistematización y normalización de datos.
1.6.3	Análisis de resultados.
1.6.4	Proyección de respuesta a resultados.

Nota: Elaboración propia.

Secuenciación de actividades: Se pretende que cada lugar cuente con una variada oferta de servicios y actividades de tal forma que todas las partes interesadas se sientan identificadas y con la necesidad de acudir a estos espacios de forma frecuente, por ello, se establecerá el orden en el que cada espacio se adelantaría de tipo guion sin que el mismo afecte las dependencias entre ellas. Por ejemplo, en la actividad de diseño de exposiciones podría depender de la finalización de la investigación histórica previamente señalada. Esto, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 19*Secuenciación de actividades*

Código de identificación	Nombre de la tarea	Predecesoras
1.1	Identificación de lugares de memoria.	1
1.1.1	Investigación documental.	2
1.1.2.	Entrevistas.	3
1.1.3.	Trabajo de campo.	4
1.1.4.	Alianza con otras instituciones.	5
1.2	Identificación de potenciales lugares de memoria	6
2.1	Mapeo participativo.	7
2.2	Investigación oral y recopilación de historias.	8
2.3	Exploración arqueológica.	9
2.4	Investigación documental.	10
1.3	Caracterización de lugares de memoria.	11
1.3.1	Caracterización geográfica.	12
1.3.2	Definición de tipología de la unidad de información.	13
1.3.3	Identificación del sector de la entidad.	14
1.3.4	Delimitación de actividades o servicios propios de memoria.	15
1.4	Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.	16
1.4.1	Identificación de necesidades.	17
1.4.2	Definición de requerimientos.	18
1.5	Puesta en marcha de los lugares de memoria.	19
1.5.1.	Definición del cronograma.	20
1.5.2.	Definición de ejes temáticos.	21
1.5.3.	Definición de agenda cultural.	22
1.6	Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.	23
1.6.1	Aplicación de instrumentos.	24
1.6.2	Sistematización y normalización de datos.	25
1.6.3	Análisis de resultados.	26
1.6.4	Proyección de respuesta a resultados.	27

Nota: Elaboración propia.

Estimación de la duración de las actividades: Por ser Colombia uno de los países del mundo con conflicto armado más duradero, se debe contemplar los tiempos para cada una de los espacios de acuerdo con el eje temático a trabajar, por lo que se calcularán los espacios de días requeridos para cada actividad, considerando factores como la complejidad de la tarea, la disponibilidad de recursos y la experiencia del equipo, por ejemplo, en abril, se podrían centrar estos espacios en el mes de las víctimas de Colombia y así sucesivamente en fechas conmemorativas. A continuación, se relaciona una duración estimada para cada una de las actividades propuesta:

Tabla 20

Estimación de la duración de las actividades

Código de identificación	Nombre de la tarea	Fecha inicio	Días calendario
1.1	Identificación de lugares de memoria.		152
1.1.1	Investigación documental.	19-Ene-2024	25
1.1.2.	Entrevistas.	28-Feb-2024	40
1.1.3.	Trabajo de campo.	08-Abr-2024	50
1.1.4.	Alianza con otras instituciones.	30-Jun-2024	35
1.2	Identificación de potenciales lugares de memoria		90
2.1	Mapeo participativo.	31-May-2024	35
2.2	Investigación oral y recopilación de historias.	17-Jul-2024	20
2.3	Exploración arqueológica.	14-Ago-2024	20
2.4	Investigación documental.	11-Sep-2024	15
1.3	Caracterización de lugares de memoria.		90
1.3.1	Caracterización geográfica.	29-Ago-2024	25
1.3.2	Definición de tipología de la unidad de información.	3-Oct-2024	15
1.3.3	Identificación del sector de la entidad.	24-Oct-2024	15
1.3.4	Delimitación de actividades o servicios propios de memoria.	14-Nov-2024	35
1.4	Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.		60
1.4.1	Identificación de necesidades.	20-Nov-2024	25
1.4.2	Definición de requerimientos.	25-Dic-2024	35

1.5	Puesta en marcha de los lugares de memoria.		250
1.5.1.	Aplicación del cronograma.	13-Ene-2025 al 26-Dic-2025	270
1.5.2.	Realización de ejes temáticos.		
1.5.3.	Desarrollo de agenda cultural.		
1.6	Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.		90
1.6.1	Aplicación de instrumentos.	27-Ago-2025	10
1.6.2	Sistematización y normalización de datos.	10-Sep-2025	15
1.6.3	Análisis de resultados.	01-Oct-2025	30
1.6.4	Proyección de respuesta a resultados.	12-Nov-2025	35

Nota: Elaboración propia.

Figura 5

Diagrama de Gantt del proyecto



Nota: elaboración propia.

Desarrollo del cronograma: Para que todo funcione de manera adecuada en cada lugar de memoria histórica, se pretende utilizar técnicas como el Método del Camino Crítico (CPM) o la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT) los cuales permiten crear cronogramas que muestren de manera clara y visual las fechas planificadas de inicio y finalización de cada actividad de tal forma que las mismas se

logren llevar a cabo en los tiempos establecidos. Para ello, se realiza la asignación de una letra en orden alfabético a cada actividad, se establecen sus predecesoras y la duración de días como en el siguiente ejemplo:

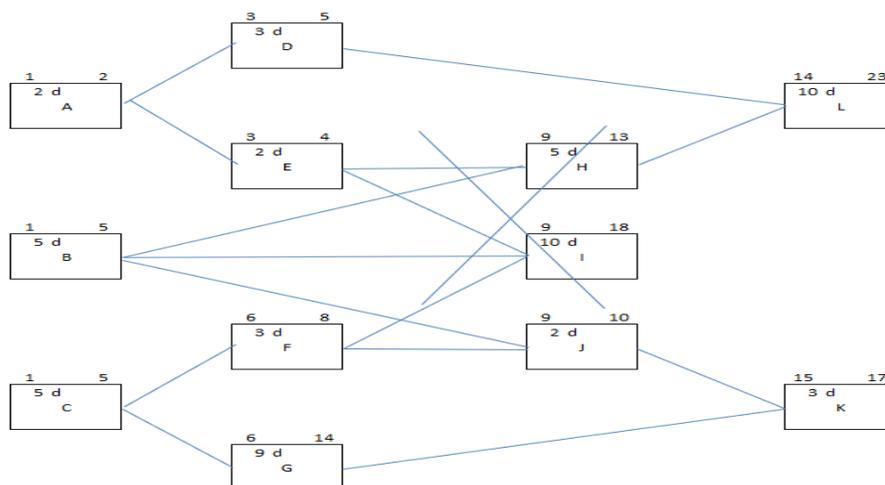
Actividad	Predecesora	Duraciones en días		
		Optimista	Pesimista	Más probable
A		0	0	0
B	A	59	70	93
C		4	6	5
D	A	2	4	3
E	A	1	3	2
F	C	2	4	3
G	C	7	15	8
H	F, E, B	4	6	5
I	F, E, B	6	14	10
J	F, E, B	1	3	2
K	J, G	2	4	3
L	D, H	6	14	10

Nota: Elaboración propia.

Con ello, tal y como lo muestra la siguiente imagen, se puede graficar el desarrollo del cronograma de acuerdo con el Método del Camino Crítico (CPM) o la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT):

Figura 6

Diagrama de PERT



Nota: Elaboración propia.

Control del cronograma: En la línea de que Colombia presenta situaciones particulares a lo largo de su territorio y con el fin de que estos no impacten de manera significativa lo planteado, se monitoreará el progreso real del proyecto y se comparará con el cronograma planificado a fin de poder abordar cualquier eventualidad que se presente y la misma se pueda abordar mediante ajustes y acciones preventivas o correctivas. De acuerdo con las buenas prácticas de la Guía para la Dirección de Proyectos del PMBOK, se propone la siguiente matriz para llevar a cabo este control de cronograma.

Tabla 21

Formato de control del cronograma

Tarea	Fecha de Inicio Planificada	Fecha de Finalización Planificada	Fecha de Inicio Real	Fecha de Finalización Real	Duración Estimada (días)	Duración Real (días)	Variación de Duración (días)	Responsable	Observaciones
[Nombre de la tarea específica del proyecto]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[Tarea 2]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

Nota: Elaboración propia.

4.2.4 Gestión de los Costos del Proyecto:

En esta área se incluyen los procesos involucrados relacionados con la planificación, estimación, presupuesto, financiación, obtención de financiamiento, gestión y control de los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado para lo que se tiene en cuenta cada una de las siguientes

matrices de acuerdo con las buenas prácticas de la Guía para la Dirección de Proyectos PMBOK del PMI.

El procedimiento para determinar el presupuesto consiste en sumar el costo unitario estimado de todas y cada una de las actividades o grupo de trabajo.

Tabla 22

Costos por actividad del proyecto

Código de identificación	Nombre de la tarea	Presupuesto
1.1	Identificación de lugares de memoria.	USD 2.000
1.1.1	Investigación documental	800
1.1.2.	Entrevistas	400
1.1.3.	Trabajo de campo	400
1.1.4.	Alianza con otras instituciones	400
1.2	Identificación de potenciales lugares de memoria	USD 4.000
2.1	Mapeo participativo.	1.500
2.2	Investigación oral y recopilación de historias.	500
2.3	Exploración arqueológica.	1.000
2.4	Investigación documental.	1.000
1.3	Caracterización de lugares de memoria.	USD 9.900
1.3.1	Caracterización geográfica.	3.000
1.3.2	Definición de tipología de la unidad de información.	1.900
1.3.3	Identificación del sector de la entidad.	3.000
1.3.4	Delimitación de actividades o servicios propios de memoria.	1.000
1.4	Definición de servicios y actividades de los lugares de memoria.	USD 2.000
1.4.1	Identificación de necesidades.	1.200
1.4.2	Definición de requerimientos.	800
1.5	Puesta en marcha de los lugares de memoria.	USD 450.000
1.5.1.	Definición del cronograma.	50.000
1.5.2.	Definición de ejes temáticos.	200.000
1.5.3.	Definición de agenda cultural.	200.000

1.6	Retroalimentación de la puesta en marcha de servicios y actividades en lugares de memoria.	USD 2.000
1.6.1	Aplicación de instrumentos.	1.000
1.6.2	Sistematización y normalización de datos.	300
1.6.3	Análisis de resultados.	500
1.6.4	Proyección de respuesta a resultados.	200
TOTAL PRESUPUESTO		USD 469.900

Nota: La tabla muestra una proyección de presupuesto para poner en marcha la red. Elaboración propia.

4.2.5 Gestión de la calidad del proyecto

En esta área se incluyen los procesos para incorporar la política de calidad de los lugares de memoria en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto se refiere, esto con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, en esta área se contempla implementar la siguiente matriz:

Tabla 23

Métricas para la gestión de la calidad del proyecto

Métricas de medición de satisfacción	Componente para realizar en la creación de la red
Planificación de la Calidad	- Definición de criterios de calidad para la identificación y documentación de lugares de memoria.
	- Establecimiento de estándares para la construcción y mantenimiento de los lugares.
	- Desarrollo de una metodología de aseguramiento y control de calidad.
Aseguramiento de la Calidad	- Implementación de auditorías de calidad periódicas para garantizar que se sigan los estándares definidos.
	- Evaluación continua de los procesos para la identificación y catalogación de lugares de memoria.
	Verificación de que los materiales utilizados cumplan con los requisitos de calidad establecidos.
Control de	- Inspecciones regulares durante la construcción y

Calidad	mantenimiento de los lugares para garantizar que se cumplan los estándares de calidad.
	- Evaluación de la documentación y registros para asegurar la precisión y relevancia.
Mejora Continua de la Calidad	- Monitoreo del desempeño de los proveedores y contratistas para verificar su cumplimiento con las normas de calidad.
	- Recopilación y análisis de datos de desempeño para identificar áreas de mejora en los procesos y resultados.
	- Implementación de acciones correctivas y preventivas en caso de desviaciones de calidad.
	- Realización de revisiones periódicas para evaluar la efectividad de las medidas de calidad implementadas y hacer ajustes según sea necesario.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada uno de las áreas de conocimiento y el componente anteriormente establecido en la matriz de gestión del costo del proyecto:

Planificación de la calidad: Etapa donde se definen todos aquellos estándares y criterios de calidad para cada uno de los componentes que integrarán los lugares de memoria histórica, tanto en términos de contenido histórico como de aspectos físicos y exposiciones.

Aseguramiento de la calidad: En cumplimiento a la satisfacción de las partes interesadas, lo lugares de memoria histórica contará con procesos y procedimientos que permitan garantizar el desarrollo de todas las actividades de acuerdo con los estándares definidos y sin afectar las creencias locales o ancestrales por lo que se plantea, además, incluir revisiones y auditorías regulares.

Control de calidad: Atado al punto anterior, se llevarán a cabo inspecciones y pruebas para verificar que cada lugar de memoria histórica cumpla con los estándares y requisitos establecidos en cuanto a las características definidas para cada eje

temático a trabajar en el calendario, entre estos controles, se podrían realizar pruebas de accesibilidad en las instalaciones y calidad de los materiales de exposición.

