



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA
DOCUMENTAL PARA GRUPO FLORES BAJO LA
APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA DEL PMBOK®
Y METODOLOGÍA LEAN**

SUSTENTADO POR:

**GLENDA ELIZABETH ALONZO
CARLOS BENJAMIN VALERIANO CRUZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.

JULIO, 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA
DOCUMENTAL PARA GRUPO FLORES BAJO LA
APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA DEL PMBOK®
Y METODOLOGÍA LEAN**

ASESOR METODOLÓGICO

MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO

COMISIÓN EVALUADORA / TERNA EVALUADORA



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DOCUMENTAL PARA GRUPO FLORES BAJO LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA DEL PMBOK® Y METODOLOGÍA LEAN

NOMBRE DE LOS MAESTRANDOS:

GLENDIA ELIZABETH ALONZO

CARLOS BENJAMIN VALERIANO CRUZ

RESUMEN

Este proyecto de investigación se orientó en establecer las bases para la propuesta de la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores, con el propósito de centralizar todo el soporte documental de la organización bajo el liderazgo de un departamento de Administración y Custodia Documental. La viabilidad de la propuesta se fundamentó en los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos de investigación, los cuales confirmaron la necesidad que tiene la organización para implementar un departamento con funciones específicas y la integración de equipos y herramientas tecnológicos para administrar, custodiar, digitalizar, organizar y controlar el respaldo documental de la empresa, para lo cual se utilizó el planteamiento de la propuesta basado en los estándares del PMI y los aportes de la Metodología Lean como los enfoques principales para su desarrollo.

Palabras claves: Beneficios, Centralizar, Custodia documental, Gestor documental y Procesos.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL FOR THE CREATION OF THE DEPARTMENT FOR ADMINISTRATION AND DOCUMENTARY CUSTODY FOR GRUPO FLORES UNDER THE APPLICATION OF THE PROCESSES OF THE PMBOK® GUIDE AND LEAN METHODOLOGY

STUDENT NAME:

GLENDIA ELIZABETH ALONZO

CARLOS BENJAMIN VALERIANO CRUZ

ABSTRACT

This research project was aimed at establishing the foundations for the creation of a new business unit for the GRUPO FLORES company, with the purpose of centralizing all the documentary support of the organization, under the leadership of a Department of Administration and Documentary Custody. The viability of the proposal, was based on the results obtained with the application of the research instruments, instruments which confirmed the need of the organization to implement a department with specific functions, and the integration of equipment and technological tools to manage, safeguard, digitize, organize and control the documentary support of the company, for which, the presentation of the proposal, based on the PMI standards and the contributions of the LEAN Methodology were used as the main approach for its development.

Keywords: Benefits, Centralize, Document Custody, Document Manager and Processes

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos principalmente a nuestro divino creador, Dios, quien ha sido guía permanente y nos ha bendecido con salud, trabajo y paz en nuestros corazones, por lo que dedicamos este logro profesional reconociendo su infinita misericordia y sabiendo que el temor a Jehová es el principio de la sabiduría. En segundo lugar, dedicamos este logro a nuestros padres y hermanos(as) por ser nuestro apoyo y fuente de motivación e inspiración durante este proceso de formación profesional.

Glenda Elizabeth Alonzo

Carlos Benjamín Valeriano

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por habernos permitido culminar con salud y éxito la Maestría en Administración de Proyectos, así mismo agradecemos a todos los catedráticos que compartieron sus conocimientos con nosotros a fin de que pudiéramos alcanzar el nivel de aprendizaje óptimo para aplicarlo en nuestra vida laboral y personal, seguidamente nos gustaría agradecer a la empresa Grupo Flores y a sus colaboradores, quienes abrieron sus puertas para poder desarrollar nuestra investigación en relación a sus procesos y funciones actuales, insumos fundamentales para poder realizar una propuesta de mejora para optimizar la productividad de las áreas y departamentos claves de la empresa, no obstante, nos gustaría agradecer de manera especial a la doctora Mina Cecilia García Lezcano por su empeño, dedicación, disponibilidad y apertura brindada en el desarrollo de nuestro trabajo final de graduación, en donde sus aportes, correcciones y recomendaciones significaron elementos claves para alinear la propuesta con los objetivos y enfoques principales de la maestría.

Glenda Elizabeth Alonzo

Carlos Benjamín Valeriano

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	9
2.2.1 MAPA CONCEPTUAL	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.	12
2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	16
2.4.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA DIRECCIÓN DE PROYECTOS...	23
2.4.2 METODOLOGÍA LEAN MANUFACTURING.....	29
2.5. MARCO LEGAL	35

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	37
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	38
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	39
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	42
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1 POBLACIÓN	44
3.4 INSTRUMENTOS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	45
3.4.1 TÉCNICAS	45
3.4.2. INSTRUMENTOS ELABORADOS	45
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	46
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	47
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	48
3.6 TABLA DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	51
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	52
4.2.1 RESULTADOS DE LAS GENERALIDADES	52
4.2.2 RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN DE ALCANCE.....	53
4.2.3 VARIABLE PARA INTEGRACIÓN SISTEMAS DE DIGITALIZACIÓN....	58
4.2.4 VARIABLE NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS.	66
4.2.5 CORRELACIÓN DE VARIABLES.....	71
4.2.6 APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL DIRECTOR.....	74

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 CONCLUSIONES.....	76
5.2 RECOMENDACIONES	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	78
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	78
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	78
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	78
6.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	79
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	79
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	80
6.4.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	80
6.4.2 ESTUDIO TÉCNICO FINANCIERO	82
6.4.2.1 ORGANIGRAMA.....	82
6.4.2.2 LOCALIZACIÓN	88
6.4.2.2.1 MACROLOCALIZACIÓN.....	88
6.4.2.2.2 MICROLOCALIZACIÓN	88
6.4.2.3 TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO	89
6.4.2.4 PLANO DE PROPUESTA DE NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO	90
6.4.2.5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	91
6.4.2.6 PROPUESTA DE INVERSIÓN TECNOLÓGICA	95
6.4.2.6.1 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SOFTWARE	96
6.4.2.7 PLAN DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	100
6.4.2.8. ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS.....	101
6.4.2.8.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE BENEFICIOS FINANCIEROS .	103
6.4.3 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	109

6.4.3.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO.....	109
6.4.3.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)	115
6.4.3.3. DICCIONARIO DE EDT.....	116
6.4.3.4. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS.....	120
6.4.3.5. CRONOGRAMA DEL PROYECTO	123
6.4.3.6 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	126
6.4.3.7. GESTIÓN DE RIESGOS	129
6.4.3.8 PLAN DE ADQUISICIONES	130
6.4.3.9. PLAN DE COMUNICACIONES	131
6.5 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE LA METODOLOGÍA LEAN...	133
6.5.1 DIAGRAMA DE ESCANEADO DE DOCUMENTO	136
6.5.2 DIAGRAMA DE ALMACENAJE DE DOCUMENTO O ARCHIVO	137
6.5.3 DIAGRAMA DE BÚSQUEDA DE DOCUMENTO O ARCHIVO	138
6.5.4 MEDIDAS DE CONTROL DE LA CALIDAD	139
6.5.5 SELECCIÓN DE LOS INDICADORES	141
6.5.6 PROCESO PARA LA ATENCIÓN DE SOLICITUD DE EXPEDIENTES ..	142
6.5.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO SOLICITUD DE EXPEDIENTES	144
6.5.8. SEGURIDAD DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL	147
6.5.9 ACCIONES PARA ASEGURAR SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS ...	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN -----	38
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES -----	41
TABLA 3. CONCORDANCIA DE SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA ----	49
TABLA 4. RESUMEN DE PREGUNTAS GENERALES -----	52
TABLA 5. RESUMEN HALLAZGOS EN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE ESCANEÓ. -	59
TABLA 6. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS SUGERIDAS -----	62
TABLA 7. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES-----	73
TABLA 9. ENUNCIADO DEL PROYECTO -----	80
TABLA 10 PERFIL DE PUESTOS JEFATURA DE DIGITALIZACIÓN Y CUSTODIA. ----	83
TABLA 11. PERFIL DE PUESTO DE SUPERVISOR -----	84
TABLA 12. PERFIL DE PUESTOS DE AUXILIAR DE DIGITALIZACIÓN.-----	85
TABLA 13. PERFIL DE PUESTO OFICIAL DE VALIDACIÓN -----	86
TABLA 14. PERFIL DE PUESTO DE AUXILIAR DE ARCHIVO-----	87
TABLA 15. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES -----	89
TABLA 16. CONSTRUCCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS ----	91
TABLA 17. INVERSIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO -----	92
TABLA 18. PALERÍA Y ÚTILES DE OFICINA -----	93
TABLA 19. SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS -----	94
TABLA 20. BALANCE DE RECURSO HUMANO-----	94
TABLA 21. FUNCIONALIDADES DEL GESTOR DOCUMENTAL OPENKM -----	95
TABLA 22. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN DOCUMENTAL-----	96
TABLA 23: DEFINICIÓN DE ROLES -----	99
TABLA 24 RESUMEN DEL PLAN DE INVERSIÓN INICIAL -----	100
TABLA 25. IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS-----	101
TABLA 26. REDUCCIÓN DE COSTOS Y TIEMPO ANUAL POR EXPEDIENTE-----	103
TABLA 27. ESTIMACIÓN DEL COSTO DE PAPEL POR UNA COPIA -----	104
TABLA 28. COSTOS EN LA BÚSQUEDA DE EXPEDIENTES EXTRAVIADOS -----	105
TABLA 29. COSTOS POR DESPLAZAMIENTOS EN SOLICITUD DE EXPEDIENTES--	105
TABLA 30. RESUMEN DE CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS FINANCIEROS-	106

TABLA 31. DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE BENEFICIOS -----	107
TABLA 32. ACTA DE CONSTITUCIÓN-----	109
TABLA 33. DICCIONARIO DE EDT -----	116
TABLA 34. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN E INFLUENCIA DE INTERESADOS -----	120
TABLA 35. ESTRATEGIA PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS--	122
TABLA 36. PRESUPUESTO DEL PROYECTO. -----	126
TABLA 37. COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO. -----	127
TABLA 38. CÁLCULO DE MANO DE OBRA Y MATERIA PRIMA EN DIGITALIZACIÓN DE HISTORIAL -----	128
TABLA 39. MATRIZ DE RIESGOS -----	129
TABLA 40. MATRIZ DE ADQUISICIONES -----	130
TABLA 41. MATRIZ DE COMUNICACIONES -----	131
TABLA 42. PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD SOPORTE DOCUMENTAL DE GF	133
TABLA 43. PROCESO PARA ATENCIÓN DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN-----	142

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA CONCEPTUAL.....	11
FIGURA 2. EXCELENCIA OPERACIONAL.	14
FIGURA 3. VALORACIÓN DEL PROYECTO.	15
FIGURA 4. OPERACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.....	16
FIGURA 5. CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES.....	17
FIGURA 6. DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL.....	20
FIGURA 7. DEPARTAMENTALIZACIÓN HORIZONTAL.	21
FIGURA 8. DIVISIÓN DE TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN DE OPERARIO.	22
FIGURA 9. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LOS PROYECTOS.....	23
FIGURA 10. ETAPAS DE LAS 5S.	29
FIGURA 11. ESQUEMA DE VARIABLES.....	39
FIGURA 12. ENFOQUE Y MÉTODO.....	43
FIGURA 13. PROCESO PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	46
FIGURA 14. INSTALACIONES FÍSICAS.	53
FIGURA 15. EDAD PROMEDIO DEL RECURSO HUMANO GF.	54
FIGURA 16. RECURSO HUMANO ESPECÍFICO PARA ARCHIVO GF.....	55
FIGURA 17. FORMATO EN QUE SE ENCUENTRAN LOS EXPEDIENTES.....	56
FIGURA 18. PROCESOS Y TÉCNICAS DE ARCHIVO.	57
FIGURA 19. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE ESCANEADO DE GF.	58
FIGURA 20. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE ESCANEADO	60
FIGURA 21. EXPERIENCIA SOBRE HERRAMIENTAS TECNOLÓGÍAS	61
FIGURA 22. NECESIDAD DE CAPACITACIÓN SOBRE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS DE ARCHIVO	63
FIGURA 23. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS DE DIFICULTAD AL SOLICITAR Y RECIBIR EXPEDIENTES	64
FIGURA 24. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DE ARCHIVO ACTUALES.	65
FIGURA 25. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO AL SOLICITAR EXPEDIENTES.	66
FIGURA 26. TIEMPO RESPUESTA AL SOLICITAR EXPEDIENTES.	67

FIGURA 27. IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN PARA SOLICITAR EXPEDIENTES.....	68
FIGURA 28. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO PARA CENTRALIZAR EL SOPORTE DOCUMENTAL.....	69
FIGURA 29. IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN NUEVO DEPARTAMENTO.....	70
FIGURA 30. CORRELACIÓN ENTRE LA EDAD Y LA DIFICULTAD EN EL USO DE TECNOLOGÍA.....	71
FIGURA 31. RIESGOS ASOCIADOS CON LA FORMA EN QUE SE ENCUENTRAN DISPONIBLES LOS EXPEDIENTES.....	72
FIGURA 32: ORGANIGRAMA DEL NUEVO DEPARTAMENTO.....	82
FIGURA 33.PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE	98
FIGURA 34. PROCESO PARA CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS...	135

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra encaminada en realizar un diseño y el proceso de desarrollo para la propuesta de la creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la guía del PMBOK® y metodología Lean, que sea capaz de centralizar en un solo departamento el soporte documental y el control de las entradas y salidas de expedientes de clientes y proveedores que se generan en las distintas unidades de negocio de la empresa, con el objetivo de mejorar el servicio al cliente y asegurar la custodia y confidencialidad de la información.

Con la implementación de este proyecto se busca poner a la organización en una posición innovadora en torno al manejo eficiente de la información, para lo cual se hace mención de las teorías clásicas de la administración de los aportes de Taylor y Fayol, ya que después de un siglo de investigación se ha demostrado que sus enfoques y conceptos siguen perdurando a través del tiempo, por lo que el Marco Teórico es enriquecido con las teorías como: la división del trabajo y el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano para mejorar la productividad de las organizaciones y lo que hoy en día es conocido como departamentalización.

Consiguientemente, debido a la naturaleza de la investigación se adopta el enfoque metodológico mixto, no experimental transversal, con el objetivo de estudiar las dimensiones de las variables identificadas en la matriz de operacionalización de variables, las cuales permiten abordar la problemática de investigación con mayor claridad y precisión, así mismo se determina la aplicación de encuestas y entrevistas como técnicas de investigación para la recolección de datos, con las cuales se podrá conocer las opiniones y perspectivas de la población encuestada.

Los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, reflejan una oportunidad para que la organización pueda incursionar en el uso de nuevas técnicas y herramientas de archivo y custodia documental, a través de la integración de sistemas de digitalización, así mismo, crear programas de capacitación para el recurso humano, con el objetivo de crear las condiciones para mejorar la gestión documental que manejan las diferentes unidades de negocio y de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad vivimos en un mundo muy competitivo en donde las empresas se encuentran en constante cambio en aras de crear valor en los productos y servicios que ofrecen, con el propósito de que estas estrategias de cambio los pueda colocar en una posición de ventaja dentro de la industria, no obstante, dentro de esta carrera por ser más competitivos existe un componente de mucha importancia para asegurar las operaciones de la organización; es allí donde entra el protagonismo de la gestión y el manejo de la información, ya que las organizaciones generan gran volumen de documentos como parte de su actividad comercial.

En consecuencia, las organizaciones deben establecer unidades de negocio que aseguren el adecuado manejo documental de toda la información que se produce como resultado de las negociaciones y operaciones de la empresa, a fin de garantizar la centralización y disponibilidad de la información en el momento que la misma sea requerida.

Beltrán (2019) hace mención sobre la importancia y el propósito de la administración y custodia documental y función del archivo en las organizaciones:

Fin principal del archivo - Radica en la conservación de documentos, bien ordenados y clasificados, garantizando así la eficacia de una búsqueda rápida, cuando se trata de hacerla lo más inmediatamente posible y con la visualización a priori del funcionamiento y los asuntos de la empresa. (pág. 10)

En este sentido se ha destacado la necesidad de diseñar la estructura de un departamento dentro la organización Grupo Flores, bajo el establecimiento de procesos específicos y la dotación de equipos y herramientas innovadoras para el manejo del archivo documental de la empresa, ya que actualmente cada área de la organización administra la información perteneciente a su gestión.

El desarrollo tecnológico que experimentamos en la actualidad permite contar con una gama de herramientas que facilitan la custodia y la administración de la información, a través de la implementación de procesos y sistemas enfocados en la optimización de recursos, mitigación del riesgo y disminución de los costos operativos, con el objetivo de mejorar sustancialmente el servicio a clientes, proveedores y empleados.

Por otra parte, la gestión y manejo documental en las organizaciones se encuentran estrechamente relacionada con los estándares de calidad que siguen las empresas como parte de su estrategia de optimación de recursos y la aplicación de metodologías lean, en relación a enfoques prácticos como los que indica el Lean Manufacturing y su teoría de cómo evitar los 7 desperdicios y el uso de las 5S de la calidad.

Luis Socconini, (2019) habla sobre la importancia de encontrar y reconocer las areas de mejora y eliminar los desperdicios:

El verdadero poder de Lean Manufacturing radica en descubrir continuamente las oportunidades de mejora que esconde toda empresa, pues siempre existirán desperdicios que podrán ser eliminados. Se trata de crear una forma de vida en la que se reconozca que los desperdicios existen y siempre serán un reto para aquellos que estén dispuestos a encontrarlos y eliminarlos. (pág. 20)

La alta gerencia de la organización Grupo Flores proporciona a sus directivos un apoyo incondicionalmente para desarrollar proyectos encaminados a la aplicación de la mejora continua, por lo que se ha identificado una propuesta que pretende contribuir a que los procesos de la cadena de valor sean más eficientes y más eficaces en sus operaciones comerciales.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa Grupo Flores es un referente en la industria automotriz del país, sin embargo, en materia de gestión documental, aún no cuenta con un departamento con funciones específicas para administrar y custodiar de manera centralizada toda documentación física y electrónica de los expedientes que se generan como producto de las operaciones que se realizan en las distintas unidades de negocio.

En la actualidad, cada una de las áreas es responsable del manejo de los expedientes y de la información que se genera producto de su actividad, lo cual imposibilita contar con un expediente unificado que muestre el encadenamiento de gestiones relacionadas con un cliente en particular, en consecuencia, esta manera de gestionar la información dificulta la labor de algunos departamentos como Auditoría, Legal y Cumplimiento, ya que al momento de requerir información tienen que solicitar de manera individual los expedientes a cada unidad de negocio que la custodia.

Por otra parte, los expedientes solo se encuentran disponibles de forma física, a excepción de algunos que se han escaneado por algún motivo en particular, pero siempre de manera convencional, lo cual representa una inversión de tiempo y recurso humano para la búsqueda de los expedientes cuando son requeridos, así mismo la custodia física de los expedientes representa un riesgo de pérdida o deterioro de la información por situaciones fortuitas o contingencias.

En relación a los problemas identificados y descritos anteriormente se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.3.1 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles pueden ser los factores claves de éxito para la creación de un departamento de administración y custodia documental en la empresa Grupo Flores?

1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué procesos y técnicas de archivo pueden implementarse en la organización para administrar y gestionar el soporte documental?

¿Qué herramientas tecnológicas se pueden utilizar para mejorar los tiempos de respuesta y la productividad de la organización en relación al acceso de la información?

¿Qué herramientas y técnicas de la guía del PMBOK® y de la Metodología Lean se pueden utilizar para optimizar el nivel de servicio para los clientes a través de un departamento de administración y custodia en la empresa Grupo Flores?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Propuesta para crear un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la guía del PMBOK® y Metodología Lean.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Administrar y gestionar el soporte documental de la organización bajo la aplicación de técnicas, herramientas y prácticas de archivo moderno.

2. Brindar un servicio de acceso rápido a la información para aumentar la productividad de la organización, mejorar las operaciones y el servicio al cliente interno y externo.

3. Mejorar el servicio y los tiempos de respuesta mediante la facilitación del soporte documental oportuno a los clientes internos y externos de la organización a través de la propuesta para la creación de un departamento de administración y custodia documental.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la propuesta del proyecto cuyo título de investigación es la “Creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la guía del PMBOK® y metodología Lean” se encuentra encaminado a brindar una solución oportuna y satisfacer la necesidad que tiene la organización Grupo Flores por centralizar toda la información que se generan en las distintas unidades de negocio de la empresa en un solo departamento, que sea capaz de ordenar, codificar, controlar, digitalizar, almacenar, resguardar, asegurar y brindar un servicio de acceso rápido a la información para aumentar la productividad de la organización, mejorar las operaciones y el servicio al cliente interno y externo.

En este sentido la inversión traerá un beneficio sustancial en las operaciones administrativas de Grupo Flores, mediante la mejora de los procesos internos a través de acciones que involucre la metodología de mejora continua Kaizen, bajo la aplicación de sistemas de control y seguimiento documental, aumentando así la eficiencia en la cadena de valor de la compañía.

En la actualidad las organizaciones se encuentran innovando con la obtención de herramientas tecnológicas que les permitan sistematizar sus procesos de una manera rápida y segura, como resultado, se espera que con la implementación de la propuesta la empresa Grupo Flores pueda incursionar con el uso nuevas herramientas tecnológicas que les permitan acceder a la información de manera oportuna, así mismo contribuir a reducir el consumo de papel y disminuir la redundancia documental.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En la actualidad la empresa Grupo Flores no cuenta con un departamento con funciones específicas para administrar y custodiar de manera centralizada toda documentación física y electrónica de los expedientes que documenta la gestión de las diferentes áreas de la organización.

Por lo tanto cada área es responsable del manejo de los expedientes y la custodia de la información que se genera, lo cual imposibilita contar con un expediente unificado que muestre la trazabilidad de las gestiones realizadas con cada cliente, en consecuencia, esta manera diversificada de gestionar la información, dificulta la labor de algunos departamentos como; Ventas, Auditoría, Legal, Cobranzas y Cumplimiento, ya que al momento de requerir información deben solicitar de manera individual los expedientes a cada unidad de negocio.

Por otra parte, los expedientes solo se encuentran disponibles de forma física, a excepción de algunos que se han escaneado por algún motivo en particular, pero siempre de manera convencional, lo cual representa una inversión de tiempo y recurso humano para la búsqueda de los expedientes cuando son requeridos, así mismo la custodia física de los expedientes representa un riesgo de pérdida o deterioro de la información por situaciones fortuitas o contingencias.

Vílchez Beltrán (2019) afirma que: El fin principal del archivo - Radica en la conservación de documentos, bien ordenados y clasificados, garantizando así la eficacia de una búsqueda rápida, cuando se trata de hacerla lo más inmediatamente posible y con la visualización a priori del funcionamiento y los asuntos de la empresa. (p.10)

En relación a lo descrito anteriormente podemos destacar la importancia de una correcta administración y custodia de la información, pero también es necesario destacar el uso de procesos y prácticas de archivo que permitan centralizar y organizar la información de manera funcional para todas las áreas de la organización.

En consecuencia, se ha identificado la necesidad de establecer y diseñar la estructura de un departamento dentro de la organización, capaz de administrar y custodiar el respaldo documental que se genera en las distintas unidades negocio, bajo la inserción de procesos, equipos y herramientas que faciliten el flujo y el acceso de la información en el momento que sea requerida.

El archivo de una empresa u organismo ha de estar organizado de tal forma que no se mezclen unos documentos con otros. Deben separarse adecuadamente aquellos documentos que se utilizan continuamente de otros que, se utilizan de vez en cuando, y de los que casi no se utilizan. (Vílchez Beltrán, 2019)

En otras palabras, el propósito fundamental de un departamento de archivo consiste en el debido resguardo de la documentación, a fin de asegurar la integridad de la misma, organizada sistemáticamente de manera lógica y coherente para que la información pueda estar disponible en el momento que sea requerida por las áreas de la organización que precisen realizar la revisión y la extracción de la información necesaria para la realización de sus funciones.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Para comprender la estructura y los procesos que se documentarán para la propuesta de creación de un departamento de Administración y Custodia Documental, debemos incursionar en ciertos conceptos importantes que nos permitan tener un panorama resumido en relación a los principales elementos de la unidad de negocio que se pretende desarrollar en la organización Grupo Flores y que formarán parte activa del marco teórico del proyecto.

Gómez & Brito (2020) afirman que: **Un proceso**, es una sucesión de actividades interdependientes que buscan la consecución de un resultado orientado a un cliente interno o externo, en la que se agrega valor a un insumo y que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por los clientes. Un proceso es una secuencia de actividades que crean valor para el cliente. (p.20)

Layout: “El concepto de distribución de las instalaciones o layout” lo entenderemos como la disposición que se le da a los recursos físicos de una empresa de forma tal que permitan ejecutar sus procesos productivamente” (Gómez & Brito, 2020, p.43).

Archivo: “En la empresa el archivo se considera una herramienta muy importante, pues contiene la totalidad de la información y documentación generada en su gestión” (Vílchez Beltrán, 2019, p.10).

Archivo activo: “Contiene los documentos que son de utilidad y consulta necesaria para el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, por ello, debe estar a disposición para su uso” (Vílchez Beltrán, 2019, p.13).

Archivo inactivo: “en él se conservan los documentos que no son de actualidad, cuya consulta es nula, no siendo necesaria para el desarrollo del trabajo de la empresa” (Vílchez Beltrán, 2019, p. 13).

Custodia: “La custodia documental es un servicio mediante el cual se almacenan y organizan los documentos de una empresa, ya sea en medios físicos o electrónicos”(«Custodia Documental | Protección de Datos para empresas y autónomos», 2019, p. 1).

Lean Manufacturing (manufactura esbelta) “es el nombre que recibe el sistema justo a tiempo (just in time) en occidente. También se denomina manufactura de clase mundial y sistema de producción Toyota” (Socconini, 2019a, p. 20).

Cadena valor: Son todas las operaciones que transforman productos de la misma familia y son necesarias para ofrecerle al cliente un producto desde el concepto o diseño, hasta la producción y el envío. En una cadena de valor existen elementos tangibles e intangibles, como equipo, personas, materiales, métodos, conocimiento, habilidades diversas, energía, etc. (Socconini, 2019a, p. 94)

Acta de Constitución: del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto. (Project Management Institute & Project Management Institute, 2017, p. 563)

2.2.1 MAPA CONCEPTUAL

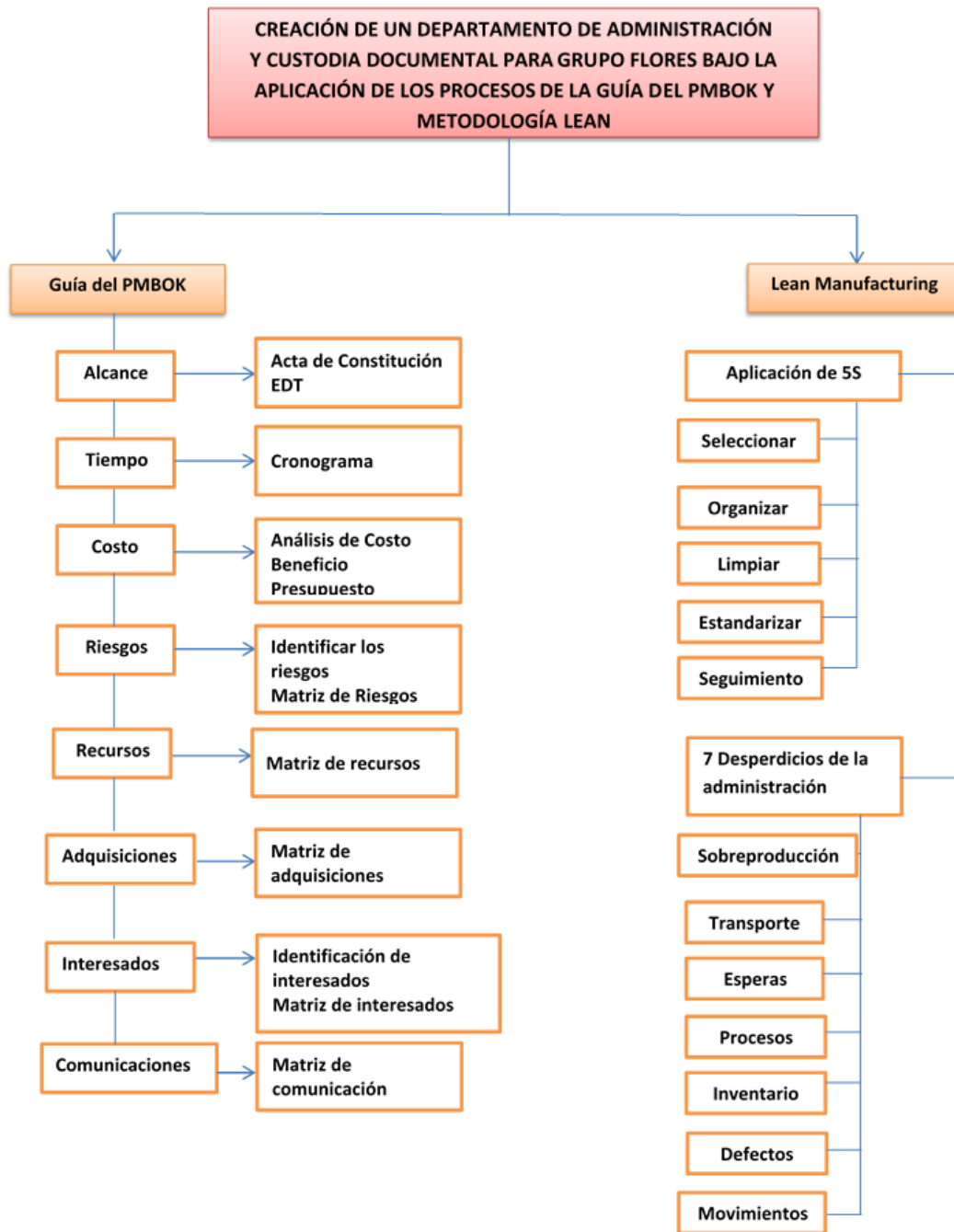


Figura 1. Mapa Conceptual.

Fuente: Elaboración Propia

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.

Tomando como referencia las teorías y metodologías estudiadas durante el proceso de aprendizaje de la Maestría en Administración de Proyectos, se ha identificado la relación de la Metodología de **Lean Manufacturing** como elemento esencial para sustentar el presente trabajo de investigación, el cual muestra una relación directa con los conceptos y filosofía de trabajo que aplica Toyota Motors Corporation como parte de su cultura organizacional para eficientar sus procesos y agregar valor a sus cadenas de producción. “Lean **Manufacturing** (manufactura esbelta) es el nombre que recibe el sistema justo a tiempo (just in Time) en occidente. También se denomina manufactura de clase mundial y sistema de producción Toyota” (Socconini, 2019a, p. 20).

En un mundo tan globalizado, donde el manejo eficiente y oportuno de la información representa un factor de mucha importancia para las organizaciones de hoy en día, se ha identificado una oportunidad de crecimiento interno para la empresa Grupo Flores, el cual consiste en la propuesta para la creación de una nueva unidad de negocio capaz de administrar y custodiar de manera sistemática el soporte documental de toda la empresa, bajo la utilización de herramientas, técnicas y procesos de mejora continua.

Por lo consiguiente, la implementación de su estructura estará precedida bajo el modelo estratégico de la Metodología de **Lean Manufacturing**, aplicando sistemas Kaizen de mejora continua como; el justo a tiempo (just in Time), eliminación de los 7 desperdicios de la organización y utilización de prácticas de las 5´s, a fin de asegurar la efectividad de las operaciones y los procesos como parte integral de la estrategia. En relación a descrito anteriormente Socconini (2019) menciona que: “Lean Manufacturing se puede definir como un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero si costo y trabajo” (p.20).

En virtud que el flujo continuo de información documental es un elemento que forma parte de una estrategia para mejorar la productividad de la empresa, tomamos a bien destacar los pilares de eventos Kaizen que estarán presentes en el entorno productivo, en este sentido referenciamos las teorías de los modelos Lean que se estarán abordando.

Socconini (2019) describe las herramientas básicas de la metodología Lean Manufacturing de la siguiente manera:

Eventos Kaizen: se entiende como una cadena de actividades realizadas en una organización para mejorar un proceso existente, con el objetivo de aumentar la productividad a través de la utilización de herramientas que ayuden a eliminar el desperdicio y mejorar las condiciones de trabajo de todo el equipo (p.115).

Las 5's para el orden y la limpieza: es una herramienta de la metodología que marca el inicio de la mejora continua, así mismo se le denomina 5S, debido a que las 5 iniciales de las palabras japonesas comienzan con la letra "S" y son traducidas de la siguiente manera: Seiri (Seleccionar), Seiton (organizar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke seguimiento (p.130).

Mientras que **los siete desperdicios de la organización (Muda):** se refieren al exceso que afecta la productividad de una empresa, por lo que se busca detectar y eliminar todas aquellas actividades que no producen valor a los procesos, en otras palabras, no generan un cambio atractivo para los clientes y entre los cuales podemos mencionar los siguientes; Sobreproducción, Sobreinventario, productos defectuosos, transporte, procesos innecesarios, espera y movimientos (p.33).

A continuación, desarrollaremos una figura que muestra la relación de la metodología Lean Manufacturing con los elementos que mencionamos anteriormente:



Figura 2. Excelencia Operacional.

Fuente: Elaboración Propia en base al modelo (Socconini, 2019, p.21)

Consiguientemente, es importante destacar que las etapas de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre del proyecto estarán orientadas a la utilización de las técnicas y herramientas de la Guía del PMBOK® por lo que para iniciar esta segunda etapa de las teorías del sustento es necesario traer a colación el siguiente concepto.

Project Management Institute & Project Management Institute (2017) menciona que: “Los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones. Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico” (p.6).

En la siguiente figura se muestra como los proyectos benefician a las organizaciones que los implementan, ya que pasan del estado actual en que se encuentran a un estado futuro deseado trayendo crecimiento organizacional con obtención de los beneficios.

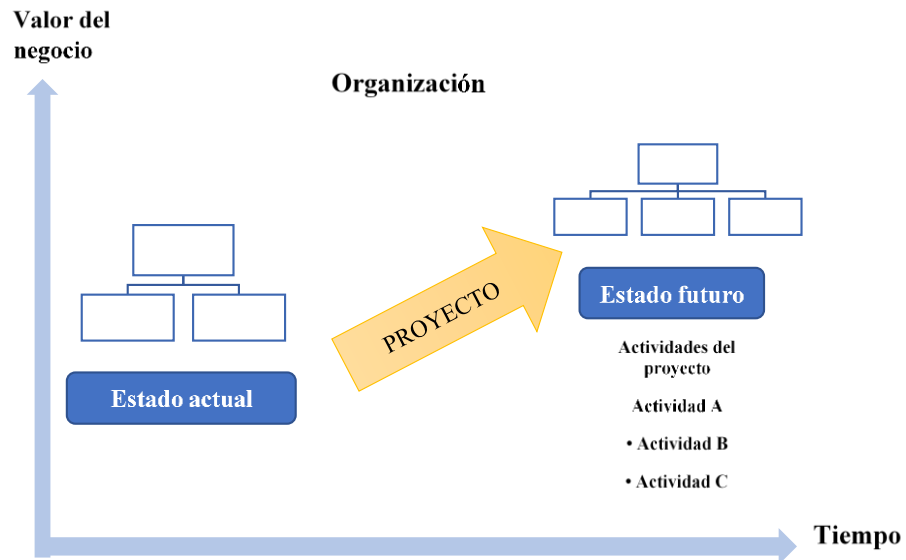


Figura 3. Valoración del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia en base a (Project Management Institute & Project Management Institute, 2017, p. 6)

2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS.

En virtud que la propuesta de proyecto para la empresa Grupo Flores se encuentra enmarcada dentro del ámbito administrativo de la organización, es importante mencionar y destacar los principales aportes realizados por los padres de la administración en relación al beneficio que se genera al desarrollar las capacidades y competencias del recurso humano y las técnicas de división del trabajo para la creación de departamentos funcionales que contribuyan a mejorar la productividad de la empresa, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

La primera es la definición de administración que distingue el pensamiento clásico de Henri Fayol, el cual dijo: “Administración es el conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en las empresas y que se distribuyen en seis grupos” (Torres Hernández, 2014, p. 99).



Figura 4. Operaciones de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia en base a (Torres Hernández, 2014, p. 100)

En relación a la teoría de la administración estudiadas encontramos conceptos que nos ayudan a comprender la importancia del desarrollo de las capacidades de los colaboradores dentro del entorno laboral.

(H. Fayol, citado por Torres, 2014) señaló que: “cada grupo de operaciones o funciones esenciales, corresponde una capacidad especial; es así que se distinguen las seis capacidades antes mencionadas (técnicas, comerciales...), y que a su vez cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se muestran enseguida” (p.101)



Figura 5. Capacidades de los Trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia en base a (Torres Hernández, 2014, p. 100)

En virtud de lo anterior se puede decir que las organizaciones deben conocer las capacidades de sus colaboradores, con el propósito de ubicar a cada persona en la unidad de negocio que más se adapte a su formación profesional y a su área de especialización, lo cual motivará al recurso humano a desarrollar carrera dentro la organización, por otro lado, no podemos olvidar que para Fayol:

Prever: Es escrutar el futuro y articular el programa de acción.

Organizar: Es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Dirigir: Es hacer funcionar al personal.

Coordinar: Es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar: Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas.

Por otro lado, Taylor, uno de los pioneros de la administración específicamente en su libro “Administración Científica” habla sobre la productividad de las empresas en torno a la división del trabajo y la especialización de las personas cuando se encuentran en áreas funcionales y la realización de actividades repetitivas que los hacen verdaderos expertos.