Mejora continua: Al igual que cualquier proyecto, la mejora continua permite mantener aquellas metodologías de éxito, pero a su vez, mejorar a aquellos componentes que, a partir de la retroalimentación de las partes interesadas, no fueron suficientes o dieron como resultado, oportunidades de mejora. Es así como el análisis de desempeño del proyecto permite lograr resultados favorables en cada una de las fases o entregables del proyecto a partir de sus históricos.

Tabla 24

Lista de verificación para el aseguramiento de la calidad

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD				
Título del Proyecto: Creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica				
Fecha:				
Nombre de quien inspecciona:				
Nombre del Lugar de Memoria Histórica Evaluado:				
Nombre del Lugar de Memoria Histórica Evaluado:				
N.º	Detalles	Cumple	No Cumple	Observaciones
1	Gestión de la Integración del Proyecto: Se ha desarrollado el Acta de Constitución del Proyecto.			
2	El plan para la dirección del proyecto está aprobado y en ejecución.			
3	Se ha implementado un sistema de control de cambios para el proyecto.			
4	Gestión del Alcance del Proyecto: Se ha definido claramente el alcance del proyecto en el Acta de Constitución.			
5	Se han identificado todas las actividades necesarias para la creación de la red de lugares de memoria.			
6	Se ha asegurado que no haya trabajo no planificado (control de alcance).			
7	Gestión del Tiempo del Proyecto: Se ha			

	establecido un cronograma detallado y factible para todas las actividades.			
8	Se han definido los hitos clave para la entrega de productos.			
9	Se están cumpliendo los plazos según lo planificado.			
10	Gestión de los Costos del Proyecto: Se ha aprobado el presupuesto general del proyecto.			
11	Se están controlando los costos conforme a lo planeado.			
12	Se ha realizado una reserva de contingencia para imprevistos.			
13	Gestión de la Calidad del Proyecto: Se han establecido estándares de calidad para cada entregable del proyecto.			
14	Se han definido procesos de auditoría interna para verificar la calidad.			
15	Se ha implementado un sistema de mejora continua basado en retroalimentación.			
16	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: Se ha definido una metodología de recursos humanos detallado.			
17	Se han asignado adecuadamente los roles y responsabilidades dentro del equipo.			
18	Se ha implementado una metodología de capacitación para el personal encargado de los lugares de memoria.			
19	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Se ha desarrollado una metodología de comunicación que considere los diferentes niveles (nacional, departamental, local).			
20	Se han establecido canales de comunicación eficientes con las partes interesadas.			
21	Se están distribuyendo los informes de progreso a las partes interesadas según lo planificado.			
22	Gestión de los Riesgos del Proyecto: Se ha realizado un análisis detallado de los riesgos del proyecto.			
23	Se han implementado estrategias de mitigación para los riesgos identificados.			
24	Se están revisando periódicamente los riesgos y actualizando el plan de riesgos.			
25	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Se han definido claramente los criterios para la adquisición de bienes y servicios.			
26	Se han firmado todos los contratos necesarios con proveedores.			
27	Se está supervisando el cumplimiento de los contratos y entregas según lo acordado.			
28	Gestión de los Interesados del Proyecto: Se ha identificado y clasificado a todas las partes interesadas del proyecto.			
29	Se ha diseñado una metodología de gestión de interesados que considere sus necesidades y			

	expectativas.			
30	Se están implementando estrategias de involucramiento para garantizar el apoyo de los interesados clave.			

Fuente: *Elaboración propia (2024)*.

4.2.6 Gestión de los Recursos del Proyecto:

Todo proyecto requiere identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del mismo, razón por la cual en esta área se contempla la siguiente matriz de acuerdo con las áreas de enfoques recomendadas por la Guía PMBOK del PMI y sus componentes o acciones a seguir:

Tabla 25

Gestión de los recursos

Área de Enfoque	Componente o acción para realizar para garantizar el éxito de la creación de la red
Planificación de Recursos	- Identificación de los recursos necesarios para la identificación, documentación, construcción y mantenimiento de los lugares de memoria.
	- Desarrollo de una metodología de recursos que incluya personal, tecnología, materiales y otros recursos necesarios.
	- Estimación de los costos asociados con la adquisición de recursos.
Adquisición de Recursos	- Proceso de contratación y adquisición de proveedores para la construcción, renovación y mantenimiento de los lugares de memoria.
	- Selección y contratación de personal especializado en investigación, caracterización de comunidades y sensibilización.
	- Adquisición de tecnología y materiales necesarios para

	<p>cada uno de los lugares de memoria.</p>
Desarrollo del Equipo del Proyecto	<p>- Capacitación y desarrollo del equipo de trabajo, incluyendo formación en temas sensibles relacionados con la memoria histórica y conflicto armado colombiano.</p>
	<p>- Fomento de habilidades de comunicación y trabajo en equipo para asegurar la colaboración efectiva entre los miembros del equipo a lo largo de cada departamento del Colombia.</p>
	<p>- Motivación y gestión del desempeño del equipo a través de mecanismos y programas emocionales.</p>
Gestión de Recursos	<p>- Asignación y distribución eficiente de los recursos para las actividades de identificación, documentación y construcción de espacios de memoria.</p>
	<p>- Monitoreo del rendimiento del personal y de los proveedores para asegurar que cumplen con los estándares de calidad y plazos establecidos.</p>
	<p>- Gestión de los recursos financieros para evitar desviaciones presupuestarias tanto de inversión pública como de cooperantes.</p>
Control de Recursos	<p>- Supervisión por cada departamento del uso de recursos en tiempo real para evitar sobreutilización o subutilización.</p>
	<p>- Implementación de medidas correctivas si hay desviaciones en el uso de recursos, como reasignación de personal o ajuste en la adquisición de materiales en cada lugar de memoria.</p>
	<p>- Realizar documentación y registro detallado de los recursos utilizados y su impacto en el presupuesto total del proyecto como parte la transparencia en el uso de recursos.</p>

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada uno de las áreas de conocimiento y el componente anteriormente establecido en la matriz de gestión del costo del proyecto:

Planificación del talento humano: Se identificarán las habilidades y conocimientos específicos necesarios para cada fase del proyecto, desde los historiadores hasta los arquitectos y el personal de construcción, pero especialmente, se tendrá en cuenta los saberes locales y ancestrales, así como las experiencias de víctimas quienes han atravesado el conflicto armado interno de manera directa y quienes lo podrán narrar desde lo vivido en persona.

Adquisición del equipo del proyecto: Se tendrá en cuenta la incorporación de talento humano local, es decir, aquellos que desde el territorio conocen las historias de vida de sus habitantes, esto en función de resaltar sus habilidades y experiencias de vida por cada uno de los ejes temático que se plantean tratar.

Desarrollo del equipo del proyecto: Con el propósito de responder de manera asertiva a la comunidad, se proporcionará capacitación y orientación para mejorar las habilidades y la colaboración del equipo de trabajo de tal modo que se fortalezca el conocimiento previo del contexto, esto articulado con experiencias locales e interpretación histórica por parte de lugareños.

Gestión del equipo del proyecto: A medida que avance el proyecto, se supervisará y coordinará el trabajo del equipo, asegurándose de que las comunicaciones sean fluidas y de que se aborden los desafíos de manera efectiva.

Control de recursos: Vigilar todos los recursos a fin de que se puedan implementar oportunidades de mejoras continuas o ajustes necesarios que permitan culminar con éxito el proyecto, todo esto a través de la documentación contante de

situaciones que se puedan presentar y las cuales impacten el alcance, cronograma, presupuesto o ejecución del proyecto en algunas de sus fases o entregables.

Matriz RACI

La Matriz RACI (Responsable, Aprueba, Consultado e Informado) es una herramienta clave en la gestión de proyectos que permite asignar roles y responsabilidades a las diferentes partes involucradas en cada tarea o actividad del proyecto. En el contexto del Proyecto de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica en Colombia, la matriz RACI asegura una clara definición de funciones, facilitando la coordinación y ejecución de actividades. Esta matriz ayuda a evitar confusiones en cuanto a las expectativas y responsabilidades, promoviendo una comunicación efectiva y un desarrollo fluido del proyecto. A continuación, se presenta la asignación de roles para cada actividad clave del proyecto.

Tabla 26

Matriz RACI - Proyecto: Creación de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica

Actividad	Sponsor (CNMH)	Líder de Proyecto	Director de Nodos	Profesional Universitario	Consultor Externo	Comunidad Local
1.1 Identificación de lugares de memoria	A	R	C	I	C	I
1.1.1 Investigación documental	A	R	C	R	I	I
1.1.2. Entrevistas	A	R	C	R	C	C
1.1.3. Trabajo de campo	A	R	C	R	C	C
1.1.4. Alianza con otras instituciones	A	R	C	I	R	I
1.2 Identificación de potenciales lugares de memoria	A	R	C	C	C	C
1.2.1. Mapeo participativo	A	R	C	C	C	R
1.2.2. Investigación oral y recopilación de historias	A	R	C	C	R	C
1.2.3. Exploración arqueológica	A	R	C	R	C	I
1.2.4. Investigación documental	A	R	C	R	C	I
1.3 Caracterización de lugares de memoria	A	R	R	C	C	C
1.3.1. Caracterización geográfica	A	R	R	C	I	I

1.3.2. Definición de tipología de la unidad de información	A	R	C	C	C	I
1.3.3. Identificación del sector de la entidad	A	R	C	C	I	I
1.3.4. Delimitación de actividades o servicios de memoria	A	R	R	C	C	C
1.4 Definición de servicios y actividades de los lugares	A	R	C	C	C	C
1.4.1 Identificación de necesidades	A	R	C	C	C	C
1.4.2 Definición de requerimientos	A	R	C	C	C	I
1.5 Puesta en marcha de los lugares de memoria	A	R	R	C	C	C
1.5.1 Definición del cronograma	A	R	C	C	I	I
1.5.2 Definición de ejes temáticos	A	R	C	C	C	I
1.5.3 Definición de agenda cultural	A	R	C	C	C	I
1.6 Retroalimentación de la puesta en marcha	A	R	C	C	C	C
1.6.1 Aplicación de instrumentos	A	R	C	C	C	I
1.6.2 Sistematización y normalización de datos	A	R	C	C	C	I
1.6.3 Análisis de resultados	A	R	C	C	C	I
1.6.4 Proyección de respuesta a resultados	A	R	C	C	C	I

Nota: elaboración propia.

Leyenda:

- **R** = Responsable: Realiza la tarea o actividad.
- **A** = Aprueba: Tiene la autoridad para aprobar el trabajo finalizado.
- **C** = Consultado: Proporciona información y asesoría para la tarea.
- **I** = Informado: Mantiene informado sobre el progreso de la tarea.

Formulario de Evaluación de Desempeño

El Formulario de Evaluación de Desempeño es una herramienta fundamental para medir la eficacia y eficiencia de los miembros del equipo en la ejecución del Proyecto de la Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica en Colombia. Este formulario permite valorar

aspectos como la calidad del trabajo, el conocimiento técnico, el compromiso, la iniciativa y la capacidad para trabajar en equipo. La evaluación busca no solo identificar áreas de mejora, sino también reconocer el buen desempeño y establecer metas para futuras evaluaciones. A continuación, se detallan los criterios de evaluación y se proporciona un espacio para comentarios y firmas de ambas partes, garantizando una retroalimentación completa y constructiva.

Tabla 27

Plantilla de información del evaluado

INFORMACIÓN DEL EVALUADO		
Nombre:		
Departamento/Área:		
Puesto/Cargo:		
Supervisor:		
Fecha de evaluación:		
CRITERIO DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN (1-5)	OBSERVACIONES
Calidad y Productividad		
a. Precisión y calidad del trabajo.		
b. Cantidad de trabajo completado.		
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.		
Conocimiento y Experiencia		
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico.		
b. Uso de métodos y procedimientos.		
c. Capacidad para trabajar con poca supervisión.		
Compromiso y Presentismo		

a. Puntualidad y asistencia.		
b. Esfuerzo adicional cuando es necesario.		
Iniciativa y Liderazgo		
a. Búsqueda de nuevas asignaciones.		
b. Capacidad para motivar y ayudar a otros.		
Trabajo en Equipo		
a. Colaboración con supervisores y compañeros.		
b. Actitud positiva y proactiva.		
PUNTUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO		
Resultado	Marque con una X	
Muy Insatisfactorio		
Insatisfactorio		
Satisfactorio		
Muy Satisfactorio		
Sobresaliente		
Comentarios del Evaluado:	Comentarios del Supervisor:	
Firma del Supervisor:	Firma del Evaluado:	

Nota: elaboración propia.

4.2.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Sin duda, las comunicaciones hacen parte esencial de un proyecto en la medida que son estas por medio de las cuales se garantiza la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de toda la información que se genere del proyecto y la cual sea oportuna y adecuada para el éxito de este. Para el caso del proyecto de lugares de memoria histórica, se contemplan gestionar con lo establecido en la siguiente matriz:

Tabla 28

Plantilla para la gestión de las comunicaciones.

Aspectos para considerar	Acciones para desarrollar por cada aspecto considerado
Stakeholders y Partes Interesadas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a todas las partes interesadas del proyecto, incluyendo comunidades locales, ancestrales, entidades públicas, organizaciones sociales, de víctimas y ciudadanos. - Analizar las necesidades, expectativas y niveles de interés de todas las partes interesadas en el proyecto. - Establecer canales de comunicación efectivos y claros con cada grupo de stakeholders.
Plan de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una metodología de comunicación detallado que incluya quién comunica qué información, cuándo, a quién y mediante qué canales, estrategias y mecanismos. - Definir los textos clave, las palabras, el diseño y contenido de los mensajes a comunicar a diferentes audiencias. - Establecer un calendario de comunicación para informar sobre hitos, progreso y cambios en el proyecto; independiente de si es positiva o negativa la información.
Tecnología y Herramientas de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar plataformas digitales apropiadas para la comunicación interna y externa del equipo del proyecto. - Implementar herramientas para videoconferencias, correos electrónicos seguros y gestión de documentos para una comunicación eficaz con estas partes interesadas. - Garantizar la seguridad y privacidad de la información compartida de acuerdo con la normativa colombiana vigente.
Comunicación Efectiva del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un flujo de comunicación claro y abierto dentro del equipo del proyecto y con las partes interesadas externas. - Fomentar una cultura de comunicación abierta donde los miembros del equipo puedan expresar preocupaciones y sugerir mejoras al interior de la gestión de las comunicaciones. - Realizar reuniones regulares y mantener informados a todos los involucrados como parte de la transparencia de las comunicaciones oficiales del proyecto.
Gestión de Crisis y Problemas de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar una metodología de respuesta a crisis que incluya procedimientos claros para abordar problemas de comunicación que se puedan presentar durante el proyecto o sus entregables. - Designar líderes y establecer líneas de comunicación de emergencia en caso de situaciones críticas o malentendidos. - Evaluar y aprender de las situaciones de mejoras para futuras estrategias de comunicación.

Nota: elaboración propia.

A continuación, se explican otros componentes para tener en cuenta en la gestión de las comunicaciones de acuerdo con las buenas prácticas para la Administración de Proyectos establecidas en la Guía PMBOK del PMI:

Planificación de las comunicaciones: Aquí se definen los canales de comunicación, es decir, los medios por los cuales se hará la recepción, procesamiento, difusión y almacenamiento de la información sin que la misma sea alterada y por el contrario, cuente con la menor ambigüedad posible. También, se contempla la frecuencia y el contenido dirigido a cada una de las partes interesadas, por ejemplo, haciendo uso de formatos como informes regulares, reuniones de estado y plataformas en línea a fin de que toda la información sea conocida e interpretada por los receptores.

Gestión de las comunicaciones: Este apartado está relacionado con el cronograma previamente indicado y en el cual se definen los tiempos de gestión de las comunicaciones que irán a las partes interesadas con el fin de poder tenerlas informadas sobre el progreso del proyecto, los hitos alcanzados y cualquier situación o desafío que se pueda presentar.

Control de las comunicaciones: Al igual que las actividades, las comunicaciones están sujetas a retroalimentación proveniente de las partes interesadas, razón por la cual se llevará a cabo una recopilación de sugerencias con el fin de que las mismas sean analizadas y exista un feedback el cual asegure que las comunicaciones sean efectivas y ajustadas de ser necesario.

Tabla 27

Matriz de comunicaciones del proyecto

Información	Motivo de Distribución	Contenido	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación	Código de Elemento EDT
Iniciación del Proyecto	Comunicar la visión y objetivos del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Alto	Líder de Proyecto	CNMH, Directores de Nodos, Entidades Públicas	Email y reunión de lanzamiento	Una sola vez	1.1
Identificación de Lugares de Memoria	Informar sobre los resultados de la investigación documental	Informe de investigación	Medio	Profesional Universitario	CNMH, Comunidad Local	Email y reunión con partes interesadas	Semanal	1.2.1
Entrevistas y Trabajo de Campo	Compartir avances y hallazgos de las entrevistas y trabajo de campo	Reporte de avances	Medio	Director de Nodos	CNMH, Comunidad Local	Email y presentación virtual	Mensual	1.2.2
Alianza con otras Instituciones	Establecer colaboraciones estratégicas	Acuerdos de colaboración	Alto	Líder de Proyecto	CNMH, Instituciones Asociadas	Reunión presencial y firma de acuerdos	Según necesidad	1.3
Identificación de Potenciales Lugares	Informar sobre el mapeo participativo y resultados preliminares	Informe de mapeo y resultados	Medio	Director de Nodos	CNMH, Comunidad Local	Email y reunión con partes interesadas	Trimestral	2.1
Caracterización de Lugares de Memoria	Compartir la caracterización geográfica y tipológica	Informe de caracterización	Alto	Director de Nodos	CNMH, Comunidad Local	Email y presentación virtual	Trimestral	3.1
Definición de Servicios y Actividades	Comunicar la planificación de actividades y servicios	Plan de actividades y servicios	Alto	Líder de Proyecto	CNMH, Comunidad Local	Email y reunión con partes interesadas	Semestral	4.1
Puesta en Marcha de los Lugares de Memoria	Informar sobre la implementación de los servicios	Informe de implementación	Alto	Líder de Proyecto	CNMH, Comunidad Local, Entidades Públicas	Email y presentación virtual	Semestral	5.1
Retroalimentación de la Puesta en Marcha	Evaluar y comunicar los resultados obtenidos	Informe de retroalimentación	Alto	Líder de Proyecto	CNMH, Comunidad Local, Directores de Nodos	Email y reunión de evaluación	Anual	6.1

Nota: elaboración propia.

4.2.8 Gestión de los riesgos del proyecto

De acuerdo con la Guía PMBOK (PMI, 2017) “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y

monitoreo de los riesgos de un proyecto.”, razón por la que el presente trabajo se proyecta para la formulación de la metodología de gestión para la creación de la Red de Lugares de Memoria Histórica en Colombia a través de la siguiente matriz:

Tabla 28

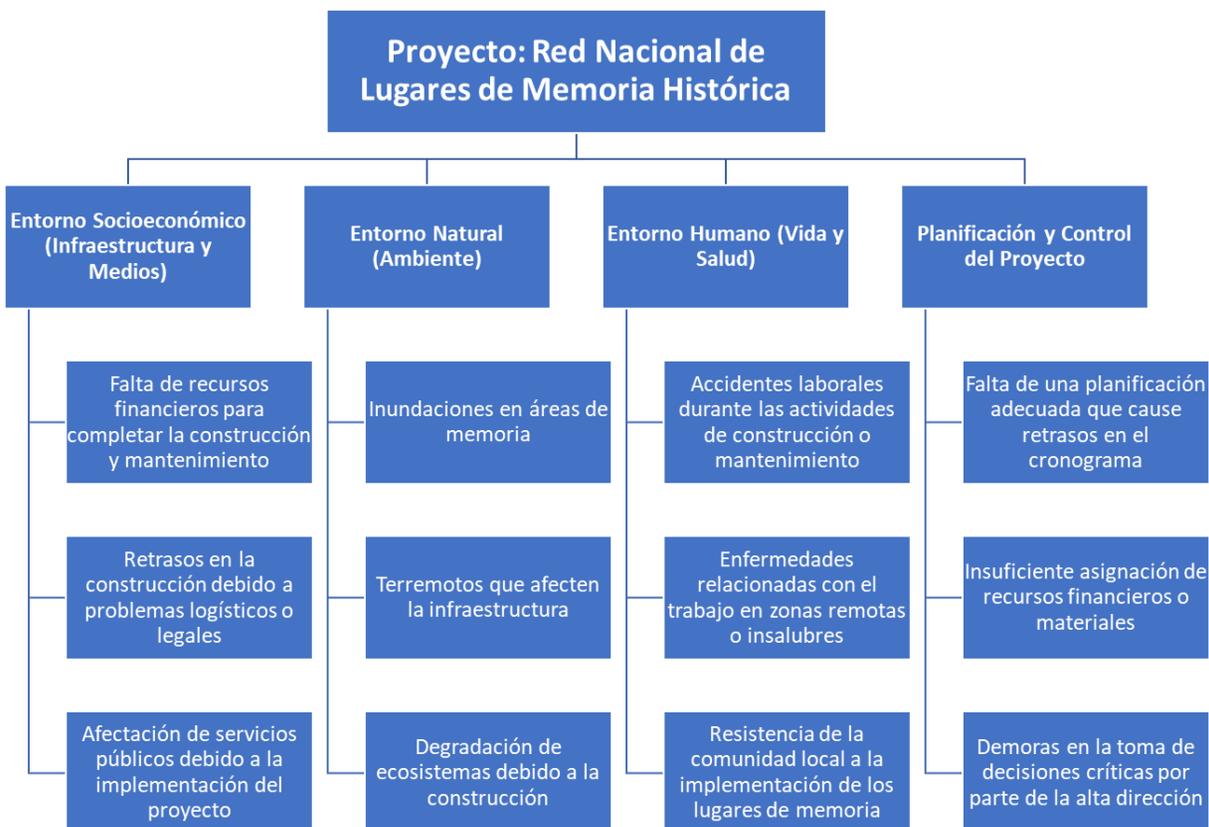
Gestión de los riesgos del proyecto

Áreas de Enfoque	Acciones para desarrollar por cada área de enfoque
Identificación de Riesgos	- Realizar sesiones de lluvia de ideas y entrevistas con expertos para identificar posibles riesgos presentes o futuros.
	- Analizar lecciones aprendidas de proyectos similares.
	- Utilizar listas de verificación para identificar riesgos comunes en proyectos de memoria histórica a lo largo del mundo.
Análisis de Riesgos	- Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado.
	- Priorizar los riesgos en cada lugar de memoria para centrar la atención en los más significativos.
	- Utilizar técnicas como el análisis cualitativo y cuantitativo para evaluar los riesgos del proyecto.
Planificación de Respuestas a Riesgos	- Desarrollar estrategias de mitigación para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos.
	- Establecer planes de contingencia para responder rápidamente cuando un riesgo se llegase a materializar.
	- Asignar responsabilidades claras al interior del equipo de trabajo para implementar respuestas a los riesgos.
Monitoreo y Control de Riesgos	- Supervisar de manera continua los riesgos identificados y sus respuestas asociadas.
	- Actualizar el registro de riesgos a medida que evoluciona el proyecto y el riesgo presentado.
	- Realizar revisiones periódicas y aleatorias para asegurar la efectividad de las estrategias de respuesta a riesgos.
Aprendizaje y Mejora Continua	- Documentar los riesgos que se han materializado y las respuestas implementadas como base de los históricos para toma de decisiones.
	- Realizar sesiones de revisión post-proyecto para evaluar cómo se manejaron los riesgos y proponer mejoras para futuros proyectos.

Nota: Elaboración propia.

Figura 7

Estructura de desglose de riesgos organizacionales



Nota: elaboración propia.

A continuación, se explica cada uno de las áreas de conocimiento y el componente anteriormente establecido en la matriz de gestión del costo del proyecto:

Identificación de riesgos: Entre los riesgos más frecuentes que se pueden presentar, está la presencia de grupos armado al margen de la ley que pueden presentar desacuerdo con la apuesta de estos espacios, por lo que se llevará a cabo un análisis exhaustivo para identificar tantos riesgos como sea posible y comprender sus posibles impactos en el proyecto.

Tabla 29*Matriz de identificación de riesgos*

LABOR	CLASE DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERAL	EFECTO CONOCIDO	Nº TRABAJADORES DEL AREA	NUMERO DE EXPUESTOS	TIEMPO EXPOSICION	CONTROLES EXISTENTES			PRIORIZACION DE LOS RIESGOS						RECOMENDACIONES	
								FUENTE	MEDIO	TRABAJADOR	CONSECUENCIA	EXPOSICION	PROBABILIDAD	GRADO DE PELIGROSIDAD #	GRADO DE PELIGROSIDAD color	FACTOR DE PONDERACION		GRADO DE REPERCUSION #

Nota: elaboración propia.

Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos: Se fortalecerá al equipo de tal forma que el abordaje de cada situación presentada se pueda tanto cualificar como cuantificar a través de la normalización de términos empleados en cada territorio y los cuales permitan el abordaje de escenarios desde una misma interpretación, para ello se cuantificarán los riesgos con el fin de que cada uno de estos se pueda priorizar desde la identificación de su impacto e importancia relativa.

Tabla 30*Matriz de probabilidad e impacto*

Probabilidad		Amenazas					Oportunidades					
	Muy Alta (0.9)	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	(0.9) Muy Alta
	Alta (0.7)	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	(0.7) Alta
	Media (0.5)	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	(0.5) Media
	Baja (0.3)	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	(0.3) Baja
	Muy Baja (0.1)	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	(0.1) Muy Baja
		0.05	0.1	0.2	0.4	0.8	0.8	0.4	0.2	0.1	0.05	
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	

Nota: elaboración propia.