A finales del siglo XIX nace la figura de Frederick W. Taylor, a quien se le conoce como el fundador de la administración científica y quien descubrió:

Que ya no era suficiente el trabajo puramente empírico y pragmático en las corporaciones, descubrió que era necesario sistematizar el conocimiento de las fábricas, pero ahora de manera ordenada, esto es, que los principios se establecieran siguiendo una serie de reglas y leyes que le dieran un sentido más formal a esos principios de trabajo, con el fin de que se formara toda una gran teoría o incluso la ciencia de la administración (Torres Hernández, 2014, p. 71).

De este pensamiento nace la organización sistemática que hoy por hoy se practica en las organizaciones, en donde existe una estructura jerárquica, un departamento para actividad de la cadena de valor y personal con las capacidades idóneas para desarrollar las operaciones necesarias para contribuir a la finalización del servicio o producto final.

(Taylor, 1911, citado por Torres Hernández, 2014) “El objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (p. 78).

Sin duda alguna, el tema inicial que motivó esta corriente, es decir; la ineficiencia, en la actualidad sigue siendo objeto de estudio y cada vez toma mayor importancia, dado que las organizaciones apuntan a como ser más eficientes mediante el aprovechamiento de los recursos, en aras de ser más competitivas.

En su obra principios de la administración expone el preocupante problema de la ineficiencia y las razones por las cuales escribió su obra. Torres Hernández, (2014) menciona que: “Ineficiencia, administración sistemática, remedio para combatir la ineficiencia y probar que la administración es una verdadera ciencia” (p.77)

Taylor se preocupó, primero, por abordar el problema de ineficiencia que cada día crecía, y segundo, en que ese problema de ineficiencia se estudiara ahora de manera seria y rígida, también realizaba un análisis referente al porque si la prosperidad beneficiaba a todos los miembros de la organización, a causa de se daban aumentos en la ineficiencia.

Robbins & Coulter, (2005) describe los principios de la administración de Taylor:

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de hacerlo de manera empírica.
2. Seleccionar científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo
3. Cooperar de manera entusiasta con los trabajadores para asegurarse de que del trajo se realice de acuerdo a los principios de la ciencia que se desarrolló.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores.

(p.28)

En relación a la cita anterior se puede destacar la necesidad que tenían las organizaciones por especializar las áreas de su cadena de valor para aumentar la productividad, a través de la selección del personal idóneo para ocupar cada puesto de trabajo en torno a sus capacidades, sin dejar de lado la importancia de la capacitación del recurso humano para desarrollar sus habilidades, con el objetivo de cooperar para que el colaborador siga de manera sistemática los principios, procesos y políticas.

No obstante, la correcta asignación de funciones permitirá un equilibrio alcanzable de las responsabilidades del colaborador, siendo más productivo y capaz de lograr los objetivos trazados.

Departamentalización

Es importante destacar la importancia de crear una unidad de negocio para cada área de la organización conforme a su naturaleza, lo cual genera una correcta división del trabajo con metas y objetivos diferentes para cada departamento, así mismo la departamentalización contribuye a que los colaboradores puedan especializarse en las actividades y responsabilidades asignadas, siendo más productivos y eficientes, pero a la vez esta división del trabajo favorece el desarrollo de las competencias necesarias para el logro de los objetivos, los cuales se convertirán en el aporte individual de las área para alcanzar la estrategia establecida por la alta gerencia.

La departamentalización es el medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes mediante la especialización de los órganos, con la finalidad de que se obtengan mejores resultados en conjunto, en lugar de que sea necesario dispersar todas las actividades y tarea de la organización indistintamente entre todos los órganos.(Torres Hernández, 2014, p. 111)

En relación a lo descrito anteriormente podemos observar la categoría y tipo de departamentalización que más se adapta a la propuesta de proyecto para Grupo Flores.

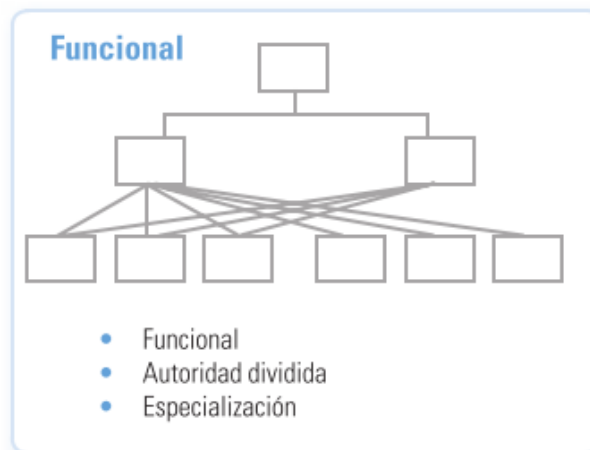


Figura 6. Departamentalización Funcional

Fuente: (Torres Hernández, 2014, p. 112)

La departamentalización se utiliza cuando se desea obtener homogeneización en las tareas y de acuerdo con (Gulick citado por citado por Torres, 2014) señala que:

“La homogeneización se logra cuando se reúnen en la misma unidad, todos los que están ejecutando el mismo trabajo con el mismo proceso, para la misma clientela en el mismo lugar” (Torres Hernández, 2014, p. 113).

Dentro de los tipos de departamentalización encontramos los tipos: Vertical y Horizontal, sin embargo, el tipo que más se adapta a la propuesta de creación de un departamento de Administración y Custodia Documental para la empresa Grupo Flores es el tipo Departamentalización Horizontal debido a lo siguiente: “Se emplea cuando es necesario desconcentrar la autoridad porque se desea mayor pericia, más eficiencia o mejor calidad del trabajo en sí mismo” (Torres Hernández, 2014, p. 113).

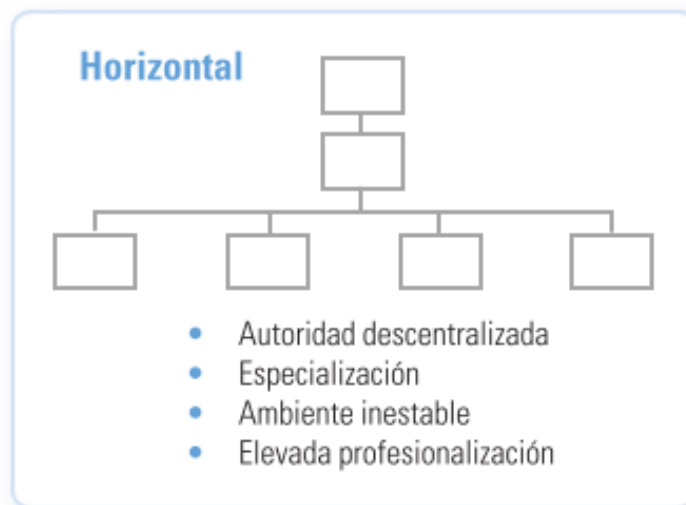


Figura 7. Departamentalización Horizontal.

Fuente: (Torres Hernández, 2014, p. 112)

División del trabajo y especialización del operario.

La división y especialización del trabajo trae consigo muchos beneficios para las organizaciones en torno al aumento de la productividad y la rentabilidad, debido a que se suprime una cantidad de operaciones innecesarias y facilita la comunicación entre las áreas para conectar las actividades de manera sistemática, lo que conlleva a una participación colaborativa para mejorar el flujo de la cadena de valor, así mismo al fomentar la especialización de los colaboradores en su zona de expertiz permite que las operaciones se lleven a cabo de manera más rápida, ágil y eficiente.

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos condujeron a la reestructuración de las operaciones empresariales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del operario con el fin de elevar su productividad. Así, cada operario se especializó en la ejecución de una sola tarea para ajustarse a los estándares descritos y a las normas de desempeño establecidas por el método.(Chiavenato et al., 2006, p. 52)

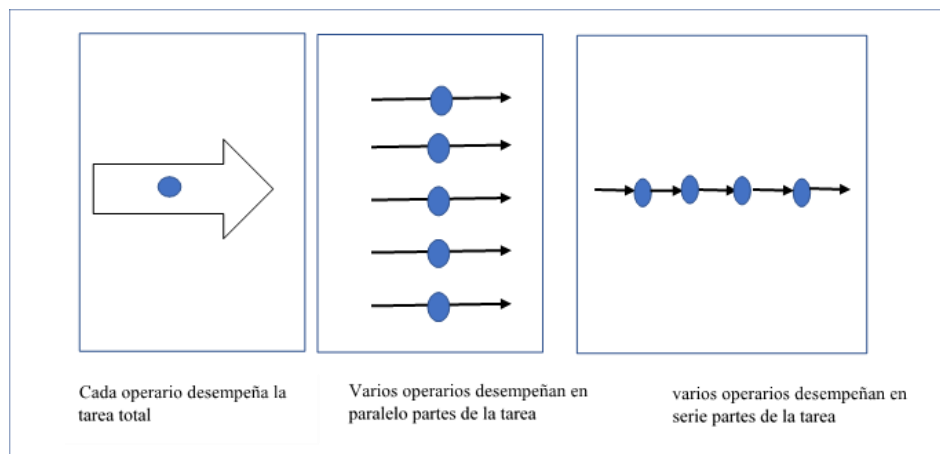


Figura 8. División de trabajo y especialización de operario.

Fuente: (Chiavenato et al., 2006, p. 53)

2.4.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La guía para los fundamentos para la dirección de proyectos del PMI ha sido el insumo fundamental para alcanzar los conocimientos para una buena administración de proyectos a lo largo de la maestría, ya que nos provee un sin número de herramientas y técnicas para desarrollar la planificación eficiente y fortalecer las habilidades blandas de los PM.

“La Guía del PMBOK® es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos”(Project Management Institute & Project Management Institute, 2017, p. 2).

Los líderes de las organizaciones inician proyectos en respuesta a factores que actúan sobre sus organizaciones. Existen cuatro categorías fundamentales de estos factores, que ilustran el contexto de un proyecto.

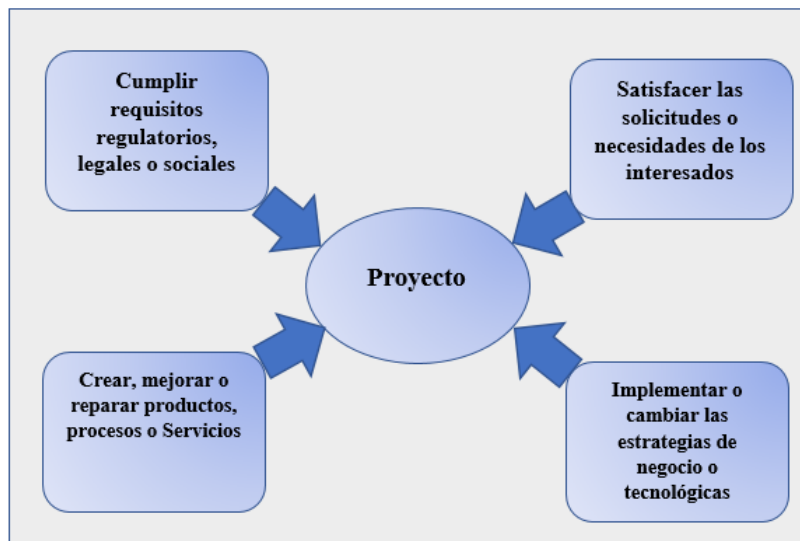


Figura 9. Categorías fundamentales de los Proyectos.

Fuente: Elaboración propia en base al (Project Management Institute & Project Management Institute, 2017, p. 8)

La Guía del PMBOK® se rige por cinco grupos de procesos, diez áreas de conocimiento y 49 subprocesos, sin embargo, para efectos del presente trabajo se tomarán en cuenta solo los procesos y áreas de conocimientos que interactúan de manera directa con la propuesta de proyecto y la cual se define de la siguiente manera:

Project Management Institute & Project Management Institute, (2017) describe la definición de los Grupos de Procesos de la siguiente manera:

1. Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. (p.713)

2. Grupo de Procesos de Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. (p.713)

3. Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto. (p.713)

4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. (p.713)

5. Grupo de Procesos de Cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (p.23)

Después de conocer los cinco macroprocesos del PMI podemos entender las fases en las que se desarrolla un proyecto, sin embargo, para el propósito de la presente investigación solamente se llegará hasta el proceso de la planificación, ya que los demás procesos serán utilizados en caso que el proyecto sea aprobado para su ejecución.

Project Management Institute & Project Management Institute, (2017) describe la definición de las de conocimientos aplicables a los proyectos de la siguiente manera:

- 1. Gestión de la Integración del Proyecto.** Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- 2. Gestión del Alcance del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- 3. Gestión del Cronograma del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 4. Gestión de los Costos del Proyecto.** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- 5. Gestión de la Calidad del Proyecto.** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- 6. Gestión de los Recursos del Proyecto.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

8. 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.

9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

10. Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (p.24)

Además de los grupos de procesos, también encontramos las diez áreas de conocimiento descritas anteriormente, las cuales en su mayoría son utilizadas de manera separada de acuerdo al área de expertiz, sin desconocer su interrelación en un proyecto, ya que se complementan entre sí, para la culminación exitosa en torno a las expectativas de los interesados, no obstante, de acuerdo a la naturaleza de cada proyecto se incluirán solo las técnicas y herramientas que se desprenden de las mismas.

Dentro de los elementos que conforman las áreas de conocimiento y los grupos de proceso de la Guía del PMBOK® se describen algunas de las herramientas y técnicas que se utilizarán en el Plan para la dirección de Proyectos de la presente investigación y que previamente han sido descritas en como las siguientes:

Project Management Institute & Project Management Institute, (2017) describe de manera general el enfoque y razón de ser de cada uno de los procesos que serán aplicados en el presente trabajo de investigación:

Acta de Constitución del Proyecto: es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (p.563)

EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. (p.156)

Cronograma: es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. (p.571)

Análisis Costo-Beneficio: es una herramienta de análisis financiero utilizada para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, a fin de determinar la mejor alternativa en términos de los beneficios que ofrecen. (p.282)

Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada. (p.578)

Identificar los Riesgos: es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características. (p.395)

Matriz de Riesgos: Cuadrícula para mapear la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo. (p.716)

Estructura de desglose de recursos: La estructura de desglose de recursos es una estructura jerárquica de los recursos identificados, por categoría y tipo de recurso. (p.198)

Matriz de Adquisiciones del Proyecto documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. (p.720)

Identificar a los Interesados: Proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (p.503)

Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados Matriz que compara los niveles de participación actual y deseado de los interesados. (p.716)

Gestionar las Comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. (p.359)

2.4.2 METODOLOGÍA LEAN MANUFACTURING

Dentro de la metodología de Lean se encuentra el método de las 5 S de la calidad el cual fue desarrollado por Hiroyuki Hirano y representa una de las piedras que enmarcan el inicio de cualquier herramienta o sistema de mejora.

Socconini (2019) menciona: Las 5S constituyen una disciplina para lograr mejoras en la producción del lugar de trabajo mediante la estandarización de hábitos de orden y limpieza. Esto se logra implementando cambios en los procesos en cinco etapas, cada una de las cuales servirá de fundamento a la siguiente, para así mantener sus beneficios a largo plazo. (p.131)

En la implementación de las 5'S dentro de la organización se requiere al desarrollo de las siguientes etapas:

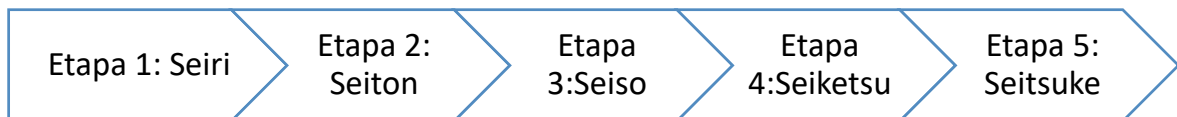


Figura 10. Etapas de las 5s.

Fuente: Elaboración propia en base a (Socconini, 2019)

Socconini (2019) describe el concepto de las etapas de las 5s de la siguiente manera;

Seiri (seleccionar): consiste en retirar de nuestro lugar de trabajo todos los artículos que no son necesarios.

Seiton (organizar): consiste en ordenar los artículos que necesitamos para nuestro trabajo, estableciendo un lugar específico para cada cosa, de manera que se facilite la identificación, localización, disposición y vuelta al mismo lugar después de usarla.

Seiso (Limpiar): consiste básicamente en eliminar la suciedad y evitar ensuciar, siempre con la idea en mente de que, al limpiar, también estamos inspeccionando lo que limpiamos.

Seiketsu (estandarizar): consiste en lograr que los procedimientos, prácticas y actividades logradas en las tres primeras etapas se ejecuten consistentemente y de manera regular para asegurar que la selección, organización y la limpieza se mantenga en las áreas de trabajo.

Seitsuke (seguimiento): consiste en convertir en un hábito las actividades de las 5S, manteniendo correctamente los procesos generados mediante el compromiso de todos, así como participando en los eventos Kaizen que resultan de las necesidades de mejora surgidas en el lugar de trabajo. (p.132)

Ahora bien, después de conocer las 5S de la calidad como siguiente tema tenemos los 7 desperdicios de la administración propuestos por Lean Manufacturing. En un mundo globalizado en donde las empresas compiten a través de estrategias que les permitan optimizar sus procesos, mejorar tiempos de entrega a los clientes y reducir sus costos operativos, esta es una tarea difícil dado que en la mayoría de casos no existen procesos estandarizados que permitan obtener el mayor rendimiento.

De acuerdo con el modelo Lean Manufacturing, existen siete mudas o desperdicios que representan la razón principal por la cual las empresas pierden competitividad.

Uno de los principales objetivos de Lean Manufacturing es conocer, detectar y eliminar sistemáticamente todos los desperdicios en la industria, ya que reducen diariamente la capacidad de la empresa, como consecuencia de los desperdicios generados durante el proceso es común que estos se conviertan en pérdidas siendo las más habituales: la pérdida de tiempo, capacidad instalada, recursos y por último la pérdida de oportunidades (Socconini, 2019, p. 30).

Las mudas representan los diferentes tipos de desperdicios que pueden existir en la cadena de valor de una organización, los cuales generan costos incensarios tanto de recursos económicos como de tiempo y espacio, ralentizando las operaciones y generando pérdidas, por lo que continuación se describen las siguientes:

En relación a lo antes descrito Socconini (2019) menciona que:

Tipos de Muda

1. Muda Sobreproducción
2. Muda de Sobreinventario
3. Muda de productos defectuosos
5. Muda de transporte de materiales
6. Muda de procesos innecesarios
7. Muda de espera

En virtud de las mudas descritas anteriormente es necesario conocer los conceptos de cada una de ellas, con el objetivo de identificar la causa que las genera y a su vez comprender acerca de cada Muda, por lo que procedemos a citar Socconini, (2019) quien menciona que: “**Sobre producción;** significa básicamente, producir más de lo necesario, producir más rápido de lo requerido y manufacturar productos antes de que se necesiten” (p.36).

En relación al concepto de sobreproducción, entonces se puede decir que debe de haber un equilibrio entre la producción y la manufacturación de los productos y servicios para mantener justo lo necesario en el momento que sea necesario.

El Sobreinventario también representa un serio proceso de desperdicio en las empresas y no solo por el espacio que ocupa, sino porque también aumenta el riesgo de deterioro a causa de tener mercadería almacenada expuesta a los diferentes contingencias e imprevistos que se pueden presentar

Según Socconini, (2019) afirma que: **Sobreinventario** “El Sobreinventario es cualquier material, producto en proceso o productos terminados que exceden a lo que se necesita para satisfacer la demanda del cliente” (p.36).

Los productos con defectos son un problema grave dentro de las empresas no solo porque representan una pérdida de materias primas, sino porque afectan de manera importante la percepción de calidad que los clientes tienen sobre nuestros productos.

Según Socconini, (2019) afirma que: **Productos defectuosos**, se refiere a la pérdida de los recursos empleados para producir un artículo o servicio defectuoso, ya que se invirtieron materiales, tiempo de la máquina y, lo más importante, tiempo de un apersona para realizar el trabajo que, a fin de cuentas, no sirvió para agregar valor al cliente. (p. 36)

En este apartado también entran en las repeticiones de tareas, ya que, si bien el defecto puede ser corregido, la repetición implica realizar una o más tareas dos o más veces, incurriendo así en más erogaciones y en la pérdida de recursos de los recursos de la empresa.

El transporte de materiales y herramientas suele ser un problema muy común en las organizaciones y mucho de ellos tiene que ver con la forma en que se encuentran distribuidas las áreas de trabajo, pero también este problema se relaciona con asegurar que todas las áreas cuenten con las herramientas e insumos necesarios para desarrollar su trabajo con el menor número de movimientos posibles, agilizando así el flujo de producción de la organización.

Según Socconini, (2019) afirma que: **Transporte de materiales y herramientas** consiste en que todos aquellos traslados de materiales que se realiza dentro de las instalaciones y que no apoyan directamente el sistema de producción. Trasladar los productos de un lado a otro de la planta no se traduce en un cambio significativo para el cliente, pero si implica un costo, e incluso pone en riesgo la integridad del producto.(p. 37)

Por otro lado, los procesos incensarios restan valor a la cadena de valor, por lo que se deben establecer procesos que simplifiquen las funciones a través de una buena planificación, a fin de eliminar el trabajo que no genera ninguna ganancia para la empresa y mucho menos si no contribuyen a mejorar la percepción del servicio con el cliente.

Según Socconini, (2019) afirma que: **Procesos innecesarios:** Si bien es cierto, las empresas poseen procesos bien estandarizados, estos no siempre agregan valor al cliente. Varios de los trabajos son consecuencia de las necesidades que surgen en las instalaciones de producción, de la calidad de la manufactura o de la mala planificación de las entregas. La gestión adecuada de este tipo de desperdicio incluye su eliminación total, su combinación con otro proceso que si agregue valor, su reducción o incluso su simplificación.(p. 38)

Los tiempos de espera constituyen uno de los principales factores que generan pérdida en las empresas, dado que, cuando no se tiene un proceso bien definido donde el trabajo no fluye de manera continua, se generan errores, lo que conlleva un reproceso en la operatividad, en este sentido es importante establecer flujos de trabajo más eficientes para obtener el máximo provecho tanto a las horas de mano de obra como de las horas máquina, con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta y eliminar las pérdidas de recursos producto de la mala planificación.

Según Socconini, (2019) afirma que: **Espera**, se refiere al tiempo que se pierde cuando un operador espera a que la maquina termine el trabajo, cuando las maquinas se detienen a esperar que el operador realice algún ajuste, o incluso cuando tanto el operador como la maquina está a la espera de materia prima, herramientas o de instrucciones, en síntesis, todas estas actividades mencionadas anteriormente implican consumo de tiempo que no agrega valor a la producción y constituye uno de los desperdicios más comunes de la industria.(p. 39)

Esta muda representa uno de los desperdicios que se desea eliminar como parte de la propuesta de la presente investigación, ya que al contar con un departamento de administración y custodia los colaboradores de Grupo Flores no tendrán que movilizarse para la búsqueda de un expediente, ya que el mismo estará disponible directamente en sus ordenadores.

Según Socconini, (2019) afirma que: **Movimientos innecesarios de las personas** se refiere al traslado de las personas de un punto a otro en su lugar de trabajo o en toda la empresa, sin que ello sea indispensable para aportar valor al producto y sin que contribuya a la transformación o beneficio del cliente. Un ejemplo común en este desperdicio es la búsqueda de herramientas, materiales o información en la cual los colaboradores pierden tiempo y, por ende, repercute de manera directa en la productividad de los procesos.(p. 40)

2.5. MARCO LEGAL

Las organizaciones desde el momento que son creadas adquieren derechos y obligaciones mercantiles, las cuales se traducen a través de los distintos marcos legales como ser: códigos de comercio, normas mercantiles y tributaras, leyes específicas etc., por lo que deben ser cumplidas con rigurosidad, consecuentemente se ha identificado dentro del marco legal de esta investigación la leyes y normas que se encuentran relacionadas con la administración y custodia de la información de las empresas, por lo que a continuación se describen textualmente las siguientes:

Artículo 16.- CONSERVACIÓN DE LA CONTABILIDAD. Los comerciantes y demás personas jurídicas, deberán conservar en forma ordenada por un período de cinco (5) años, los libros de contabilidad y los libros y registros especiales, documentos, facturas y en su caso los programas subprogramas y demás registros procesados mediante sistemas electrónicos o de computación. (Ley sobre Normas de Contabilidad y de Auditoría, 2004, p.4)

Artículo 17.- LAS OBLIGACIONES DE COLABORACIÓN. Todas las instituciones públicas o privadas están en la obligación de brindar al Ministerio Publico o a la autoridad competente, dentro del término de veinticuatro (24) horas la información que se requiera. Excepcionalmente por razones justificadas, este plazo podrá ampliarse hasta cuarenta y ocho (48) horas. Para el cumplimiento de esta disposición, la UIF y las instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y las instituciones financieras no supervisadas. Por la misma dispondrán del personal necesario durante las veinticuatro (24) horas. (Ley sobre Privación Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Ilícito, 2010, p. 13).

En relación a las leyes citadas anteriormente se puede decir que las empresas poseen una responsabilidad de colaboración con la justicia hondureña y otras instituciones auditoras, por lo que deben disponer de la información física y digital por un periodo mínimo de cinco años, así mismo deben contar con el personal y las áreas responsables de administrar y custodiar el soporte documental de la organización, a fin de poder cumplir con lo descrito en los códigos, leyes y reglamentos establecidos por los entes reguladores y fiscalizadores.

En el desarrollo de este capítulo se describen las fuentes primarias y secundarias para conceptualizar y conocer los términos que se utilizarán a lo largo de la presente investigación, así mismo, se desarrollan las teorías de sustento y las metodologías que serán aplicadas para abordar el estudio de la problemática planteada.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo tiene como propósito explicar y justificar la aplicación coherente de los instrumentos y técnicas metodológicas que se utilizarán para obtener los mejores resultados en la recolección y procesamiento de la información, la cual permitirá determinar la conveniencia y los beneficios del objeto de estudio que se pretende describir con la investigación, los cuales se documentarán bajo un enfoque mixto.

Por lo consiguiente, el desarrollo de la metodología que se aplica en la presente investigación, representa las bases para fundamentar y validar los resultados que se desprendan de la aplicación de los instrumentos metodológicos de manera concluyente, con el propósito de realizar las recomendaciones pertinentes.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección de la investigación se destaca la importancia de asegurar la correlación de la información descrita en los objetivos, preguntas de investigación, teorías de sustento y metodologías aplicadas al planteamiento del problema, a fin de encontrar las variables que determinarán el rumbo de la investigación de manera congruente y objetiva.

Así mismo, el análisis de las variables de investigación intenta explicar de manera resumida la estructura de desarrollo y la descomposición de los conceptos que se describen en el Marco Teórico, con el objetivo de convertir las mismas en un indicador medible para la evaluación del diseño metodológico aplicable al tema de investigación.

En consecuencia, se presenta la siguiente Matriz metodológica que resume los conceptos y demuestra la relación coherente que tienen entre sí, sin embargo, su propósito primordial es facilitar la comprensión y el alcance de las variables que predominan en la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de metodología de investigación

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DOCUMENTAL PARA GRUPO FLORES BAJO LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA DEL PMBOK® Y METODOLOGÍA LEAN								
OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE	NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO
Propuesta para crear un departamento de archivo y custodia de valores para la empresa Grupo Flores, bajo la implementación de los procesos y áreas de conocimiento de la guía del PMBOK® y aplicación de Metodología Lean.	¿Cuáles pueden ser los factores claves de éxito para la propuesta de la creación de un departamento de administración y custodia documental en la empresa Grupo Flores?	Gestión de Alcance	Nominal	Estrategia para la creación de nueva unidad de negocio para Administrar y custodiar el soporte documental de Grupo Flores	Ordinal, Razón	Administrar y gestionar el soporte documental de la organización bajo la aplicación de técnicas, herramientas y prácticas de archivo moderno.	En desarrollo	Guía del PMBOK®/ Departamentalización Funcional / División del trabajo y especialización del operario
	¿Qué herramienta tecnológica se puede utilizar para mejorar los tiempos de respuesta y la productividad de la organización en relación al acceso de la información?	Acciones para la integración de sistemas de digitalización documental	Nominal, Razón			Brindar un servicio de acceso rápido a la información para aumentar la productividad de la organización, mejorar las operaciones y el servicio al cliente interno y externo.	En desarrollo	Eventos Kaizen
	¿Qué herramientas y técnicas de la guía del PMBOK® y de la Metodología Lean se pueden utilizar para optimizar el nivel de servicio para los clientes a través de un departamento de administración y custodia en la empresa Grupo Flores?	Nivel de satisfacción de los clientes internos	Ordinal			Mejorar el servicio y los tiempos de respuesta mediante la facilitación del soporte documental oportuno a los clientes internos y externos de la organización a través de la propuesta para la creación de un departamento de Administración y custodia documental	En desarrollo	Lean Manufacturing / 5S Para el Orden y Limpieza / 7 desperdicios de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema que se presenta a continuación, muestra la relación de las variables con los objetivos de investigación, los conceptos y metodologías planteadas en el marco teórico, con el objetivo de representar de forma gráfica el alcance del proyecto, así mismo se propone como el diseño de una figura metodológica que descompone de manera simple los elementos que la integran, a fin de facilitar su interpretación y análisis de los componentes de la investigación.

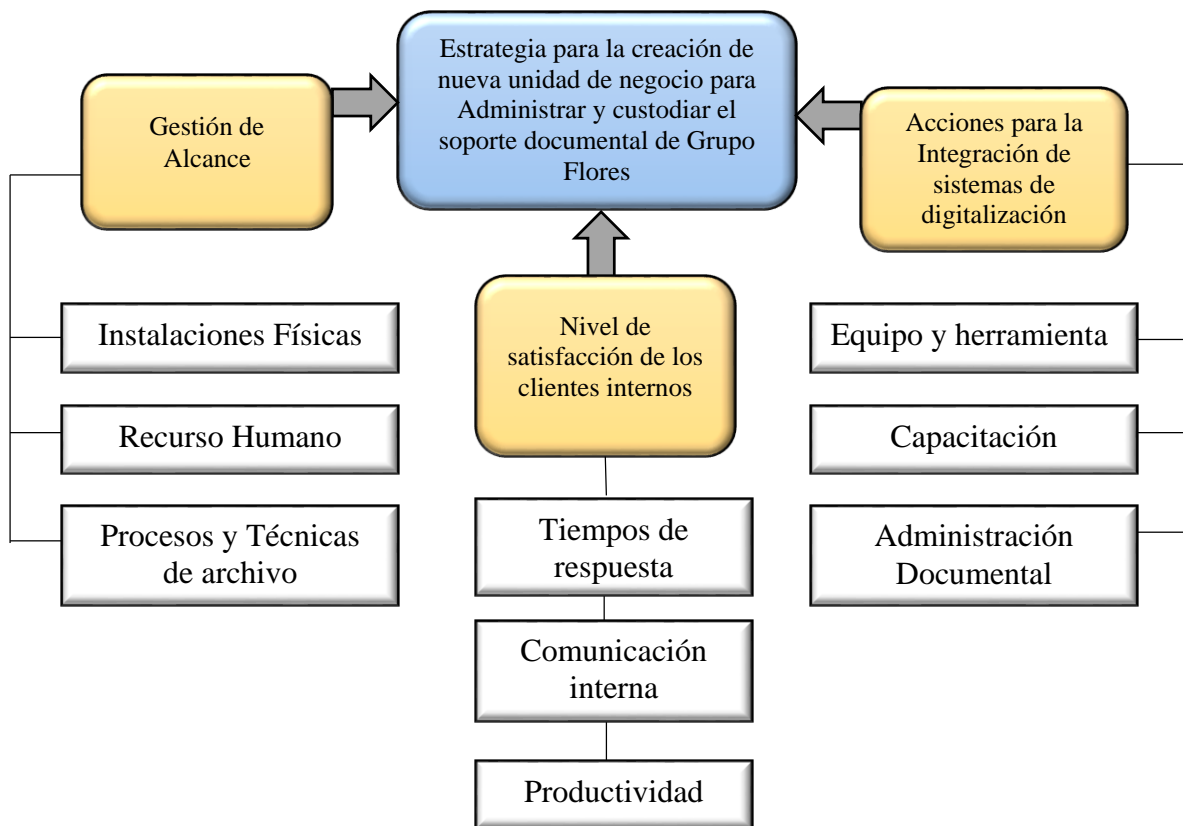


Figura 11. Esquema de variables.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables es un proceso metodológico usado como parte esencial de la investigación científica, ya que permite identificar los componentes que conforman las variables en fragmentos, de manera que faciliten el estudio de los mismos, ya que el fin principal consiste en delimitar el alcance de los objetivos y a su vez encontrar los indicadores con los cuales serán observados y medidos.

Las dimensiones en las que se dividen las variables poseen en su mayoría una cantidad de elementos que forman parte de la experiencia empírica del investigador, por lo que al inicio se pueden observar como términos abstractos con orientación cualitativa, sin embargo, a medida en que se descomponen se van integrando datos cuantitativos, en virtud que entran en juego indicadores de medición para poder evaluarlas.

Del mismo modo, los indicadores representan una unidad más pequeña de la variable que permite medir y cuantificar cada uno de los elementos que han sido identificados por el investigador, mediante el uso de técnicas y herramientas metodológicas utilizadas para dimensionarlas, con el propósito de proveer un parámetro que permita evaluar y valorar las características del componente.

En virtud de lo mencionado anteriormente, se presenta una matriz de Operacionalización de las variables identificadas en el esquema de la figura 11, con el objetivo de mostrar la relación que existe entre la variable dependiente con las variables independientes, así mismo describir la conceptualización y la función de los indicadores con los cuales serán medidas las acciones de ejecución.

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador
Estrategia para la creación de nueva unidad de negocio para administrar y custodiar el soporte documental de Grupo Flores.	Plan de acción para transformar la estructura de la organización para la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Son el conjunto de actividades repetitivas en torno a la estrategia para optimizar la productividad en la organización	Gestión de Alcance	Cumplimiento del POA
			Acciones para la integración de sistemas de digitalización documental	
			Nivel de satisfacción de los clientes internos	
Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Escala de Medición	Indicador
Gestión de Alcance	Incluye los procesos requeridos para completar el trabajo de manera exitosa.	Materialización de las operaciones para la creación de una nueva unidad de negocio.	Nominal, Ordinal	Plan para la dirección de proyectos
Acciones para la integración de sistemas de digitalización documental	Son las acciones de solución que permiten gestionar el tipo de contenido digitalizado y escaneado.	Actividades que permiten sacar el máximo rendimiento de la información coherente e integrada a los clientes.	Nominal, Razón	Características y capacidades del equipo.
				Exámenes teóricos y talleres
				Control de ingreso y salida documental.
Nivel de satisfacción de los clientes internos	Es el grado en el que se cumplen las expectativas de los clientes internos.	Enfoque centrado en el cliente externo a través de la mejora de los servicios internos.	Ordinal	Medición de los tiempos de respuesta
				Medición de la productividad.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque metodológico utilizado en la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque Mixto, debido a que se integran datos cualitativos y cuantitativos, así mismo este enfoque busca obtener una visión completa de la realidad, a través de la combinación de información basada en la experiencia del investigador, aportes empíricos y científicos, en torno a la recolección de datos mediante el uso de diferentes técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, a fin de obtener un planteamiento del problema claro y preciso.

En la parte cuantitativa de la investigación se sigue un alcance descriptivo, ya que se considera el objeto de estudio y sus componentes, así mismo, se definen las variables y se establecen parámetros de medición, seguidamente, se utiliza el enfoque no experimental, en virtud que no se pretende manipular de manera intencional las variables independientes de la investigación, por lo que, el objetivo principal es la observación de las mismas en su contexto natural, también se estudiará bajo el diseño transversal, lo que implica que se recopilarán los datos en cualquier momento dado de la investigación.

En consecuencia, para la combinación de datos cualitativos y cuantitativos bajo el enfoque mixto, se utiliza el método deductivo para analizar los resultados e inductivo para analizar elementos de más de un tipo de diseño.

Mientras que, por la parte cualitativa se desarrollarán preguntas de tipo respuesta breve para analizar las respuestas de los encuestados y obtener conclusiones más profundas, así mismo, el desarrollo de entrevistas que permitan conocer el grado de aceptación del proyecto por parte de los puestos de dirección y toma de decisiones de la organización.

Seguidamente, debido a que la población del estudio se encuentra comprendida por los puestos de dirección, gerencias, mandos intermedios y oficiales, representa un número pequeño de personas, en este sentido no será necesario calcular una muestra, por lo que se precederá a estudiar a toda la población mediante la técnica de censo poblacional.

En virtud de lo descrito anteriormente, se presenta un diagrama que ilustra elementos como: Enfoque metodológico, Alcance, Diseño, Métodos e Instrumentos.

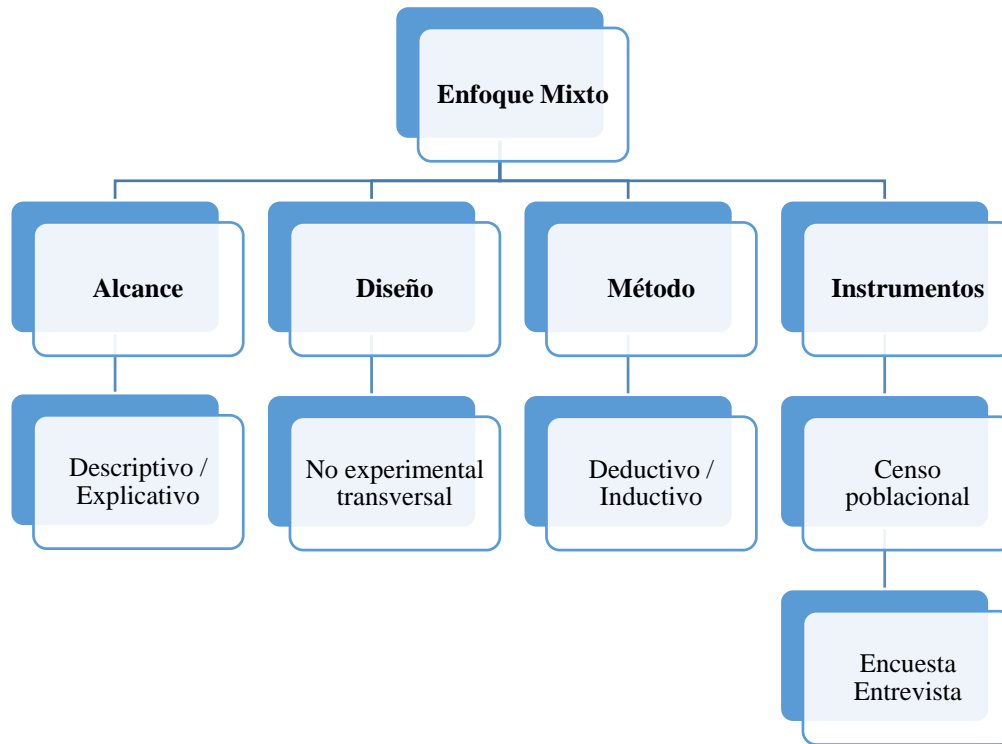


Figura 12. Enfoque y Método.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección de la investigación tiene como propósito fundamental definir la fuente de donde se obtendrá la información para relacionar el tema de estudio y las teorías de sustento aplicadas, con la realidad de los actores principales, la cual se documentará mediante el uso de las técnicas y herramientas de investigación descritas en la figura 12, con el fin de poder convertirlas en datos que puedan proporcionar los resultados que permitan desarrollar conclusiones y recomendaciones a la problemática.