Planificación de respuestas a los riesgos: En respuesta a los riesgos cualificados y cuantificados en el apartado inmediatamente anterior, se desarrollarán estrategias para mitigarlos o abordarlos de tal forma que se puedan incluir en la elaboración de planes de contingencia con el fin de minimizar el impacto de estos como parte de la respuesta a los riesgos.

Tabla 31

Tabla de prioridad de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad (PxI)
Falta de recursos financieros para completar la construcción y mantenimiento	Alta	Muy Alto	$0.9 \times 0.8 = 0.72$
Retrasos en la construcción debido a problemas logísticos o legales	Alta	Alto	$0.7 \times 0.4 = 0.28$
Afectación de servicios públicos debido a la implementación del proyecto	Media	Alto	$0.5 \times 0.4 = 0.20$
Inundaciones en áreas de memoria	Baja	Alto	$0.3 \times 0.4 = 0.12$
Terremotos que afecten la infraestructura	Baja	Muy Alto	$0.3 \times 0.8 = 0.24$
Degradación de ecosistemas debido a la construcción	Media	Medio	$0.5 \times 0.2 = 0.10$
Accidentes laborales durante las actividades de construcción o mantenimiento	Alta	Medio	$0.7 \times 0.2 = 0.14$
Enfermedades relacionadas con el trabajo en zonas remotas o insalubres	Media	Medio	$0.5 \times 0.2 = 0.10$
Resistencia de la comunidad local a la implementación de los lugares de memoria	Alta	Alto	$0.7 \times 0.4 = 0.28$
Falta de una planificación adecuada que cause retrasos en el cronograma	Alta	Muy Alto	$0.9 \times 0.8 = 0.72$
Insuficiente asignación de recursos financieros o materiales	Alta	Alto	$0.9 \times 0.4 = 0.36$
Demoras en la toma de decisiones críticas por parte de la alta dirección	Media	Alto	$0.5 \times 0.4 = 0.20$

Nota: elaboración propia.

Monitoreo y control de riesgos: De manera periódica se llevará a cabo un monitoreo del avance del proyecto pretendiendo identificar los riesgos que se presenten, así como las diferentes formas o mecanismos para abordarlos según su

nivel de impacto para el alcance, cronograma o presupuesto planificado en el proyecto.

Tabla 32

Plan de acción de riesgos - Proyecto: Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica

Riesgo	Acción	Responsable	Fecha Límite	Indicador de Éxito
Falta de recursos financieros para completar la construcción y mantenimiento	Asegurar financiamiento adicional mediante alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	Líder de Proyecto y Equipo de Finanzas	Mes 1 del proyecto	Obtención de recursos adicionales para el 100% del presupuesto
Falta de una planificación adecuada que cause retrasos en el cronograma	Revisar y ajustar el plan del proyecto, realizando un control riguroso de plazos y asignaciones	Líder de Proyecto y Planificador de Proyectos	Mes 1 del proyecto	Cronograma ajustado y aprobado sin desviaciones significativas
Insuficiente asignación de recursos financieros o materiales	Reasignar recursos internos de manera eficiente y buscar financiamiento alternativo si es necesario	Líder de Proyecto y Equipo de Finanzas	Mes 2 del proyecto	Asignación completa de los recursos requeridos
Resistencia de la comunidad local a la implementación de los lugares de memoria	Realizar reuniones comunitarias para escuchar inquietudes y ajustar el proyecto según las expectativas locales	Director de Nodos y Relaciones Comunitarias	Mes 1 del proyecto	Aceptación del proyecto por parte de la comunidad
Retrasos en la construcción debido a problemas logísticos o legales	Coordinar con las autoridades locales para agilizar permisos y resolver cualquier bloqueo logístico	Líder de Proyecto y Equipo Legal	Continuo durante la fase de construcción	Finalización de la construcción sin retrasos significativos
Terremotos que afecten la infraestructura	Incorporar diseño sismo-resistente en la infraestructura de los lugares de memoria	Ingeniero Estructural y Líder de Proyecto	Durante la fase de diseño	Infraestructura construida cumpliendo con las normativas sismo-resistentes
Afectación de servicios públicos debido a la implementación del proyecto	Coordinar con las entidades de servicios públicos para minimizar el impacto durante la construcción	Líder de Proyecto y Coordinador de Infraestructura	Mes 2 del proyecto	Servicios públicos operativos durante toda la fase de construcción

Nota: elaboración propia.

Aprendizaje y mejora continua: Al igual que los anteriores ítems, cada una de las áreas de conocimiento aplicadas al proyecto de consolidación de lugares de memoria histórica en Colombia, debe considerar el tener mecanismos para identificar

oportunidades de mejoras continuos que permitan la finalización exitosa del proyecto, por lo que cada uno de estos aprendizajes debe ser documentado de tal forma que estos históricos permitan tomar decisiones de continuidad o mejoras.

4.2.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:

Esta área es la encargada de reunir todos aquellos procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que se consideran necesarios para completar con éxito el proyecto, es así como en el presente proyecto se tendrá en cuenta:

Planificación de las adquisiciones: Se contemplan estudios detallados para la compra de lo necesario de acuerdo con las necesidades de adquisición para el proyecto, entre ello se considera las adquisiciones de contratación de proveedores para materiales de construcción, exposiciones y equipos, así como la compra de insumos básicos de papelería o decoración para cada uno de los espacios.

Tabla 33

Plan de Adquisiciones para el Proyecto: Red Nacional de Lugares de Memoria Histórica

Paso	Descripción	Responsable	Plazo
1. Identificación de Necesidades	Evaluar las necesidades específicas de materiales, servicios, y recursos necesarios para la creación de los lugares de memoria, incluyendo infraestructura, tecnología, y mano de obra especializada.	Gerente del Proyecto / Equipo de Planificación	2 semanas
2. Definición de Requisitos Técnicos y de Calidad	Definir las especificaciones técnicas y de calidad de los materiales, servicios y recursos requeridos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Especialista en Infraestructura / Equipo Técnico	2 semanas
3. Búsqueda y Selección de Proveedores	Identificar y contactar proveedores confiables que ofrezcan materiales, servicios y recursos que cumplan con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas. Evaluar la capacidad de los proveedores para cumplir con los plazos y condiciones del proyecto.	Gerente del Proyecto / Equipo de Compras	3 semanas
4. Evaluación de Propuestas	Analizar las propuestas recibidas de los proveedores, considerando aspectos como costo, calidad, experiencia, plazos de entrega, y soporte técnico. Realizar comparaciones para seleccionar las opciones más adecuadas.	Comité de Compras / Gerente del Proyecto	1 semana
5. Negociación y Formalización de Contratos	Negociar términos y condiciones favorables con los proveedores seleccionados, asegurando la mejor relación costo-beneficio. Formalizar los contratos para la adquisición	Gerente del Proyecto / Área de Compras	1 semana

	de los recursos necesarios.		
6. Planificación de Entregas y Logística	Establecer un cronograma de entregas y una metodología logística para asegurar que los materiales y recursos estén disponibles en los lugares de memoria en los tiempos adecuados para cada fase del proyecto.	Coordinador de Logística / Proveedor	2 semanas
7. Supervisión de la Entrega y Recepción	Verificar la entrega de los materiales y recursos según las especificaciones acordadas. Asegurar la calidad y condiciones de los productos y servicios recibidos.	Equipo Técnico / Coordinador de Logística	Continuo
8. Instalación y Configuración	Coordinar la instalación y configuración de la infraestructura y recursos adquiridos en los lugares de memoria, asegurando que se cumplan los requisitos del proyecto.	Encargado de Instalación / Proveedor	2 semanas
9. Capacitación del Personal (si aplica)	Capacitar al personal encargado en el uso eficiente y seguro de los nuevos recursos, especialmente en tecnología y equipos especializados.	Proveedor / Encargado de Capacitación	1 semana
10. Seguimiento y Control de Calidad	Monitorear el desempeño de los recursos adquiridos y realizar ajustes según sea necesario para mantener la calidad y efectividad durante la ejecución del proyecto.	Encargado de Control de Calidad / Gerente del Proyecto	Continuo (mensual o trimestral)

Nota: Elaboración propia.

Planificación de la contratación: Se proyecta una matriz para establecer la contratación de los insumos requeridos, en ella se tienen aspectos importantes como el oferente local, el más económico, quien presente garantía y en general, todo lo relacionado con los procesos de licitación para atraer a proveedores potenciales.

Tabla 34

Plantilla planificación de contratación

Nombre proveedor	Dirección y teléfono	Valor	Costo de envío	Garantía	Respuesta de cotización
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[Envió – No envió] *se solicita por correo y teléfono.

Nota: Elaboración propia.

Solicitar respuestas de los proveedores: Una vez aplicada la matriz anterior y seleccionar al oferente que cumplió con lo solicitado, se establece una respuesta para todas los oferentes que se presentaron, esto con el fin de que se tenga información

positiva o desistida de la potencial compra, lo anterior en atención al cumplimiento o no de los criterios predefinidos.

Selección de proveedores: Para lograr transparencia en el proceso de adquisición, se llevará a cabo con el cumplimiento total de los requisitos establecidos, en caso de presentarse un empate, luego de aplicar la matriz anterior, se tendrán en cuenta criterios de solución más adecuada y ventajosa en términos de costo y calidad.

Administración de contratos: Durante todo el proceso de adquisición entre las partes y una vez el proveedor realice la primera entrega de los insumos solicitados, se procederá a la administración del contrato de tal forma que se dé cumplimiento a los términos y condiciones establecidos en el contrato firmado por las partes, para ello, se proyecta la siguiente matriz:

Tabla 35

Matriz administración de contratos

Matriz administración de contratos				
Proyecto:			N° contrato:	
Responsable interno del Contrato:				
Contacto o Contraparte:				
Lugar de memoria del contrato:				
Vigencia del Contrato:				
Fecha de Inicio:		Fecha de Cierre:		
ACTIVIDADES	FECHA	REQUIERE APROBACIÓN	APROBADO POR:	OTROS
REVISIONES / VISITAS				
PAGOS / MONTOS				
VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS				

CONTROL SUBCONTRATISTAS				
CIERRE DE CONTRATO				
OBSERVACIONES: Incumplimientos, acciones tomada, refrendos, multas aplicadas, reconocimientos, recepciones temporales, etc..				
Aprobado por:				
Firma y fecha:				

Nota: Elaboración propia.

Cierre de adquisiciones: Como parte del proceso de adquisición, una vez haya cumplimiento con la entrega de insumos por parte del proveedor y pago al mismo por parte del lugar de memoria, se procede a revisar el cumplimiento de los demás requisitos adquiridos en el contrato con el fin de poder dar cierre a este de forma efectiva con el total de documentos que soportan la finalización con éxito del contrato entre las partes.

4.2.10 Gestión de los interesados del proyecto:

Esta última área da cumplimiento al objetivo específico dos del presente trabajo al contemplar los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, así como el analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto a través del desarrollo de estrategias de gestión adecuadas que permitan una participación eficaz

de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto, es por ello, que el presente metodología contempla la siguiente matriz para esta gestión:

Tabla 36

Matriz de identificación de interesados

Área de Enfoque	Acción para realizar de acuerdo con el área de enfoque
Identificación de Interesados	- Realizar un análisis exhaustivo para identificar todas las partes interesadas, incluyendo comunidades locales indígenas, ancestrales, entidades públicas, organizaciones sociales, ciudadanos y grupos de derechos humanos.
	- Identificar y documentar sus intereses, expectativas, influencia y requisitos en los lugares de memoria.
Análisis de Interesados	- Evaluar la importancia y el impacto de cada interesado en el proyecto.
Planificación de la Gestión de Interesados	- Desarrollar una metodología de gestión de interesados que incluya estrategias para gestionar las expectativas, comunicaciones, involucramiento y colaboración con los interesados.
	- Definir roles y responsabilidades al interior del equipo de trabajo para la gestión de interesados dentro del equipo del proyecto.
Comunicación con Interesados	- Establecer canales de comunicación efectivos con los interesados, adaptados a sus necesidades y preferencias (reuniones, correos electrónicos, boletines informativos, redes sociales, etc.).
	- Garantizar la transparencia y honestidad en todas las comunicaciones.
Gestión de Expectativas de los Interesados	- Gestionar las expectativas de los interesados comunicando claramente los objetivos, alcance, plazos y limitaciones del proyecto a lo largo de su ejecución.
	- Realizar reuniones periódicas para informar sobre el progreso del proyecto y responder a preguntas y preocupaciones de los interesados desde puntos de vistas reales sin falsas expectativas.
Respuesta a Requisitos y Cambios de Interesados	- Evaluar el impacto de estos cambios en el proyecto y tomar decisiones informadas en consulta con el equipo del proyecto y los interesados pertinentes.
Gestión de Conflictos entre Interesados	- Desarrollar estrategias para resolverlos de manera equitativa y satisfactoria para todas las partes involucradas los conflictos presentados.
	- Fomentar la resolución de problemas de manera constructiva y en pro de beneficio de todas las partes interesadas.

Monitoreo y Reporte del Involucramiento de Interesados	- Supervisar el nivel de involucramiento y satisfacción de los interesados a lo largo del proyecto luego de las retroalimentaciones.
	- Realizar encuestas de satisfacción y evaluar el nivel de participación y retroalimentación de los interesados para hacer ajustes en las estrategias de gestión aplicadas a los interesados.
	- Actualizar el registro regularmente para reflejar cambios en las dinámicas de los interesados, sus necesidades y expectativas.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se explican algunos de estos y otros componente para tener en cuenta en la gestión de las partes interesadas de acuerdo con las buenas prácticas para la Administración de Proyectos establecidas en la Guía PMBOK del PMI:

Identificación de los interesados: A través de una matriz que reúne las características comunes de las partes interesadas, se propende por identificar todos aquellos actores directos o indirectos que intervienen en la red de lugares de memoria histórica y los cuales pueden impactar de manera significativa las fases de ejecución del proyecto.

Tabla 37

Matriz de identificación de interesados

Stakeholder	Interés	Poder	Influencia	Impacto
1. Organizaciones de Derechos Humanos	Alto	Alto	Alto	Alto
2. Entidades Gubernamentales	Alto	Alto	Medio	Alto
3. Comunidad Local (Áreas de Memoria)	Alto	Medio	Alto	Alto
4. Personal del Proyecto	Alto	Alto	Alto	Alto
5. Instituciones Educativas y Culturales	Medio	Medio	Medio	Medio
6. Voluntarios	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
7. Donantes y Patrocinadores	Alto	Alto	Medio	Alto
8. Beneficiarios (Víctimas del Conflicto)	Alto	Bajo	Medio	Alto
9. Medios de Comunicación	Medio	Medio	Alto	Medio
10. Socios Estratégicos	Medio	Medio	Medio	Medio
11. Consultores Especializados	Alto	Medio	Medio	Medio
12. Artistas y Creativos	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
13. Proveedores de Servicios y Materiales	Medio	Medio	Bajo	Medio

Planificación de la gestión de interesados: Con el fin de que las partes interesadas tengan una buena gestión por parte del proyecto, se establecerán diferentes estrategias para gestionar y mantener una comunicación efectiva con los stakeholders a lo largo del proyecto, por ejemplo, encuentros remotos o presenciales frecuentes en los cuales se pueda dar a conocer los avances del proyecto y a su vez, escuchar todas las inquietudes de estos.

Tabla 38

Registro de los interesados del proyecto

Nombre	Puesto / Org. / Empresa	Ubicación	Rol en el Proyecto	Inf. de Contacto	Requisitos / Expectativas	Fase de mayor interés	Partidario / Neutral / Reticente	Grado de Influencia	Grado de Interés

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

Gestión de los interesados: Se contempla mantener actualizadas a las partes interesadas con todas las novedades presentadas durante el desarrollo del proyecto y de las cuales pueden tener alcance, esto por medio de una comunicación constante en la cual se comparta actualizaciones sobre el progreso del proyecto y las cuales respondan a sus inquietudes.

Tabla 39

Matriz evaluación de los interesados del proyecto

Nombre	Puesto / Org. / Empresa	Ubicación	Rol en el Proyecto	Inf. de Contacto	Requisitos / Expectativas	Fase de Mayor Interés	Partidario / Neutral / Reticente	Grado de Influencia	Grado de Interés

Fuente: *Elaboración propia (2024).*

Escalas para el registro de interesados.

Categoría	Escalas
Fase de Mayor Interés	Inicio

	Planificación
	Implementación
	Cierre
Partidario / Neutral / Reticente	Partidario
	Neutral
	Reticente
Grado de Influencia	Alto
	Medio
	Bajo
Grado de Interés	Alto
	Medio
	Bajo

Monitoreo de los interesados: Con el fin de poder obtener un feedback con los aportes de todas las partes interesadas, se adelantarán encuestas abiertas y cerradas que permitan identificar su nivel de satisfacción del proyecto y de esta forma, poder evaluar la percepción y el nivel de compromiso de las partes interesadas con respecto a este.

Tabla 40

Matriz poder / influencia de los interesados

Interesado	Impacto	Poder/Influencia	Monitoreo	Poder	Interés
...

Nota: elaboración propia.

Escalas

Escala - Poder	Escala - Interés	Escala - Postura/Posición
1= Muy bajo. 2= Bajo. 3= Medio. 4= Medio alto. 5= Alto.	1= Muy bajo. 2= Bajo. 3= Medio. 4= Medio alto. 5= Alto.	1= Muy bajo. 2= Bajo. 3= Medio. 4= Medio alto. 5= Alto.

Con todo lo anterior y aplicando las 10 áreas del conocimiento de la Guía para la Dirección de Proyectos, sin duda, la planificación de todas estas áreas antes, durante y después del proyecto, permiten una implementación de estas áreas de conocimiento, técnicas y herramientas asegurando la exitosa creación de la red de lugares de memoria histórica en Colombia. Es importante aclarar que cada una de estas áreas se

ajustará y adaptará según las circunstancias y requisitos específicos del proyecto, así como el contexto histórico y cultural de Colombia presente a lo largo de sus territorios.

4.3 Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión con el fin de establecer lineamientos para su desarrollo.

Dado que los manuales actúan como intermediario entre dos o más partes - expertos y no expertos- en la medida que facilitan la transferencia de conocimientos y buenas prácticas de habilidades para el desarrollo de una función, el tercer objetivo propuesto en el presente trabajo, propende por la formulación de un manual el cual funcione como herramienta valiosa para la implementación de la metodología de gestión de tal forma que los encargados de los lugares de memoria puedan contar las con las instrucciones necesarias para llevar a cabo procesos de apropiación social en el territorio, es así como de acuerdo con Michael Lynch, en su obra "Art and Artifact in Laboratory Science", destaca que estos apoyarían a transmitir información objetiva a la construcción social a partir de realidades (Lynch, 1985). Por lo anterior, el presente trabajo de investigación propone la siguiente estructura de manual para la implementación de la metodología de gestión de lugares de memoria histórica en Colombia:

Objetivo del manual: Proporcionar una guía detallada y paso a paso para la implementación exitosa de la metodología de gestión para la Red de Lugares de Memoria Histórica en Colombia de tal forma que cada etapa del proceso se realice de manera efectiva y los resultados contribuyan al objetivo general propuesto en el presente PFG.

Contexto y justificación: Colombia es un país plural el cual ha atravesado a lo largo de su historia uno de los conflictos armados más duraderos y complejos del mundo,

por ende, los lugares de memoria histórica se convierten en una necesidad imperativa para reconocer y conmemorar estos sucesos a fin de fomentar el entendimiento y la comprensión de estos sucesos.

Alcance y beneficios de la red: Busca conmemorar el pasado, educar a las futuras generaciones y crear espacios de reflexión para toda la comunidad. A través de esta red, se espera que la sociedad colombiana fortalezca su identidad y prevenga la repetición de conflictos pasados, al tiempo que contribuir al deber de memoria consagrado por ley y a la reparación integral de las víctimas desde lo simbólico.

Marco conceptual: Para tener una apropiación social transversal, se hace necesario poder abordar sus principales ejes tales como a) Lugares de Memoria: Los cuales se refieren a espacios físicos y simbólicos donde se recuerdan y se preservan los eventos y experiencias que han marcado la historia de Colombia relativos a conflicto armado como por ejemplo, museos, parques conmemorativos y otros sitios que albergan la memoria colectiva; b) Importancia de Preservar la Memoria: Preservar la memoria histórica es crucial para evitar la repetición de errores del pasado y promover la construcción de una sociedad más justa y pacífica.; c) Rol de los Lugares de Memoria: Estos lugares desempeñan un papel crucial en la construcción de la identidad nacional al proporcionar espacios donde múltiples voces y perspectivas pueden ser escuchadas desde la promoción del diálogo y el entendimiento entre diferentes grupos de la sociedad.

4.3.1 Etapas de implementación: Antes de cualquier implementación, se debe realizar una planificación detallada que incluye la definición clara de los objetivos de cada lugar de memoria, la asignación de presupuesto tanto local como nacional, el

talento humano que atenderá estos espacios y la consulta con comunidades locales para la selección de sitios significativos de memoria histórica.

4.3.1.1 Diseño y desarrollo: Se refiere a la etapa de investigación exhaustiva sobre la historia asociada a cada lugar de memoria seleccionado en la etapa anterior, en esta fase, se pueden incluir testimonios de sobrevivientes, archivos históricos y en general todos los materiales que narren o contengan información sobre sus procesos de lucha y resistencia al conflicto armado. el objetivo de ello es poder diseñar exposiciones interactivas, piezas comunicacionales, materiales bibliográficos y recorridos donde se involucren a los visitantes en la historia local.

4.3.1.2 Implementación y puesta en marcha: Una vez que se ha desarrollado el contenido, se procede a construir y adaptar los espacios físicos de cada lugar. Además, se crean materiales educativos y se capacita al personal para recibir a los visitantes y brindarles información precisa y contextualizada.

4.3.1.3 Inauguración y promoción: Los lugares se inauguran con eventos que en el marco de fechas conmemorativas en cada municipio resalten su importancia. Se implementan estrategias de promoción que incluyen medios de comunicación locales, redes sociales y colaboraciones con instituciones educativas y culturales para aumentar su visibilidad y el alcance.

4.3.1.4 Administración de los lugares: Con la fase anterior, se establecen horarios regulares y accesibilidad para que el público pueda visitarlos. Se articula con las alcaldías locales y municipales para que de manera colaborativa, se garantice el mantenimiento de los lugares de memoria de tal forma que se mantengan en

condiciones óptimas y se establecen mecanismos para gestionar donaciones y financiamiento.

4.3.1.5 Programas de educación: Esta etapa comprende el desarrollo de programas educativos que incluyen talleres interactivos para estudiantes, charlas para la comunidad y actividades de sensibilización. Estos programas buscan involucrar a diferentes grupos y proporcionar un entendimiento más profundo sobre los procesos históricos que ha atravesado su localidad y región.

4.3.1.6 Actualización u expansión: En esta última fase de implementación se realiza una revisión y actualización constante de los contenidos y recursos que se presentan a la comunidad de tal forma que se mantenga un interés constante por parte de propios y visitantes sobre la historia de la región; se contempla además, espacios itinerantes para zonas rurales o remotas que presenten condiciones desfavorables de acceso.

4.3.2 Monitoreo y evaluación: Ligado al objetivo número cuatro del presente PFG, los siguientes apartados hacen parte integral del monitoreo y control propuesto para la puesta en marcha de la metodología de gestión de lugares de memoria histórica en Colombia.

4.3.2.1 Indicadores de éxito: Se incluyen indicadores de éxito en cuanto a la cantidad de visitantes se refiere, el nivel de participación de estos, así como la integración comunitaria y el impacto en la conciencia pública sobre la historia y la memoria histórica local.

4.3.2.2 Seguimiento de la participación: Se aplican instrumentos de recolección de experiencias los cuales recopilen datos sobre la cantidad y perfil de visitantes con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias de promoción y la diversidad de la audiencia en cada uno de estos lugares de memoria.

4.3.2.3 Evaluación de recursos educativos: Se realiza una evaluación continua de cada uno de los recursos pedagógicos con el fin de identificar su efectividad frente a la comprensión y abordaje de los contextos, esto a través de encuestas y retroalimentación de los visitantes de tal forma que se puedan ajustar estos materiales según las necesidades educativas.

4.3.2.4 Retroalimentación: Este monitoreo y control es eficiente siempre y cuando se cuente con una retroalimentación constante por parte de los visitantes y la comunidad en general dado que es esto lo que permite identificar áreas de mejoras para adaptar las actividades y contenidos de acuerdo con las necesidades y expectativas.

4.4 Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión

Si bien la Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge) proporciona un marco de trabajo para la gestión de proyectos, es importante resaltar que Colombia al ser un país diverso en cuanto a las experiencias de conflicto se refiere, requiere unos indicadores generales y algunos específicos para la implementación de la metodología de gestión de lugares de memoria. Es así como la tabla 12, considera los indicadores de gestión generales dado que los específicos responden a requerimientos contextuales. A

continuación, se relaciona la escala contenida en la tabla y la cual se representa en los siguientes rangos:

1 = Insatisfactorio: El desempeño no cumple con los objetivos y estándares establecidos. Se evidencian retrasos, incumplimientos y falta de calidad en el trabajo realizado. Se requieren medidas correctivas inmediatas para evitar consecuencias negativas.

2 = Bajo el Promedio: Aunque algunos aspectos se cumplen, existen deficiencias notables. El progreso es lento y la calidad del trabajo es cuestionable en ciertos aspectos. Se deben tomar medidas para mejorar y acelerar la ejecución del proyecto.