3.3.1 POBLACIÓN

La población del presente estudio se encuentra determinada por los actores principales en el proceso de administración y custodia documental de los expedientes que se generan en la empresa Grupo Flores, lo cual implica que se deben estudiar a todas las áreas que tienen relación directa con este proceso, en este sentido, la población se encuentra comprendida por los directores, gerentes, jefes y oficiales que conforman la estructura organizacional de dichas áreas.

Consecuentemente, se ha determinado estudiar a los puestos de dirección de la estructura organizacional, bebido a que son las personas responsables de analizar las propuestas de mejoras y tomar decisiones que contribuyan al crecimiento de la organización.

No obstante, debido a que el número de participantes contiene un numero finito, se facilita el estudio de la totalidad de la población, por lo que, se ha decidido utilizar la herramienta de censo poblacional, la cual permitirá no solo estudiar a toda la población, sino que también, se espera obtener una visión mucho más completa de la realidad.

Los departamentos o unidades de negocio de Grupo Flores que se encuentran vinculados de manera directa con la investigación se centran en los siguientes: Departamento de Ventas, Departamento de Cobranzas, Departamento de seguros, Departamento Legal, Departamento de Auditoria, Departamento de Matricula, Departamento de Créditos y Departamento de Cumplimiento.

Todas las áreas mencionadas anteriormente son dirigidas por un Director de Back Office, la gestión administrativa la constituye la gerencia que corresponde y las operaciones de las mismas se encuentra dirigidas por los mandos intermedios, en consecuencia, se espera estudiar las respuestas y opiniones de un aproximado de 16 personas.

3.4 INSTRUMENTOS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Los instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados en el presente trabajo de investigación para el desarrollo de la propuesta para la creación de un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores, representa un componente fundamental para desarrollar las preguntas de investigación que nos permita obtener los resultados para medir de manera clara y concisa las dimensiones de las variables identificadas en la figura 11, ya que en los mismos se recolecta la información que contiene las respuestas y opiniones de la población encuestada.

3.4.1 TÉCNICAS

Dentro de las técnicas de investigación que se utilizarán para realizar la recolección de datos, se encuentra la aplicación de **encuestas**, la cual tiene como propósito formular las preguntas para evaluar la percepción de la población encuestada en relación al estudio individual de las dimensiones que se desprenden de las variables previamente delimitadas.

Así mismo, se utilizará la **entrevista** como técnica de investigación, la cual tiene como finalidad conocer la opinión de los puestos de dirección en relación al interés de ejecución del proyecto planteado.

3.4.2. INSTRUMENTOS ELABORADOS

En este apartado se planteará la encuesta que contendrá las preguntas que se realizarán a los encuestados, sin embargo, en este momento se encuentra **en desarrollo**.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

En esta sección se describe un diagrama que muestra el proceso que se utilizará para la aplicación de las encuestas a la población encuestada.

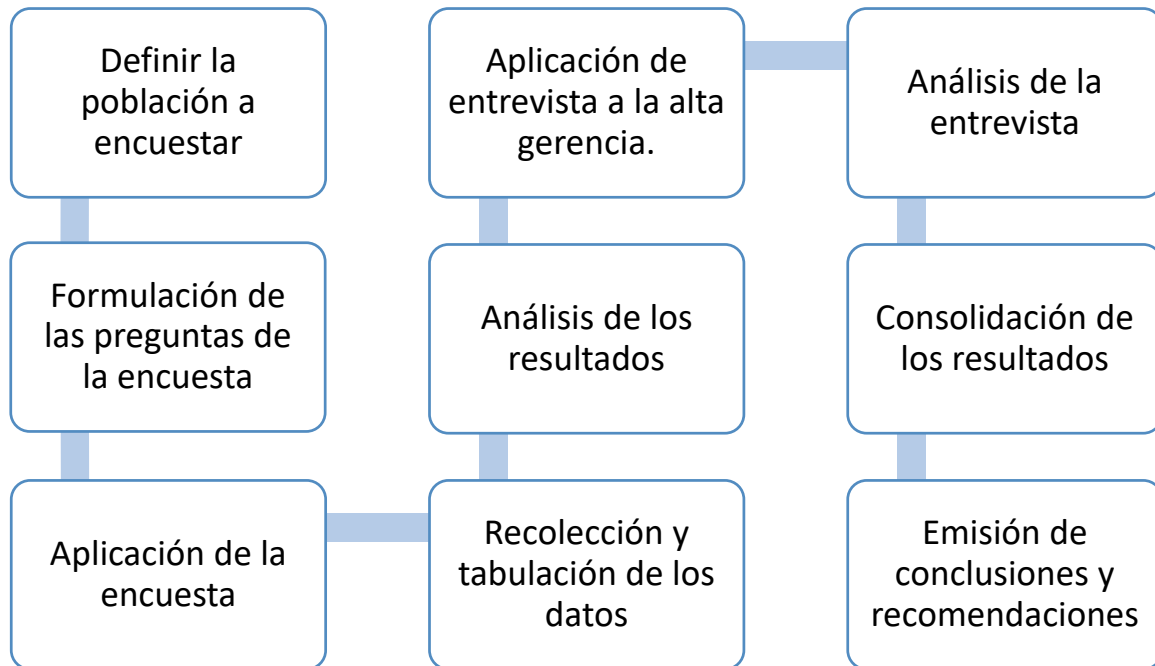


Figura 13. Proceso para la aplicación de los instrumentos.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta sección se describe de manera resumida la reseña histórica de la empresa Corporación Flores, la cual tiene como propósito contextualizar los datos y reportes históricos de la organización para conocer su misión y visión dentro de la industria automotriz del país, no obstante, se definen la procedencia de las fuentes de información primarias y secundarias para sustentar el estudio.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la actualidad Corporación Flores S. A., forma parte de un grupo de empresas mercantiles dedicadas al servicio de solución de transporte para todos los hondureños, siendo una empresa líder en el mercado de la industria automotriz, sus inicios se remontan al año 1923, donde nace como una empresa distribuidora de varias marcas, bajo el nombre de Garaje Flores de la mano de su fundador el señor Valentín Flores Cabrera.

Con el propósito de conocer un poco más sobre la estrategia de posicionamiento de Grupo Flores en la industria automotriz del país, se muestra de manera textual la misión y la visión de la organización.

Misión

“Somos una empresa líder en la industria automotriz, ofrecemos productos y servicios de calidad y excelencia. Plenamente respaldados con avanzada tecnología, procesos de mejora continua, un recurso humano altamente calificado y con un alto sentido de responsabilidad social” (Corporación Flores S.A., 2022, p. 1).

Visión:

“Que nuestros productos y servicios sean la principal solución de transporte de las familias y empresas en Honduras” (Corporación Flores S.A., 2022, p. 1)

Por último, es necesario destacar que la información primaria de la investigación se obtendrá directamente de los puestos de dirección que tiene bajo su cargo los departamentos directamente relacionados con la administración y custodia documental de Grupo Flores.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se utilizarán las fuentes externas que sustentarán el estudio con la contribución de teorías, metodologías, técnicas, herramientas, leyes, procedimientos, políticas y reglamentos que enriquecen y complementan la investigación con los aportes y análisis de los resultados obtenidos por parte de las fuentes primarias, entre las cuales podemos mencionar las siguientes.

1. PMBOK® Guide.
2. Libros electrónicos.
3. Blogs informativos
4. Artículos de revistas.
5. Publicación del periódico (Diario oficial la Gaceta).
6. Libros metodológicos.
7. Leyes que rigen el entorno jurídico mercantil.
8. Presentaciones de asesor metodológico de Tesis 1 y 2
9. Manuales de Forma y fondo brindados por el CRAI
10. Presentaciones de Alfinpos

Como conclusión final de este capítulo, podemos destacar la importancia de definir las variables de investigación, con el propósito de obtener las dimensiones y los indicadores que nos permiten medir de manera clara y objetiva, a fin de abordar la problemática en torno a la realidad y reducir la brecha de abstracción existente hasta el momento, no obstante, el presente capítulo también determina el enfoque mixto, no experimental transversal que se utilizará para la recolección de los datos, bajo la aplicación de las técnicas de investigación de encuestas y entrevistas, que luego se convertirán en las fuentes primarias para sustentar los resultados de la investigación.

3.6 TABLA DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Tabla 3. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta

	Título de la investigación	Objetivo General	Objetivos específico	
Capítulo I	Propuesta para la creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la Guía del PMBOK® y Metodología LEAN.	Crear un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la guía del PMBOK® y Metodología Lean.	1. Administrar y gestionar el soporte documental de la organización bajo la aplicación de técnicas, herramientas y prácticas de archivo moderno.	
			2. Brindar un servicio de acceso rápido a la información para aumentar la productividad de la organización, mejorar las operaciones y el servicio al cliente interno y externo.	
			3. Mejorar el servicio y los tiempos de respuesta mediante la facilitación del soporte documental oportuno a los clientes internos y externos de la organización a través de la creación de un departamento de administración y custodia documental.	
Capítulo II	Teorías de sustento		Metodologías de sustento	
	Frederick W. Taylor La productividad de las empresas en torno a la división del trabajo y la especialización.	Henri Fayol Desarrollo de las capacidades de los colaboradores dentro del entorno laboral.	Los procesos de la Guía del PMBOK®	Metodología Lean.
Capítulo III	Variable dependiente	Variable independiente	Población	Técnicas aplicadas
	Estrategia para la creación de nueva unidad de negocio para Administrar y custodiar el soporte documental de Grupo Flores	Gestión de Alcance	Censo poblacional dirigido	Encuestas
		Nivel de satisfacción de los clientes internos		
Acciones para la Integración de sistemas de digitalización	Entrevista al Director			

Capítulo V	Conclusiones	
	La población se encuentra interesada en el proyecto de la creación de un departamento de administración y custodia documental para centralizar y custodiar todo el respaldo documental de la empresa.	los factores claves de éxito para la creación de una nueva unidad de negocio radica en la integración de nuevas técnicas, herramientas tecnológicas y prácticas de archivo moderno.
	La creación de un departamento de administración y custodia documental, facilitará la visualización de la información en tiempo real, mejorando el control y el acceso a los expedientes, a fin de optimizar el nivel de servicio, trayendo los beneficios identificados por la población	
Capítulo V	Recomendaciones	
	Se recomienda la creación de una nueva unidad de negocio para centralizar y administrar el soporte documental de la organización, bajo el uso de herramientas, equipos y sistemas de gestión documental de manera digital	Se recomienda integrar el gestor documental OpenKM como una alternativa de solución para digitalizar y gestionar el soporte documental de la empresa
		Se recomienda implementar de forma inmediata un plan para la digitalización de los expedientes que se encuentran disponibles únicamente de manera física, ya que el riesgo de pérdida por cualquier evento o siniestro puede ocasionar pérdidas onerosas para la organización
Capítulo VI	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
	Plan para la creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la Guía del Pmbok® y Metodología Lean.	Desarrollar un plan para la dirección de proyectos para el planteamiento de la propuesta de la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores.
		Plantear una propuesta para la integración de una herramienta tecnológica para gestionar el soporte documental de la organización de manera digital.
		Proponer los equipos y las herramientas para el escaneo masivo de documentos de alta resolución que puede adoptar la organización para digitalizar los expedientes.
		Desarrollar flujos de trabajo operativos básicos que describan el proceso y funcionamiento de la nueva unidad de negocio.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos y la interpretación de los datos recolectados mediante la aplicación de los instrumentos de investigación y el proceso metodológico definido en el capítulo tres.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido al número de personas relacionadas con la investigación se tomó la decisión de utilizar un censo poblacional dirigido a los puestos de dirección y mandos intermedios de la empresa Grupo Flores, consiguientemente se determinó el uso de dos instrumentos metodológicos para la recolección de los datos, los cuales se centran en la aplicación de una encuesta aplicada a todas las personas que forman parte del estudio y la aplicación de una entrevista dirigida al director de servicios compartidos de la organización, para conocer de manera más amplia el grado de aceptación del proyecto, los obstáculos que visualiza y los beneficios que considera que puede generar el proyecto.

Para la aplicación del instrumento metodológico nombrado como encuesta se utilizó la herramienta de Microsoft Forms que brinda la plataforma de Office 365, con objetivo de facilitar la recolección de los datos y poder medir en tiempo real las respuestas seleccionadas por parte de los encuestados, mientras que la aplicación de la entrevista que se hizo al director de servicios compartidos de la organización se realizó mediante la formulación de tres preguntas puntuales escritas e impresas previamente en una página de Word, en donde el director pudo escribir sus respuestas acerca del proyecto.

Las encuestas se aplicaron a 15 personas que ocupan los puestos de directores, gerentes, jefes y oficiales en las áreas de la empresa que tiene relación directa con la administración, custodia, préstamo, revisión y auditoría de la información que se encuentra en los expedientes de la organización, con el fin de obtener resultados concluyentes en relación a la experiencia que han tenido cada uno de los encuestados en el desarrollo de sus funciones.

En el proceso de aplicación se identificó ausencia por parte de los encuestados en participar en el estudio, mostrando colaboración en el llenado de cada pregunta, así mismo la herramienta de Microsoft Forms de Office 365 permitió determinar que el tiempo promedio de llenado de las encuestas se mantuvo en nueve minutos con 36 segundos

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada en las instalaciones de Grupo Flores dirigida a los puestos de dirección de la misma.

4.2.1 RESULTADOS DE LAS GENERALIDADES

Pregunta 1, 2, 3, 4 y 5: Presentación de resultados

Tabla 4. Resumen de preguntas generales

N°	Nombre:	Genero	Cargo que desempeña en Grupo Flores	Tiempo de laborar en la empresa:	Área o departamento:
1	Eder Carranza	Masculino	Supervisor de Contraloría	2 años 2 meses	Contraloría
2	Diana Maldonado	Femenino	Gerente Cumplimiento	2 años	Cumplimiento
3	Iris Ordóñez	Femenino	Auditor General	1 mes	Auditoría
4	Carla Vásquez	Femenino	Jefe de créditos	7 años	Créditos
5	Raúl Banegas	Masculino	Gerente de créditos	5 años	Créditos
6	Julio Midence	Masculino	Gerente Legal	7 años	Legal
7	Nolvia Ledezma	Femenino	Gerencia de Cobranzas	20 años	Cobranzas
8	Sara Cárcamo	Femenino	Supervisor de Recuperaciones ZCS	10 años	Recuperaciones
9	Fernando Pagoaga	Masculino	Procurador Legal	3 años y medio	Legal
10	Kesia Escoto	Femenino	Asistente Gerencia de Ventas	14 años	Ventas
11	Nancy Sánchez	Femenino	Oficial de cumplimiento	3 meses	Cumplimiento
12	Melba Rivera	Femenino	Gerente Omerhsa	1 año	Gerencia
13	Gabriel Urquía	Masculino	Director	8 años	Dirección de Servicios Compartidos
14	Alan Toro	Masculino	Jefe de Contabilidad	25	Contabilidad Corporativa
15	Josué Zavala	Masculino	Oficial de matricula	11 años	Matricula

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que la encuesta fue respondida por 15 personas de la empresa Grupo Flores y que en su mayoría pertenecen a puestos directivos que tienen relación directa con la custodia y solicitud de expedientes de la organización, así mismo se puede observar que los puestos de liderazgo y toma de decisión están distribuidos equitativamente en cuando genero se refiere, ya que el 53% se encuentra ocupado por el sexo femenino y el 47% por el sexo masculino, por otra parte es importante destacar que el promedio de tiempo de laborar para Grupo Flores oscila entre 7 y 8 años, lo cual indica el nivel de experiencia que posee el personal de los puestos descritos en la tabla 4.

4.2.2 RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN DE ALCANCE

Pregunta 6: Presentación de resultados

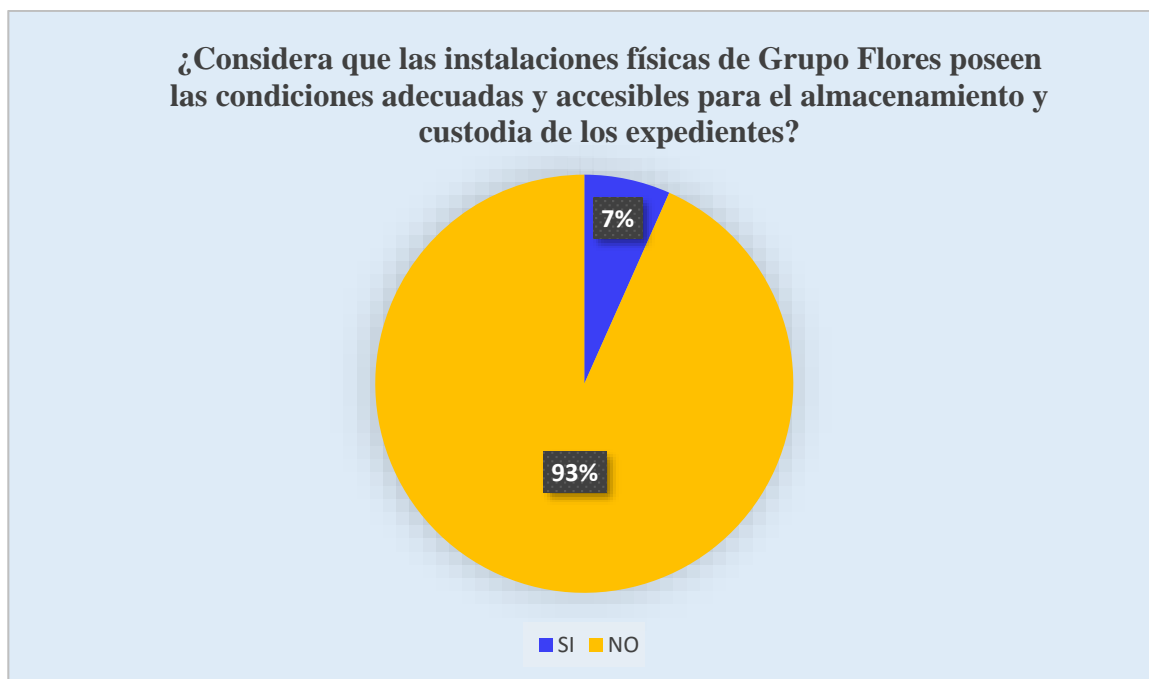


Figura 14. Instalaciones físicas.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior muestra que la mayoría de personas encuestadas coinciden en que actualmente las instalaciones físicas de Grupo Flores no poseen las condiciones adecuadas para el almacenamiento y resguardo de los expedientes, ya que el 93% que representa a 14 colaboradores afirmaron que “No”, mientras que el 7% que representa un colaborador contestó que “Sí”.

Mediante el análisis de los resultados descritos anteriormente se puede determinar que existe una oportunidad para mejorar y adecuar las instalaciones físicas de la organización, a fin de crear las condiciones idóneas para asegurar el resguardo del soporte documental de la empresa.

Pregunta 7: Presentación de resultados

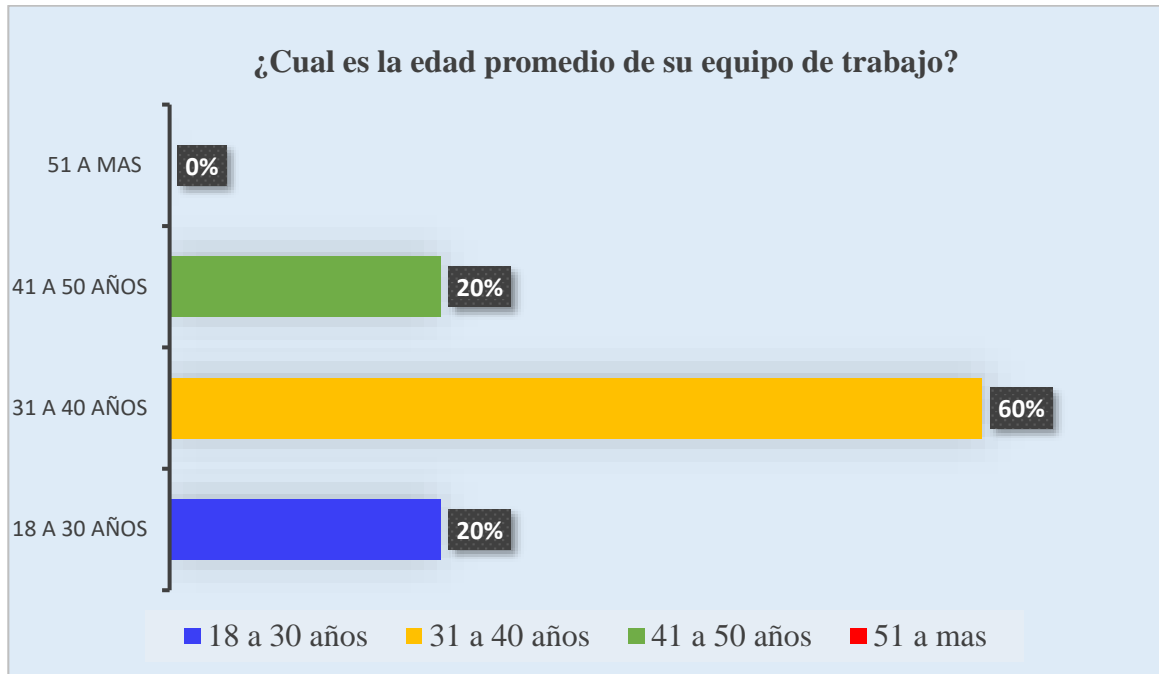


Figura 15. Edad promedio del Recurso Humano GF.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior muestra que la edad promedio de la mayoría de los equipos de trabajo de las distintas áreas de Grupo Flores tienen una edad de 31 a 40 años, el cual representa un 60% de la población encuestada, mientras que el 40% de la población restante se encuentra dividido en los rangos de edad de 18 a 30 años y de 41 a 50 años ocupando un 20% para cada rango.

En virtud de los resultados presentados anteriormente, se puede observar que la mayoría de colaboradores han alcanzado un grado de madurez aceptable, que puede relacionarse con los años de experiencia que poseen en el mismo entorno laboral, en este sentido se visualiza una oportunidad para desarrollar nuevas competencias en el recurso humano de la organización, ya que este rango de edad puede ser favorable al momento de integrar proyectos que involucren elementos de innovación y tecnología.

Pregunta 8: Presentación de resultados

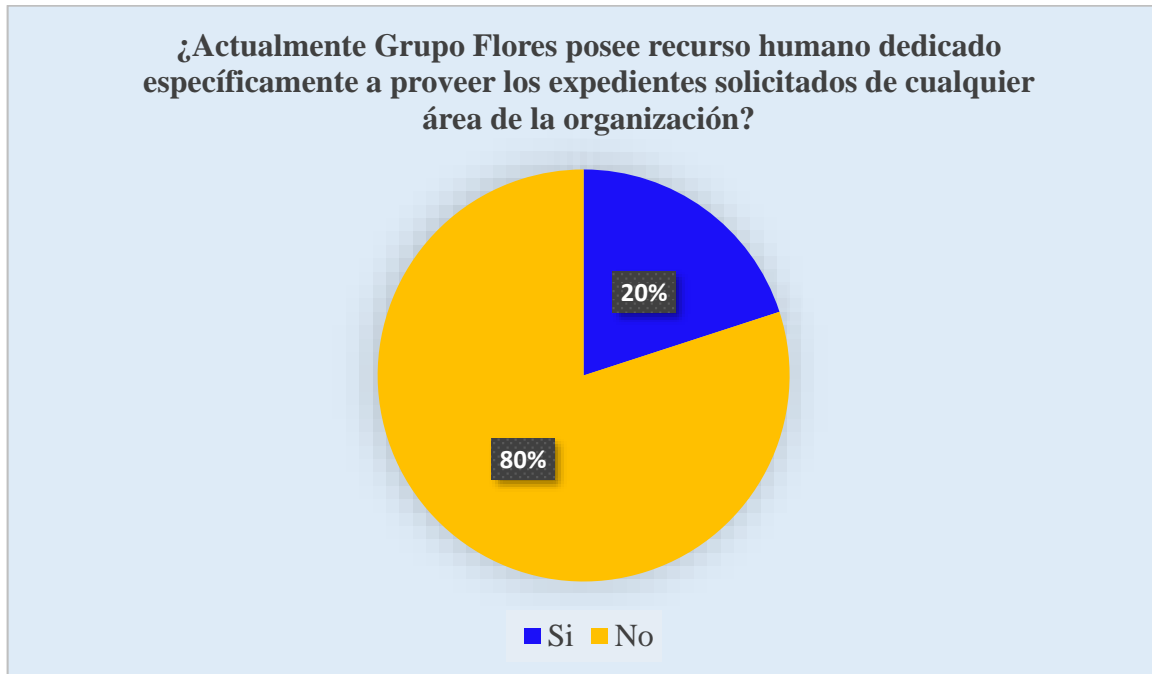


Figura 16. Recurso Humano específico para archivo GF.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede observar que el 80% de la población encuestada considera que la organización no cuenta con recurso humano dedicado específicamente a proveer los expedientes de cualquier área de la organización a los demás departamentos que requieren de ellos para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 20% considera que la organización ya cuenta con personal destinado para esta función.

Los resultados anteriores confirman que la mayoría de personas coinciden en que la organización no cuenta con personal específico para proveer los expedientes de todas las áreas de la empresa, lo que implica que esta función es realizada por las mismas personas que administran y custodian los expedientes en cada una de las unidades de negocio en donde se genera el soporte documental.

Pregunta 9: Presentación de resultados

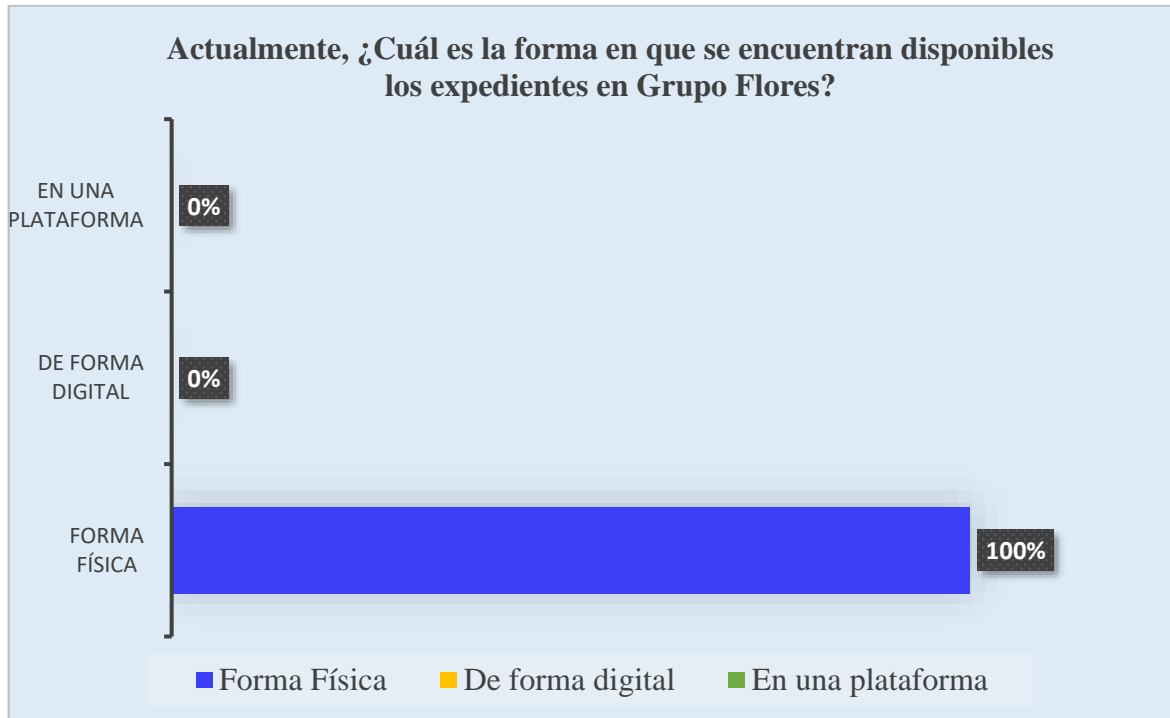


Figura 17. Formato en que se encuentran los expedientes.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de la figura 17 muestra de manera contundente que el 100% de la población encuestada considera que actualmente los expedientes de los clientes se encuentran disponibles únicamente de manera física.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se puede determinar que existe la necesidad de implementar herramientas tecnológicas y recurso humano destinado a digitalizar la información que se encuentra de forma física, con el objetivo de crear un respaldo digital que ayude a reducir el riesgo que implica conservar el soporte documental de esta manera, así mismo se visualiza la oportunidad de incursionar con la utilización de nuevos equipos y desarrollar competencias en el recurso humano.

En virtud de los resultados obtenidos y la interpretación realizada en el párrafo anterior, se puede afirmar que esta pregunta de investigación es congruente con los principales objetivos de la presente investigación.

Pregunta 10: Presentación de resultados

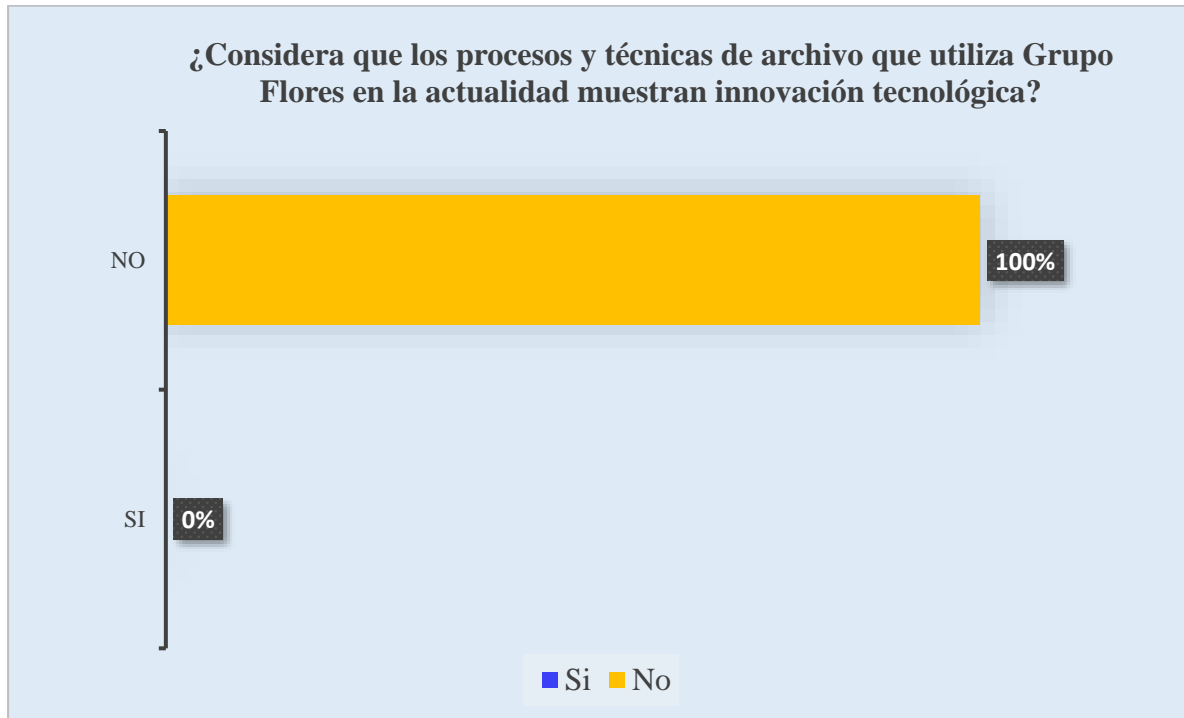


Figura 18. Procesos y técnicas de archivo.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se observa que el 100% de la población encuestada considera que los procesos y técnicas de archivo que utiliza la organización en la actualidad no poseen las características tecnológicas para el desarrollo esta función.

En base al análisis de los resultados del gráfico anterior, los encuestados de los distintos departamentos de Grupo Flores consideran que actualmente la empresa requiere de procesos y técnicas de archivo moderno acorde a las necesidades que demandan las empresas de alto desempeño, en este sentido se visualiza la oportunidad de integrar nuevas prácticas encaminadas a mejorar los tiempos de respuesta y la seguridad del soporte documental de la organización.

Los resultados de esta pregunta representan un aporte significativo para la investigación, ya que se encuentra alineado con los objetivos planteados al inicio del documento, confirmando de manera concluyente la necesidad de integrar procesos y técnicas innovadores.

4.2.3 VARIABLE PARA INTEGRACIÓN SISTEMAS DE DIGITALIZACIÓN.

Pregunta 11: Presentación de resultados

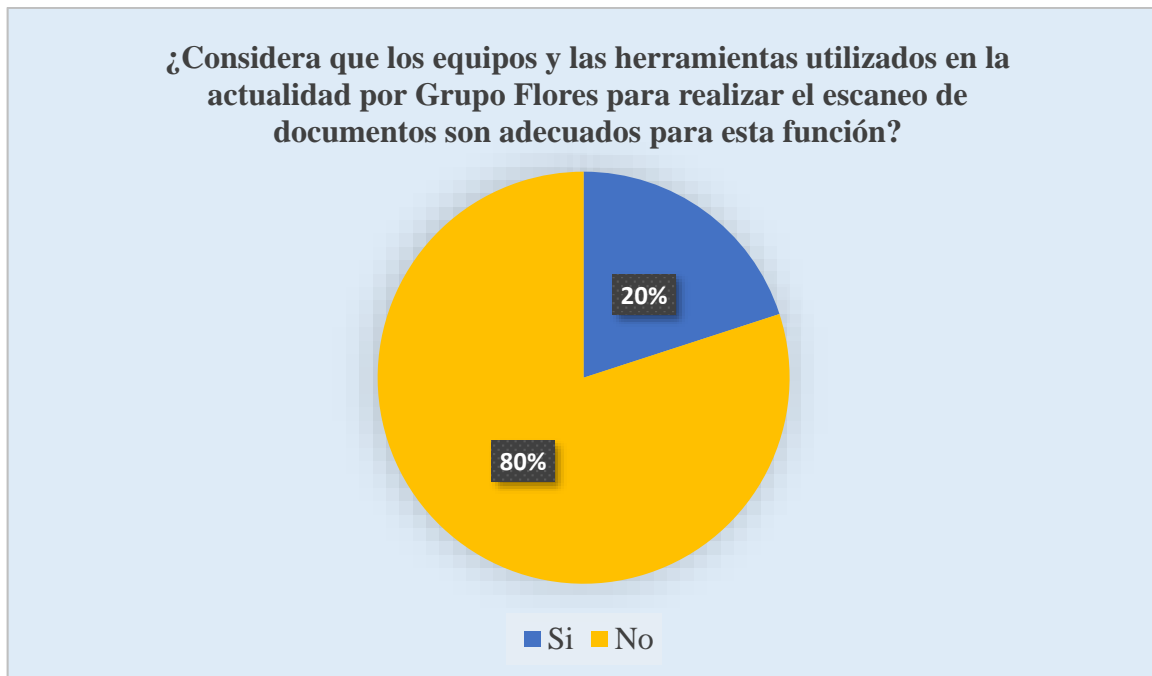


Figura 19. Equipos y herramientas de escaneo de GF.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de la figura 19 muestra que el 80% de la población encuestada considera que los equipos y herramientas de escaneo de documentos que utiliza la organización en la actualidad no son adecuados para desarrollar esta función, mientras que el 20% considera que los equipos son apropiados para realizar el escaneo de expedientes.

De acuerdo con los resultados se ha identificado que la mayoría de los colaboradores opinan que las máquinas multifuncionales que posee la empresa no se prestan para realizar el escaneo de expedientes, por lo consiguiente se visualiza una oportunidad de inversión para mejorar los equipos y herramientas de escaneo de documentos que se ajuste a las necesidades de la empresa, en aras de optimizar las funciones de los colaboradores, ya que al brindar todo el equipo necesario la empresa contribuye de manera directa a mejorar las condiciones de trabajo del personal y por lo consiguiente su motivación.

Pregunta 12: Presentación de resultados

Tabla 5. Resumen hallazgos en equipos y herramientas de escaneo.

Si su respuesta anterior fue "No", favor explique brevemente ¿Por qué? En caso contrario pase a la siguiente pregunta.						
Depto. / R//	Mala Resolución	Equipo Compartido	Poca Tecnología	Equipo Multifuncional	Tercerizar	Tiempo
Cobranzas			X			X
Créditos			X			
Legal	X	X	X			
Contabilidad						
Auditoría					X	
Cumplimiento						
Contraloría					X	
Matrícula			X	X		
Seguros	X					
Director				X		
Ventas			X	X		
Totales	2	1	5	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla anterior en donde se describen los principales problemas identificados por los encuestados referente a los equipos y herramientas que utiliza la organización para realizar el escaneo de documentos, sobresale en primer lugar la falta de tecnología, mientras que en segundo lugar destaca el equipo multifuncional utilizado en las distintas unidades de negocio, ya que no posee las características requeridas para la cantidad y tamaño del soporte documental que se genera durante la jornada laboral.