3 = Aceptable: Se alcanza el nivel básico de cumplimiento y calidad. La mayoría de los objetivos se están logrando de manera satisfactoria, pero aún hay margen para mejoras en términos de eficiencia y calidad. Se recomienda seguir monitoreando y ajustando según sea necesario.

4 = Bueno: El desempeño supera las expectativas en varios aspectos. La mayoría de los objetivos se cumplen de manera eficiente y con alta calidad. Se evidencian prácticas sólidas de gestión que contribuyen al éxito del proyecto.

5 = Excelente: El desempeño es sobresaliente en todos los aspectos. Se logran todos los objetivos de manera excepcional, cumpliendo con los estándares de calidad y plazos establecidos. La gestión del proyecto es ejemplar y se observan resultados impactantes.

Tabla 41

Indicadores de gestión para implementación de la metodología de gestión

Indicador de Gestión	Descripción	Rango numérico
Cronograma cumplido	Porcentaje de tareas completadas a tiempo según agenda cultural y cumplimiento de fechas de hitos.	De 1 a 5*
Presupuesto bajo control	Desviación entre el presupuesto real y el estimado para cada una de las actividades y el costo porcentual acumulado en relación con el progreso de las proyecciones en cada lugar de memoria.	De 1 a 5*
Satisfacción del cliente/stakeholders	Nivel de satisfacción de las partes interesadas obtenido mediante encuestas o retroalimentación de los espacios durante actividades.	De 1 a 5*
Calidad del producto	Nivel de conformidad con estándares, cantidad de errores encontrados y retroalimentación de usuarios.	De 1 a 5*
Participación y comunicación	Frecuencia y eficacia de las comunicaciones entre equipo, stakeholders y la comunidad en general.	De 1 a 5*
Gestión de riesgos	Número de riesgos mitigados, impacto de riesgos realizados y cumplimiento de estrategias de respuesta frente a cada uno de	De 1 a 5*

Indicador de Gestión	Descripción	Rango numérico
	estos.	
Alcance gestionado	Porcentaje de entregables completados, cambios de alcance y aceptación por parte de los interesados.	De 1 a 5*
Adopción de la comunidad	Aceptación y compromiso de la comunidad local con los lugares de memoria, encuestas y participación.	De 1 a 5*
Medición de impacto	Cantidad de visitantes, retroalimentación de visitantes y cobertura mediática para evaluar impacto en todos los aspectos.	De 1 a 5*

5. *Nota:* La Tabla 43 muestra la propuesta de indicadores que permitan una adecuada implementación de la metodología de gestión de lugares de memoria histórica. Elaboración propia.

6. Conclusiones

- 6.1 El realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria permitió conocer cuáles son las principales responsables en el país, así como concluir que la memoria histórica en el país está centralizada en la medida que el total de entidades tienen sus sedes físicas y administrativas en la ciudad de Bogotá, lo que permitió a su vez, definir el alcance de cada una de estas en la consolidación de Red.
- 6.2 Al describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto de lugares de memoria en Colombia resulta importante para administradores de proyectos en la medida que son estos los que permiten unas buenas prácticas y estándares que para lograr los resultados propuestos en todo proyecto, al tiempo que permite establecer lineamientos para la creación de la red.
- 6.3 El diseño del manual para la implementación de la metodología de gestión proyectado en el presente PFG permite sin duda, tener una línea base de trabajo con la cual se va a lograr estandarizar procesos y modelos de implementación de la metodología de gestión propuesto.
- 6.4 La proyección de indicadores de gestión ayuda a obtener una retroalimentación constante por medio de la cual se detallan impresiones surgida durante la implementación de la metodología de gestión con miras a realizar los ajustes requeridos.

7. Recomendaciones

- 7.1 Al Colombia tener una presencia actual de factores y actores del conflicto armado a lo largo de diferentes territorios, es competencia de cada lugar de memoria, el poder actualizar la presente caracterización en conjunto con las alcaldías locales con el fin de tener una base de datos actualizada sobre las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria.
- 7.2 Dado que los resultados de proyectos no son estáticos y que la Guía del PMBOK sugiere cambios importantes con cierta frecuencia de tiempos, se hace necesario revisar la viabilidad de revisar estas apuestas y ajustarlas de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada municipio o lugar de memoria.
- 7.3 Se recomienda a cada administración municipal realizar una revisión constante del manual de implementación de la metodología de gestión con el fin de establecer nuevos lineamientos para el desarrollo de cada apuesta temática proyectada, lo anterior, en concordancia con la primera recomendación relativa a que los hechos son mutantes y constantes.
- 7.4 Con el fin de seguir asegurando una implementación exitosa de la metodología de gestión se propone a cada responsable encargado de la metodología de los lugares de memoria, revisar los indicadores de gestión iniciales con el fin de ajustarlos según retroalimentación de las partes interesadas.

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

En este apartado se aborda la relación e impacto de la ejecución del proyecto y operación del producto final en relación con el desarrollo regenerativo y con el desarrollo sostenible. Al tiempo que se realiza un abordaje sobre cuáles efectos de la ejecución del proyecto, entregables o efectos del mantenimiento y operación del producto o resultado final favorecen o desfavorecen el desarrollo regenerativo y el desarrollo sostenible, así como con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Finalmente, se describe de manera específica y detallada qué, cómo y por qué los efectos desfavorables se mitigan o evitan, de manera de dar claridad sobre el impacto en esas dos áreas, así como posibles soluciones. Con base en El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, a continuación, se presenta la validación del presente PFG con el campo de desarrollo sostenible:

Fin de la pobreza: El desarrollo sostenible, el fin de la pobreza y el presente proyecto de memoria histórica están estrechamente relacionados, ya que todos buscan construir una sociedad más justa, igualitaria y sostenible. Al abordar estos temas de manera integral, se pueden lograr avances significativos en la lucha contra la pobreza y la exclusión social, y se puede sentar las bases para un futuro más sostenible y justo para todos. Al reconocer y proteger la diversidad cultural y la biodiversidad, se puede promover un enfoque más equilibrado y sostenible para el desarrollo económico.

Hambre cero: Contribuye a la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y a la protección de los derechos de los agricultores y campesinos, al documentar las experiencias de las comunidades locales y su relación con el medio ambiente y los recursos naturales. Por

ejemplo, contribuir a la formulación de políticas para la sustitución de cultivos ilícitos con proyectos agrícolas; esto constituye memoria histórica.

Salud y bienestar: Ayuda a propiciar espacios donde se permita sensibilizar sobre los impactos de las prácticas y políticas discriminatorias en la salud y el bienestar de las personas y comunidades, al revelar las historias de las víctimas y las luchas por la justicia y la igualdad.

Educación de calidad: Contribuye a la creación de temáticas relativos a memoria histórica en los diferente niveles de educación para que las generaciones conozcan la historia del país. Al tiempo que permite la promoción de una educación crítica y emancipadora, al documentar las experiencias y luchas de las personas y comunidades que han desafiado la injusticia y la opresión.

Igualdad de género: Ayuda a visibilizar la lucha de las mujeres y las comunidades LGBTIQ+ que vivió estos hechos en el marco del conflicto armado interno y por lo tanto, esto contribuye a una igualdad de género y la no discriminación.

Agua limpia y saneamiento: A lo largo de Colombia, son muchos los casos documentados donde grupos armados desviaban el cauce de fuentes de agua, por lo que el documentar estos hechos y visibilizarlos en lugares de memoria, contribuye a la promoción de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente una vez sean restituidos estos espacios o haya retorno de las víctimas.

Energía asequible y no contaminante: Relacionado con el anterior, la reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno implica la creación de políticas que contribuyan a crear espacios para una buena calidad de vida. En tal sentido, el documentar y sensibilizar desde los lugares de memoria estas resistencias de las víctimas por la no

contaminación de sus energías y espacios, contribuye a la sensibilización de nuevas generaciones y concientización a los locales sobre las acciones que no se pueden repetir.

Trabajo decente y crecimiento económico: Un proyecto de memoria histórica, permite sensibilizar sobre las luchas de los trabajadores por sus derechos laborales y sindicales, y contribuir a la promoción de prácticas económicas más inclusivas y justas desde lo local o regional así como lo individual y colectivo.

Industria innovadora e infraestructura: Contribuye a la promoción de una industria más sostenible y respetuosa con el medio ambiente, al documentar las experiencias de las comunidades afectadas por la explotación de recursos naturales y las industrias extractivas, y sus luchas por la justicia y la protección del medio ambiente.

Reducción de las desigualdades: Sin duda alguna, la violencia de DDHH se centró principalmente en las regiones más vulnerables de Colombia, por lo que este objetivo de desarrollo sostenible se contribuye a la promoción de una sociedad más justa e igualitaria con las personas y comunidades marginadas y su lucha por la igualdad de derechos y oportunidades en estas regiones marginadas.

Ciudades y comunidades sostenibles: Con la propuesta del presente PFG, este objetivo ayuda a sensibilizar sobre la importancia de la planificación urbana sostenible y la protección del patrimonio cultural y natural desde los diferentes territorios de Colombia entendiendo su divergencia cultural, topográfico, entre otros.

Producción y consumo responsable: La red de memoria histórica contribuye desde la exposición de prácticas de producción y consumo más sostenibles y responsables adelantadas por parte de las víctimas en medio de sus luchas por la protección del medio ambiente y los derechos del consumidor en medio del conflicto armado.

Acción por el clima: Muchas de las víctimas del conflicto sufrieron violaciones a sus Derechos Humanos al denunciar malas prácticas por parte de grupos armados como tala de árboles, quema de la vegetación, contaminación de fuentes hídricas con químicos, entre otras, por lo que estos hechos constituyen memoria histórica valiosa para lugares de memoria.

Vida submarina: Contribuye a la protección de la vida submarina, al documentar la historia y evolución de las comunidades costeras y su relación con el medio ambiente marino. Por ejemplo, en San Andrés Islas, el conflicto armado fue totalmente diferente al resto del país en la medida que los conflictos se dieron desde lo marino.

Vida de ecosistemas terrestres: Uno de los principales objetivos del acuerdo de paz firmado en el 2016, es la sustitución de cultivos ilícitos por unos lícitos, en tal sentido, los lugares de memoria, contribuye como espacios para la sensibilización de buenas prácticas agrícolas y su relación con las comunidades locales y la naturaleza.

Paz, justicia e instituciones sólidas: Sin duda alguna, es el objetivo de desarrollo sostenible más importante del presente PFG en la medida que la creación de la red de memoria histórica a través de la consolidación de lugares de memoria, contribuye a la promoción de la paz y la justicia en las comunidades afectadas por la violencia y la opresión, y sus luchas por la verdad, la justicia y la reparación.

Alianzas para lograr los objetivos: En principio, casi todo proyecto requiere de inversión económica o plataformas que permitan visibilizar su trabajo. En el caso del proyecto de memoria, este factor no es ajeno al económico y por lo tanto, la cooperación nacional e internacional con diferentes actores, sectores e instituciones, contribuye de manera significativa a su fortalecimiento y consolidación.

Ahora bien, para realizar una adecuada validación del presente PFG, resulta importante realizar un análisis al mismo de acuerdo con el estándar P5 para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos el cual se refiere a un conjunto de directrices desarrolladas por Global Project Management (GPM) para promover la integración de consideraciones de sostenibilidad en la gestión de proyectos desde las Personas, el Planeta, la Prosperidad, los Proyectos y los Principios. En la Tabla 11 se realiza este análisis respecto al proyecto de memoria histórica:

Tabla 42

Análisis del proyecto de acuerdo con el estándar P5

Categoría	Subcategoría	Descripción de la causa	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
					Antes	Después
Personas	Participación de las partes interesadas	Falta de participación significativa de las víctimas, familiares y organizaciones sociales	Falta de reconocimiento y validación de las experiencias de las víctimas y sus familias	Establecer una estrategia de participación y comunicación con las partes interesadas para involucrarlas en el proyecto	4	5
	Equipo	Falta de diversidad en el equipo	Falta de perspectivas y habilidades necesarias para el proyecto	Crear un equipo diverso con habilidades y experiencias complementarias	3	4

	Impacto social	Posibles impactos negativos en la comunidad local	Falta de confianza y apoyo de la comunidad	Implementar un programa de responsabilidad social para abordar los impactos negativos y promover el bienestar de la comunidad	3	5
Planeta	Conservación del patrimonio cultural	Deterioro y falta de conservación del patrimonio documental y cultural	Pérdida irreparable de la memoria histórica y cultural	Implementar prácticas de conservación y recuperación del patrimonio	4	5
Prosperidad	Viabilidad económica	Presupuesto insuficiente	Costos inesperados y posibles retrasos	Desarrollar una metodología de gestión de costos y contingencias	3	4
	Beneficios económicos	Falta de beneficios económicos sostenibles para la comunidad local	Ausencia de beneficios económicos sostenibles para la comunidad local	Implementar un programa de responsabilidad social y promover el desarrollo		4

				económico local sostenible		
Proyectos	Gestión del riesgo	Ausencia de una metodología de gestión de riesgos	Posibles riesgos y consecuencias negativas para el proyecto	Desarrollar una metodología de gestión de riesgos para identificar, evaluar y abordar los riesgos potenciales	3	4
Principios	Transparencia y ética	Falta de transparencia y ética en la investigación y documentación de los hechos históricos	Pérdida de credibilidad y confianza	Desarrollar una metodología de gestión de riesgos para identificar la transparencia y credibilidad	3	4
	Transparencia y ética	Falta de transparencia y ética en la investigación y documentación de los hechos históricos	Pérdida de credibilidad y confianza	Implementar un código ético y protocolos de investigación transparentes para garantizar la integridad del proyecto	3	5
	Derechos	Falta de	Perpetuación	Implementar	4	5

humanos	respeto y protección de los derechos humanos de las víctimas y sus familias	del sufrimiento y la injusticia	políticas y prácticas que respeten y protejan los derechos humanos de las víctimas y sus familias		
Responsabilidad social	Falta de responsabilidad social en el desarrollo del proyecto	Pérdida de confianza y reputación negativa	Implementar un programa de responsabilidad social y promover el desarrollo sostenible en la comunidad local	4	5

Nota: La Tabla 44 presenta un análisis del proyecto de memoria histórica de acuerdo con el Global Project Management. (2021). The P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Elaboración propia.