Por otra parte, los encuestados de los departamentos de las áreas de Legal y Seguros opinaron que las imágenes al imprimir o digitalizar documentos no poseen una buena resolución, además, se genera pérdida de tiempo al realizar esta tarea, mientras que los departamentos de Auditoría y Cumplimiento consideran oportuno Tercerizar esta función.

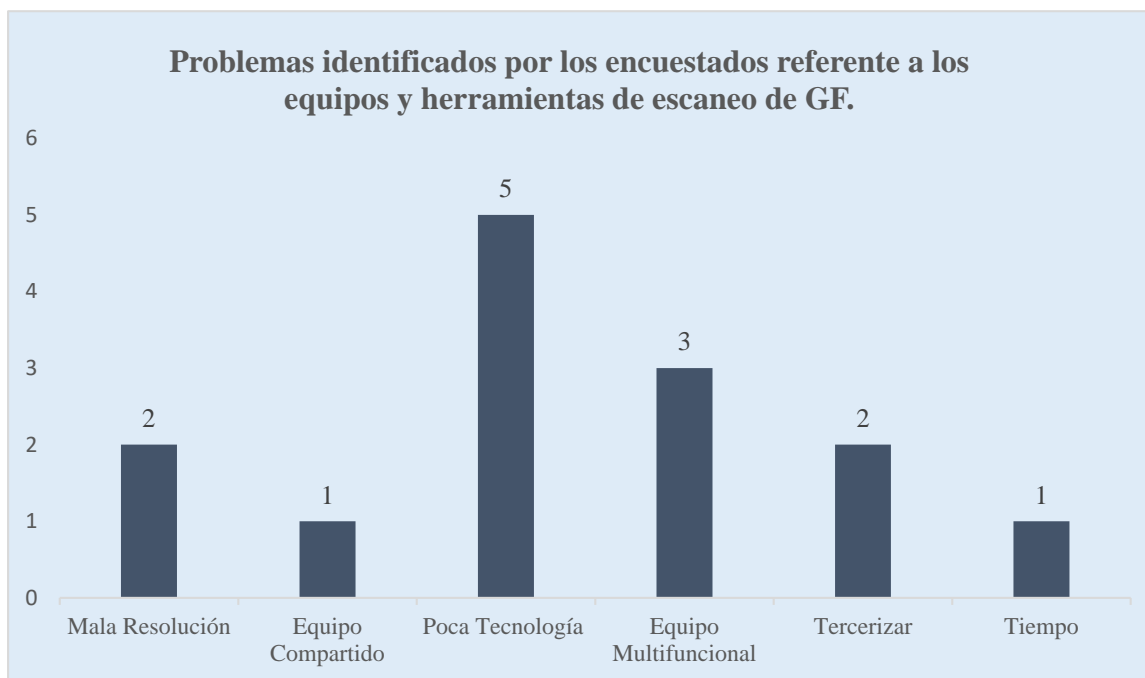


Figura 20. Problemas identificados en equipos y herramientas de escaneo

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 20 se observa que la mayoría de los encuestados optaron por identificar la poca tecnología de los equipos y herramientas utilizados para el escaneo de documentos como uno de los principales problemas, mientras que otros tres departamentos piensan que los equipo no son adecuados para esta función debido a que las maquinas son multifuncionales.

No obstante, en tercer lugar, se destacan problemas de mala resolución y la percepción de que la función de escaneo de expedientes debe ser tercerizada, por último, es importante mencionar que los encuestados identificaron el tiempo que incurre realizar esta tarea y los inconvenientes que se generan al compartir los equipos multifuncionales con las demás áreas.

Como resultado de las respuestas obtenidas de la encuesta, se observa una oportunidad para que la empresa Grupo Flores pueda invertir en equipo y herramientas con características específicas para el escaneo de documentos acorde a las necesidades que tienen las diferentes áreas para desempeñar esta labor sin incurrir en pérdida de tiempo.

Pregunta 13: Presentación de resultados



Figura 21. Experiencia sobre herramientas tecnológías

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 53% de los encuestados no conocen ninguna herramienta tecnológica que pueda ser implementada para administrar de manera digital el soporte documental de la organización; mientras que el 47% de la población encuestada afirmó que si poseen conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas que pueden ser integradas en la organización para administrar el respaldo documental.

Es importante destacar que casi el 50% de la población conoce de herramientas tecnológicas que pueden ser analizadas por la empresa Grupo Flores para administrar los registros documentales, en este sentido se visualiza una oportunidad para la organización de aprovechar los conocimientos que posee su recurso humano y considerar el desarrollo de proyectos encaminados a la digitalización de expedientes, bajo la utilización de alguna de las herramientas propuestas por los colaboradores.

Pregunta 14: Presentación de resultados

Si su respuesta anterior fue "Si", favor explique brevemente ¿Cuál herramienta tecnológica conoce? En caso contrario pase a la siguiente pregunta.

Tabla 6. Herramientas tecnológicas sugeridas

Departamento:	Herramienta tecnológica sugerida:
Cumplimiento	DocuSign
Créditos	Tercerizar
Legal	SharePoint de Office 365
Recuperaciones	Plataforma digital
Legal	Tercerizar
Ventas	SAP
Dirección de Servicios Compartidos	SharePoint de Office 365

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, de lo planteado en la tabla anterior se puede observar que siete personas de la población encuestada sugirieron la implementación de herramientas tecnológicas para administrar el soporte documental de Grupo Flores, entre las cuales se destacan el uso de plataformas digitales como: SharePoint de Office 365, DocuSign y SAP, no obstante, dos personas de las encuestadas sugieren tercerizar el servicio de digitalización y custodia de los expedientes de la organización a proveedores especializados en brindar este servicio.

En consecuencia, de lo descrito anteriormente, la organización Grupo Flores posee capital humano con experiencia en el uso de plataformas digitales de administración documental que pueden ser analizados para integrarlos como parte de los proyectos de mejora para la empresa, involucrando al recurso humano que tiene conocimiento en el uso de estas herramientas y exhortarlos para que puedan compartir sus habilidades con el equipo. Por otra parte, es importante destacar la propuesta de tercerizar el servicio de digitalización y custodia de los expedientes como una alternativa de solución para la administración del respaldo documental, la cual debe ser objeto de análisis en términos financieros.

Pregunta 15: Presentación de resultados

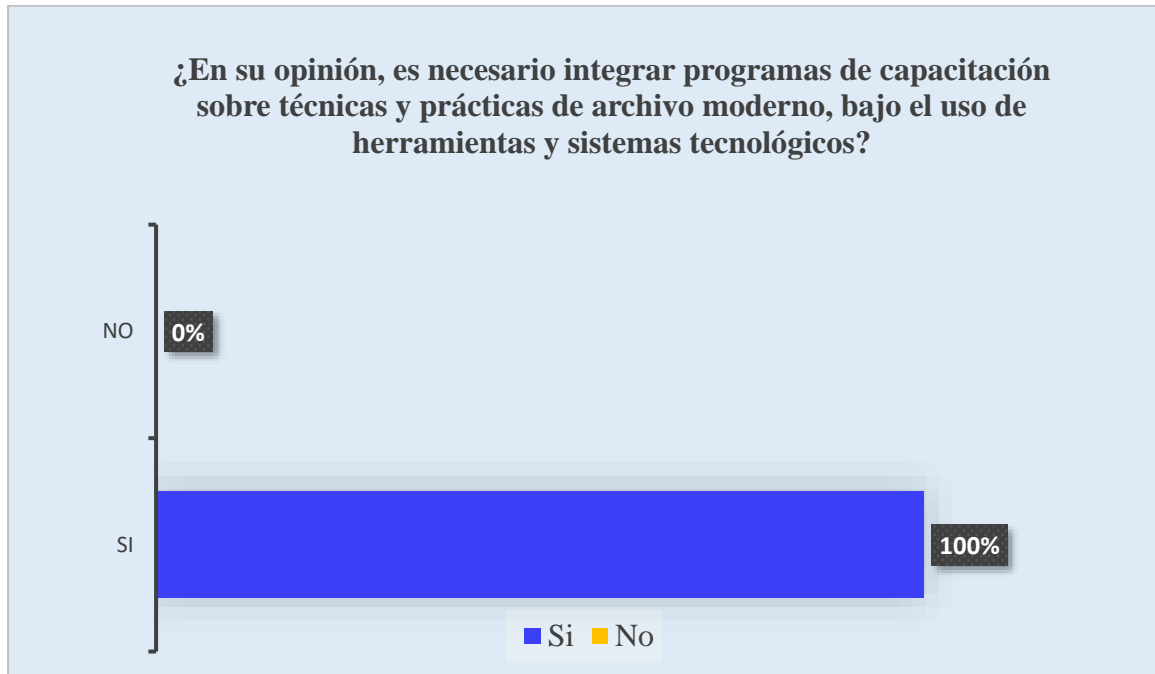


Figura 22. Necesidad de capacitación sobre técnicas y prácticas de archivo

Fuente: Elaboración propia.

En virtud de las respuestas brindadas por el personal encuestado, se puede observar que el 100% de la población considera que es necesario desarrollar programas de capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías y prácticas de almacenamiento documental. Por lo consiguiente, la integración de jornadas de capacitación sobre el uso de técnicas y prácticas de archivo moderno a los colaboradores de la empresa es imprescindible.

Evidentemente, la capacitación del personal en el uso de técnicas y herramientas es fundamental para el logro de los objetivos, ya que los colaboradores capacitados serán capaces de realizar mejoras en los procesos y de trabajar en colaboración con otros miembros de la empresa para encontrar puntos de convergencia en torno a las necesidades de cada área.

Pregunta 16: Presentación de resultados

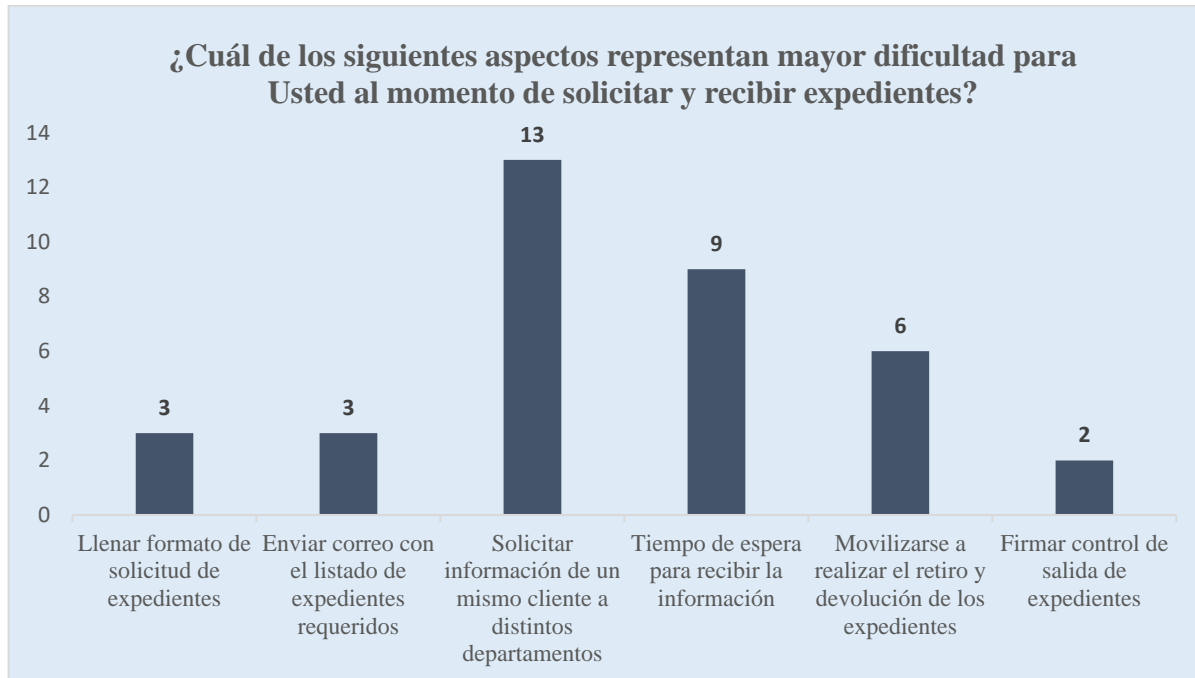


Figura 23. Identificación de aspectos de dificultad al solicitar y recibir expedientes

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior en donde se identifican los aspectos que representan mayor dificultad al momento de solicitar y recibir expedientes, se destaca como principal inconveniente el hecho de solicitar información de un mismo cliente a distintos departamentos, ocupando 13 marcas en el diagrama de selección, no obstante; otro de los aspectos que sobresale y representa el segundo lugar, recae sobre el tiempo de espera para recibir la información, así mismo; el tercer lugar lo ocupa la acción de desplazarse para realizar el retiro y la devolución de los expedientes solicitados con una calificación de seis marcas, mientras que las demás opciones no presentan valores relevantes.

Los resultados demuestran una oportunidad de crecimiento organizacional bajo la creación de una nueva unidad de negocio con funciones específicas para centralizar la administración y la custodia de todo el soporte documental de la empresa. Así mismo; la implementación de plataformas digitales de indexación y almacenamiento de expedientes para reducir el tiempo de espera de las solicitudes de información y los desplazamientos innecesarios, así como; mejorar el control y seguimiento de los expedientes.

Pregunta 17: Presentación de resultados



Figura 24. Identificación de riesgos en relación a las prácticas de archivo actuales.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los riesgos identificados por la población encuestada, se logró determinar que el riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia es el de inundación ya que obtuvo 12 puntos en la selección de respuestas, sin embargo, los riesgos de deterioro y pérdida, robo y/o extravío de información obtuvieron igualdad de respuestas seleccionadas con 10 puntos cada uno, como siguiente amenaza identificada por los colaboradores de destaca con 8 puntos la probabilidad incendio, mientras que los riesgos de plagas y confidencialidad de la información poseen la misma cantidad de marcas con el equivalente de seis cada una.

Los riesgos identificados por los encuestados confirman que la práctica de mantener de forma física el respaldo documental, conlleva una serie de riesgos que pueden llegar a materializarse, consecuentemente, la organización requiere tomar acciones para mitigar la probabilidad de ocurrencia de los mismos, incursionando en proyectos orientados a la digitalización y a una adecuada administración y custodia de los expedientes que se crean diariamente como resultado de las operaciones comerciales de la empresa.

4.2.4 VARIABLE NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS.

Pregunta 18: Presentación de resultados

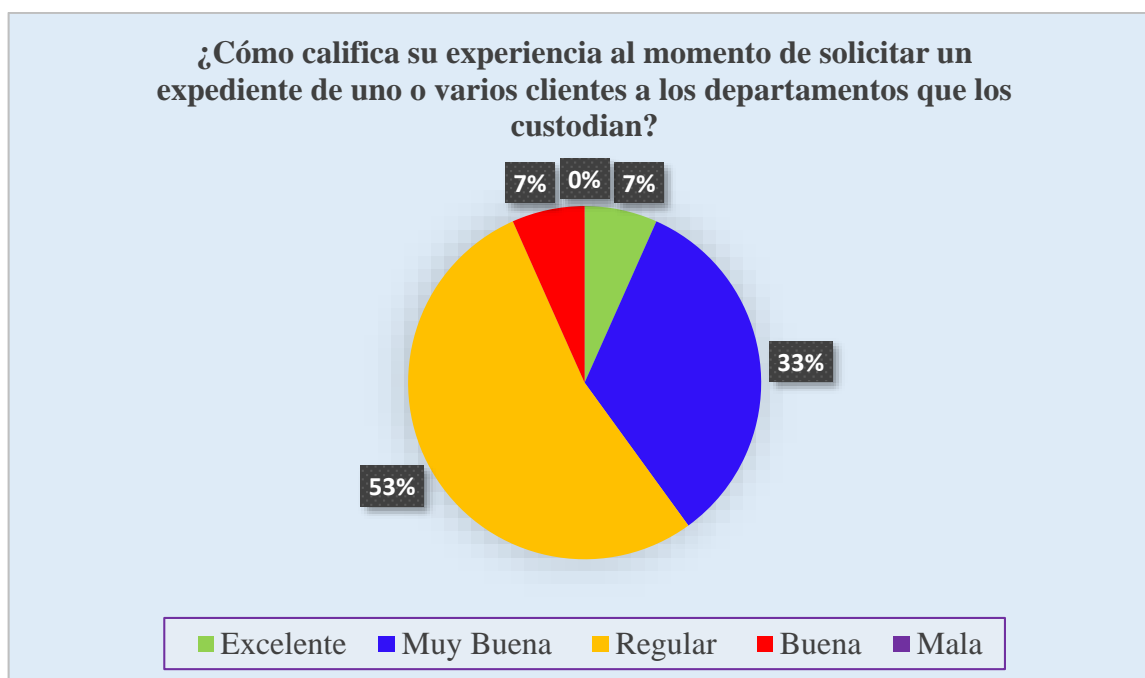


Figura 25. Calificación del servicio al solicitar expedientes.

Fuente: Elaboración propia.

Según la opinión de los encuestados, la calificación de la experiencia al momento de solicitar expedientes a las diferentes áreas que lo custodian es regular con un porcentaje del 53%, no obstante, el 33% de los encuestados opinan que el servicio es muy bueno, mientras que las categorías de excelente y buena poseen calificación del 7% cada una.

Los resultados anteriores expresan el grado de satisfacción que perciben los colaboradores en relación al servicio que prestan las distintas áreas que administran y custodian los expedientes, como resultado se observa una calificación que oscila entre regular y muy buena, en este sentido se identifica una oportunidad para establecer puntos de mejora en el servicio, a fin de encontrar mejores prácticas de archivo y custodia para optimizar la administración de la información

Pregunta 19: Presentación de resultados

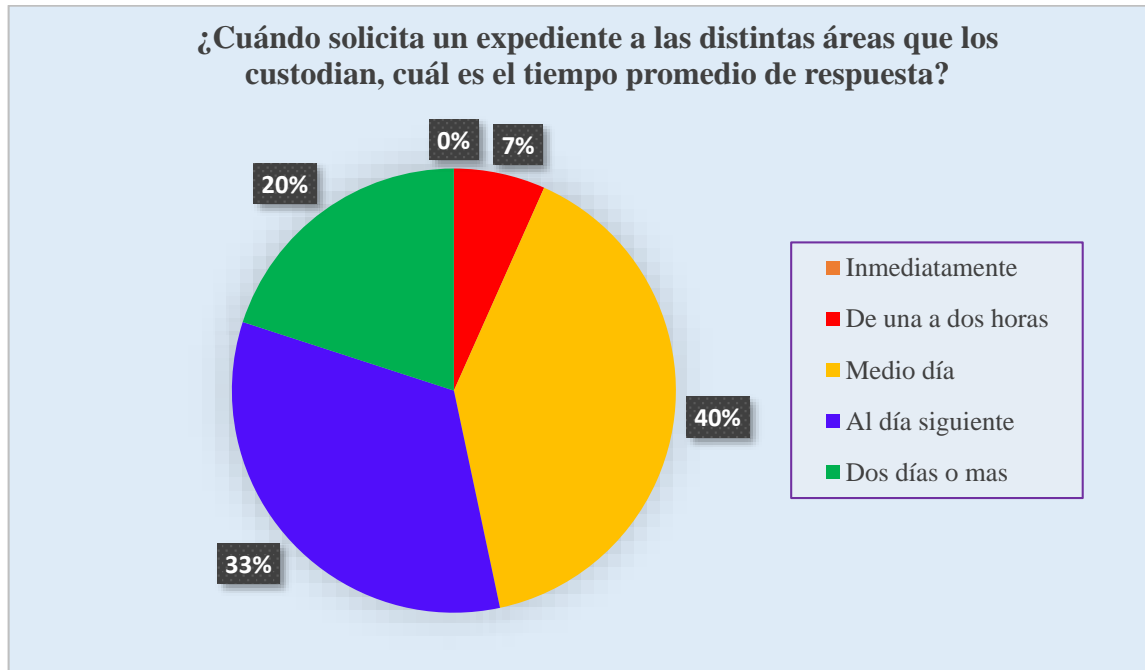


Figura 26. Tiempo respuesta al solicitar expedientes.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados del gráfico anterior se puede observar que el 40% de la población encuestada considera que el tiempo de respuesta para recibir un expediente es **medio día**, sin embargo, el 33% opinan que deben esperar hasta **el día siguiente** para obtener la información solicitada, así mismo el 20% de las personas encuestadas manifiestan que reciben la información después de dos días o más, mientras que el resto de la población que ostenta el 7% afirma que los expedientes solicitados son recibidos de una a dos horas.

Los resultados de la figura 26 demuestran que la mayoría de personas perciben que el tiempo de respuesta cuando solicitan información a los demás departamentos es de medio día o hasta el día siguiente, lo cual denota que existe demora en el proceso retrasando las actividades de las áreas que requiere de esta información para el desarrollo de sus funciones, en consecuencia, los resultados obtenidos reflejan una necesidad para integrar herramientas de digitalización de expedientes para mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de préstamo de expedientes a las demás áreas.

Pregunta 20: Presentación de resultados

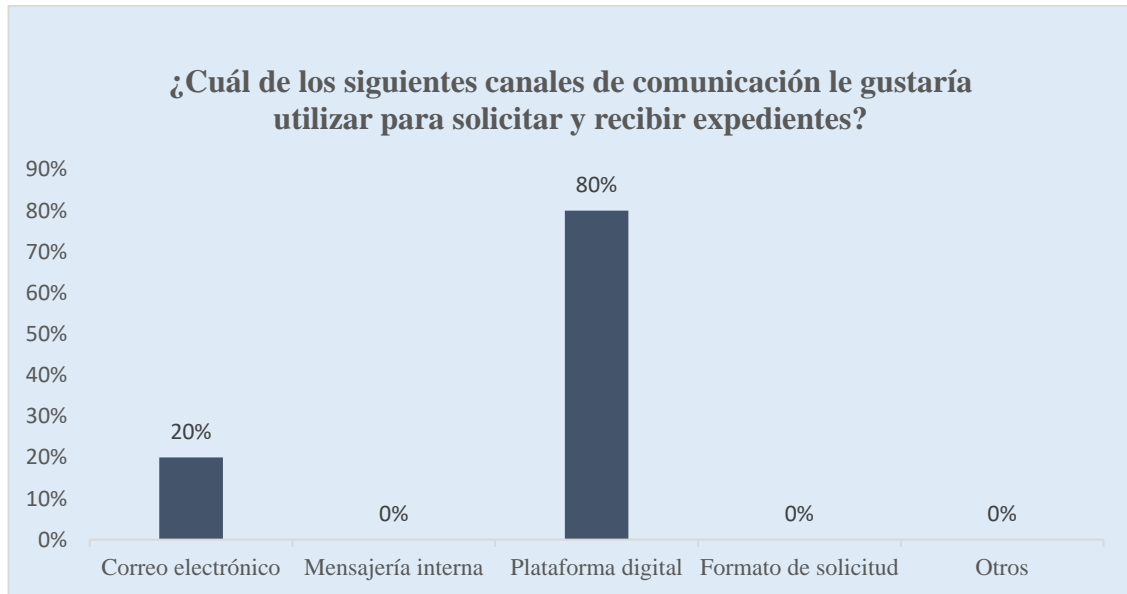


Figura 27. Identificación de canales de comunicación para solicitar expedientes.

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del gráfico anterior el 80% de los encuestados afirman que el canal de comunicación que les gustaría utilizar para solicitar y recibir expedientes es mediante una plataforma digital, mientras que el 20% de las personas encuestadas consideran que el correo electrónico es un canal de comunicación que les gustaría utilizar al momento de solicitar y recibir expedientes.

En análisis a las respuestas brindadas por los encuestados se puede determinar que la mayoría de personas se encuentran interesadas en incursionar con plataformas digitales capaces de manejar el soporte documental de la organización y que al mismo tiempo sirvan como un canal de comunicación para solicitar y recibir expedientes de manera ágil y rápida.

Los datos confirman la necesidad que tiene la organización de contar con herramientas tecnológicas para gestionar el respaldo documental que faciliten los procesos comerciales y que el almacenamiento sea centralizado para el servicio de todas las áreas relacionados con la administración y custodia de expedientes.

Pregunta 21: Presentación de resultados

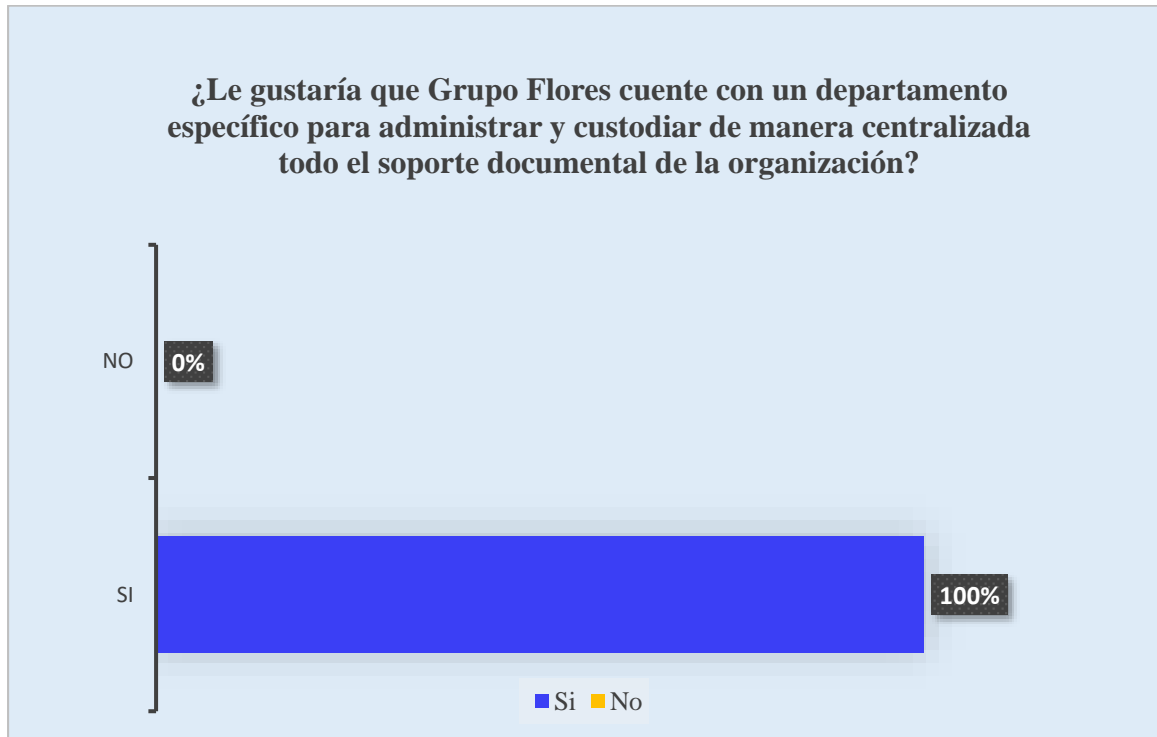


Figura 28. Creación de un departamento para centralizar el soporte documental.

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los colaboradores encuestados manifiestan que les gustaría que la empresa cuente con un departamento con funciones específicas para administrar y custodiar el soporte documental de manera centralizada.

En base las respuestas brindadas se visualiza una oportunidad de crecimiento organizacional para la creación de un nuevo departamento que se encargue de recolectar, archivar, digitalizar, administrar y custodiar los expedientes de cada una de las áreas que generan información como producto de las operaciones que se realizan diariamente, a fin de poder proveer de manera oportuna la información que requieran los demás departamentos.

Los resultados obtenidos de esta preguntan confirman el planteamiento del problema identificado en la investigación, en este sentido la propuesta estará encaminada a satisfacer la necesidad identificada por la población encuestada.

Pregunta 22: Presentación de resultados

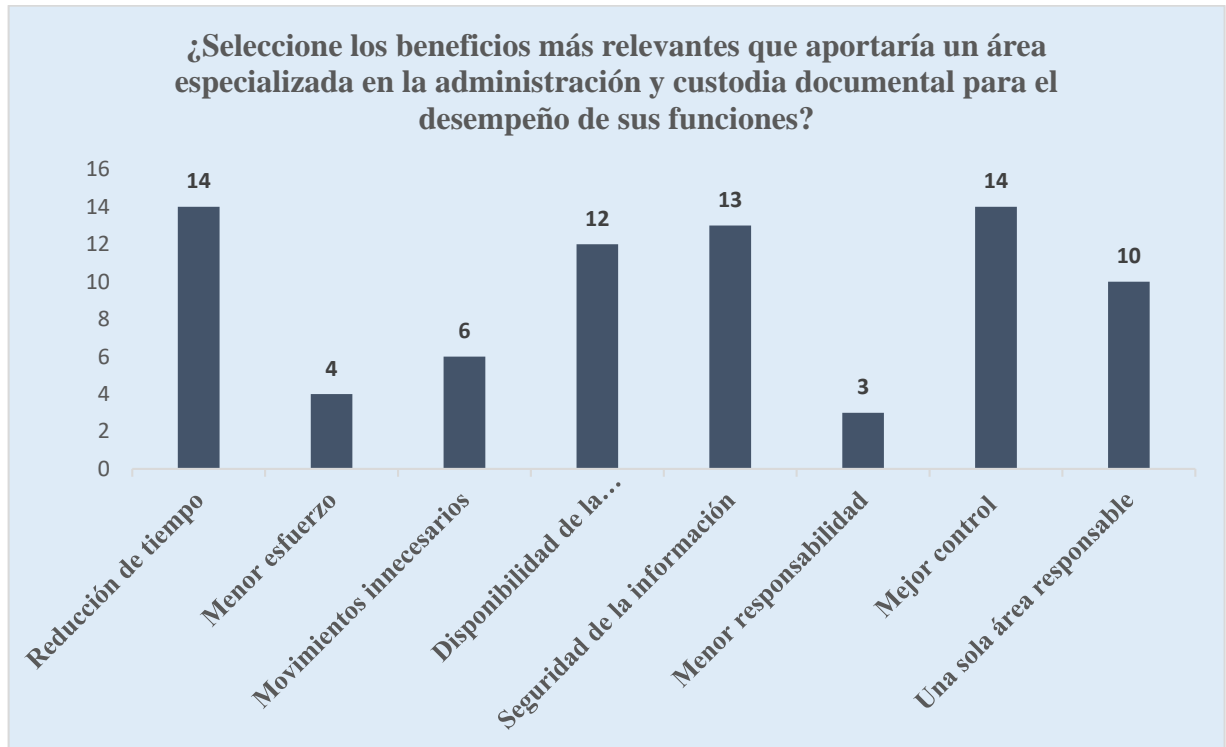


Figura 29. Identificación de beneficios de la creación de un nuevo departamento.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede observar que los principales beneficios identificados por los encuestados se destacan con igualdad de 14 puntos la reducción del tiempo y mejor control de la información, como los aspectos más beneficiosos que aportaría la creación de un departamento de administración y custodia documental, así mismos otros elementos que se destacan en el análisis de los resultados se centran en la seguridad de la información y la disponibilidad de la información con 13 y 12 puntos respectivamente.

No obstante, la opción de una sola área responsable obtiene la calificación de 10 puntos, culminando así las opciones con mayor predominancia en los resultados recabados, sin menospreciar los aspectos de movimientos innecesarios, menor esfuerzo y menor responsabilidad como los aspectos que se encuentran con un menor número de marcas, pero que aun así obtuvieron calificaciones de 6, 4 y 3 puntos respectivamente.

4.2.5 CORRELACIÓN DE VARIABLES.

Correlación de variable Gestión del Alcance con Variable Acciones para la integración de sistema de digitalización

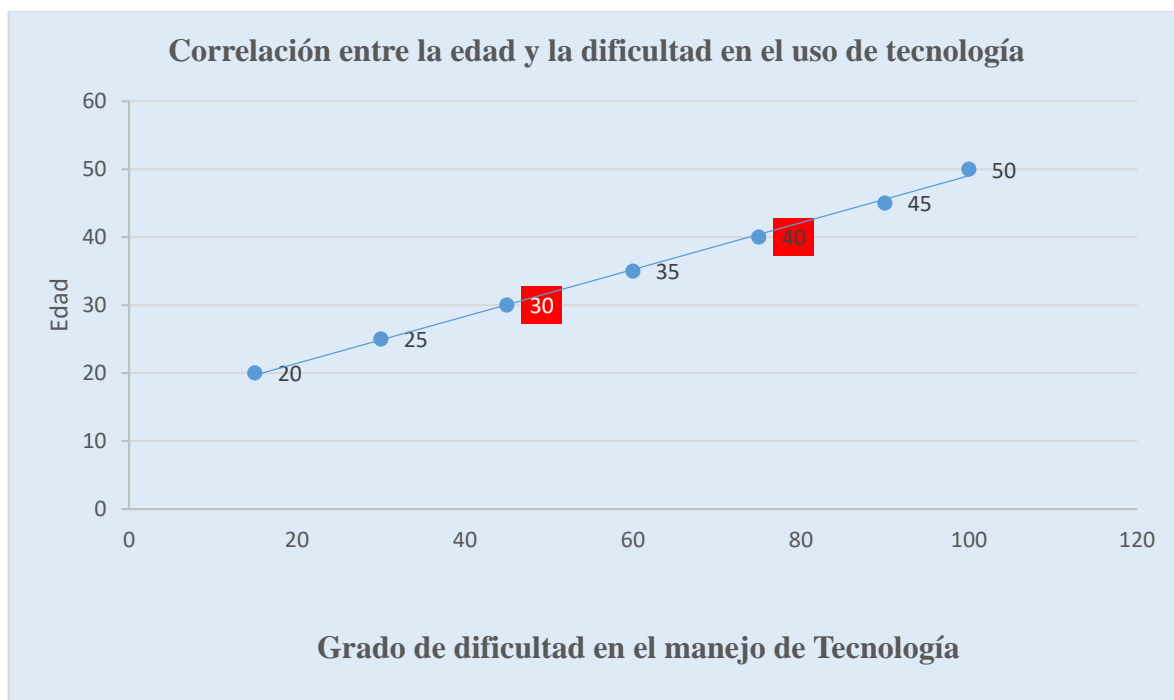


Figura 30. Correlación entre la edad y la dificultad en el uso de tecnología

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos que representan mayor dificultad cuando se integran nuevos procesos bajo el uso herramientas tecnológicas recae en la capacidad de adaptación del recurso humano en relación a los cambios que se presentan, así mismo la edad de los colaboradores es un factor a considerar en la curva de aprendizaje, ya que, a mayor edad, mayor es el grado de dificultad que enfrenta las personas en el uso de tecnología.

En este sentido se ha identificado que la edad promedio del equipo de trabajo que tiene interacción con la administración y custodia de los expedientes oscila entre los 31 y los 40 años, lo cual representa una ventaja para la organización, ya que este rango de edad se presta para integrar el uso de nuevas herramientas con un mayor grado de residencia y anuencia por parte de los colaboradores.

Correlación de variable Gestión del Alcance con Variable Acciones para la integración de sistema de digitalización.

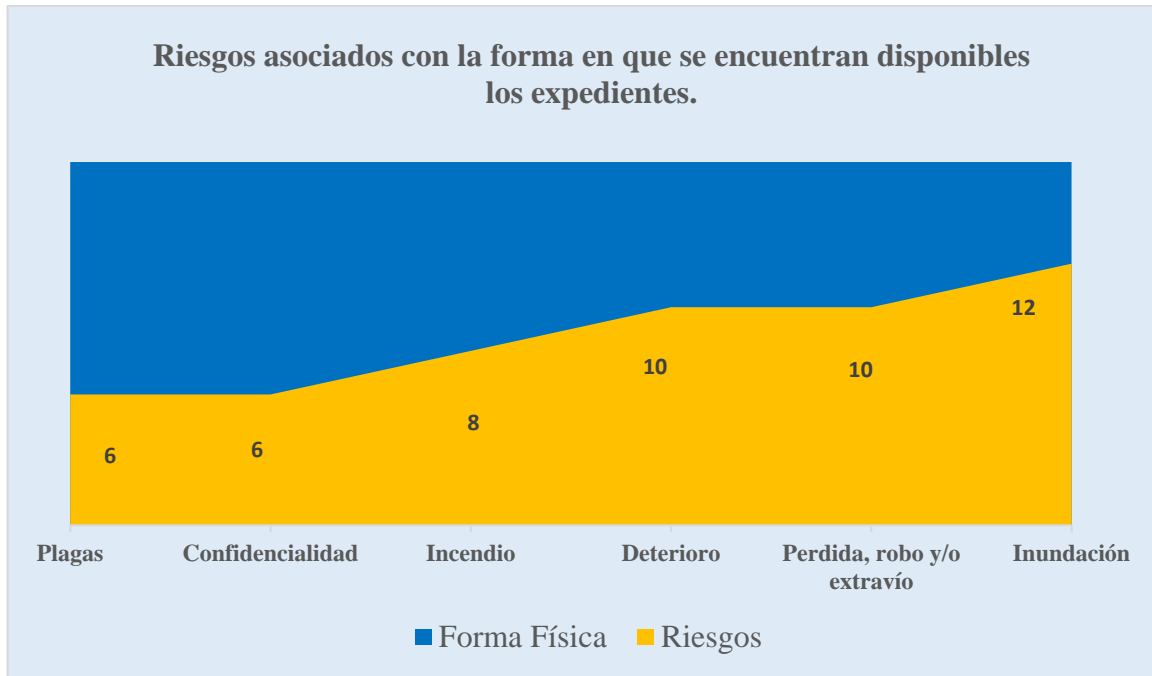


Figura 31. Riesgos asociados con la forma en que se encuentran disponibles los expedientes

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior muestra los riesgos asociados con la forma en que se encuentran disponibles actualmente los expedientes de la organización, haciendo una relación directa con la variable de “Gestión de alcance” con la variable de “Acciones para la integración de sistema de digitalización”, en este sentido se puede observar que ambas variables se encuentran conectadas entre sí, ya que al implementar el uso de herramientas tecnológicas para digitalizar el soporte documental se estarían creando acciones para mitigar los riesgos.