En relación con las dimensiones del desarrollo regenerativo la Tabla 12 muestra el análisis realizado para una adecuada validación del presente PFG lo cual implica un enfoque holístico en la gestión de proyectos, que aborda los desafíos ambientales, sociales y económicos de manera integrada y busca maximizar los beneficios para todos los stakeholders:

Tabla 43

Dimensiones del desarrollo regenerativo para el proyecto de lugares de memoria

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Preguntas sobre el proyecto de memoria histórica
Ambiental	<p>¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?</p> <p>En la medida que integra las luchas que han realizados las víctimas del conflicto armado a lo largo del territorio colombiano en relación con los daños ambientales que han causado distintos grupos armados.</p> <p>¿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)</p> <p>Al ser un proyecto de consolidación de lugares de memoria histórica, la construcción de edificios o espacios de estos lugares puede afectar considerablemente temas relacionados con la biodiversidad, los agroquímicos y otros, en su construcción.</p>
Social	<p>¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes de la metodología eta? – según ODS.</p> <p>Contribuyendo a la verdad como mecanismo de sociedad justa que contribuye a temas relacionado con investigación y educación para formular políticas que permitan una vida digna de la población global.</p> <p>¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?</p>
Económico	<p>Llegando a todos los territorios de Colombia, entre ellos, los más vulnerables en la medida que son estos, los más afectamos por el fenómeno de conflicto armado interno.</p> <p>¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?</p> <p>Generando nuevas apuestas de cooperación internacional o local en la cual el uso de recursos económicos para nuevos espacios requiere de talento humano que así lo</p>

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Preguntas sobre el proyecto de memoria histórica
Espiritual	<p>permita y por lo tanto, la creación de nuevos puestos de trabajo en territorio.</p> <p>- ¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?</p> <p>A través de alianzas internacionales y regionales con los cuales se establecen acuerdo de cooperación que implica el intercambio de medios distintos a las monedas tradicionales.</p> <p>¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?</p> <p>A través de los espacios de concientización donde se reflexiona sobre la casa común, es decir, de ser conscientes sobre que los recursos son finitos y no son propios; son de los otros humanos, los animales y la naturaleza en general.</p> <p>¿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?</p> <p>A través de trabajo articulado desde la regiones, es decir, al ser una red, integra todos los departamentos de Colombia que si bien han vivido los mismos hechos de violencia, estos se han representado de forma particular.</p> <p>¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?</p> <p>Por medio de salas de reflexión, espacios de oración y talleres espirituales donde el ser se conecta con su esencia y su memoria a modo de sanación y cierre de heridas.</p> <p>¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?</p> <p>Por medio de los talleres que se programan a lo largo de toda la red y lo cuales buscan por concienciar sobre el rol importante que cada individuo cumple para la construcción de memoria histórica.</p>
Cultural	<p>¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?</p> <p>Fortalece las expresiones artísticas y/o culturales del país en la medida que integra las diferentes culturas, religiones, creencias, poblaciones y en general, todo ciudadano con interés en memoria histórica.</p> <p>¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?</p>

Dimensiones	Preguntas sobre el proyecto de memoria histórica
del Desarrollo	<p>Juegan un papel importante para realizar procesos de memoria histórica desde la oralidad, es decir, a partir de sus experiencia vivida o recuerdos, realiza procesos de transferencia de conocimiento para escribir la memoria histórica.</p>
Regenerativo	<p>¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?</p>
	<p>Lo protege en la medida que cada espacios o lugar de memoria cuenta con las condiciones propias para no generar contaminación auditiva, además de contener audio ligero a fin de generar sensibilidad.</p>
	<p>¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?</p>
	<p>Respeto todas las creencias y costumbres que se presentan en la medida que el proyecto entiende que en cada uno de los dos departamentos de Colombia, tiene variedad de cultura y por lo tanto, no se construyen lugares de memoria a modo estándar, sino que, se constituyen a partir de las costumbres propias de la comunidad.</p>
	<p>¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?</p>
	<p>A través de cada uno de los espacios con los que cuentan los lugares de memoria, en la medida que son los ciudadanos finalmente los que escriben la memoria histórica de Colombia y son ellos quienes formulan nuevas políticas en torno a la temática.</p>
Política	<p>¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?</p> <p>Por medio de espacios donde se involucran todas las partes interesadas como líderes de sus territorios, de su memoria local, de sus ideas, expresiones y sobre cómo quieren lograr que sean visibilizados sus procesos de resistencia y lucha de Derechos Humanos.</p>
	<p>¿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?</p>
	<p>Involucra absolutamente a todas las voces autóctonas y tal es el nivel de involucramiento, que busca por realizar materiales bibliográficos o documentales en el idioma local, así como poderlos llevar a los lugares más remotos.</p>

Nota: La tabla 45 muestra las dimensiones del desarrollo regenerativo. Elaboración propia.

Lista de Referencias

American Psychological Association (01 de enero de 2020). *Style and Grammar Guidelines*.

Recuperado el 17 de enero de 2020 de <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/index>

American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.)*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. (2005). *Ley 975 de 2005 por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios*. Recuperado de: <https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/misc/5kflzk.htm>

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras)*. Recuperado de:

<https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/misc/ley1448colombia.htm>

Díaz, J., Sánchez, R., y Veloza, J. (2016). *Gerencia de proyectos: un estilo de dirección y organización del trabajo*. *Ingeniería y competitividad*, 18(2), 123-134.

Global Project Management. (2021). *The P5™ Standard for Sustainability in Project Management*. Recuperado de <https://www.greenprojectmanagement.org/standards/p5-standard-sustainability-project-management>.

Hernández Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc-Graw Hill Education.

Huber, D. M. (2017). *Modern Recording Techniques (9th ed.)*. Routledge.

Lynch, M. (1985). *Art and Artifact in Laboratory Science: A Study of Shop Work and Shop Talk in a Research Laboratory*. Routledge.

<https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>

Paz, J. (2021). *Las principales problemáticas en temas de memoria histórica en Colombia*. *Revista Científica de Comunicación Social*, 1(2), 45-57.
<https://doi.org/10.31292/rccs.v1i2.45-57>

Project Management Institute (2021). *El Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. PMI.

Zapata, A. (2019). Memoria y patrimonio. *El caso de la Red Colombiana de Lugares de Memoria*. *Revista Nueva Sociedad*, (281), 113-125.
<https://www.nuso.org/articulo/memoria-y-patrimonio-el-caso-de-la-red-colombiana-de-lugares-de-memoria/>

Anexos

Anexo 1 ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante

Óscar Andrés Guzmán

2. Nombre del PFG

Metodología de proyecto para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

3. Área temática del sector o actividad

Ciencia sociales y humanas.

4. Firma de la persona estudiante

Óscar Andrés Guzmán

5. Nombre de la persona docente SG

Alberto Redondo

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

21 de abril de 2023

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

9. Pregunta de investigación

¿Cómo la formulación de una metodología de gestión contribuye a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia?

10. Hipótesis de investigación

Es posible la formulación de una metodología de gestión que contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

11. Objetivo general

Realizar la formulación de una metodología de gestión de proyecto que contribuya a la

creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia.

12. Objetivos específicos

1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.
3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión con el fin de establecer lineamientos para su desarrollo.
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.

13. Justificación del PFG.

Actualmente, en Colombia se adelanta la construcción del edificio físico de lo que será el Museo de Memoria de Colombia, hoy en día llamado Centro Nacional de Memoria Histórica. Sin embargo, a la fecha, no hay claridad frente a los procesos de memoria que se van a desarrollar al interior de este y a lo largo del territorio nacional toda vez que no se han definido sus servicios ni extensión desde una descentralización que llegue a las víctimas del conflicto armado más allá de Bogotá.

En ese sentido, resulta imperativo poder formular una metodología de gestión el cual contribuya a la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia a fin de poder contribuir a procesos de reparación integral a las más de nueve millones de víctimas del país en cada uno de los 32 departamentos que tiene Colombia de acuerdo con lo establecido en la Ley 1448 del 2011. Con esta metodología, no sólo se adelantarían acciones de reparación simbólica, sino que además, se articularía con las más de 10.000 organizaciones, entidades y asociaciones de víctimas que trabajan desde lo territorial temas relativos a memoria.

Finalmente, la creación de la red a través de la metodología de gestión, serviría como plataforma universal de acuerdo con los lineamientos de memoria establecidos por la UNESCO en su programa Memoria del Mundo cuyo fin es el poder contribuir de manera colaborativa con países alrededor del mundo a preservar el patrimonio documental de los pueblos que han sido víctimas de alguna violación de los Derechos Humanos o han sufrido violaciones al Derecho Internacional Humanitario para disponer esta información al mundo como recursos de aprendizaje, memoria, identidad e investigación para toda persona, institución o entidad con interés en temas de conflicto armado.

- 14. Estructura de desglose de trabajo (EDT), describe el entregable principal y los secundarios –productos o servicios general el PFG-.**

- 1. Proyecto Final de Graduación**
 - 1.1 Perfil del PFG**
 - 1.1.1 Introducción**
 - 1.1.2 Marco Teórico**
 - 1.1.3 Marco Metodológico**
 - 1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar**
 - 1.1.5 Anexos (cronograma del PFG, EDT del PFG, Acta del PFG)**
 - 1.2 Desarrollo del PFG**
 - 1.2.1 Caracterización de entidades públicas que salvaguardan la memoria histórica.**
 - 1.2.2 Metodología con las 10 áreas de conocimiento.**
 - 1.2.3 Manual de implementación de la metodología de gestión.**
 - 1.2.4 Indicadores de gestión para implementación de la metodología de gestión.**
 - 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**
 - 1.4 Evaluación del tribunal**

- 15. Presupuesto del PFG.**

El presente PFG no requiere de presupuesto toda vez que la formulación de la metodología de gestión para la creación de la Red Nacional de Lugares de la Memoria en Colombia será el producto final resultante del presente trabajo de PFG.

- 16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG.**

Se cuenta con material bibliográfico y documental de la MAP y complementario, para la formulación del presente PFG.

El marco normativo en temas de memoria histórica en Colombia en público por lo que se puede acceder al mismo sin restricción alguna.

La metodología de investigación empleada en el presente PFG responde a una propia para la recopilación de datos, la selección de muestras, el análisis de datos y la presentación de resultados.

El presente PFG no sólo tiene un impacto teórico, práctico y social, sino que además, contribuye significativa al campo de estudio o una mejora en la práctica profesional los procesos de memoria que se adelantan hoy en día.

- 17. Restricciones.**

El tiempo máximo para entregar el PFG es el 30 de junio del 2023.

Las fuentes de información relativas a trabajos realizados de memoria histórica en Colombia son casi cero dado lo reciente que es la Ley de víctimas.
 La red se constituirá únicamente con entidades aliadas al sector público o que presten servicios públicos según normativa vigente.
 La red se constituirá únicamente con entidades legalmente constituidas en Colombia.

18. Descripción del riesgo de la elaboración del PFG.

No comprensión de la cultura o los valores de la comunidad o la falta de respeto a la cultura o la historia local ocasiona la ausencia de interés por parte de las comunidades y por lo tanto, impacta el cronograma de actividades.
 Ausencia de participación o apoyo de la comunidad ocasiona resistencia a la preservación de la historia o la identidad cultural y por lo tanto, impacta el alcance del PFG al no tener una cobertura nacional.
 Falta de apoyo o financiación gubernamental ocasiona atrasados en la implementación del proyecto y por lo tanto, impacta el presupuesto, costo y cronograma del proyecto.
 Ausencia de conocimiento o experiencia técnica afecta la implementación adecuada de la red de memoria y por lo tanto, impacta el alcance del proyecto.