En vista que los encuestados respondieron de manera unánime que el soporte documental de la organización se encuentra únicamente de forma física, implica que, al no contar con un respaldo digital de los expedientes, la ocurrencia de cualquiera de los riesgos identificados anteriormente tendría mayor impacto para la organización.

Correlación de variable “Acciones para la integración de sistema de digitalización” con la variable “Nivel de satisfacción de los clientes Internos”.

Tabla 7. Correlación entre variables

Correlación entre las dificultades que se presentan al momento de solicitar y recibir expedientes y los beneficios de contar un departamento de administración y custodia documental.	
Dificultades que se presentan al momento de solicitar y recibir expedientes.	Beneficios de contar un departamento de administración y custodia documental.
Llenar formato de solicitud de expedientes	Mejor Control / Menor esfuerzo
Enviar correo con el listado de expedientes requeridos	Disponibilidad de la información
Solicitar información de un mismo cliente a distintos departamentos	Una sola área responsable / Seguridad de la información.
Tiempo de espera para recibir la información	Reducción de tiempo
Movilizarse a realizar el retiro y devolución de los expedientes	Movimientos innecesarios
Firmar control de salida de expedientes	Menor responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra una relación entre los problemas que se presentan en la actualidad al momento que de solicitar y recibir los expedientes y los beneficios que se generarían con la creación de un departamento con funciones específicas en la administración y custodia del soporte documental capaz de centralizar la información de todas las unidades de negocio de la organización.

Con la propuesta de la creación de un departamento que centralice la información mediante el uso de herramientas tecnológicas se resolvería la mayoría de los problemas identificados por los encuestados, se brindaría un mejor servicio al cliente interno en cuanto a disponibilidad de información se refiere mejorando así la percepción y la experiencia al momento de solicitar expediente que tienen los involucrados en el proceso.

4.2.6 APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL DIRECTOR

La presente entrevista se ha elaborado con fines educativos, como parte del proyecto final de investigación de la Maestría en Administración de Proyectos para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Sus respuestas serán fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Nombre: Gabriel Urquía

Puesto que desempeña en Grupo Flores: Director de Servicios Compartidos

1 ¿Estaría dispuesto apoyar un proyecto para la creación de un nuevo departamento que administre y custodie de manera centralizada todo el soporte documental de la organización bajo la implementación de técnicas y herramientas de archivo moderno?

R/. Definitivamente que sí, esto permitiría una administración y gestión adecuada sobre los documentos de nuestra compañía.

2 ¿Según su experiencia cual sería el principal obstáculo que enfrentaría el desarrollo del proyecto?

R/: Normalmente estos proyectos tienen como obstáculo el factor al cambio por parte del personal, esa transición normalmente cuesta. Para el grupo de empresas las inversiones de este tipo son manejables.

3 ¿Considera que la implementación de este proyecto sería de beneficio para la organización? ¿Por qué?

R/: Si, el adaptar nuevos procedimientos y la implementación de las mejores prácticas contribuyen en una adecuada gestión de las áreas, mitigando riesgos y siendo eficientes

El director de servicios compartidos de Grupo Flores, opina que estaría dispuesto apoyar el proyecto para la creación de una nueva unidad de negocio con funciones especializadas en la administración y custodia documental, ya que, esta contribuiría a gestionar toda documentación que se genera en la empresa, lo que permitirá obtener el máximo rendimiento en cuanto al uso y disponibilidad de la información, así mismo, tener mayor control y asignación de responsabilidades.

En análisis de la respuesta del encuestado en relación al principal obstáculo que enfrentaría la organización con la implementación del proyecto, se encuentra el proceso de adaptación al que se enfrentarán los colaboradores en el uso de nuevas técnicas y herramientas para el proceso de digitalización y administración de documentos.

En virtud de la respuesta obtenida en la última pregunta de la entrevista, el Director considera que la implementación del proyecto en la organización será beneficioso para mejorar la gestión administrativa de las diferentes áreas, así mismo que el incursionar con el uso de técnicas y herramientas modernas, brindaría a la empresa una ventaja competitiva, ya que al mejorar los procesos se mitigarían muchos de los riesgos que enfrenta la organización por no contar con un respaldo digital.

En conclusión, se pudo determinar que la mayoría de respuestas obtenidas por parte de los encuestados son concluyentes, ya que mantienen una relación directa con el planteamiento del problema, las preguntas de investigación y se alinean con el objetivo general y específicos descritos en el presente documento, así mismo representan una fuente de información valiosa para la redacción de las conclusiones y recomendaciones y también servirá como base para el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los resultados y datos obtenidos de la población encuestada, los cuales poseen relación con las preguntas de investigación y los objetivos identificados para el desarrollo de la propuesta del proyecto.

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación mostrados en la página 74, se concluye que la población encuestada se encuentra interesada en el proyecto de la creación de un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores, en donde se pueda centralizar y custodiar todo el respaldo documental de la organización.

En virtud de los resultados obtenidos en la investigación se concluye que los factores claves de éxito para la creación de una nueva unidad de negocio para administrar y custodiar de manera centralizada el soporte documental de la organización Grupo Flores, radica en la integración de nuevas técnicas, herramientas tecnológicas y prácticas de archivo moderno, como los sugeridos por la población encuestada y descritos en la tabla seis de la página 62.

En base a los datos obtenidos por la población encuestada, los cuales se muestran en las figuras 17, 18 y 20, se concluye que la organización Grupo Flores necesita incursionar con el uso de nuevas herramientas y equipos innovadores para el escaneo de documentos, así mismo, posee la oportunidad de implementar una plataforma digital capaz de administrar, controlar y gestionar el soporte documental de la empresa, a fin de optimizar las operaciones y mejorar los tiempos de respuesta para los clientes internos y externos de la organización.

Finalmente se concluye que la propuesta para la creación de un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores, facilitará la visualización de la información en tiempo real, mejorando el control y el acceso a los expedientes, a fin de optimizar el nivel de servicio para todas las áreas relacionadas con el manejo de información, lo cual traerá los beneficios identificados por la población en la página 70 y los elementos descritos en el planteamiento de aplicabilidad de la propuesta.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Grupo Flores la creación de una nueva unidad de negocio para centralizar y administrar el soporte documental de la organización, bajo el uso de herramientas, equipos y sistemas de gestión documental de manera digital, a fin de contar con un respaldo de la información en una base de datos, ya que según los resultados que se observan en la figura 17 de la página 56 la documentación solamente se encuentra disponible de manera física.

Se recomienda integrar el gestor documental OpenKM como una alternativa de solución para digitalizar y gestionar el soporte documental de la empresa, mediante el involucramiento de los equipos de trabajo de las áreas relacionadas con el manejo y custodia de expedientes de la organización, con el objetivo de que todos los interesados puedan tener el acceso a consultar la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y evitar la pérdida de tiempo invertido en búsqueda de documentos.

Se recomienda desarrollar programas de capacitación para el personal encargado de la administración y custodia documental de la organización, así como al personal relacionado con el manejo y consulta de información para el uso adecuado de los equipos y sistemas informáticos de gestión documental que se desea integrar, a fin de sacar el mejor provecho de la herramienta y reducir la curva de aprendizaje de los colaboradores, ya que esta necesidad se refleja en los datos obtenidos en la figura 22 de la página 63.

En base a los resultados obtenidos, se recomienda implementar de forma inmediata un plan para la digitalización de los expedientes que se encuentran disponibles únicamente de manera física, ya que el riesgo de pérdida por cualquier evento o siniestro puede ocasionar pérdidas onerosas para la organización, en este sentido la mitigación del riesgo se considera un aspecto imprescindible, los cuales puede observarse en la pregunta nueve de la página 56.

Se recomienda la integración de procesos y técnicas innovadoras para el manejo documental de la organización, a través de la integración de escáneres de alta precisión y herramientas tecnológicas con características adecuadas para administrar la cantidad de documentos que se generan en la empresa, en relación al problema identificado en la figura 18, ilustrada en la página 57.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo consiste en el planteamiento de una propuesta para dar respuesta a corto o mediano plazo a la problemática identificada en la investigación, así mismo la estructura de la propuesta tiene como finalidad establecer una relación directa con los objetivos y las variables de investigación, tomando como base los resultados obtenidos por parte de la población encuestada para la aplicabilidad de las herramientas, instrumentos y procesos desarrollados en el levantamiento de la misma.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan para la creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores bajo la aplicación de los procesos de la Guía del Pmbok® y Metodología Lean.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En base a los resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que la empresa Grupo Flores necesita gestionar de manera centralizada el soporte documental de la organización, bajo la creación de una nueva unidad de negocios con responsabilidades específicas en el manejo de nuevas herramientas de digitalización de documentos y la administración de una plataforma digital capaz de almacenar y controlar el ingreso y salida de expedientes, a fin de optimizar las operaciones de las áreas relacionadas con la creación y consulta de información para elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de la propuesta consiste en el desarrollo de un plan para la dirección de proyectos orientado a la creación de la estructura administrativa de una nueva unidad de negocio para Grupo Flores y la propuesta de los equipos y herramientas tecnológicas que la organización puede adoptar para gestionar el soporte documental, bajo la aplicación de los procesos de la Guía del Pmbok® y Metodología Lean.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en desarrollar un plan para la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores con responsabilidades y funciones específicas para administrar, centralizar y custodiar el soporte documental de la organización, bajo el uso de las técnicas y herramientas de la Guía del Pmbok® y Metodología Lean.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

1. Desarrollar un plan para la dirección de proyectos para el planteamiento de la propuesta de la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores.
2. Plantear una propuesta para la integración de una herramienta tecnológica para gestionar el soporte documental de la organización de manera digital.
3. Proponer los equipos y las herramientas para el escaneo masivo de documentos de alta resolución que puede adoptar la organización para digitalizar los expedientes.
4. Desarrollar flujos de trabajo operativos básicos que describan el proceso y funcionamiento de la nueva unidad de negocio.
5. Desarrollar e implementar un programa de capacitación sobre el uso de las nuevas herramientas para maximizar el aprovechamiento de los equipos y ampliar los conocimientos del personal para mejorar el desempeño de sus funciones.
6. Implementar una herramienta de medición para monitorear y dar seguimiento sobre el funcionamiento del nuevo departamento y el uso de los equipos y herramientas instalados.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en desarrollar un plan para la dirección de proyectos para la creación de una nueva unidad de negocio para Grupo Flores con responsabilidades y funciones específicas para administrar, centralizar y custodiar el soporte documental de la organización, en este sentido se describe el enunciado del alcance del proyecto.

6.4.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Tabla 8. Enunciado del proyecto

<p>Nombre del Proyecto: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DOCUMENTAL PARA GRUPO FLORES BAJO LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA DEL PMBOK® Y METODOLOGÍA LEAN.</p> <p>Fecha de última actualización: 12 de junio de 2022</p> <p>Preparado Por: Glenda Alonzo y Carlos Valeriano.</p> <p>1. Breve descripción del Proyecto.</p> <p>El proyecto creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores se desarrollará en la ciudad de Tegucigalpa Honduras dentro de las instalaciones de la empresa mercantil Grupo Flores. El proyecto consiste en el desarrollo de un plan para la dirección de proyectos orientado a la creación de la estructura administrativa de una nueva unidad de negocio, así mismo incluye la propuesta de los equipos y herramientas tecnológicas que la organización puede adoptar para gestionar el soporte documental, bajo la aplicación de los procesos de la Guía del Pmbok® y Metodología Lean.</p> <p>2. Alcance del producto</p> <p>La estructura de la unidad de negocios tendrá un espacio definido dentro de las oficinas administrativas de Grupo Flores, en un espacio cerrado, contará con siete estaciones de trabajo y espacios para el acondicionamiento del equipo y las herramientas de digitalización de documentos, así mismo tendrá un área específica para resguardar y custodiar los expedientes, la cual tendrá por nombre “Archivo general” y contará con estantes metálicos diseñados a medida para soportar y estibar las cajas con los documentos. Además, contará con un software de gestión documental para administrar el ingreso y salida de expedientes.</p> <p>3. Entregable del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none">○ Plan para dirección de proyectos○ Acondicionamiento de instalaciones○ Recurso Humano○ Procesos y Técnicas de archivo○ Propuesta de equipos y Herramientas de Escaneo○ Propuesta de Software de gestión documental

- Control de calidad
- Entrega y aceptación del Proyecto

4. Criterios de Aceptación

Acondicionamiento de las oficinas y el archivo general.

Equipo de digitalización de imágenes funcional a su capacidad total.

Software de gestión de documentos instalado en los ordenadores de la empresa.

Flujos de trabajo para integrarlos a los procesos.

5. Exclusiones

Manual de políticas deben realizarse en base a las políticas de la empresa.

Administración del departamento.

La contratación de personal.

La renovación de las licencias

6. Supuestos

La proyección de la tasa de cambio se mantiene durante todo el proyecto.

La empresa acepta el proyecto

La instalación de los equipos y herramientas mejorarán el nivel de satisfacción de los clientes.

El plan de capacitación forma parte del paquete de compra del software de gestión documental.

7. Restricciones

El proyecto no puede iniciar sin la firma del acta de constitución

Antes de iniciar cualquier tipo de construcción el proveedor debe solicitar y presentar los permisos correspondientes

La construcción debe ser ejecutada por un contratista local.

El proyecto no puede iniciar sin la firma del contrato entre proveedor y contratante.

El acceso a la información no estará disponible para toda la organización.

Solo se cuenta con seis meses para finalizar el proyecto.

El proyecto no puede exceder el presupuesto aprobado por la organización.

La compra del equipo debe ser negociada con la empresa Micro-imágenes

8. Riesgo Preliminares identificados

La resolución de las imágenes no posee la legibilidad esperada.

Un rebrote de la pandemia por Covid 19

Inestabilidad política

Riesgo de fenómenos naturales

Riesgo de incendio

Pocos proveedores de equipos de escáner y Software de gestión documental.

9. Requisitos de aprobación

El director de Servicios Compartido será la persona que apruebe los entregables del proyecto y cualquier cambio que implique modificar el alcance del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 ESTUDIO TÉCNICO FINANCIERO

En la presente sección se muestra el estudio técnico que describe aspectos técnicos, económicos, operativos y tecnológicos necesarios para el uso adecuado de los recursos disponibles para la producción de un bien y servicio a través de la creación de una nueva unidad de negocio dentro de las instalaciones de Grupo Flores para administrar y custodiar el soporte documental de la organización.

Misión: Administrar y custodiar el soporte documental de la empresa Grupo Flores, brindando un servicio oportuno y confiable para todos los departamentos, bajo la aplicación de procesos y políticas de confidencialidad de la organización.

Visión: Para el año 2025, posicionar al Departamento de Administración y Custodia como la principal fuente de acceso documental de la empresa Grupo Flores, proveyendo la información para el desarrollo de las operaciones y toma de decisiones de la organización.

6.4.2.1 ORGANIGRAMA

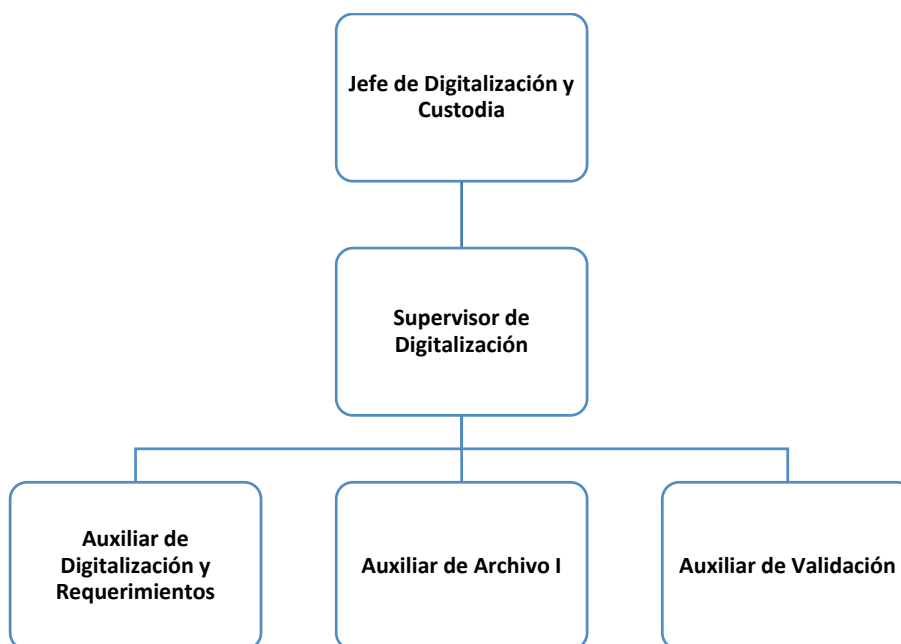


Figura 32: Organigrama del nuevo departamento

Fuente: Elaboración propia.

En virtud del organigrama descrito en la figura anterior se presentan los perfiles de puesto que describen las conocimientos y competencias que deben tener los interesados en ocupar dichos cargos.

Tabla 9 Perfil de puestos jefatura de digitalización y custodia.

PERFIL DEL CARGO				
Elaborado por:		Revisado por:		
Código del cargo: ADC01	Fecha de elaboración: 25-06-2022	Fecha de revisión:		
Nombre del cargo:	Jefe de Digitalización y Custodia Documental			
Departamento/Área/Dirección: Administración y custodia Documental		Sección:		
Depende de: Gerencia Legal		Supervisa: Dirección de Servicios Compartidos		
Descripción General:				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Funciones / Responsabilidades				
1	Garantizar el cumplimiento y entrega oportuna de los documentos solicitados por las diferentes áreas de control internas y entes reguladores.			
2	Garantizar que la totalidad de documentación que se encuentra en la organización se encuentre digitalizadas y disponible para ser consultada de manera ágil y confiable.			
3	Planificar y organizar las actividades administrativas y operativas de su equipo de trabajo.			
4	Programar actividades de depuración de documentación innecesaria a fin de liberar espacio físico.			
5	Delegar tareas y responsabilidades a su equipo de trabajo a fin de cumplir con el plan de digitalización y centralización del soporte documental.			
	Otras actividades orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.			
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:				
Grado Académico y Área de Estudio				
Educación básica completa			Licenciatura en carrera administrativa o contable / Ingeniero industrial	
Educación Media completa (bachiller)				
Educación Técnico-Profesional (técnico medio superior)				
Educación Universitaria				
Estudios de Master				
Experiencia				
	Experiencia Laboral en el puesto	Experiencia en el campo	Experiencia en la especialidad	Experiencia en el rubro
Mes				
Año	2 años	3 años	1 año	3 años
Observaciones				
Programas Computacionales				
Manejo de paquete Office 365	Herramientas de gestión documental	SAP	Project y otras herramientas de proyectos.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Perfil de puesto de supervisor

PERFIL DEL CARGO				
Elaborado por:		Revisado por:		
Código del cargo: ADC-02	Fecha de elaboración: 25-06-2022	Fecha de revisión:		
Nombre del cargo:	Supervisor de Digitalización			
Departamento/Área/Dirección:		Sección:		
Depende de: Jefe de Digitalización y Custodia documental		Supervisa:		
Descripción General: Supervisar que la labor de digitalización y archivo sea ejecutada en tiempo y forma, garantizando la disponibilidad de la información documental en tiempo real a las diferentes áreas que lo requieran.				
DESCRIPCION DEL CARGO				
Funciones / Responsabilidades				
1	Desarrollar y promover la mejora continua en los procesos de técnicas de archivo ya existentes en la organización.			
2	Velar por el cumplimiento a los principios fundamentales de seguridad de la información.			
3	Supervisar al personal a cargo desempeñe sus funciones con altos estándares de calidad			
4	El supervisor de digitalización será responsable de registrar en el aplicativo de gestión documental el inventario de los expedientes digitalizados y custodiados.			
5	Validar que la información digitalizada se encuentre disponible en la herramienta según el proceso automático, caso contrario notificar a TI para que se realice la migración de manera manual.			
6	Validar de manera diaria las diferentes actividades ejecutadas en el proceso de digitalización y archivo de personal a cargo			
	Otras actividades orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.			
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:				
Grado Académico y Área de Estudio				
Educación básica completa			Licenciatura en carrea administrativa o contable / Ingeniero industrial	
Educación Media completa (bachiller)				
Educación Técnico-Profesional (técnico medio superior)				
Educación Universitaria				
Estudios de Master				
Experiencia				
	Experiencial laboral en el puesto	Experiencia en el campo	Experiencia en la especialidad	Experiencia en el rubro
Mes				
Año	1 año	2 años	2 años	2 años
Observaciones				
Programas Computacionales y Herramientas				
Office 365	Herramientas de gestión documental como ser: OpenKM, Smart Capture, capture perfect..			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Perfil de puestos de auxiliar de digitalización.

PERFIL DEL CARGO				
Elaborado por:		Revisado por:		
Código del cargo: ACD-03	Fecha de elaboración: 25-06-2022	Fecha de revisión:		
Nombre del cargo:	Auxiliar de Digitalización			
Departamento/Área/Dirección: Administración y custodia documental		Sección: Operaciones		
Depende de: Supervisor de Digitalización		Supervisa: No		
Descripción General: Asegurar el cumplimiento y desarrollo de las operaciones del área, brindando un servicio ágil y confiable de los servicios de digitalización, escaneo y clasificación de documentos requeridos por los diferentes usuarios de la información.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Funciones / Responsabilidades				
1	Clasificar el soporte documental y ordenar por tipo de documento			
2	Clasificar los expedientes de clientes por tipo de documento			
3	Indexar documentos mediante la herramienta			
4	Cargar los documentos a la carpeta destinada para posterior carga al servidor			
5	Proveer documentación física o digital a las diferentes áreas o entes reguladores que lo soliciten			
	Otras actividades orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.			
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:				
Grado Académico y Área de Estudio:				
Educación básica completa			Bachiller o técnico en Archivos /Pasante universitario	
Educación media completa				
Educación técnico-Profesional (INFOP u otros)				
Educación Universitaria:				
Experiencia				
	Experiencia laboral en el puesto	Experiencia en el campo	Experiencia en la especialidad	Experiencia en el rubro
Mes				
Año	1 año	1 año	1 año	1 año
Observaciones				
Programas Computacionales				
Manejo office 365	Uso de herramientas de gestión documental como, ítems type, otras.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Perfil de puesto oficial de validación

PERFIL DEL CARGO				
Elaborado por:		Revisado por:		
Código del cargo: ACD-03	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:		
Nombre del cargo:	Oficial de Validación			
Departamento/Área/Dirección:			Sección:	
Depende de: Supervisor de Digitalización			Supervisa: no	
Descripción General:				
DESCRIPCION DEL CARGO				
Funciones / Responsabilidades				
1	Validar que la información digitalizada cumpla con los requisitos de calidad establecidos.			
2	Analizar los errores encontrados en el proceso de digitalización y archivo, solicitar las correcciones, aprobar los cambios a fin de garantizar que la documentación se encuentre correcta en la herramienta.			
3	Reportar los errores encontrados en el proceso, reportar los incidentes a su superior inmediato y crear un plan de acción a fin de mitigar y evitar reprocesos.			
4	Validar que los expedientes digitalizados estén completos, si se detecta documentos que no corresponde debe trasladarlo al expediente correcto.			
5	Extraer reporte de la herramienta OpenKM y validar que todos los expedientes físicos recibidos de las diferentes áreas fueron digitalizados, en caso de haber observaciones realizar el debido seguimiento y guardar el reporte en carpeta compartida para soporte.			
	Otras actividades orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.			
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:				
Grado Académico y Área de Estudio				
Educación básica completa			Licenciatura en carrea administrativa o contable	
Educación media completa (bachiller)				
Educación Técnico-Profesional (técnico medio superior)				
Educación Universitaria				
Estudios de Master				
Experiencia				
	Experiencia Laboral en el puesto	Experiencia en el campo	Experiencia en la especialidad	Experiencia en el rubro
Mes				
Año	1 año	1 año	1 año	1 año
Observaciones				
Programas Computacionales				
Paquete Office	Experiencia en uso de herramienta SAP, OpenKM			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Perfil de puesto de auxiliar de archivo

PERFIL DEL CARGO				
Elaborado por:		Revisado por:		
Código del cargo: ACD-03	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:		
Nombre del cargo:	Auxiliar de Archivo			
Departamento/Área/Dirección:		Sección:		
Depende de: Supervisor de Digitalización		Supervisa:		
Descripción General: Contribuir al logro del objetivo del equipo de trabajo que tiene el área sobre el manejo efectivo de los expedientes resguardados y digitalizados en Grupo Flores.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Funciones / Responsabilidades				
1	Recibir la documentación de las diferentes áreas, distribuir al responsable los documentos para el proceso de digitalización y archivo.			
2	Colaborar con la búsqueda e investigación de expedientes no encontrados por las diferentes áreas de la organización.			
3	Realizar indagación y evacuación de dudas encontradas sobre expedientes que se encuentran mal archivados.			
4	Atender las solicitudes de préstamos de expediente, proveer y dar seguimiento hasta devolver los archivos a su lugar asignado, actualizar sistema de préstamo de expediente.			
5	Monitorear el resguardo y préstamo de documentos a las diferentes áreas, actualizar el control de expedientes prestados.			
	Otras actividades orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.			
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:				
Grado Académico y Área de Estudio				
Educación básica completa			Título de educación media.	
Educación Media completa (bachiller)				
Educación Técnico-Profesional (técnico medio superior)				
Educación Universitaria				
Estudios de Master				
Experiencia				
	Experiencia Laboral en el puesto	Experiencia en el Campo	Experiencia en la Especialidad	Experiencia en rubro de gestión documental
Mes				
Año	1 año	1 año	1 año	1 año
Observaciones				
Programas Computacionales				
Office 365	Herramientas de gestión documental Smart capture, ítem type			

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.2 LOCALIZACIÓN

En esta sección se muestra la ubicación del proyecto, en donde se ejecutarán las operaciones y funciones del nuevo departamento de Administración y Custodia para Grupo Flores.

6.4.2.2.1 MACROLOCALIZACIÓN

El proyecto tendrá lugar en el país de Honduras, departamento de Francisco Morazán.

Ilustración 1 Macrolocalización del Proyecto

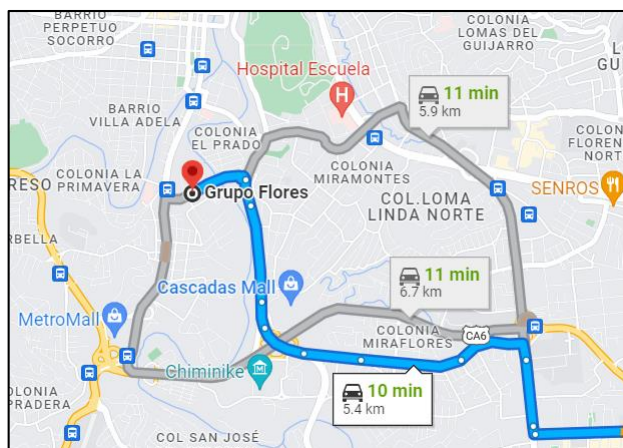


Fuente: (Peralta, 2017)

6.4.2.2.2 MICROLOCALIZACIÓN

El desarrollo del proyecto se realizará en la ciudad de Tegucigalpa, en las instalaciones de la empresa Grupo Flores ubicadas en la colonia el Prado, calle Golán parque automotriz Toyota.

Ilustración 2 Microlocalización



Fuente: Elaboración propia con la ayuda de la aplicación Google Map.

6.4.2.3 TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO

Para proveer a la organización las condiciones de trabajo aceptables para el desarrollo de las funciones y operaciones internas del personal, es necesario realizar una inversión en el acondicionamiento del espacio físico de la empresa, para asegurar que las dimensiones asignadas se ajusten de manera idónea con los requerimientos mínimos de seguridad y comodidad del recurso humano que laborará en la nueva unidad de negocios.

En consecuencia, el departamento de Administración y Custodia contará un espacio de 71.36 metros cuadrados, el cual tendrá una capacidad para acondicionar 7 estaciones de trabajo, una mesa rectangular para instalar los equipos y herramientas de digitalización de documentos, mientras que el área de archivo general tendrá una dimensión de 120 metros cuadrados para la instalación de estantes metálicos elaborados a medida para estibar las cajas que contendrán los expedientes digitalizados, en donde permanecerán por un periodo de cinco años, después de este tiempo los expedientes deben pasar al archivo general de expedientes inactivos, el cual se encuentra en un edificio alterno que ha sido destinado previamente por la organización para el almacenamiento de todos expedientes inactivos.

En virtud de la superficie del espacio físico disponible para el acondicionamiento de las instalaciones de la nueva unidad de negocios, se muestra una tabla con las dimensiones de cada una de las áreas diseñadas para el aprovechamiento óptimo del espacio.

Tabla 14. Distribución de las instalaciones

N°	Áreas	Medidas en metros cuadrados
1	Estaciones de trabajo	18 m ²
2	Oficina de la jefatura	12 m ²
3	Mesa rectangular de trabajo	12 m ²
4	Ventanilla de recepción de documentos	6 m ²
5	Área de reuniones.	15 m ²
6	Pasillos	8.36 m ²
7	Archivo General	120 m ²

Fuente: elaboración propia

6.4.2.4 PLANO DE PROPUESTA DE NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO

En la siguiente ilustración se muestra el plano con las dimensiones que tendrá el área de trabajo y el archivo general que guardará el soporte documental de los últimos 5 años.

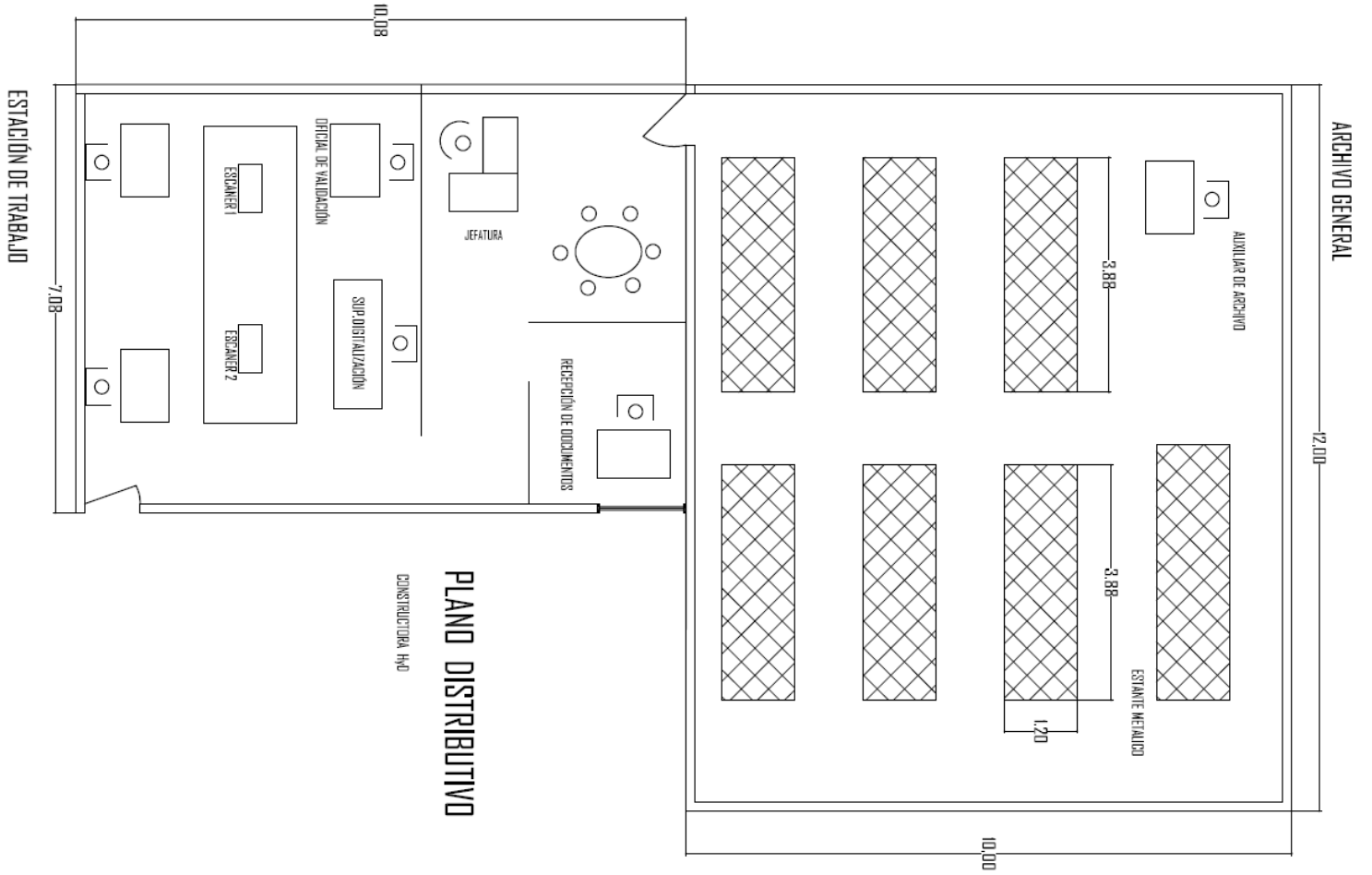


Ilustración 3. Plano de estación de trabajo y archivo general

Fuente: Elaboración Propia con la ayuda de la empresa Constructora H y D

6.4.2.5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión hace referencia a todos los recursos que el proyecto necesita para adquirir los bienes, productos y servicios que se requieren para ejecutar las actividades, implica la cuantificación monetaria que el inversionista precisa conocer para tomar la decisión de aceptar o denegar el proyecto, en este sentido se describen las tablas que desglosan las inversiones de acuerdo a su rubro.

En la siguiente tabla se muestra la inversión de obra civil que se requiere para la construcción y el acondicionamiento de los espacios de trabajo y el área de archivo que incluye el proyecto, la cual será adjudicada a la constructora con la oferta más competitiva, bajo el modelo de contrato llave en mano, no obstante, es necesario mencionar que la estimación del costo unitario por metro cuadrado se obtuvo por parte de la Constructora de H y D para poder calcular el costo total del proyecto en base a la longitud del espacio destinado para la ejecución de la obra.

Tabla 15. Construcción y acondicionamiento de espacios físicos

N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Espacio de Trabajo	M2	71.36	L.12,000.00	L856,320.00
2	Archivo General	M2	120	L.12,000.00	L1,440,000.00
TOTAL		M2	191.36	L. 12,000.00	L 2,296,320.00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior no detalla la inversión en compra de terreno, ya que los predios en donde se encuentran las oficinas administrativas son propiedad de la organización, sin embargo, algunos de los espacios disponibles actualmente están siendo utilizados como estacionamientos, por lo que pueden ser reasignados para la construcción y acondicionamiento del nuevo departamento de administración y custodia documental.

La tabla siguiente muestra un resumen del mobiliario y equipo requerido para la nueva unidad de negocio, el cual comprende los espacios de trabajo y todas las herramientas necesarias para el funcionamiento del archivo general.

Tabla 16. Inversión de mobiliario y equipo

N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio estándar	Pieza	6	L 5,700.00	L 34,200.00
2	Escritorio ejecutivo	Pieza	1	L 9,500.00	L 9,500.00
3	Silla semi ejecutiva	Pieza	6	L 3,400.00	L 20,400.00
4	Silla Ejecutiva	Pieza	1	L 5,900.00	L 5,900.00
5	Sillas de espera	Pieza	2	L 2,809.00	L 5,618.00
6	Mesa de Trabajo rectangular	Pieza	1	L 13,000.00	L 13,000.00
7	Mesa de reuniones	Pieza	1	L 15,000.00	L 15,000.00
8	Sillas para mesa de reuniones	Pieza	5	L 3,400.00	L 17,000.00
9	Aire acondicionado	Pieza	1	L 25,000.00	L 25,000.00
10	Estantes Metálicos	Pieza	7	L 26,000.00	L 182,000.00
11	Computadora de escritorio	Pieza	3	L 31,000.00	L 93,000.00
12	Computadora Laptop	Pieza	2	L 36,000.00	L 72,000.00
13	Impresora	Pieza	1	L 3,540.00	L 3,540.00
14	Trituradora de papel	Pieza	1	L 9,190.00	L 9,190.00
15	Teléfono	Pieza	5	L 524.00	L 2,620.00
16	Escalera	Pieza	2	L 4,760.00	L 9,520.00
17	Archivos de 4 gavetas	Pieza	2	L 8,000.00	L 16,000.00
18	Escáner DR-M260	Pieza	2	L 31,850.00	L 63,700.00
TOTAL					L 597,188.00

Fuente: Elaboración propia

La inversión comprende la descripción del mobiliario y equipo que se requiere para la operación, así mismo describe la cantidad, precios unitarios y el valor total de la inversión para el acondicionamiento de la nueva oficina de administración y custodia documental que tendrá la empresa. La cotización del equipo se realizó en distintas casas comerciales para poder obtener una estimación de los costos reales que comprenden la inversión y que serán considerados como posibles proveedores en el plan de adquisiciones del proyecto.

En la siguiente tabla se desglosan la papelería y útiles necesarios para la operación de la nueva unidad de negocios.