19. Principales hitos del PFG

A continuación, los hitos que están relacionados con los entregables de segundo nivel (entregables) y tercer nivel (cuentas de control) de la EDT del punto 14 de esta Acta. A su vez, los entregables que están relacionados con los objetivos específicos, así como los tiempos de revisión de la tutoría y de la lectoría.

Entregable	Fecha estimada de finalización
2. Proyecto Final de Graduación	
1.1 Perfil del PFG	
1.1.1 Introducción	
1.1.2 Marco teórico	
1.1.3 Marco Metodológico	
1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar	
1.1.5 Anexos (cronograma del PFG, EDT del PFG, Acta del PFG)	05/03/2023
1.2 Desarrollo del PFG	
1.2.1 Caracterización de entidades públicas que salvaguardan la memoria histórica.	
1.2.2 Metodología con las 10 áreas de conocimiento.	
1.2.3 Manual de implementación de la metodología de gestión.	
1.2.4 Indicadores de gestión para implementación de la metodología de gestión.	
1.2.5 Conclusiones	
1.2.6 Recomendaciones	
1.2.7 Listas de referencias	30/06/2023

1.2.8 Anexos	
1.2.9 Aprobación del tutor para lectura	
1.3 Revisión de lectores	15/07/2023
1.4 Evaluación del tribunal	22/07/2023

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Aunque si bien en Colombia actualmente existe una Red Nacional de Lugares de Memoria, que busca preservar la memoria histórica y conmemorar a las víctimas del conflicto armado interno. Esta red dejó de estar activa desde el año 2016, es decir, sólo dos años después de su creación; era la red encargada del trabajar en la identificación, protección y promoción de lugares de memoria en todo el territorio colombiano y era coordinada por Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH).

Por lo anterior, el presente PFG, propone que además de la creación de la red de memoria con las más de 10.000 organizaciones y asociaciones de víctimas, se activen más de 300 lugares de memoria registrados en todo el país para el año 2014 cuando se creó la primera red con lugares como cementerios, monumentos, murales, espacios comunitarios y otros lugares de significado histórico y simbólico.

Lo anterior, con el fin de que por medio de esta Red Nacional de Lugares de Memoria, se lleven a cabo diferentes actividades de recuperación de la memoria histórica, como exposiciones, talleres, conversatorios y eventos culturales. Actividades en pro de promover la reflexión y el diálogo sobre la memoria y la verdad en Colombia, y contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

20.2 Marco conceptual básico

A lo largo del presente PFG, se abordan los siguientes términos: Memoria, memoria histórica, red, lugares de memoria, reparación, víctimas, conflicto armado, Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, identidad, preservación, archivos, participación.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Realizar una caracterización de las entidades públicas de Colombia encargadas de la salvaguarda de la memoria para definir su alcance en la Red.	Matriz: contiene la caracterización de las entidades, entre otros, contiene los campos de nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, normativa.	Fuente primaria: Primaria: Entrevista con directores y líderes de procesos. Fuente secundaria: Documentos propios de la entidad (procedimientos y manuales, principalmente).	Método investigación documental	Recopilación de datos.	La mayoría de las víctimas no tienen confianza en el Estado para trabajo articulado de memoria.
2. Describir las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) con el fin de establecer lineamientos para la creación de la red.	Documento: contiene los lineamientos para la creación de la red de acuerdo con las técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto con las 10 áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK (PMI, 2017).	Fuente primaria: Grabaciones de clase de la MAP. Fuente secundaria: Documentos contruidos a los largo de la MAP para las diferentes clases.	Método analítico-sintético Método deductivo	Juicio de experto y reuniones.	La descripción de técnicas y herramientas de la metodología de gestión de proyecto se debe terminar al finalizar el presente PFG.

3. Diseñar un manual de implementación de la metodología de gestión.	Manual: describe la ruta a seguir para la implementación de la metodología de gestión a nivel territorial con organizaciones, entidades, asociaciones e instituciones de víctimas.	Fuente secundaria: Constitución Política de Colombia de 1991. Fuente secundaria: Ley 1448 de 2011.	Método investigación documental Método deductivo	Recopilación de datos.	El manual se debe terminar al finalizar el presente PFG.
4. Proponer indicadores de gestión que aseguren una implementación exitosa de la metodología de gestión.	Formatos: tanto físicos como digitales que contienen cada uno de los indicadores que permiten determinar la implementación exitosa de la red de memoria.	Fuente secundaria: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos sexta edición (PMI, 2017).	Método analítico-sintético Método investigación documental	Gestión de la información.	Ausencia de experiencia en la formulación de indicadores para proyectos de tipo social.

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

El presente PFG relaciona con un proyecto de memoria histórica en Colombia puede cumplir con los conceptos del desarrollo regenerativo y sostenible de las siguientes maneras, y se pueden medir a través de los siguientes indicadores; pueden variar según las condiciones propias de cada departamento:

Preservación del patrimonio documental: El presente proyecto de memoria histórica puede contribuir a la preservación del patrimonio documental de cada uno de los 32 departamentos de Colombia que han vivido el conflicto armado de primera mano. Los indicadores de cumplimiento pueden incluir el número de lugares de memoria que se incorporen a la red, así como el número de actividades culturales realizadas y la cantidad de personas que participan en las iniciativas apropiación de la memoria histórica.

Participación comunitaria: La participación activa de la comunidad puede asegurar que los valores y perspectivas locales se integren en el proyecto de lugares de memoria desde su voz y su voto en la toma de decisiones frente a actividades, acciones y agendas culturales que se pueden desarrollar. Los indicadores de cumplimiento pueden incluir la cantidad de personas involucradas en el proyecto, la diversidad de grupos de interés representados, y la cantidad de eventos comunitarios realizados en cada territorio donde haya un lugar de memoria.

Restauración de la justicia: El presente PFG aboga por la restauración de la justicia para las víctimas del conflicto armado. Los indicadores de cumplimiento incluyen el número de víctimas que han recibido reparación simbólica, la cantidad de testimonios recopilados y documentados, y la cantidad de personas y organizaciones involucradas en la red de memoria para promoción de la justicia.

Desarrollo económico y social: Otro de los aspectos incluye iniciativas económicas y sociales que ayuden a fomentar el desarrollo sostenible y regenerativo de la comunidad. Los indicadores de cumplimiento pueden incluir el número de empleos creados, la mejora de la calidad de vida y acceso a servicios básicos como la educación y la salud, el aumento en la participación ciudadana y la mejora en el bienestar económico.

Anexo 2 EDT del PFG

1. Proyecto Final de Graduación

1.1 Perfil del PFG

1.1.1 Introducción

1.1.2 Marco Teórico

1.1.3 Marco Metodológico

1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar

1.1.5 Anexos (cronograma del PFG, EDT del PFG, Acta del PFG)

1.2 Desarrollo del PFG

1.2.1 Caracterización de entidades públicas que salvaguardan la memoria histórica.

1.2.2 Metodología con las 10 áreas de conocimiento.

1.2.3 Manual de implementación de la metodología de gestión.

1.2.4 Indicadores de gestión para implementación de la metodología de gestión.

1.2.5 Conclusiones

1.2.6 Recomendaciones

1.2.7 Listas de referencias

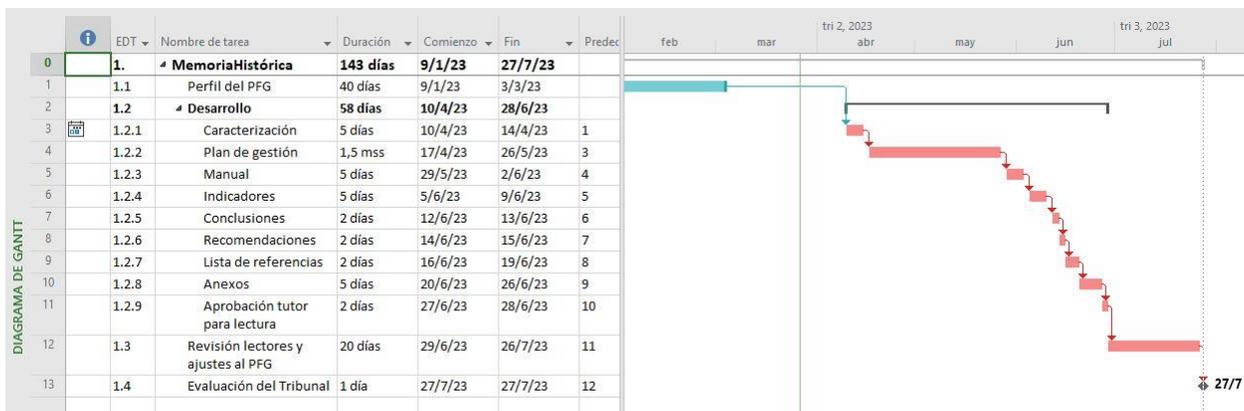
1.2.8 Anexos

1.2.9 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.4 Evaluación del tribunal

Anexo 3 Cronograma del PFG



Anexo 4 Investigación bibliográfica preliminar

Bustamante, Javiera (2016). *Procesos de activación y patrimonialización de sitios de memoria en Chile. 1990 al presente*. Aletheia: Revista de la Maestría en Historia y Memoria de la FaHC. ISSN-e 1853-370. Volumen 7, número 13.

Justificación: Resulta importante conocer referentes internacionales, especialmente de la región (Latinoamérica) adelantados referentes con memoria a fin de proyectar escenarios posibles para proponer en Colombia.

Carmona, C. M. (2022). *Los Archivos y la archivística: evolución histórica y actualidad*. Concla.net. Obtenido de:
[http://www.concla.net/TeoriaArch/documentos/Los_Archivos_y_la_Archivistica%20\[Mendo%20Carmona\].pdf](http://www.concla.net/TeoriaArch/documentos/Los_Archivos_y_la_Archivistica%20[Mendo%20Carmona].pdf)

Justificación: Los archivos constituyen, narran y contienen la memoria tanto individuales como colectivas, razón por la cual se convierten en fuentes de información primaria para apropiación de la memoria.

Ciro Solórzano, L. F., & Miguel Ángel, M. Ángel. (2020). El papel del Estado, la Sociedad Civil y la escuela en las memorias de violencia. *Sophia*, 16(2), 144- 158.
<https://doi.org/10.18634/sophiaj.16v.2i.1056>

Justificación: Al ser una entidad del Estado el objeto de estudio del presente PFG, resulta importante resaltar el rol que éste tiene frente a los procesos de memoria y su apropiación social.

Comisión de la Verdad de las Mujeres. (2015). *El camino de vuelta de la memoria*. Devolución de la memoria y aprendizajes 125 para una Comisión de la Verdad en Colombia. Imprime: Phoenix Empaques y Suministros S.A.S.

Justificación: Aportaría desde los históricos locales realizados en el país y cómo sus ideas pueden servir como puentes para dar continuidad a lo ya establecido con nuevas tendencias.

Guglielmucci, Ana (2016). *El Museo de la Memoria y el Museo Nacional de Colombia: el arte de exponer narrativas sobre el conflicto armado interno*. Mediaciones, Bogotá, Núm. 15.

Justificación: Es uno de los materiales bibliográficos el cual toma la entidad del Estado como sujeto de estudio para realizar una apuesta de los modos como se debe abordar la memoria desde la entidad más importante de Colombia en temas relativos a memoria.

Gutiérrez, A. V. (2012). *Memorias, historia y sociedad*. Scielo. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-63572012000200001

Justificación: Resulta imperativo abordar la memoria desde un periodo de tiempo a lo largo de la historia, razón por la cual esta fuente de información así lo expresa.

Kundera, Milán. (2020). *Tipos de memoria. La memoria humana*. Editorial Javeriana.

Justificación: Aporta a una conceptualización sobre los diferentes tipos de memoria a fin de dar un enfoque diferencial y centrar la idea sobre los procesos de memoria que se dan de acuerdo con los contextos.

Moreno, Carolina (2016). *Hacia una legislación para los lugares de memoria*. Centro Nacional de Memoria Histórica. Disponible en <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/de/noticias/noticias-cmh/hacia-una-legislacion-para-los-lugares-de-memoria>

Justificación: Aportará como elemento que recopila apuestas para la creación de legislación colombiana que le apueste por la salvaguarda, acceso y difusión de la memoria del país desde diferentes actores y sectores.

Porras, J. D. (2020). Archivo de Bogotá. *El rol de las entidades del Distrito en el Plan Distrital de Archivos de Derechos Humanos, Memoria Histórica, Paz y Reconciliación*. Obtenido de: <https://archivobogota.secretariageneral.gov.co/noticias/rol-las-entidades-del-distrito-plan-distrital-archivos-derechos-humanos-memoria-hist%C3%B3rica>

Justificación: Cuando se habla de memoria, aparece una línea delgada con memoria histórica, razón por la que resulta importante realizar un abordaje para su diferenciación.