Tabla 17. Palería y Útiles de Oficina

N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bon tamaño Carta	Resma	2	L 158.00	L 316.00
2	Papel bon tamaño Oficio	Resma	2	L 194.00	L 388.00
3	Engrapadora estándar	Pieza	8	L 140.00	L 1,120.00
4	Engrapadora Industrial	Pieza	2	L 854.00	L 1,708.00
5	Bolígrafos	unidad	12	L 4.00	L 48.00
6	Grapas estándar	Caja	8	L 31.00	L 248.00
7	Grapas industriales 23/10	Caja	24	L 60.00	L 1,440.00
8	Perforadora	Pieza	2	L 242.00	L 484.00
9	Saca grapas	unidad	8	L 15.00	L 120.00
10	Tape transparente	unidad	8	L 41.00	L 328.00
11	Cinta adhesiva habana	unidad	5	L 37.00	L 185.00
12	Basureros	Pieza	8	L 110.00	L 880.00
13	Glicerina	unidad	8	L 69.00	L 552.00
14	Hules N° 33	Bolsa	12	L 33.00	L 396.00
15	Cajas de cartón para archivo	Caja	100	L 119.00	L 11,900.00
16	Ganchos sujeta papel	unidad	100	L 12.00	L 1,200.00
17	Clip	Caja	8	L 12.00	L 96.00
18	Notas adhesivas	unidad	8	L 16.00	L 128.00
19	Marcador destacador	unidad	8	L 26.00	L 208.00
20	Pizarra	Pieza	1	L 540.00	L 540.00
21	Borrador de pizarra	Unidad	1	L 106.00	L 106.00
22	Marcador de pizarra	Unidad	4	L 20.00	L 80.00
23	Marcador permanente	Unidad	12	L 55.00	L 660.00
24	Libreta	Unidad	8	L 18.00	L 144.00
25	Base para tape	Unidad	8	L 147.00	L 1,176.00
26	Dispensador cinta adhesiva	Unidad	2	L 280.00	L 560.00
27	Carpeta colgante	Caja	4	L 300.00	L 1,200.00
				TOTAL	L 26,211.00

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle de los servicios públicos y privados indispensables para las operaciones y funcionamiento del nuevo departamento de Administración y Custodia documental de Grupo Flores.

Tabla 18. Servicios públicos y privados

N°	Descripción	Unidad de Medida	Costo Mensual
1	Agua	M3	L 450.00
2	Luz	Kwh	L 5,000.00
3	Teléfono	Minutos	L 2,000.00
4	Internet	GB	L 3,000.00
5	Aseo y limpieza	M2	L 3,000.00
TOTAL			L 13,450.00

Fuente: elaboración propia

La mano de obra representa un recurso valioso para el desarrollo de las operaciones de cualquier unidad de negocios, en consecuencia, es necesario seleccionar el personal idóneo para la realización de las funciones del área, bajo la determinación de los costos en remuneración que implica la contratación de personal, en este sentido se presenta la siguiente tabla con el balance de personal requerido:

Tabla 19. Balance de recurso humano

N°	Cargo	Cant.	Salario Mensual	Total Salario Mensual
1	Jefe de digitalización y custodia	1	L 35,000.00	L 30,000.00
2	Supervisor de digitalización	1	L 20,000.00	L 20,000.00
3	Auxiliar de digitalización y requerimientos	1	L 14,000.00	L 14,000.00
4	Auxiliar de archivo	1	L 14,000.00	L 14,000.00
5	Oficial de validación	1	L 17,000.00	L 17,000.00
TOTAL				L 95,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.6 PROPUESTA DE INVERSIÓN TECNOLÓGICA

Como parte del proyecto se visualiza una oportunidad para que la empresa realice una inversión en una herramienta tecnológica de gestión documental que permita gestionar el contenido empresarial y el flujo de trabajo de una forma más eficiente ya que los gestores documentales garantizan compartir y visualizar de manera oportuna cualquier documento de forma segura.

En consecuencia, se propone la integración de la herramienta OpenKM como una alternativa de solución para manejar el soporte documental de la organización ya que la misma permite crear, almacenar y distribuir documentos, optimizando el control de flujos de documentos y acceso eficiente de la información.

OpenKM ofrece una administración de colaboración entre usuarios, bajo un esquema de búsqueda fácil y sencillo para encontrar cualquier documento almacenado en la plataforma, así mismo, la herramienta provee una lista de reglas que permiten crear usuarios con diferentes roles y niveles de acceso a la información para garantizar la seguridad.

La aplicación también permite configurar tareas automatizadas para facilitar las operaciones, creando un repositorio para preservar y organizar la información para la toma de decisiones. Las prácticas de trabajo del sistema ayudan a mejorar las relaciones con los clientes, aumentando la productividad de la organización acortando los tiempos de respuesta.

El sistema de gestión documental permitirá a la organización realizar las siguientes operaciones:

Tabla 20. Funcionalidades del gestor documental OpenKM

<ul style="list-style-type: none">• Captura de documentos• Controlar la vida de los documentos• Recopilar información de cualquier fuente digital• Colaborar con sus colegas en documentos y proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la seguridad de la información• Controlar los flujos de documentos.• Gestión del conocimiento.• Control de versiones.
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de (© Open Document Management System S.L., 2005)

La adquisición del software de gestión documental incluye la inversión de capital de las diferentes herramientas y equipos que se deben obtener para el correcto funcionamiento de la aplicación, por lo que se describe el presupuesto con el detalle de los mismos:

Tabla 21. Presupuesto de inversión de software de gestión documental

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Tipo de cambio en L	Valor total
Ordenador i7	2	\$ 900.00	L 25.00	L 45,000.00
Ordenador i5	1	\$ 700.00	L 25.00	L 17,500.00
Servidor con capacidad de 10 teras de disco duro con licencia Windows server 2019	1	\$ 3000.00	L 25.00	L75,000.00
Instalación y configuración del software	1	\$ 1,300.00	L 25.00	L 32,500.00
TOTAL				L 170,000.00

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.6.1 ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL SOFTWARE

Las especificaciones técnicas del software comprenden las exigencias, requisitos y procedimientos a ser aplicados en el sistema de gestión documental para su correcto funcionamiento.

El acceso al software será para un aproximado de 40 a 50 usuarios y su capacidad de repositorio de información deberá ser superior a 500gb.

A continuación, se presenta detalle de los requisitos para la instalación de la herramienta OpenKM

La configuración mínima requerida comprende:

- 8GB a 16GB de memoria RAM
- 8 -16 CORES (3.6 GHZ)
- 1TB SATA-2 (disco duro)
- Para mejor rendimiento SCSI hard disk o SAN

Requisitos de Software para las computadoras que tendrán acceso a conexión con el gestor documental OpenKM se detallan a continuación:

- Windows 7 o superior
- Acrobat Reader X (10 o superior)
- Navegador web (Mozilla Firefox 15.0 o superior (Recomendado), Google Chrome 22.0 o superior).

Servidor: HP MicroServer Gen10 Plus Tower Server para pequeñas empresas, Intel Xeon E-2224 3.4GHz hasta 3.4GHz Turbo, 32GB RAM, 10TB Fast SSD Storage, RAID, Windows Server 2019.

Ilustración 4: Servidor HP



Fuente: (Hewlett Packard Enterprise, 2022)

Escáner: DR-M260 posee tecnología fácil de ser utilizada por cualquier usuario, alto rendimiento en el escaneo de documentos 60ppm en color, blanco /negro y escala de grises lo que permite que pueda ser utilizado por cualquier empresa que dese invertir en gestión documental.

Ilustración 5. Escáner: DR-M260



Fuente: (CANON, 2022)

El proceso de implementación del software de gestión documental en la empresa Grupo Flores requerirá de una planificación por el director del proyecto, seguidamente se hará el proceso el proceso de adquisición de equipo el cual deberá ser compatible con el software utilizado por la empresa actualmente dado que requerirá de la respectiva configuración, seguidamente se pasara a la siguiente fase, la cual consiste en la creación de roles y accesos a los diferentes usuarios para su posterior implementación el cual deberá pasar por un proceso de socialización con las diferentes áreas involucradas para garantizar el éxito del proyecto.

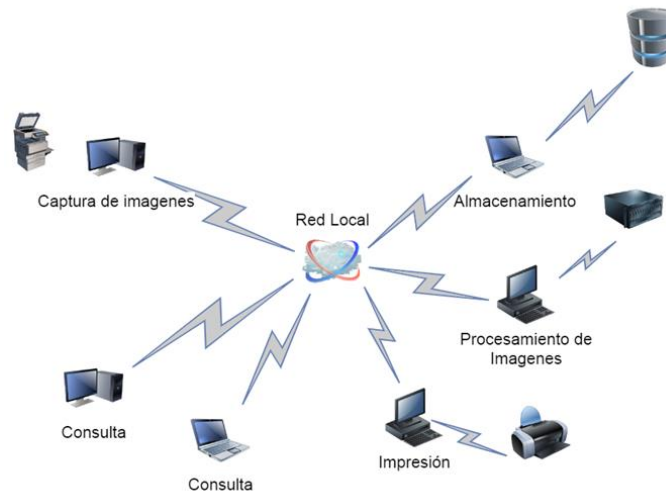


Figura 33. Proceso de Implementación de Software

Fuente: Elaboración propia

Los elementos requeridos para el funcionamiento del software de gestión documental se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Arquitectura del sistema de gestión documental



Fuente: Elaboración Propia

Aspectos fundamentales para la gestión de documentos:

Entrada: Se procede a la digitalización de los documentos para ser almacenados en el sistema, se debe de realizar con un scanner de alta gama que permita obtener la mejor calidad de imagen posible.

Almacenamiento: Contar con el hardware necesario para manejar grandes volúmenes de información, así como la mayor cantidad de archivos Word, Excel, imágenes etc.

Indexación: Permitir crear una base de datos estable que ayude a asignar de manera correcta los identificadores de los documentos, para que en futuras búsquedas la extracción de los mismos sea lo más fácil y rápido posible.

Recuperación: Establecer los datos fundamentales para permitir acceder a los documentos, tipo de archivo, índice nombre y contar con unas restricciones para asegurar la integridad de los archivos.

Retención: En el sistema se debe establecer un tiempo límite para el almacenamiento de los documentos, así como un calendario donde se indique las fechas en la que los documentos serán eliminados del sistema.

Tabla 22:Definición de roles

Nombre del rol	Estado	Permisos
Administrador	Activo	Lectura, escritura, eliminar, descarga
Usuario operador	Activo	Lectura, escritura, eliminar, descarga
Usuario auditor	Activo	Lectura, descarga
Usuario de consulta	Activo	Lectura

Fuente: Elaboración Propia

Se definirán los roles con los accesos o permisos indicados en la tabla anterior, adicionalmente se creará un sistema de directorios donde de definirán aquellas carpetas o rutas a las que cada rol tendrá acceso, en el caso del administrador podrá crear eliminar y restringir acceso a los demás usuarios.

6.4.2.7 PLAN DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

En virtud del estudio técnico financiero desarrollado anteriormente se presenta una tabla resumen con el detalle global de las inversiones en recursos que se requieren para la creación de la nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores como parte de su estrategia de crecimiento y obtención de beneficios.

Tabla 23 Resumen del plan de inversión Inicial

N°	Descripción de la Inversión	Tipo de Inversión	Inversión Total
1	Construcción y Acondicionamiento de Instalaciones	Inversión de Capital / Fondos Propios	L 2,296,320.00
2	Mobiliario y Equipo		L 597,188.00
3	Software de gestión documental		L 170,000.00
4	Papelería y útiles de Oficina		L 26,211.00
5	Servicios Públicos y Privados		L 13,450.00
6	Recurso Humano		L 95,000.00
TOTAL			L 3,198,169.00

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que la tabla anterior hace una combinación de todos los costos necesarios para la implementación del proyecto, sin embargo, los costos de papelería y útiles de oficina, servicios públicos y privados y la planilla de recursos humanos serán costos variables que se mantendrán en la nómina de gastos administrativos de manera permanente durante la operación del departamento.

6.4.2.8. ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS

Debido a que la propuesta que se desea implementar representa una inversión de capital para optimizar la productividad de la organización y mejorar el servicio al cliente es necesario identificar y evaluar los beneficios esperados con la implementación del proyecto, en este sentido de describe el ciclo de vida a seguir para determinar los beneficios.

Tabla 24. Identificación de beneficios

Identificación de Beneficios
Beneficios Cuantitativos
Reducción de costos de tiempo y mano de obra en la búsqueda y préstamo de expediente.
Reducción de gasto de papel
Reducción de costos por pérdida de documentos
Desplazamientos innecesarios
Beneficios Cualitativos
Retención de clientes a través de procesos más ágiles
Facilita la modalidad flexible de teletrabajo
Agilidad en la respuesta a entes reguladores
Centralizar la información diseminada en varios departamento en una sola área específica
Depuración y destrucción segura de documentos
Contar con un respaldo del soporte documental de la organización.
Mejor control de los activos de información
Disminuir la duplicidad y redundancia de documentos por clientes
Facilita compartir documentos en cualquier momento
Reducción de espacio físico de las demás áreas
Incremento de la capacidad productiva laboral

Identificación de Beneficios
Responsabilidad social empresarial a través conciencia ambiental
Satisfacción del cliente interno
Seguridad de la información
Aprendizaje del personal
Mejorar el grado de competitividad con otras agencias
Mejora de la reputación de la empresa.
Anticipación a nuevas leyes que obliguen a las empresas a tener un soporte documental electrónico.

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la identificación de beneficios esperados del proyecto, es necesario realizar una separación de los beneficios que pueden ser cuantificados para obtener una proyección del ahorro que tendrá la organización con la implementación de la nueva unidad de negocios, a fin de poder determinar una relación de costo beneficio en torno a la inversión que se requiere para la ejecución y el costo fijos asociado a los beneficios que surgirán después de la puesta en marcha del proyecto.

Por otra parte, se considera la realización de un análisis de los beneficios con naturaleza cualitativa, para relacionar elementos de viabilidad de la implementación del proyecto asociado a los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento de investigación, en donde la población identifico previamente una serie de beneficios que pueden llegar a materializarse con la integración de una nueva unidad de negocio capaz de centralizar, organizar, digitalizar y controlar el soporte documental de la organización, así mismo hacer una relación directa con los riesgos que implica el no contar con un respaldo digital y una herramienta tecnológica de gestión documental.

6.4.2.8.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE BENEFICIOS FINANCIEROS

En esta sección se realizará un análisis de los beneficios financieros con el propósito de cuantificar el beneficio económico que tendrá la organización con la implementación del proyecto.

Beneficio de reducción de costos en la búsqueda y préstamo de expediente.

Tabla 25. Reducción de costos y tiempo anual por expediente

Descripción del planteamiento	Plano estratégico	
Beneficio Identificado	Reducción de costos en tiempo invertido en mano de obra	
Objetivo estratégico del beneficio	Reducción de costo de mano de obra	
Descripción del beneficio	Reducir el tiempo que los colaboradores invierten en búsqueda de expediente diariamente.	
Análisis del tiempo invertido en la búsqueda, escaneo y préstamo de expediente de un cliente con el proceso Actual		
Proceso de préstamo de expediente	Tiempo en minutos	
Búsqueda de expedientes	10	
Escanear el expediente	10	
Escaneo con problemas	5	
Enviar información por correo	5	
Llenar control de préstamo de expediente	2	
Devolver el expediente a su lugar de origen	10	
Movimiento o pasos en la gestión	8	
Total con el proceso actual	50	
Tiempo de búsqueda en base a la propuesta	5	
Datos para el Cálculo de Costo		
Salario Mensual de operario (En base a 30 días)	L 13,966.55	
Salario por día (Salario por día)	L 465.55	
Salario por hora (En base a 8 horas)	L 58.19	
Salario por minuto	L 0.97	
Descripción	Costo Actual	Costo Propuesta
Costo por préstamo de expediente (anual)	L17,458.19	L1,745.82
Inversión de tiempo (en horas)	300	30
Descripción	Con la propuesta	
Reducción de costo por empleado	L15,712.37	
Reducción de tiempo por empleado	270	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra una estimación de los costos que se generan en la búsqueda y préstamo de un expediente con el proceso actual que maneja Grupo Flores, en donde se tomaron los datos más relevantes de costo para realizar el análisis, así mismo es necesario mencionar que la estimación se realizó tomando como base el salario mínimo actual de acuerdo a la escala de 151 personas en adelante, debido a que la organización supera esta cantidad de colaboradores.

Seguidamente, se realiza una estimación del beneficio que tendrá la organización con la reducción de gasto de papel.

Tabla 26. Estimación del costo de papel por una copia

Operaciones que requieren copia diaria por expediente	
Datos de costo de una copia:	Costo
Resma de papel (500 hojas)	L 158.00
Hoja tamaño carta	L 0.32
Impresión de una hoja del documento	L 0.50
Costo de tóner por copia	L 0.20
Costo en mano de obra(0.97*3 minutos)	L 2.91
Total costo de la copia	L 3.93
Escenarios en donde se requiere copia del expediente:	Copias
Condiciones o tratamiento en compras anteriores (regalías especiales)	3
Información personal del cliente	4
Copia para respaldo	10
Copia de autorización o carta poder	3
Total	20
Costo total por sacar copia proceso actual	L 78.52
Costo total anual con la propuesta del gestor documental	L -
Costo total por sacar copia anual	L 28,267.20

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra el detalle de los costos de consumo de papel en el que incurren los colaboradores que solicitan el préstamo de expedientes a las demás áreas, con el objetivo de extraer algún tipo de información en donde utilizan la técnica de fotocopiado de documentos para el desarrollo de sus operaciones, debido a que en la actualidad no cuentan con una plataforma que les permita visualizar los expedientes de manera digital, por lo que recurren a imprimir documentos que generan costos adicionales para la organización. Este costo puede ser eliminado con la implementación del gestor documental propuesto.

Uno de los inconvenientes que se presentan con frecuencia; es la solicitud de expedientes de años anteriores, lo que ocasiona mayor inversión de tiempo en la búsqueda de documentación física, así mismo el extravío temporal de documentos representa otro inconveniente que implica inversión de costos de mano de obra en la búsqueda de expedientes mal archivados, ya que en la mayoría de ocasiones encontrar el documento suele extenderse hasta media jornada laboral, generando costos importantes para la empresa.

Tabla 27. Costos en la búsqueda de expedientes extraviados

Reducción de costo por pérdida de documento	Horas
Número de expedientes diarios gestionados	1
Tiempo promedio en búsqueda de un expediente perdido o mal archivado (hora)	4
Total de horas por expediente	4
Hora de mano de obra	L 58.19
Costo total de buscar un expediente	L 232.76
Costo con la propuesta	L -
Costo anual de buscar un expediente	
Numero de eventos al año	5
Costo total al año	L 1,163.80

Fuente: Elaboración Propia.

Los desplazamientos innecesarios también suele ser otro elemento que genera costos para la organización y en este caso se presenta cuando los colaboradores se movilizan hacia otras áreas de la organización con el objetivo de solicitar o revisar un expediente físico, en este sentido se presenta una tabla con el costo promedio que generan estos desplazamientos dentro de la empresa.

Tabla 28. Costos por desplazamientos en solicitud de expedientes

Descripción	Datos
Número de desplazamientos diarios	8
Tiempo incurrido	25 minutos
Costo de mano de obra por minuto	L0.97
Estimación anual por persona	
Costo anual por desplazamiento (25x0.97)*360 días	L. 8,730.00
Tiempo anual (25 x 360) / 60 minutos	150 horas

Fuente: Elaboración propia

En virtud de los análisis realizados anteriormente en relación a los costos y tiempo que invierte un colaborador durante su jornada laboral en la búsqueda de documentos, copias, escáner, muestran que empresa se encuentra gastando recursos valiosos, debido a que no cuenta con una herramienta de gestión documental, lo cual respalda la propuesta que presentamos en relación a la necesidad que tiene la organización en un sistema que permita centralizar la información mediante el establecimiento de una nueva unidad de negocio responsable de digitalizar, centralizar y administrar todo el soporte documental que se genera en la organización

Los cálculos se encuentran elaborados en base a costo y tiempo que invierte un solo colaborador con el propósito de determinar un parámetro que nos ayude realizar un efecto multiplicador por cada colaborador que realiza funciones similares y que necesita los beneficios de la propuesta para eficientar sus funciones y optimizar la productividad de la empresa.

Tabla 29. Resumen de cuantificación de los beneficios financieros

Beneficio	Proceso Actual (Anual)	Costo con la Propuesta
Reducción de costos y tiempo en la búsqueda de expedientes	L17,458.19	L1,745.82
Reducción de gasto de papel	L 28,267.20	L 0.00
Reducción de costos por pérdida de documentos	L 1,163.80	L 0.00
Reducción de Desplazamientos innecesarios	L. 8,730.00	L 0.00
Costos incurridos por un colaborador (Anual)	L 55,619.19	L 1,745.82
Estimación con 50 usuarios	L 2,780,959.50	L 87,291.00

Fuente: Elaboración propia

En resumen, con la implementación de un gestor documentan bajo la administración de una unidad de negocios responsable de la administración y custodia documental, la empresa tendría un ahorro representativo dentro del presupuesto anual de L 2,693,668.50, el cual puede ser asignado al nuevo departamento para generar un impacto en la productividad y eficientar las operaciones de los colaboradores de las demás áreas.

A continuación, se presenta un análisis cualitativo de los beneficios identificados en la implementación de la nueva unidad negocios para Grupo Flores.

Tabla 30. Descripción cualitativa de beneficios

Beneficios Cualitativos	Análisis descriptivo
Retención de clientes a través de procesos más ágiles	Incrementar la capacidad de atención los clientes ofreciendo un servicio rápido y de calidad, ya que las diferentes áreas tendrán la información disponible para ser consultada en cualquier momento sin tener que movilizarse de su estación de trabajo.
Facilita la modalidad de teletrabajo	El gestor documental facilita que las empresas puedan utilizar modalidades flexibles de trabajo, ya que los colaboradores pueden acceder a la información desde la comodidad de su hogar, así mismo esta modalidad contribuye a la reducción de costos y tiempo de movilización, también trae beneficios al empleador.
Agilidad en la respuesta a entes reguladores	Permite brindar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de entidades reguladoras ya que se cuenta con disponibilidad de la información
Centralizar la información diseminada en varios departamentos en una sola área específica	La creación de una unidad de negocios permitirá a la empresa concentrar todo el soporte documental de todas las áreas en un solo departamento, facilitando la visualización de información de manera unificada.
Depuración y destrucción segura de documentos	Con la implementación de un área responsable de administrar y custodiar los documentos la operación de destrucción por depuración de documentos debido a la duplicidad de información o por vencimiento de la vigencia se vuelve un proceso más seguro, ya que el proceso es manejado por una sola área responsable.
Contar con un respaldo del soporte documental de la organización.	Contar con un respaldo digital del soporte documental mitiga el riesgo de pérdida de documentos y mejora la seguridad de la información.
Mejor control de los activos de información	Con la implementación de un gestor documental se facilita la labor de control y seguimiento de expedientes, estableciendo controles, accesos controlados y reportes que muestren la trazabilidad de la información.
Disminuir la duplicidad y redundancia de documentos por clientes	Uno de los beneficios más importantes que provee un gestor documental como OpenKM es la identificación de páginas repetidas o en blanco, eliminando la duplicidad de documentos y proyectando solo la información necesaria, promoviendo el ahorro de espacio disponible en el servidor.
Facilita compartir documentos en cualquier momento	Los usuarios con permisos al gestor documental pueden tener acceso en cualquier momento a la información, lo que facilita el poder visualizar, descargar y compartir de manera ágil la documentación solicitada o requerida para el desempeño de sus funciones.

Reducción de espacio físico de las demás áreas	Al contar con un área específica para custodiar el soporte documental se libera el espacio que ocupan los archivos de expedientes en las demás áreas, por lo que dicho espacio puede ser aprovechado para facilitar la movilidad o el acondicionamiento de nuevos muebles para organizar las oficinas.
Incremento de la capacidad productiva laboral	La implementación del gestor documental y la centralización de la información física permitirá tener mayor control de la información a través de una unidad responsable, contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad productiva de los colaboradores ya que tendrán la información fiable y de manera oportuna.
Responsabilidad social empresarial a través conciencia ambiental	Parte de los enfoques de la responsabilidad social empresarial se centra en hacer conciencia para utilizar los recursos disponibles de manera adecuada, en este sentido se puede relacionar el ahorro de papel que experimentan las empresas que incursionan con herramientas digitales.
Satisfacción del cliente interno	Según los resultados de la investigación se puede observar que una buena parte de colaboradores piensan que el servicio de préstamo de expedientes es regular, en este sentido la implementación de un gestor documental incrementaría el nivel de satisfacción de los colaboradores que solicitan expedientes mejorando las actividades de consulta, revisión y auditorías de documentos.
Seguridad de la información	Los gestores documentales garantizan la seguridad de la información ya que los accesos son otorgados mediante roles y permisos, garantizando el nivel de accesos únicamente el personal autorizado, además la empresa puede contar con un respaldo digital del histórico en los servidores para ser consultada en cualquier momento.
Aprendizaje del personal	Al implementar el uso de herramientas sencillas y fáciles de manejar como lo es un gestor documental se acota la curva de aprendizaje de los colaboradores adaptándose a los cambios y el dominio rápido de la nueva herramienta.
Mejorar el grado de competitividad con otras agencias	Las empresas buscan mejorar sus procesos día con día para atraer más clientes que prefieran sus productos y servicios, en este sentido mejorar la gestión documental de la empresa permitiría competir por brindar un mejor servicio.
Mejora de la reputación de la empresa.	Al establecer procesos más ágiles de acceso a la información de los clientes, la atención se vuelve más personalizada, lo cual eleva el nivel de satisfacción de los clientes y mejora la imagen de la empresa en comparación con sus competidores.
Anticipación a nuevas leyes que obliguen a las empresas a tener un soporte documental electrónico.	En los últimos años las empresas han experimentados fuertes cambios en las leyes tributarias del país, en este sentido anticiparse a una nueva ley que exija mantener de manera digital el soporte documental de la empresa representa una oportunidad de vanguardia.

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En la siguiente sección se desarrollarán los planes que integran el plan para la dirección del proyecto, en donde definirán, prepararán y coordinarán las bases de todo el trabajo que se realizará en todo el proyecto con la inclusión de estándares del PMI.

6.4.3.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

El desarrollo de la línea base del alcance contempla la construcción del acta de constitución que autoriza de manera formal el inicio del proyecto y brinda autoridad a los directores de proyectos la autoridad para hacer uso de los recursos para el desarrollo de las actividades.

Tabla 31. Acta de constitución

Acta de Constitución		
Versión:	Elaborado por: Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	
1. Información general		
Nombre del Proyecto:	Creación de un departamento de administración y custodia documental para grupo flores bajo la aplicación de los procesos de la guía del PMBOK® y Metodología Lean	
Organización Patrocinadora:	Grupo Flores	
Patrocinador y Cargo:	Gabriel Urquía / Director de Servicios Compartidos	
Fecha de presentación:	25 de junio de 2022	
2. Historia de versiones:		
Versión	Presentado por	Fecha
1	Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	25/06/2022
3. Propósito y Justificación del proyecto		
En base a los resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que la empresa Grupo Flores necesita gestionar de manera centralizada el soporte documental de la organización, bajo la creación de una nueva unidad de negocios con responsabilidades específicas en el manejo de nuevas herramientas de digitalización de documentos y la administración de una plataforma digital capaz de almacenar y controlar el ingreso y salida de expedientes, a fin de optimizar las operaciones de las áreas relacionadas con la creación y consulta de información para elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.		
4. Descripción del proyecto y entregables		
El proyecto creación de un departamento de administración y custodia documental para Grupo Flores se desarrollará en la ciudad de Tegucigalpa Honduras dentro de las instalaciones de la empresa mercantil Grupo Flores. El proyecto consiste en el desarrollo de un plan para la dirección de proyectos orientado a la creación de la estructura administrativa de una nueva unidad de negocio, así mismo incluye la propuesta de los equipos y herramientas		

Acta de Constitución

tecnológicas que la organización puede adoptar para gestionar el soporte documental, La estructura contará con una oficina de trabajo con una área de 71.36 metros cuadrados y será acondicionada con 7 estaciones de trabajo, una mesa rectangular para la instalación de los equipo y herramientas de digitalización de documentos, una área de recepción de expedientes, un cubículo especial para la jefatura del departamento y una mesa para reuniones, así mismo tendrá un área específica para resguardar y custodiar los expedientes, la cual tendrá por nombre “Archivo general” con una dimensión de 120 metros cuadrados, en donde se instalarán un escritorio de trabajo y 7 estantes metálicos diseñados a medida para soportar y estibar las cajas con los documentos. Además, contará con la instalación de un software de gestión documental para administrar el ingreso y salida de expedientes

5. Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del producto (Alcance)

- Oficina de trabajo con un área de 71.36 metros cuadrados
- Acondicionamiento de 7 estaciones de trabajo
- Acondicionamiento de una mesa rectangular para la instalación de equipo.
- Un área de recepción de expedientes con su respectiva ventanilla.
- Instalación de una mesa para reuniones.
- Un cubículo especial para acondicionar el escritorio de la jefatura.
- Construcción de un archivo general con una dimensión de 120 metros cuadrados
- Estantes metálicos para estibar las cajas
- Acondicionamiento de un escritorio de trabajo en el archivo
- Instalación de un gestor documental.
- Pintura tendrá un color de Gris y Blanco de todas las áreas
- Silla color negro
- Escritorios color café madera
- Las puertas serán de vidrio tapizadas con micro perforado en cuadros de 10 por 15 cm.

Requerimientos del Proyecto

- Finalizar el proyecto en un periodo de seis meses
- Presentar un informe de avance y costo por cada fase del proyecto terminada
- Depuración de desperdicios diariamente para trabajar áreas limpias y no afectar a los vecinos.
- Finalizar el proyecto con el presupuesto aprobado para el proyecto.
- Definir hojas de check list con la lista de los atributos con los que deben contar los productos para que sean revisados por el Sponsor.
- El proyecto solo se podrá iniciar con la obtención de los planos del diseño arquitectónico y los lineamientos de diseño estructuras del proyecto.
- Entrega de manual con especificaciones adecuadas para el mantenimiento funcional de los entregables y que comprenda la información de Marca, modelo, capacidad, costo, lugar de compra.

Acta de Constitución

- Los proveedores no pueden ingresar equipo o iniciar trabajo sin contar la firma del contrato de servicios
- Todos los proveedores de servicios deben estar creados en la base datos de la empresa después de haber llenado los formularios de cumplimiento necesarios para su creación.

6. Alineamiento del Proyecto con los objetivos de la investigación

Objetivos del Proyecto:

- creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores con responsabilidades y funciones específicas para administrar, centralizar y custodiar el soporte documental de la organización
- Desarrollar un plan para la dirección de proyectos para el planteamiento de la propuesta de la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Grupo Flores.
- Plantear una propuesta para la integración de una herramienta tecnológica para gestionar el soporte documental de la organización de manera digital.
- Proponer los equipos y las herramientas para el escaneo masivo de documentos de alta resolución que puede adoptar la organización para digitalizar los expedientes.
- Desarrollar flujos de trabajo operativos básicos que describan el proceso y funcionamiento de la nueva unidad de negocio.
- Desarrollar e implementar un programa de capacitación sobre el uso de las nuevas herramientas para maximizar el aprovechamiento de los equipos y ampliar los conocimientos del personal para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Implementar una herramienta de medición para monitorear y dar seguimiento sobre el funcionamiento del nuevo departamento y el uso de los equipos y herramientas instalados.

7. Director de Proyectos y Nivel de Autoridad

Nombre y Apellido del director del Proyecto
Glenda Elizabeth Alonzo
Carlos Benjamín Valeriano

Responsabilidades y Atribuciones Principales del Director de Proyectos

- Planificar y organizar todas las actividades y tareas del equipo.
- Dirigir y controlar las operaciones del equipo de proyectos.
- Gestionar y controlar los recursos asignados para ejecutar el proyecto.
- Realizar reuniones agendadas con el equipo de proyectos.
- Dejar un registro para los activos de los procesos de la organización.

8. Restricciones

El proyecto no puede iniciar sin la firma del acta de constitución

Antes de iniciar cualquier tipo de construcción el proveedor debe solicitar y presentar los permisos correspondientes

La construcción debe ser ejecutada por un contratista local.

El proyecto no puede iniciar sin la firma del contrato entre proveedor y contratante.

El acceso a la información no estará disponible para toda la organización.

Acta de Constitución

Solo se cuenta con seis meses para finalizar el proyecto.

El proyecto no puede exceder el presupuesto aprobado por la organización.

La compra del equipo debe ser negociada con la empresa Micro imágenes

9. Supuestos (Asunciones)

La proyección de la tasa de cambio se mantiene durante todo el proyecto.

La empresa acepta el proyecto

La instalación de los equipos y herramientas mejorarán el nivel de satisfacción de los clientes.

El plan de capacitación forma parte del paquete de compra del software de gestión documental.

El proyecto se culminará en el tiempo estipulado.

No espera tener otro confinamiento.

Habrà buen clima durante la ejecución y construcción del proyecto.

Los precios de los materiales se mantendrán fijos, por tanto, no habrá cambios en el presupuesto.

La tasa de cambio del dólar con relación a la moneda nacional no presentara cambios significativos

Se obtendrán los permisos de construcción y ambientales.

Las condiciones económicas, fiscales y sanitarias del país permitirán que el proyecto sea exitoso.

10. Riesgos de Alto Nivel

El equipo instalado no cumple con la resolución de las imágenes y la legibilidad esperada.

Un rebrote de la pandemia por Covid 19

Inestabilidad política

Riesgo de fenómenos naturales

Riesgo de incendio en la construcción.

Pocos proveedores de equipos de escáner y Software de gestión documental.

11. Presupuesto

Dirección de proyectos	L 90,000.00
Gestión de Alcance	L 2,321,820.00
Gestión de Digitalización	L 806,849.00
Satisfacción de clientes	L 11,000.00
Gestión de cierre	L 5,000.00
Reservas de Gestión y de Contingencia	L 485,200.35
TOTAL	L 3,719,869.35

12. Beneficios Esperados

- Mejorar la productividad de las áreas de la organización
- Reducción de costos de tiempo y mano de obra en la búsqueda y préstamo de expediente.
- Reducción de gasto de papel
- Reducción de costos por pérdida de documentos

Acta de Constitución

- Desplazamientos innecesarios
- Mitigar el riesgo de pérdida de la información de la empresa
- Centralizar el soporte documental de la empresa en un solo departamentos.
- Retención de clientes a través de procesos más ágiles
- Facilita la modalidad de teletrabajo
- Agilidad en la respuesta a entes reguladores
- Centralizar la información diseminada en varios departamentos en una sola área específica
- Depuración y destrucción segura de documentos
- Contar con un respaldo del soporte documental de la organización.
- Mejor control de los activos de información
- Disminuir la duplicidad y redundancia de documentos por clientes
- Facilita compartir documentos en cualquier momento
- Reducción de espacio físico de las demás áreas
- Incremento de la capacidad productiva laboral
- Contribución económica para el equipo de trabajo y proveedores

13. Programa de Hitos

Inicio del proyecto o firma de contrato	Por definir
Construcción de la oficina de trabajo	Por definir
Construcción del archivo general	Por definir
Acondicionamiento de las instalaciones	Por definir
Instalación del software y capacitación	Por definir
Entrega y aceptación del proyecto	Por definir

14. Integrantes del Equipo de Proyectos y Roles

Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	Directores del proyecto
Roberto Hernández / Jefe de mantenimiento GF	Supervisor de obras civiles y acondicionamiento
Marco Pérez / Gerente de IT Grupo Flores	Supervisor de instalación y configuración de software
Luis Gómez / Oficial de Compras Grupo Flores	Adquisición de Mobiliario y Equipo

15. Interesados del Proyecto

Nombre	Cargo
Grupo Flores	Patrocinador
Gabriel Urquía	Sponsor
Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	Directores de proyecto
Constructora H Y D	Proveedor de obras civiles
Microimagen	Proveedor de servicios Software, Equipo y Capacitación
Proveedores	Mobiliario, equipo, útiles, servicios, e insumos.

Acta de Constitución			
Alcaldía y Mi Ambiente		Reguladores gubernamentales	
Áreas de la empresa		Departamentos varios	
Trabajadores de proyectos		Equipo del proyecto	
16. Firma de Autorización del Acta de Constitución			
Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Gabriel Urquía	Sponsor		

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior desglosa los elementos resumidos del alcance del proyecto con el propósito de presentar una síntesis de alto nivel para poder delimitar el alcance y comprender de manera rápida los requerimientos principales del proyecto, por lo que la elaboración del mismo es un documento clave para la aprobación del proyecto.

En consecuencia, se presenta la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) que muestra gráficamente un resumen del trabajo que se pretende desarrollar, para lo cual se presenta en los siguientes niveles; nombre del proyecto, fases del proyecto, entregables del proyecto y los paquetes de trabajo que desglosan los hitos más importantes.

6.4.3.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)



Ilustración 7. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3.3. DICCIONARIO DE EDT

La siguiente tabla se muestra la información detallada del trabajo que se debe realizar en cada entregable y paquete de trabajo con el propósito de ampliar el alcance de las actividades que se requieren ejecutar en el desarrollo de las mismas.

Tabla 32. Diccionario de EDT

Control de versiones				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0	Carlos Valeriano	Glenda Alonzo	Gabriel Urquía	25-06-2022
DICCIONARIO DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO				
Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto	
Propuesta para la Creación de un departamento de administración y custodia documental para la empresa Grupo Flores.			CDACDGF	
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)				
Dirección de Proyecto	1.1	1.1.1	Es un documento que describe los planes que integran el plan para la dirección del proyecto, en donde definirán, prepararán y coordinarán las bases de todo el trabajo que se realizará en todo el proyecto con la inclusión de estándares del PMI.	
	1.1.1	1.1.1.2	Es el proceso de planificar, organizar y ajustar la secuencia de actividades de manera lógica y congruente a través de la aplicación de técnicas, instrumentos, negociaciones, investigaciones y herramientas según los estándares del PMI.	
	1.1.1	1.1.1.3	Las reuniones se consideran un elemento necesario para la planificación de iteraciones o discutir temas prioritarios de trabajo pendiente asociado al proyecto.	
Gestión de Alcance	1.2.	1.2.1	Esta fase del proyecto muestra el alcance del proyecto en relación a la construcción, modificación y acondicionamiento de las instalaciones físicas de Grupo Flores, la cual será adjudicada al contratista Constructora H y D bajo un contrato de llave en mano.	
	1.2.1	1.2.1.1	Se refiere a la construcción y acondicionamiento de una oficina de trabajo con un área de 71.36 metros cuadrados y será organizada con 7 estaciones de trabajo, una mesa rectangular para la instalación de los equipo y herramientas de digitalización de documentos, un área de	

			recepción de expedientes, un cubículo especial para la jefatura del departamento y una mesa para reuniones.
Gestión de Alcance	1.2.1	1.2.1.2	Se refiere a la construcción y acondicionamiento de un área específica para resguardar y custodiar los expedientes, la cual tendrá por nombre “Archivo general” con una dimensión de 120 metros cuadrados, en donde se instalarán un escritorio de trabajo y 7 estantes metálicos diseñados a medida para soportar y estibar las cajas con los documentos.
	1.2	1.2.2	Este entregable se refiere a todos los procesos de reclutamiento que debe realizar la empresa Grupo Flores para la contratación del personal idóneo que ocupará los puestos de trabajo descritos en el organigrama detallado en el estudio técnico de la propuesta.
	1.2.2	1.2.2.1	La selección del personal se refiere a revisar los perfiles de puesto levantados en el estudio técnico para seleccionar y entrevistar a personas que cumplen con los requisitos mínimos para el puesto.
	1.2.2	1.2.2.2	El reclutamiento de personal se refiere a establecer una relación formal de trabajo a través de la firma de un contrato que incluye las cláusulas y requisitos de contratación que indica el código de trabajo de Honduras, en donde se establecen elementos como; el salario, el horario de trabajo, los derechos y obligaciones del trabajador.
	1.2.2	1.2.2.3	El proceso de inducción se refiere a brindar al nuevo colaborador la oportunidad de realizar un recorrido por todas las áreas y departamentos de la empresa para que pueda tener una noción general de la estructura organizacional de la empresa, así mismo en este proceso se dan a conocer las políticas y reglamentos internos de la organización, la presentación formal de su jefe y compañeros de trabajo, así como la asignación de las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus labores.
	1.2	1.2.3	El entregable de procesos y técnicas de archivo se brindaran los flujos de trabajo principales para el desarrollo de las funciones del área.
	1.2.3	1.2.3.1	Este paquete de trabajo se refiere a brindar a la organización Grupo Flores el levantamiento de flujos de trabajo básicos con los que debe contar el nuevo departamento para el inicio de sus funciones.
	1.2.3	1.2.3.2	La clasificación de documentos suele ser uno de los temas básicos para la organización de documentos, por lo que en este paquete de trabajo se brindara un flujo de trabajo para la correcta clasificación documental.

	1.2.3	1.2.3.3	El almacenamiento de documentos en el archivo general es un elemento muy importante para mantener un archivo ordenado y bien estructurado, en este sentido se brinda un flujo de procesos de almacenamiento de documentos para establecer una codificación congruente de los expedientes.
Gestión de Digitalización	1.3	1.3.1	El entregable de adquisición y administración de digitalización se refiere a la obtención de todas las herramientas y equipos tecnológicos necesarios para la digitalización, indexación y carga de los documentos en el gestor documental.
	1.3.1	1.3.1.1	El paquete de trabajo equipo y herramientas se refiere a la adquisición del escáner de alta precisión y las herramientas de trabajo necesarias para la manipulación de expedientes en grandes cantidades como grapadoras industriales, separadores y saca grapas.
	1.3.1	1.3.1.2	Este paquete de trabajo se refiere a la instalación y configuración del gestor documental OpenKM, bajo los servicios de la empresa Microimagen quien brindará todo el soporte de IT.
	1.3.1	1.3.1.3	Este paquete de trabajo se refiere al plan de capacitación que brindara la empresa Microimagen en relación a la asignación de los accesos, cuentas y uso del gestor documental OpenKM.
Satisfacción de clientes	1.4	1.4.1	El entregable de control de calidad hace referencia a los controles de ingreso, préstamo y acceso a la información que deben tener las áreas para el eficiente desempeño de sus labores.
	1.4.1	1.4.1.1	La comunicación entre departamentos dentro de una organización suele ser un proceso de mucha importancia para el desarrollo de las actividades y funciones, por lo que es necesario establecer los canales adecuados de comunicación en referencia a la solicitud de información.
	1.4.1	1.4.1.2	La reducción de tiempo de respuesta en las solicitudes es de vital importancia para el servicio al cliente, en este sentido es necesario asegurar un flujo de acceso al gestor documental para la oportuna obtención de la información, el cual se realizara a través de pruebas integrales.
	1.4.1	1.4.1.3	En este paquete se realizará un formato para medir los tiempos de respuesta en la solicitud de información para asegurar la productividad
Cierre	1.5	1.5.1	En este entregable se registra la entrega del proyecto a través de una inspección de todos los entregables por parte de los jefes de los departamentos de compras, informática y mantenimiento de GF.

	1.5.1	1.5.1.1	En el paquete de trabajo de lecciones aprendidas se entrega al departamento de mantenimiento de la empresa Grupo Flores un reporte con la lista de inconvenientes identificados en el proyecto, proveedores, contactos, planos, cotizaciones, facturas, fotografías y cualquier documento que pueda servir a la organización en proyectos futuros.
	1.5.1	1.5.1.1	En este paquete de trabajo se levanta una lista de verificación para validar que los directores de proyectos cumplieron con la entrega de todos los entregables y paquetes de trabajo acordados en el contrato, firmando un acta de entrega del proyecto como paso final de los compromisos pactados.

Fuente: elaboración propia

6.4.3.4. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS

La identificación de interesados forma parte de los grupos de proceso de inicio del área de conocimiento gestión de interesados del proyecto, el beneficio de este proceso es la identificación y el involucramiento de la personas naturales o jurídicas que pueden afectar de manera directa o indirecta posita o negativamente el desarrollo del proyecto.

Tabla 33. Matriz de identificación e influencia de interesados

N°	IDENTIFICACIÓN					INFLUENCIA				
	Nombre	Empresa y Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Información del Contacto	Requisito Principal	Expectativa Principal	Influencia Potencial Poder / Interés	Nivel de Participación	Fase de Mayor Interés
1	Grupo Flores	Patrocinador	Tegucigalpa Honduras	Patrocinador	Sitio Web	Financiar el proyecto	Culminar la obra en tiempo y costo	Promotor y partidario del proyecto	Alto	Todo el programa
2	Gabriel Urquía	Grupo Flores / Director de Servicios Compartidos	Tegucigalpa Honduras	Sponsor	2216-4000	Aprobar el financiamiento del proyecto	Que el proyecto tenga éxito	Promotor y partidario del proyecto	Alto	Todo el proyecto
3	Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	Directores de Proyectos	Tegucigalpa Honduras	Project Manager	3192-7991 / 9727-8769	Cumplir con el plan del proyecto	Culminar el proyecto exitosamente	Promotor	Alto	Todo el proyecto
4	Equipo de proyecto	PMO del proyecto	Tegucigalpa Honduras	Oficina de Dirección de Proyectos	3192-7991 / 9727-8769	Cumplir con el plan del proyecto	Apoyar al PM y a GF a culminar el proyecto exitosamente	Promotor	Alto	Todo el proyecto
5	Proveedores	Ferretería Larach & Cía , Ipsa, Office Depot, Microimagen, Constructora HD	Tegucigalpa Honduras	Proveer materiales, mobiliario, equipos, herramientas y servicios	Sitio Web, Teléfono, Oficina	Productos certificados y buen precio	Satisfacer la necesidad de compra del cliente	Desconocedor y partidario	Alto	Todo el proyecto

N°	IDENTIFICACIÓN					INFLUENCIA				
	Nombre	Empresa y Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Información del Contacto	Requisito Principal	Expectativa Principal	Influencia Potencial Poder / Interés	Nivel de Participación	Fase de Mayor Interés
6	Instituciones Gubernamentales:	Gobierno tanto local como regional y nacional	Tegucigalpa Honduras	Reguladores	Sitio Web, teléfono, oficina de gobierno	Brindar los permisos de construcción y permisos ambiental	Velar por que se cumplan las leyes ambientales y municipales de país.	Promotor	Medio	Todo el programa
7	Empleados de Grupo Flores	Grupo Flores / Todas las áreas	Tegucigalpa Honduras	Involucrados directos	2216-4000	Relación con el manejo de expedientes	Que se mejoren los procesos para facilitar el trabajo	Partidario	Alto	Todo el programa
8	Clientes	Personas naturales y Jurídicas	Honduras	Clientes	Base de datos GF	Ser cliente de la empresa Grupo Cliente	Recibir un servicio ágil y de calidad.	Desconocedor y partidario	Medio	Todo el programa
9	Competencia	Mismo rubro	Honduras	Competidor	Sitio web, Oficina	Distribuidores de vehículos	Que el proyecto no se lleve a cabo y que no tenga el nivel de aceptación esperado.	Provocador	Bajo	Fase final del proyecto
10	Entidades públicas	SAR, MP, DPI, Transito, IP, Otros.	Honduras	Solicitantes de información	Sitio Web, teléfono, oficina de gobierno	Tener autoridad competente para la solicitud de información	Recibir la información solicitada en tiempo y forma.	Desconocedor y partidario	Bajo	Todo el proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Estrategia para el involucramiento de los interesados

N°	IDENTIFICACIÓN		CLASIFICACIÓN		INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS
	Nombre	Empresa y Puesto	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor / Desconoce/Líder	ESTRATEGIA
1	Grupo Flores	Patrocinador	Interno	A	Mantener satisfecho , seguimiento del proyecto, reuniones, informe de avance de la obra y entrega de productos de calidad.
2	Gabriel Urquía	Grupo Flores / Director de Servicios Compartidos	Interno	A	Mantener satisfecho , seguimiento del proyecto, reuniones, informe de avance de la obra y entrega de productos de calidad.
3	Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	Directores de Proyectos	Interno	A	Mantener satisfecho , obtener un margen atractivo de ingresos por la culminación del proyecto y dirección del PMO.
4	Equipo de proyecto	PMO del proyecto	Interno	A	Mantener satisfecho , obtener un margen atractivo de ingresos por la culminación del proyecto.
5	Proveedores	Ferretería Larach & Cía., Ipsa, Office Depot, Útiles de honduras, Microimagen, Constructora H y D, Jetstereo, Otros	Externo	A	Mantener informado , sobre las especificaciones y características de los productos y servicios requeridos.
6	Instituciones Gubernamentales:	Gobierno tanto local como regional y nacional	Externo	A	Mantener satisfecho , Establecer un canal y medio de comunicación que permita el diálogo constante, el flujo de información. Que permita que las discusiones y decisiones tomadas al interior de las instituciones y que afecten de alguna forma al proyecto sean comunicadas rápidamente.
7	Empleados de Grupo Flores	Grupo Flores / Todas las áreas	Interno	A	Mantener informado , Socialización del proyecto y los cambios que se desean implementar en el proceso de manejo documental de la organización.

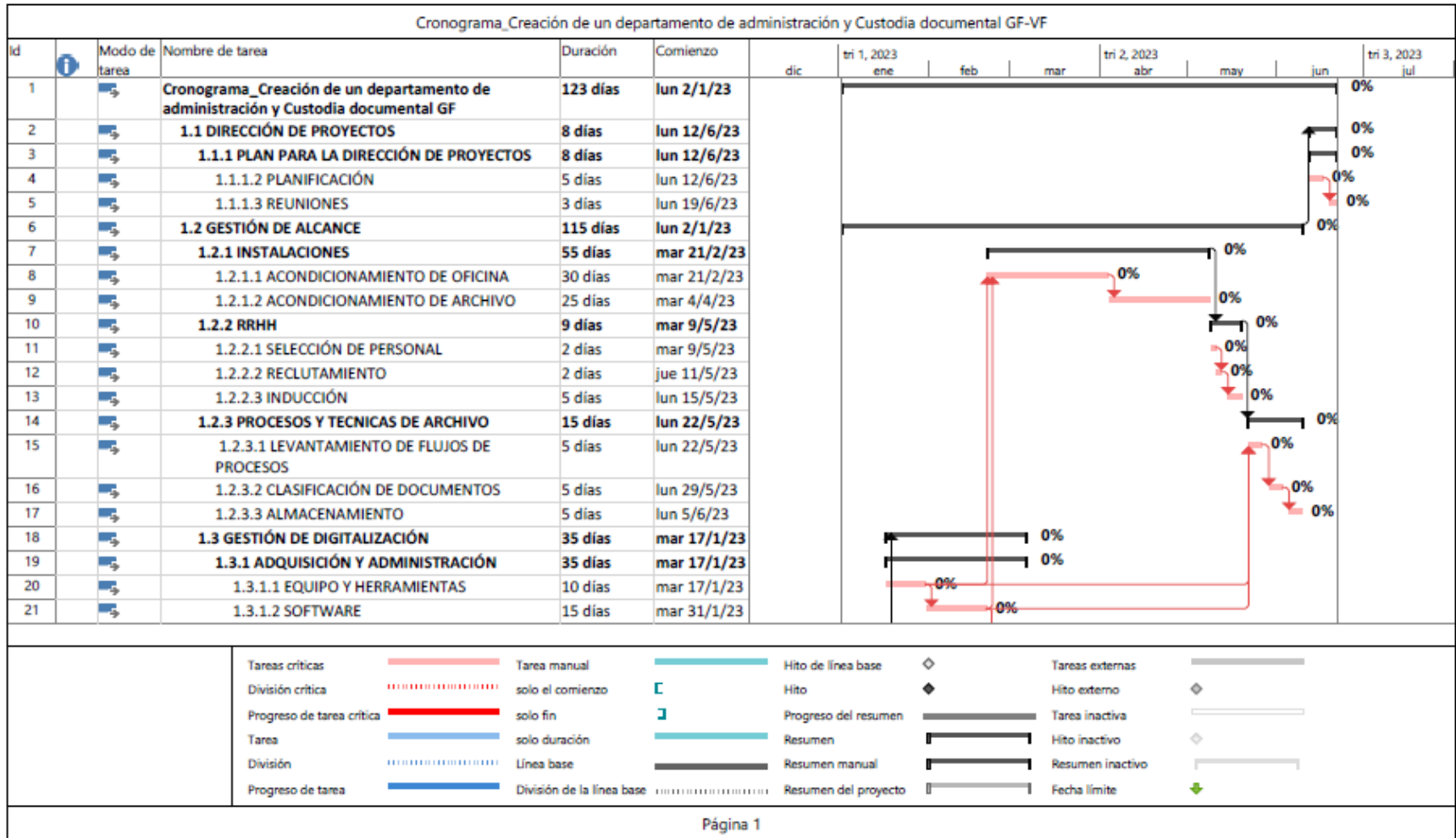
N°	IDENTIFICACIÓN		CLASIFICACIÓN		INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS
	Nombre	Empresa y Puesto	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor / Desconoce/Líder	ESTRATEGIA
8	Clientes	Personas naturales y Jurídicas	Externo	N	Monitoreo constante , monitoreas a través de encuestas de satisfacción al cliente la experiencia de compra de los servicios y productos adquiridos .
9	Competencia	Mismo rubro	Externo	O	Monitoreo constante , Identificar a los competidores, conocer a los posibles clientes, brindar un mejor servicio.
10	Entidades públicas	SAR, MP, DPI, Transito, IP, Otros.	Externo	A	Mantener informados , Dar respuesta oportuna a todas las solicitudes de información de los entes recaudadores, de justicia, administrativos y reguladores del país para facilitar el desempeño de sus funciones y en cumplimiento a la Ley.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3.5. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El cronograma del proyecto es uno de los componentes del plan para dirección de proyectos que permite planificar, controlar, y monitorear las actividades, ya que defino las fechas de inicio y fin de cada una.

Se estima que el tiempo estimado de desarrollo del proyecto definido es de 123 días equivalente a 6 meses, así mismo se ha definido un horario de trabajo de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm, adicionalmente se excluyen los días feriados y asuetos nacionales, el cumplimiento del plazo establecido dependerá de la gestión de los directores de proyecto.



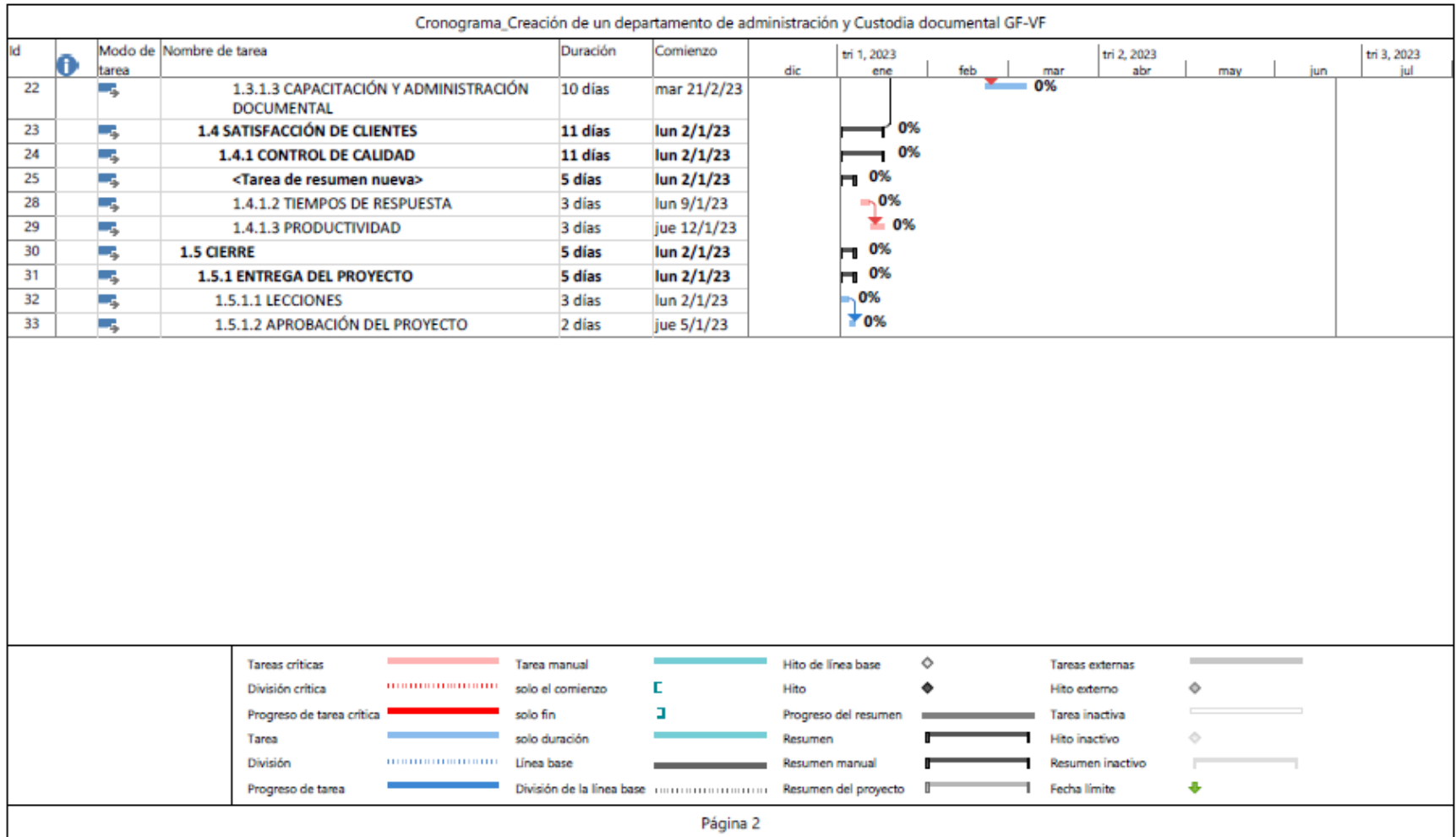


Ilustración 8. Cronograma de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3.6 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Es un elemento clave del grupo de procesos de la planificación que forma parte de área de conocimiento gestión de costo y su aporte principal consiste en sumar todos los costos estimados del proyecto para poder controlarlos y medirlos en relación al avance del proyecto.

Tabla 35. Presupuesto del proyecto.

Cuenta de Control	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT	IMPORTE
1.1	DIRECCIÓN DE ROYECTOS				L90,000.00
1.1.1	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				L90,000.00
1.1.1.2	PLANIFICACIÓN	días	30	1000	L30,000.00
1.1.1.3	REUNIONES, MONITOREO Y CONTROL	días	60	1000	L60,000.00
1.2	GESTIÓN DE ALCANCE				L2,321,820.00
1.2.1	INSTALACIONES				L2,296,320.00
1.2.1.1	ACONDICIONAMIENTO DE OFICINA	M2	71.36	12000	L856,320.00
1.2.1.2	ACONDICIONAMIENTO DE ARCHIVO	M2	120	12000	L1,440,000.00
1.2.2	RRHH				L18,000.00
1.2.2.1	SELECCIÓN DE PERSONAL	Horas	16	250	L4,000.00
1.2.2.2	RECLUTAMIENTO	Horas	16	250	L4,000.00
1.2.2.3	INDUCCIÓN	Horas	40	250	L10,000.00
1.2.3	PROCESOS Y TECNICAS DE ARCHIVO				L7,500.00
1.2.3.1	LEVANTAMIENTO DE FLUJOS DE PROCESOS	Horas	10	250	L2,500.00
1.2.3.2	CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	Horas	10	250	L2,500.00
1.2.3.3	ALMACENAMIENTO	Horas	10	250	L2,500.00
1.3	GESTIÓN DE DIGITALIZACIÓN				L806,849.00
1.3.1	ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN				L806,849.00
1.3.1.1	EQUIPO, HERRAMIENTAS, INSUMOS Y SERVICIOS	Global	1	L636,849.00	L636,849.00
1.3.1.2	SOFTWARE (INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN)	Global	1	L150,000.00	L150,000.00
1.3.1.3	CAPACITACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL	Global	1	L20,000.00	L20,000.00
1.4	SATISFACCIÓN DE CLIENTES				L11,000.00
1.4.1	CONTROL DE CALIDAD				L11,000.00
1.4.1.1	COMUNICACIONES	Plan	5	L1,000.00	L5,000.00
1.4.1.2	TIEMPOS DE RESPUESTA	Flujo	3	L1,000.00	L3,000.00
1.4.1.3	PRODUCTIVIDAD	Flujo	3	L1,000.00	L3,000.00
1.5	CIERRE				L5,000.00
1.5.1	ENTREGA DEL PROYECTO				L5,000.00
1.5.1.1	LECCIONES	días	3	L1,000.00	L3,000.00
1.5.1.2	APROBACIÓN DEL PROYECTO	días	2	L1,000.00	L2,000.00
TOTAL					L3,234,669.00
RESERVA DE CONTINGENCIAS		%	5		L161,733.45
RESERVA DE GESTIÓN		%	10		L323,466.90
TOTAL PRESUPUESTO					L3,719,869.35

Fuente: elaboración Propia.

Después de conocer el presupuesto estimado para la ejecución del proyecto, es necesario esclarecer que el detalle de los costos mostrados en la tabla N°35 solamente contemplan el presupuesto final para la construcción, acondicionamiento y formalización de flujos y procesos para constituir la nueva unidad de negocios, sin embargo, es necesario tomar en cuenta los costos fijos y variables de operación, en los cuales incurrirá la organización después de la ejecución del proyecto.

Consiguientemente se muestra una tabla resumen con la descripción de los costos más significativos de la operación y puesta en marcha del proyecto para asegurar la obtención de los beneficios, no obstante, el desglose de cada inversión se encuentra detallada en el estudio técnico de la presente investigación.

Tabla 36. Costos de operación mensual después de la ejecución del proyecto.

N°	Descripción de la Inversión	Tipo de Inversión	Inversión Total
1	Papelería y útiles de Oficina	Inversión de capital en costos de operación.	L 26,211.00
2	Servicios Públicos y Privados		L 13,450.00
3	Recurso Humano		L 95,000.00
TOTAL			L 134,661.00

Fuente: elaboración Propia.

Cabe mencionar que dentro de la inversión de mobiliario y equipo del proyecto se ha considerado la compra de un segundo scanner para poder digitalizar el historial de expedientes que posee la organización, en consecuencia, esta digitalización se debe realizar sin afectar el desempeño y productividad de las operaciones diarias que se genere con los nuevos expedientes, en este sentido se debe dedicar 4 horas diarias para digitalizar el historial teniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla 37. Cálculo de mano de obra y materia prima en digitalización de historial

Detalle Global	Salario Mensual	Salario Anual	Horas al año	Valor Hora
Planilla de RH nueva unidad	L 95,000.00	L 1,140,000.00	2,304	L 495
Detalle para digitalización de historial (4 horas diarias)			960	L 495
Total Mano de obra en digitalizar historial				L 475,200.00
Insumos				
Detalle	Unidad Medida	Valor Unitario	Valor Hora	
Servicios Públicos	Anual	960	70.05	
				L 67,248.00
TOTAL INVERSIÓN POR DIGITALIZACIÓN DE HISTORIAL ANUAL				L 542,448.00

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base que se dedicarán cuatro horas diarias y se utilizarán los dos escáneres se estima que el historial de expedientes estará digitalizado en un tiempo de un año y seis meses.

6.4.3.7. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión del riesgo en el proyecto permite identificar todos aquellos riesgos que pueden incidir de manera negativa en el desarrollo de las actividades, por lo que deben ser identificados de manera oportuna en proyecto, con el objetivo de tener una respuesta adecuada en caso que llegaran a materializarse, en este sentido se muestra una tabla con los riesgos identificados en relación a la propuesta para la creación de un departamento de administración y custodia para la empresa Grupo Flores.

Tabla 38. Matriz de Riesgos

N°	Riesgo identificado	Categoría de riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	P*I	Calificación	Respuesta Preliminar
1	Aumento de precio de los equipos, materiales, herramientas o insumos necesarios para el proyecto.	Económicos	Amenaza	0.7	0.5	0.35	Alto	Evitar
2	Conflicto entre el equipo de proyecto puede causar retrasos en el tiempo	Interesados	Amenaza	0.5	0.5	0.25	Medio	Mitigar
3	Abandono de un integrante del equipo del proyecto	Interesados	Amenaza	0.7	0.5	0.35	Alto	Mitigar
4	El equipo instalado no cumple con la resolución de las imágenes y la legibilidad esperada.	Interesados	Amenaza	0.5	0.5	0.25	Medio	Mitigar
5	Retraso en la aprobación de permisos debido a una mala categorización ambiental	Legal	Amenaza	0.1	0.63	0.063	Bajo	Mitigar
6	Inestabilidad política	Legal	Amenaza	0.1	0.63	0.063	Bajo	Aceptar
7	Un rebrote de la pandemia por Covid 19	Sanitario	Oportunidad	0.7	0.6	0.42	Alto	Aceptar
8	Riesgo de fenómenos naturales	Natural	Amenaza	0.4	0.7	0.28	Alto	Mitigar
9	Riesgo de incendio en la construcción.	Económicos	Amenaza	0.1	0.25	0.025	Bajo	Mitigar
10	Pocos proveedores para la compra de escáner de alta calidad	Administrativo	Amenaza	0.1	0.4	0.04	Bajo	Aceptar
11	Incumplimiento de proveedor provoca retrasos en el tiempo	Interesados	Amenaza	0.6	0.7	0.42	Alto	Mitigar

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3.8 PLAN DE ADQUISICIONES

Las adquisiciones y contrataciones es uno de los elementos de la planificación que puede incidir en el éxito o fracaso de un proyecto, en este sentido se muestra la matriz de adquisiciones con las inversiones más importantes a tomar en cuenta para desarrollo de la propuesta.

Tabla 39 Matriz de Adquisiciones

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	
1.0	Carlos Valeriano	Glenda Alonzo	Gabriel Urquía	25-06-2022	
PLAN DE ADQUISICIONES					
ESPECIFICACIONES Y CRITERIOS PARA LAS CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES					
Paquete de Trabajo	Descripción de la Adquisición	Tipo de Adquisición	Tipo de Contrato	Unidad de Medida	Cantidad
Plan para la dirección de proyectos.	Director de proyectos	Recurso Humano	Precio Fijo	Días	120
Plan para la dirección de proyectos.	PMO	Recurso Humano	Precio Fijo	Días	100
Instalaciones	Construcción de oficina y archivo	Infraestructura Física	Precio Fijo / llave en mano	M2	191.36
Adquisición y administración	Adquisición de Equipo, software y Capacitación	Tecnológica	Precio Fijo / llave en mano	Global	1
Adquisición y administración	Adquisición de insumos	Mobiliario y Equipo	Precio Fijo	Global	Varios






































Fuente: Elaboración Propia








Todos los proveedores de productos y servicios deben pasar por las políticas y procesos del área de compras de la empresa Grupo Flores, así mismo deben presentar y llenar todos los formularios correspondientes a la prevención del lavado de activos y leyes tributarias del país.

6.4.3.9. PLAN DE COMUNICACIONES

La comunicación entre los miembros y los interesados del proyecto representa un elemento de vital importancia para comunicar las actividades, avances, cambios y todo tipo de interacción con el equipo de trabajo, los cuales podrán hacerse a través de la utilización de los canales de comunicación más adecuados para comunicar con el grado de formalidad que amerite la actividad que se esté desarrollando, en este sentido se muestra la matriz de comunicaciones siguiente:

Tabla 40. Matriz de comunicaciones

Matriz de comunicaciones Proyecto de Gestión Documental Grupo Flores		Estatus semanal	Reporte quincenal	Reuniones Internas	Socialización de la información del proyecto	Reporte mensual	Evaluación de proyecto
Involucrado	Rol en el proyecto	Semanal	Quincenal	Semanal	Semanal	Mensual	Otro
Grupo Flores	Patrocinador					 	
Gabriel Urquía	Director de empresa ejecutora del proyecto						
Glenda Alonzo y Carlos Valeriano	Directores de proyectos			 			
Equipo de proyectos	PMO del proyecto				 		
Proveedores	Responsables de suministrar equipos, herramientas e insumos		 			 	
Instituciones gubernamentales	Otorgar permisos	 					

Empleados de Grupo Flores	Usuarios		 				
Entidades publicas	Regulador y recaudador						

Fuente: Elaboración propia

La matriz anterior muestra una serie de canales de comunicación que permitirán al director de proyecto comunicar el trabajo que se requiere hacer durante el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta que los correos electrónicos deben gestionarse con la plataforma de correo institucional de la organización y bajo las políticas de privacidad de la misma.

6.5 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE LA METODOLOGÍA LEAN

El presente plan de gestión de calidad para la empresa grupo Flores tiene la finalidad de integrar procesos eficientes en la calidad de las operaciones en empresa Grupo Flores, se presenta un plan en el cual se establecen lineamientos a través de la aplicación de la metodología de las 5'S de la calidad: clasificar, ordenar, limpiar, mantener y la disciplina, esta herramienta se convertirá en el principal aliado en el proceso de calidad y requerirá de un compromiso mutuo de todos los colaboradores para logran la estandarización de procesos en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener procesos efectivos en el control documental y digitalización de expedientes a través de la reducción de los 5 desperdicios: tiempo de espera, los reprocesos, exceso de procesamiento, movimientos innecesarios y los defectos en la documentación.

A continuación, se detallan los procesos y flujos de trabajo a seguir en la nueva unidad de negocio a través del monitoreo de las actividades que implica la gestión documental para garantizar que los estén expedientes se encuentre completo en formato digital y físico a fin de cumplir con las expectativas del cliente:

Tabla 41. Proceso de gestión de calidad soporte documental de GF

Descripción de la actividad	Procesos de gestión de calidad/5s
Recepción de Expedientes: El auxiliar de digitalización recibirá los expedientes para ser digitalizados y custodiados en el archivo general.	Asegurar la calidad en el resguardo documental/ordenar los documentos
Desarme de expediente y clasificación de documentos: El auxiliar de digitalización será el responsable de clasificar la documentación por tipo de documento de cada expediente recibido con el objetivo de agilizar la etapa de indexación de documentos y evitar reprocesos. Así mismo se sugiere la creación de planes de mejora continua en el proceso a fin de eliminar los excesos de procesamiento en la operación.	Planificar la calidad de las operaciones del área/evitar el retrabajo.
Traslado y escaneo expedientes: La persona responsable de desempeñar esta labor, debe recibir los expedientes ordenados de acuerdo a la secuencia lógica definida por tipo de expediente, así mismo debe escanear los documentos con el uso de la herramienta definida para tal fin, misma que guardara de manera automática en la carpeta y posterior	Controlar la calidad/eliminar los tiempos de espera y defectos

Descripción de la actividad	Procesos de gestión de calidad/5s
indexación a través de un código de identificación único por cliente el cual se sugiere sea el número de identificación.	
<p>Indexado de expedientes: El auxiliar responsable de este proceso será el encargado de enlazar a cada expediente el tipo de documento que le corresponde según el código de identificación correspondiente y mediante la herramienta instalada para esta actividad para lo cual debe seguir el siguiente proceso:</p> <p style="padding-left: 40px;">Identificar el documento</p> <p style="padding-left: 40px;">Ingresar los datos del cliente y aceptar.</p>	<p>Asegurar la calidad /eliminar los defectos</p>
<p>Administración de expedientes físicos: El responsable de esta labor deberá ordenar los expedientes en orden correlativo por el código asignado “identificación” y luego registrado en el software de administración de inventario y lo traslada al archivo general en cajas rotuladas y selladas para su custodia.</p>	<p>Asegurar y controlar la calidad /clasificar, orden y limpieza</p>
<p>Controles para el manejo de la gestión documental: Crear métricas para poder evaluar el cumplimiento de los procesos de calidad a través de rutinas diarias de revisión y validación de las diferentes actividades en los procesos</p>	<p>Planificar / disciplina</p>

Fuente: elaboración propia

Proceso para controlar la calidad de los documentos se enfoca en el proceso de calidad de las operaciones se deben realizar mediante la aplicación de técnicas que permitan realizar un monitoreo de las causas que están generando reproceso en la operación a fin de detectar los defectos en el proceso para lo cual se sugiere la implementación de técnicas y herramientas de control.

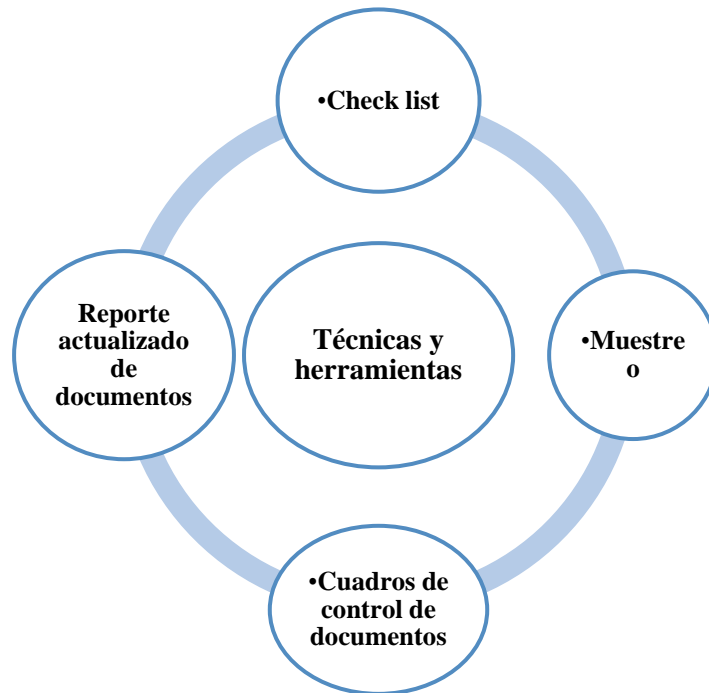


Figura 34. Proceso para controlar la calidad de los documentos

Fuente: Elaboración propia

6.5.1 DIAGRAMA DE ESCANEADO DE DOCUMENTO

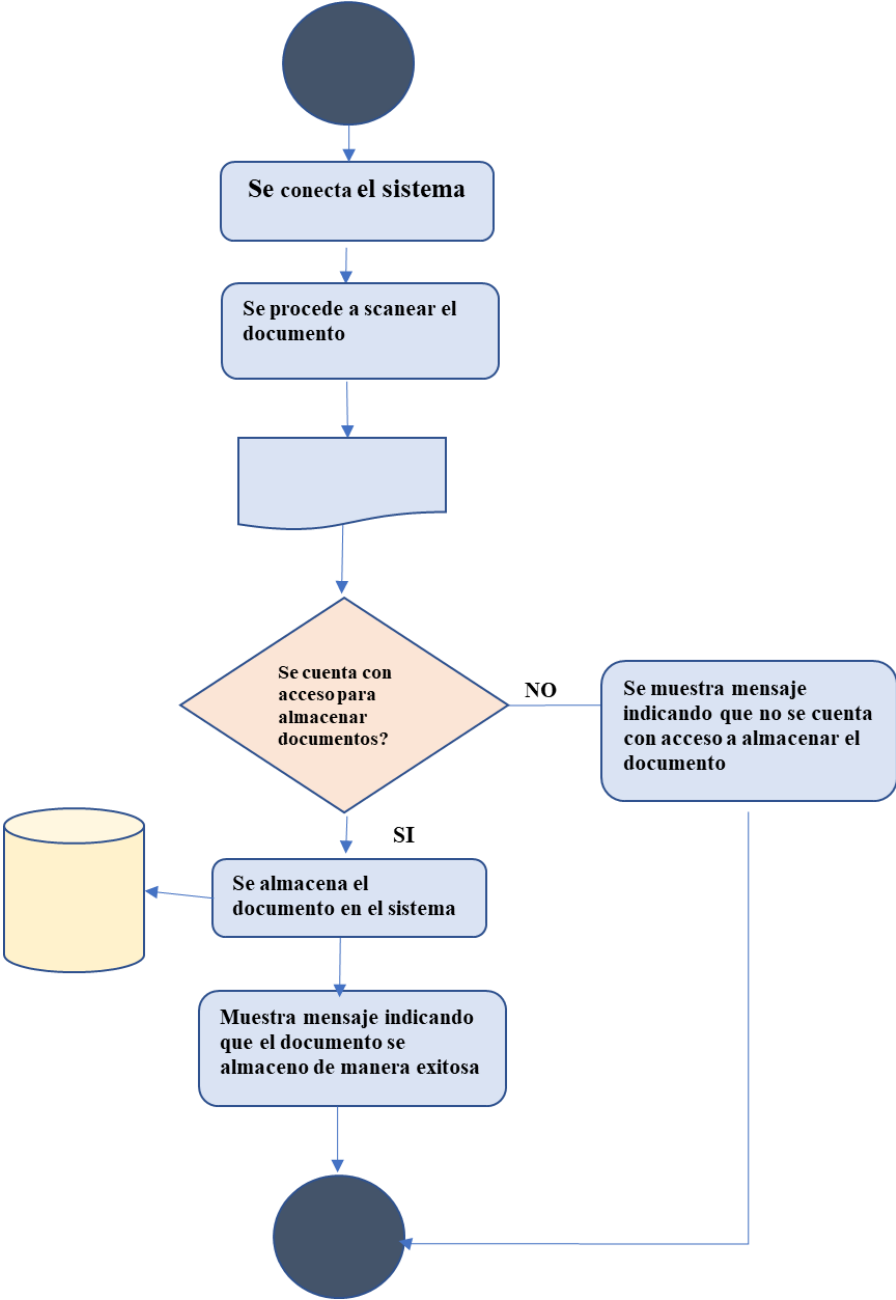


Ilustración 9. Diagrama de escaneo de documento

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 DIAGRAMA DE ALMACENAJE DE DOCUMENTO O ARCHIVO

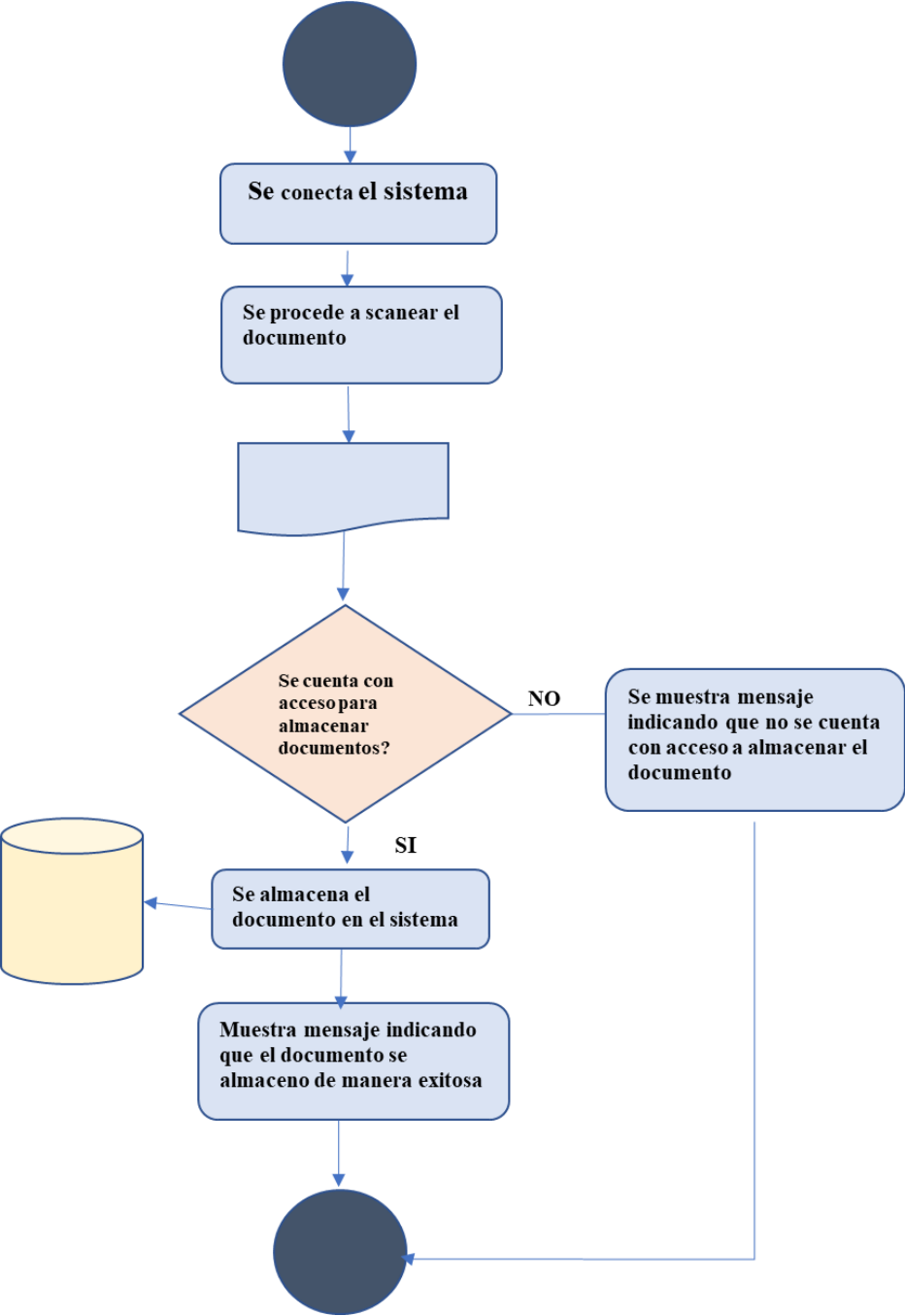


Ilustración 10. Diagrama de almacenaje de documento

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 DIAGRAMA DE BÚSQUEDA DE DOCUMENTO O ARCHIVO

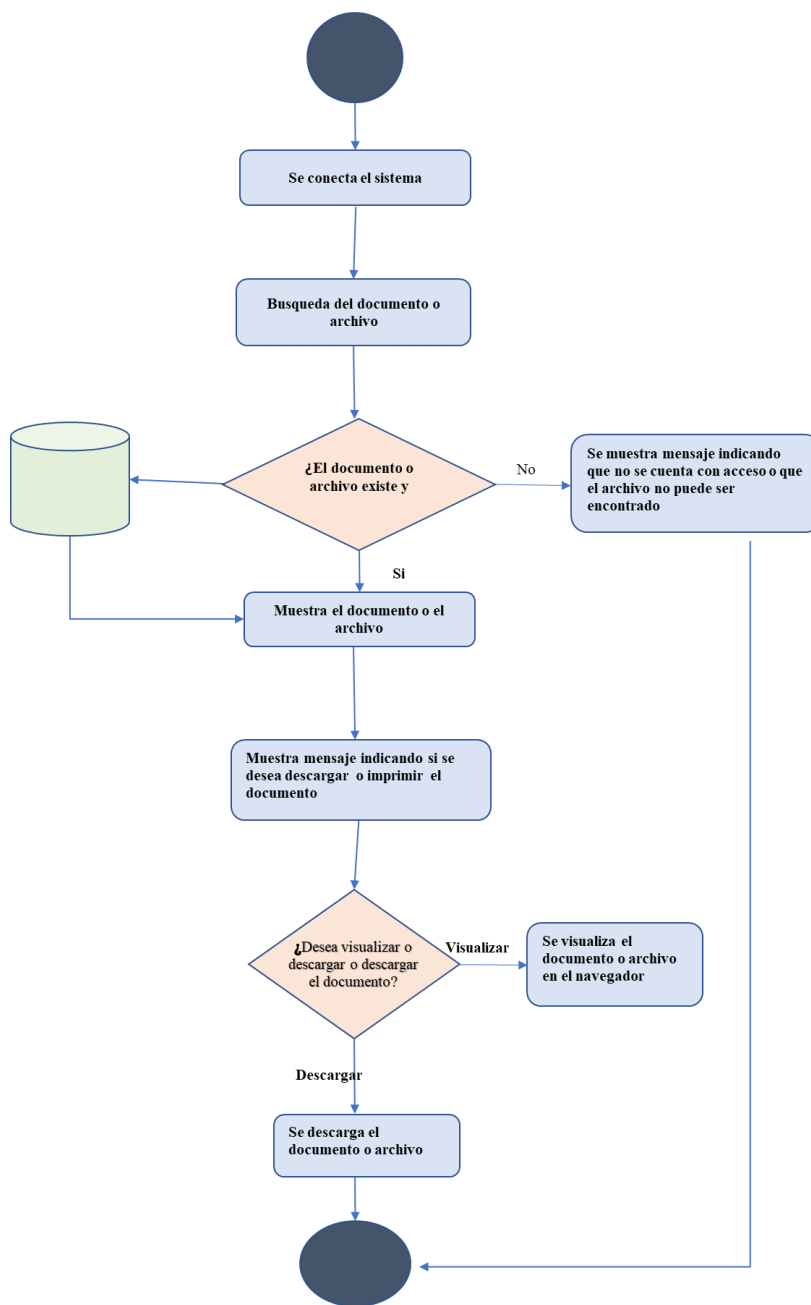


Ilustración 11. Diagrama de búsqueda de documento

Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 MEDIDAS DE CONTROL DE LA CALIDAD

Para asegurar la calidad en todas las operaciones de la nueva unidad de negocio se deben mencionar algunas características y parámetros básicos de medición en torno al funcionamiento de las herramientas y técnicas de archivo que se desean implementar, con el objetivo de los beneficios se mantengan de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Características de calidad del funcionamiento del gestor documental que la empresa Grupo Flores debe evaluar:

1. Calidad de los expedientes
2. Disponibilidad de la información
3. Rapidez en la obtención de expedientes físicos y digitales
4. Calidad en el servicio atención al cliente
5. Orden de los documentos

Los atributos enumerados anteriormente sirven para evaluar a nivel general que necesidades de los usuarios de la información pueden estar o no cumpliéndose y que están generando unos desperdicios en la empresa Grupo Flores.

Así mismo sobre las características de calidad que la empresa debería de preguntar serían las siguientes:

- Capacidad del personal
- Número de empleados
- Tiempo de respuesta

¿Qué método debe utilizar para evaluar la calidad del gestor documental y en general el funcionamiento de la nueva unidad de negocio?

Para poder realizar la evaluación del funcionamiento de las mejoras en el servicio con la nueva unidad de negocio se recomienda utilizar el instrumento de encuesta vía email y pagina web. Esta opción sería la más viable debido a factores como ser el bajo costo, se puede hacer uso de sitios en línea para crear la encuesta de manera rápida y fácil. También se puede llegar a una gran cantidad de personas o clientes sin la necesidad de invertir en recursos valiosos como ser tiempo y dinero.

Igualmente se consideraría que los clientes de Grupo Flores pueden llenar la encuesta online durante su visita a las instalaciones o cuando se hayan ido con el objetivo de medir la satisfacción del cliente en los tiempos de atención.

Considerando las ventajas anteriormente expuestas y al volumen de clientes internos que pueden hacer uso de la información a través del gestor documental, la mejor opción es llevar a cabo una encuesta online o vía email. Esto permitirá obtener gran cantidad de información en poco tiempo y de una manera más rápida para poder procesar la información y tomar acciones que permitan mejorar la situación de la empresa.

Definición de indicadores para Grupo Flores según perspectiva del cuadro de mando integral: finanzas, clientes, procesos y personas.

Finanzas:

Inventario anual

Beneficio neto

Clientes:

Satisfacción de clientes

Procesos:

Producción neta

Expedientes defectuosos

Personas:

Satisfacción de empleados

6.5.5 SELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores anteriormente mencionados se seleccionaron debido a que la empresa Grupo Flores se enfoca en brindar atención de calidad a los clientes internos y externos, a continuación, se describe el motivo de selección de cada indicador:

Inventario Anual: Este indicador debe permitir medir y conocer cuál es la cantidad de expedientes, vigencia de la información, que la empresa tiene y poder tomar decisiones si existe información que se encuentra en desuso ocupando las instalaciones o espacio en el servidor de gestión documental.

Beneficio neto: Debe poder medir cual es el beneficio neto que espera obtener cada año para poder seguir operando, en caso de que no esté cumpliendo con este indicador permitirá a la empresa tomar acciones para poder mejorar y obtener el beneficio esperado.

Satisfacción de clientes: Debido a que la nueva unidad de negocios será la encargada de digitalizar y administrar la gestión documental de la empresa, es necesario medir y conocer cuál es el índice de clientes satisfechos.

Producción neta: Este indicador permite a la empresa conocer si se está aprovechando los recursos con los que se cuenta, o si es necesario invertir o tomar otra acción como cambiar el proceso, incrementar el número de empleados para poder aumentar su productividad y nivel de servicio.

Expedientes defectuosos: La nueva unidad de negocio será la responsable de digitalizar y administrar la gestión documental de le empresa, por lo que es importante que cuente con un indicador que permita conocer o alertar si existe una cantidad elevada de documentos con algún defecto o establecer un numero tolerable de expedientes que presenten alguna falla, también se pueden establecer acciones de control y verificación de resolución de imagen, indexación de documentos, otros.

Satisfacción de empleados: Para cualquier empresa es necesario conocer el índice de satisfacción de sus empleados, si estos se encuentran insatisfechos o desmotivados su rendimiento en su puesto de trabajo será menor. Es importante para Grupo Flores conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores para poder tomar acciones que permitan mejorar el ambiente laboral.

6.5.6 PROCESO PARA LA ATENCIÓN DE SOLICITUD DE EXPEDIENTES

El presente procedimiento es para el personal que labora en el área de Administración y Custodia Documental de la empresa Grupo Flores. También puede servir de referencia para los empleados de la empresa ya que se indican los pasos a seguir para solicitar acceso a la información custodiada por dicha área. El procedimiento se inicia con la solicitud de expediente total o parte del expediente del cliente, el mismo finaliza con la entrega de la información solicitada.

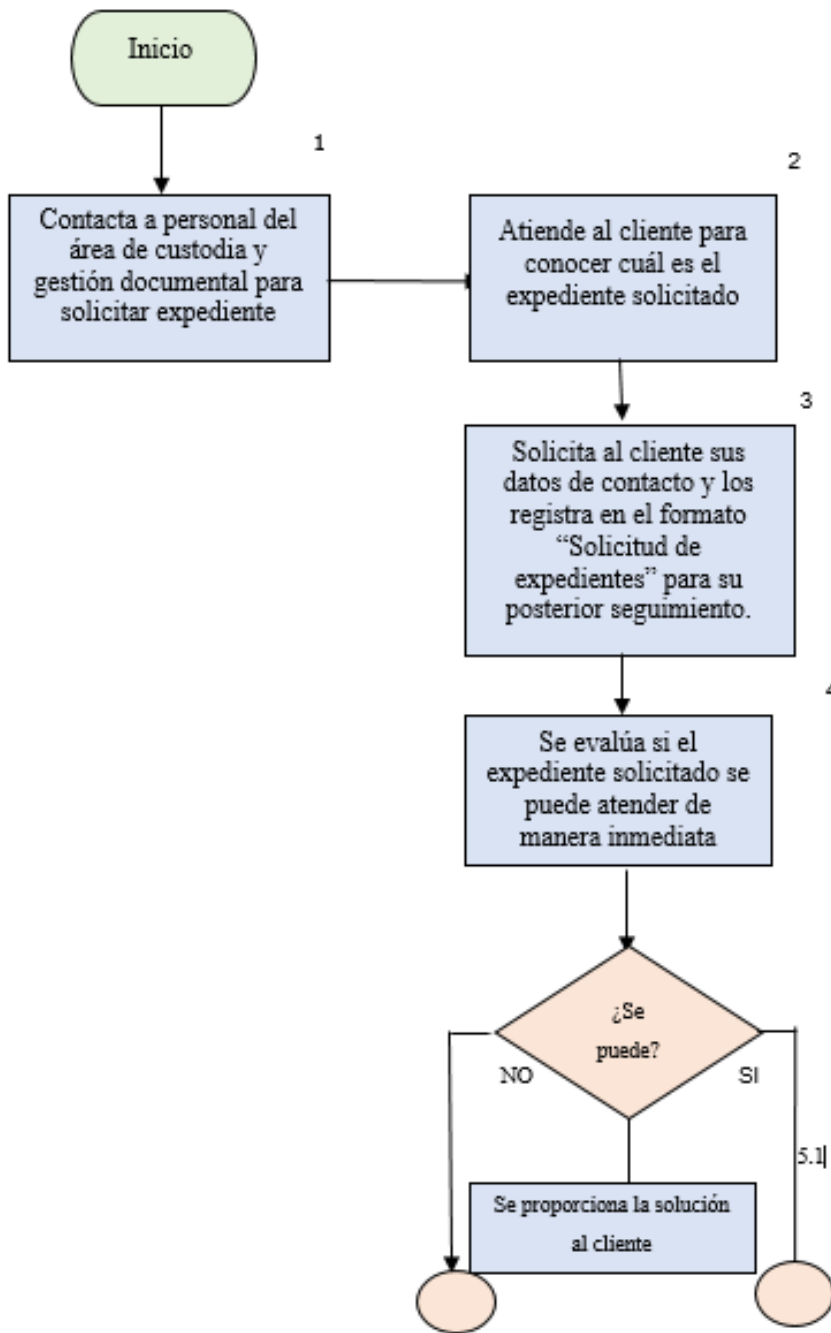
Tabla 42. Proceso para atención de solicitud de información

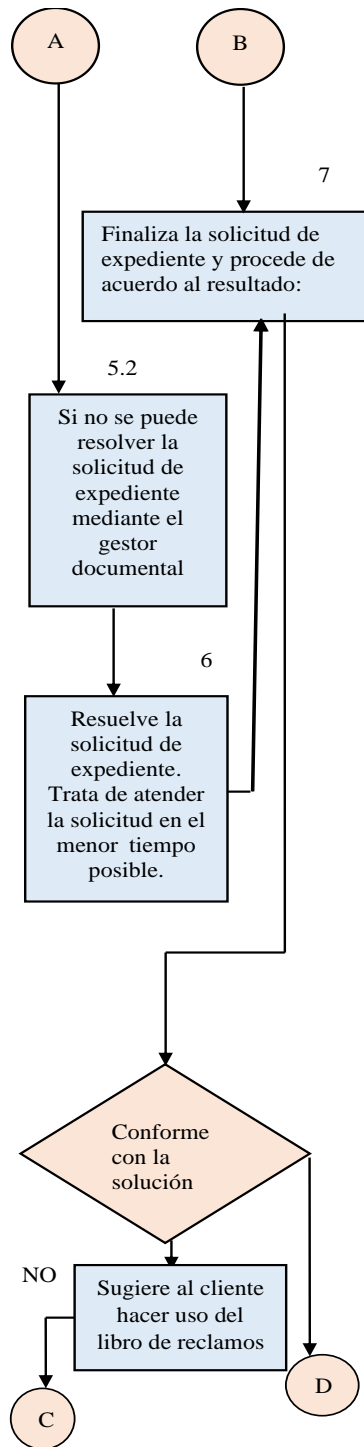
Nº	Actividad	Responsable
Presentación		
1	Contacta al área de administración y Custodia Documental para solicitar el expediente del cliente de manera física o digital	Cliente interno
2	Atiende al cliente para conocer cuál es el o los expedientes solicitados y si posee el nivel de acceso a la información que está solicitando.	Personal del área de Administración y Custodia Documental
3	Solicita al cliente sus datos de contacto y los registra en el formato “Solicitud de expedientes” para su posterior seguimiento. Continúa en el paso 4.	Personal del área de Administración y Custodia Documental
Evaluación Inicial		
4	Se evalúa si se cuenta con el expediente solicitado: 4.1 Si se puede atender de manera inmediata se continúa en el paso 5. 4.2 Si no se puede resolver de manera inmediata se continúa en el paso 6.	Personal del área de Administración y Custodia Documental
Respuesta del expediente solicitado		
5	5.1 Si se puede resolver la solicitud de manera inmediata, se proporciona la solución al cliente. Continúa en el paso 7. 5.2 Si no se puede resolver la solicitud de inmediato se envía un auxiliar a buscar el expediente. Se continúa en el paso 6	Personal del área de Administración y Custodia Documental
6	Atiende la solicitud de expedientes. Trata de atender la solicitud en el menor tiempo posible.	Personal del área de Administración y Custodia Documental

Cierre de la solicitud				
7	Finaliza la solicitud de expediente y procede de acuerdo al resultado: 7.1 Si el cliente quedó conforme con la solución brindada, continúa en el paso 8. 7.2 Si el cliente no quedó conforme con la solución brindada, sugiere al cliente hacer uso del “Libro de Reclamaciones”. Continúa en el paso 8.	Personal del área de Administración y Custodia Documental		
8	8. Registra la solicitud del cliente y el detalle de la atención en el “Solicitud de Servicio”.	Jefe de departamento/Supervisor / Personal del área de Administración y Custodia Documental		
Análisis y Mejora				
9	Evalúa semanalmente las solicitudes de servicio. 9.1 Si existen tendencias, determina si la tendencia es hacia una no conformidad o hacia una oportunidad de mejora. Procede de acuerdo al resultado: 9.1.1 Si existe tendencias de una no conformidad; procede de acuerdo al Procedimiento establecido de Acciones Preventivas y Correctivas. 9.1.2 Si existen tendencias de una oportunidad de mejora; procede de acuerdo al procedimiento de acciones de mejora, comunicando al jefe de la unidad, Supervisor / Personal del área de Administración y Custodia Documental, para su evaluación. Fin del procedimiento. 9.2 Si no existen tendencias, fin del procedimiento.	Jefe de departamento/Supervisor / Personal del área de Administración y Custodia Documental		
Registros: Formularios para atención de solicitudes y reclamos de usuarios.				
Descripción	Código	N° de expedientes	Ubicación del expediente	Vigencia de custodia de expediente
Registro de solicitud de expediente	GF-SE-001	1	Gestor documental/archivo general	5 años
Registro de reclamos	GF-RR-001	1	1	Permanente

Fuente: Elaboración propia

6.5.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO SOLICITUD DE EXPEDIENTES





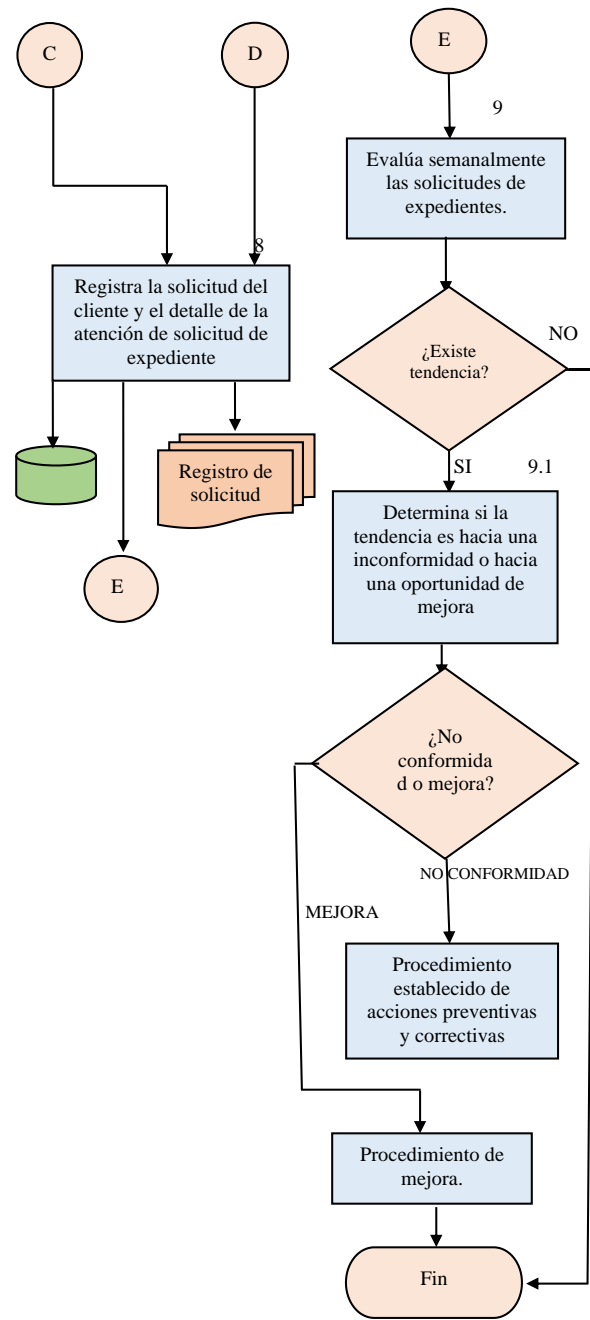


Ilustración 12 Diagrama de flujo de solicitud de expedientes

Fuente: Elaboración propia

6.5.8. SEGURIDAD DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Las amenazas digitales son cada vez más sofisticadas, por lo que crear conciencia sobre las mejores prácticas de seguridad de la información y protección de datos es la mejor y más efectiva forma de ahorrar tiempo, prevenir brechas de seguridad y eliminar riesgos. Se estima que cerca del 95% de las infracciones en seguridad informática son causa del error humano. Este número se puede reducir de forma significativa con programas de formación sobre seguridad de la información y protección de datos.

La manera en que se va a gestionar la preservación de la información es un aspecto primordial al momento de seleccionar un gestor documental, ya que la conservación de la documentación que se genera producto de las operaciones de la empresa es esencial para que la empresa pueda garantizar la rendición de cuentas en el momento que sea requerido.

Con fin de garantizar la preservación de la información de manera digital, se debe contar con un conjunto de medidas, técnicas, procesos y recursos para que la información conserve las características fundamentales, como ser; la integridad, autenticidad, fiabilidad y legibilidad y además asegurar que la información perdure en largos periodos de tiempo independientemente de los cambios tecnológicos.

El plan para la conservación de documentación de la organización estará alineada a la estrategia de las empresas y de acuerdo a la política de seguridad información y los lineamientos sobre manejo de la información.

Como oportunidad de mejora, se propone que en Grupo Flores la información documental sea guardada de manera física centralizada en el archivo general, adicionalmente con el gestor la información estará resguardada de forma digital en el servidor que ha sido propuesto en el presente documento.

Por otra parte, la Integración de estándares de calidad es un aspecto primordial para implementar y establecer un sistema de gestión documental, por lo que se debe definir qué normas, estándares y formatos se van a utilizar. El uso coherente de los estándares de seguridad de la información es esencial, puesto que proporcionan un punto de referencia para desarrollar el proyecto de gestión documental con garantías de autenticidad y fiabilidad.

Estos contienen instrucciones que permiten asegurar que el sistema de la organización desempeña sus funciones de manera fiable y efectiva.

La implantación de normas y estándares para proteger la confidencialidad y seguridad de la información será vital para Grupo Flores, dado que a través de la aplicación de estas medidas la organización estará protegida de algunos riesgos, lo que contribuirá directamente a garantizar que puedan seguir prestando sus servicios con normalidad sin correr el riesgo de que la seguridad de los documentos se vea comprometida, hay que considerar que la posibilidad de revelación no adecuada de información sensible por fugas, pérdidas mal intencionadas o incluso el espionaje puede producir importantes daños a nivel económico, legal y reputacional para la organización.

Sin duda alguna el gestor documental aportará muchas ventajas a la hora de facilitar la comunicación entre las diferentes áreas de la organización y ayudará con la disminución de costos e incrementar la productividad. Sin embargo, es preciso mencionar que el uso de estas tecnologías conlleva ciertos riesgos, sobre todo cuando la organización no tiene bien definida una política de seguridad de la información.

El software de gestión documental de OpenKM que se ha propuesto a la empresa Grupo Flores presenta muchas funcionalidades que le permiten a la organización cumplir los requisitos más exigentes en cuanto a seguridad se refiere, como ser los establecidos por normativas ISO 9000, ISO 30000, ISO 27001. Para reforzar la seguridad, se deben adoptar estándares que establezcan las características requeridas por el sistema de gestión documental, para que diferentes programas puedan trabajar en conjunto intercambiando información.

Con el objetivo de que la empresa pueda crear un plan adecuado de conservación y preservación de la documentación de manera digital, se puede sugerir la aplicación de los siguientes estándares:

MoReq2010 (Modular requirements for records systems): El objetivo de este estándar es proporcionar un conjunto de requisitos modulares en la estructura de los datos y funcionalidades.

El estándar DoD 5015.02-STD (Electronic records management software applications design criteria standard): establece los requisitos funcionales básicos para la clasificación de seguridad, control de acceso y otros procesos.

La Norma ISO 16175-2: Principios y requisitos funcionales para documentos en entornos de oficina electrónica: Dentro de los requisitos implícitos en el gestor documental OpenKM establece un conjunto de requisitos funcionales para sistemas que gestionan documentos electrónicos, habitualmente conocidos como electronic records management systems (ERMS) o enterprise content management systems (ECMS).

ISO 27001 es el estándar internacional reconocido y aceptado para la gestión de la seguridad de la información. Esta norma ofrece un marco seguro para la implementación de procesos.

En relación a los estándares descritos anteriormente se presenta una serie de aspectos que pueden ser tomados en cuenta al momento de ejecutar la aplicación del gestor documental OpenKM:

Organizar los documentos físicos y electrónicos de la empresa, incluyendo sus metadatos a través de un sistema de clasificación documental.

Garantizar la autenticidad de los documentos de archivo y la información a lo largo del ciclo de vida del documento.

Mantener la integridad de los documentos, mediante agrupaciones documentales, en series y subseries.

Permitir y facilitar el acceso y disponibilidad de los documentos de archivo por parte de las áreas y de la propia entidad, cuando sean requeridos.

Proporcionar un módulo de control de usuarios.

Ofrecer una interfaz amigable y fácil de utilizar.

Contar con un historial que permita identificar el ciclo de vida de un documento.

Proporcionar trazabilidad sobre los documentos alojados en el sistema.

Establecer reglas que impidan la destrucción o borrado de cualquier documento por un usuario, incluyendo un administrador.

6.5.9 ACCIONES PARA ASEGURAR SOSTENIBILIDAD DE BENEFICIOS

Al momento de implementar un sistema de calidad en el área de administración y custodia documental, deberá involucrar a las demás áreas y conseguir el compromiso de los altos directivos que se comprometan en la implantación del sistema de calidad. Así mismo se deberá establecer un plan estratégico y definir la misión y visión del departamento, a fin de cumplir con el mayor nivel de satisfacción del cliente. Se establecerán planes de capacitación donde se involucre a todo el personal, se facilitarán cursos sobre mejora continua y herramientas como ser diagrama de Pareto, causa y efecto con el fin de poder identificar y mejorar los productos de la empresa.

Establecer indicadores de calidad para evaluar la satisfacción del cliente una vez que se entreguen los expedientes solicitados, estos indicadores deberán ser evaluados a través de formularios o encuestas en línea o correo electrónico. Los indicadores a evaluar será la calidad de los expedientes y el servicio del área de administración y custodia documental.

Promover programas de incentivos a los colaboradores, donde se reconocerá el cumplimiento de metas en la digitalización de documentos, menor número de reprocesos, tiempo de atención de solicitudes, entre otras, con el objetivo de que los colaboradores creen una cultura enfocada en la satisfacción del cliente y cero desperdicios en el desempeño de sus funciones.

Realizar auditorías internas de control de calidad con el fin de detectar incumplimientos de metodologías lean y así poder tomar medidas de acción que permitan mejorar los procesos de la empresa y eliminar los incumplimientos de las metodologías y así mismo estar en un proceso de mejora continua.

Integrar proceso para aportar sugerencias de mejora en el proceso de gestión y manejo documental con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios y recabar información que ayude al mejoramiento continuo.

El planteamiento de la propuesta desarrollada en el presente documento contiene todos los elementos de viabilidad e identificación de los beneficios para la implementación del proyecto en la empresa Grupo Flores, los cuales se encuentran sustentados en base a los resultados obtenidos en la investigación, así mismo se brinda un plan para la dirección de proyectos bajo los estándares de PMI y los aportes de la metodología Lean para asegurar el éxito del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

© Open Document Management System S.L. (2005). Gestión documental. *Gestión Documental*.

<https://www.openkm.com/es/#GestionDocumental>

CANON. (2022). *Imagen FORMULA DR-M260* [Empresarial].

<https://www.canon.es/business/products/scanners/document-scanners/imageformula-dr-m260/>

Chiavenato, I., Fuente Chávez, C. L. D. L., & Montaña Serrano, E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ta. Edición). McGraw-Hill Interamericana.

Corporación Flores S.A. (2022). Toyota Honduras. *¿Por qué Toyota?*

<https://toyotahonduras.com/>

Custodia Documental | Protección de Datos para empresas y autónomos. (2019, junio 28). *Grupo*

Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/custodia-documental/>

Gómez Gómez, I., & Brito Aguilar, J. G. (2020). *Administración de Operaciones* (1 Era. Edición). Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.

<http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6775900>

Hewlett Packard Enterprise. (2022). *HPE ProLiant MicroServer Gen10 Plus* [Empresarial].

<https://buy.hpe.com/lamerica/es/servers/proliant-microserver/proliant-microserver/proliant-microserver/hpe-proliant-microserver-gen10-plus/p/1012241014>

Ley sobre Normas de Contabilidad y de Auditoría | BJV E-Legis®. (2004).

<https://www.coleccionlegis.com/catalogo/lectura?id=32>

Ley sobre Privación Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Ilícito | BJV E-Legis®. (2010).

<https://www.coleccionlegis.com/catalogo/lectura?id=61>

Peralta, K. (2017). *Espacio Honduras*. <https://www.espaciohonduras.net/>

- Project Management Institute & Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del PMBOK®*. (6ta Edición).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1663406>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 va. Edición). Pearson Educación.
- Socconini, L. V. (2019a). *Lean Manufacturing: Paso a paso* (1.ª edición). Marge Books.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/117567>
- Socconini, L. V. (2019b). *Lean Manufacturing: Paso a paso* (Ester Vidal Cayr6). Marge Books.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/117567>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2 da. Edición). GRUPO EDITORIAL PATRIA. <http://site.ebrary.com/id/11013562>
- UNITEC Facultad de Posgrado. (2022a). *Manual de Forma*. CRAI.
- UNITEC Facultad de Posgrado. (2022b). *Manual Sobre Aspectos De Fondo, Para La Redacción Del Trabajo Final De Graduación Para Nivel De Maestría*. CRAI.
- UNITEC Facultad de Posgrado, & CRAI. (2020). *Normas APA séptima edición*. CRAI.
- Vílchez Beltrán, J. (2019). *Gestión de archivos* (1a Edición). IC Editorial.

ANEXO 2. ENCUESTA EN APLICACIÓN FORMS DE OFFICE 365



Encuesta académica

La presente encuesta se ha elaborado con fines académicos, como parte del proyecto final de investigación de la Maestría en Administración de Proyectos para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Sus respuestas serán fundamentales para el desarrollo del proyecto en Grupo Flores.

* Obligatoria

1. Nombre: *

2. Genero *

Masculino

Femenino

3. Cargo que desempeña en Grupo Flores *

4. Tiempo de laborar en la empresa: *

5. Área o departamento: *

6. ¿Considera que las instalaciones físicas de Grupo Flores poseen las condiciones adecuadas y accesibles para el almacenamiento y custodia de los expedientes? *

Si

No

7. ¿Cuál es la edad promedio de su equipo de trabajo? *

18 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

51 años a mas

8. ¿Actualmente Grupo Flores posee recurso humano dedicado específicamente a proveer los expedientes solicitados de cualquier área de la organización? *

Si

No

9. Actualmente, ¿Cuál es la forma en que se encuentran disponibles los expedientes en Grupo Flores? *

- De forma física
- De forma digital
- En una plataforma

10. ¿Considera que los procesos y técnicas de archivo que utiliza Grupo Flores en la actualidad muestran innovación tecnológica? *

- Si
- No

11. ¿Considera que los equipos y las herramientas utilizados en la actualidad por Grupo Flores para realizar el escaneo de documentos son adecuados para esta función? *

- Si
- No

12. Si su respuesta anterior fue "**No**", favor explique brevemente ¿Porque? En caso contrario pase a la siguiente pregunta.

13. ¿Según su experiencia laboral, conoce de alguna herramienta tecnológica que pueda implementar Grupo Flores para administrar su soporte documental? *

Si

No

14. Si su respuesta anterior fue "**Si**", favor explique brevemente ¿Cuál herramienta tecnológica conoce? En caso contrario pase a la siguiente pregunta.

15. ¿En su opinión, es necesario integrar programas de capacitación sobre técnicas y prácticas de archivo moderno, bajo el uso de herramientas y sistemas tecnológicos? *

Si

No

16. ¿Cuál de los siguientes aspectos representan mayor dificultad para Usted al momento de solicitar y recibir expedientes? *

Llenar formato de solicitud de expedientes

Enviar correo con el listado de expedientes requeridos

Solicitar información de un mismo cliente a distintos departamentos

Tiempo de espera para recibir la información

Movilizarse a realizar el retiro y devolución de los expedientes

Firmar control de salida de expedientes

17. ¿Cuál de los siguientes riesgos considera que pueden llegar a materializarse, en relación a las prácticas de archivo utilizadas en la actualidad por Grupo Flores? *

- Incendio
- Inundación
- Deterioro
- Perdida, robo y/o extravío
- Plagas
- Confidencialidad

18. Si visualiza otro riesgo, favor indique cual es, en caso contrario pase a la siguiente pregunta.

19. ¿Cómo califica su experiencia al momento de solicitar un expediente de uno o varios clientes a los departamentos que los custodian? *

- Excelente
- Muy Buena
- Regular
- Buena
- Mala

20. ¿Cuándo solicita un expediente a las distintas áreas que los custodian, cuál es el tiempo promedio de respuesta? *

- Inmediatamente
- De una a dos horas
- Medio día
- Al día siguiente
- Dos días o mas

21. ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación le gustaría utilizar para solicitar y recibir expedientes? *

- Correo electrónico
- Mensajería interna
- Plataforma digital
- Formato de solicitud
- Otros


22. ¿Le gustaría que Grupo Flores cuente con un departamento específico para administrar y custodiar de manera centralizada todo el soporte documental de la organización? *

- Si
- No

23. ¿Seleccione los beneficios más relevantes que aportaría un área especializada en la administración y custodia documental para el desempeño de sus funciones? *

- Reducción de tiempo
- Menor esfuerzo
- Movimientos innecesarios
- Disponibilidad de la información
- Seguridad de la información
- Menor responsabilidad
- Mejor control
- Una sola área responsable

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms