



MARÍA DEL PILAR CAMPOS MARTÍNEZ

## Visualización priorizada de la cartera de proyectos de un archivo

Prioritized visualization of the project portfolio in an Archive

*María del Pilar Campos Martínez*  
*mcamposma@bcn.cat*  
*Archivo Municipal de Barcelona*

*Citación:* Campos Martínez, María del Pilar (2020). "Visualización priorizada de la cartera de proyectos de un archivo". *Tábula*, n. 23, pp. 247-262

*Recibido:* 26-10-2020. *Aceptado:* 24-12-2020  
*DOI:* <https://doi.org/10.51598/tab.851>

## Resumen analítico / Analytic summary

En momentos de crisis la priorización de proyectos en las organizaciones es estratégica ya que los recursos son más escasos y se exigen más resultados. Establecer de forma objetiva qué acciones se van a llevar a cabo por encima de las demás no es sencillo y es fácil dejarse llevar por titulares o por presiones de los grupos de interés. Aquí se presenta una herramienta para visualizar la cartera de proyectos en base a las variables de urgencia, recursos e impacto sobre un gráfico y la sugerencia sobre qué proyectos escoger. En este artículo se presenta la metodología centrándose en los centros de archivo.

GESTIÓN DE PROYECTOS | PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS | GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS | MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

In times of crisis the prioritization of projects in organizations is more strategic than ever since resources are scarcer and more results are required. Objectively establishing which actions to carry out is not easy and often the lack of prioritization methods is filled by making decision based on stakeholders. This paper presents a tool to visualize the project portfolio in archival institutions based on three variables: urgency, resources and impact on a graph, and suggest on which projects to choose.

PROJECT MANAGEMENT | PROJECT PRIORITIZATION | PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

## Pocas son las organizaciones que al crearse ya planificaron un archivo con el personal adecuado con los depósitos vacíos y un repositorio en blanco. Es habitual en archivos tener años, cuando no siglos, por tratar, con proyectos a propuesta de las unidades de negocio, la dirección y del propio personal de archivo.

Esta situación suele ir acompañada de no tener suficientes recursos para llevarlos todos a cabo: el tiempo, el personal y el dinero son bienes limitados. La pregunta clave es “por dónde empezar”. La decisión que se tome marcará la estrategia de los meses y años siguientes, y se debe poder argumentar por qué se eligió una tarea y no otra frente a los diferentes grupos de interés que pueda tener la organización, ya sea ofrecer un servicio a un departamento por delante de otras necesidades o una acción de difusión por encima de la digitalización de un fondo.

Estas decisiones pueden tener una parte política, en cuyo caso se escapan del control de los técnicos y de la dirección del archivo, pero en muchos casos son elecciones que se acaban basando en intuiciones sobre la urgencia o las presiones de los diferentes interesados o según el carácter y sistema de gestión del equipo directivo (Rodrigues & Ferreira da Silva, 2020).

En contextos de crisis, se unen las peticiones a la falta de recursos, y la demanda de conjunto de acciones extraordinarias para poder suplir la pérdida de personal o dinero que previamente se tenían. Además, las expectativas de los resultados de las actividades no solo no disminuyen, sino que se espera un sobreesfuerzo si van asociados a la eficiencia y el ahorro. La herramienta de que disponemos para poder maximizar el trabajo que se lleva a cabo es disponer de una correcta gestión de proyectos para hacer el seguimiento de los recursos que se invierten.

En el entorno organizativo y empresarial existen diversas metodologías para la gestión de proyectos, pero muchas veces van asociados a programas de

pago o diseñados para un entorno industrial o grandes empresas con departamentos de dirección estratégica. En archivos pequeños o medianos son de difícil implantación de forma completa por lo que a menudo hay una falta de atención a esa misma cartera de proyectos aunque se evolucione para gestionarla mejor (Martinsuo, 2013).

## La planificación en la administración

Existen muchas técnicas de planificación y gestión de proyectos, la mayoría nacen de la industria o empresa privada y de ésta se han adaptado a las administraciones públicas. Ejemplos claros son las metodologías Lean, *Six Sigma* (Chiaburu, 2014), *Scrum*, *Kanban*... Estas metodologías muy relacionadas con los proyectos tecnológicos se identifican como metodologías ágiles o *Agile*.

El sector público ha tendido a adoptar con lentitud estas metodologías. Posiblemente se deba a que la cultura organizativa todavía está muy jerarquizada, con políticas y regulaciones que hace que sean poco flexibles (Ribeiro & Domingues, 2018). Otro factor identificado en los desarrollos tecnológicos es la falta de implicación de los usuarios finales y las dificultades de incorporar requerimientos durante el desarrollo. Aun así, se encuentran casos de éxito en administraciones al incorporar estas metodologías, por lo que el cambio en la gestión de proyectos públicos no solo es posible sino que ya encontramos ejemplos en la bibliografía. De hecho, el propio Ministerio de Industria el año 2009 publicaba una Guía avanzada de gestión de proyectos con diferentes metodologías, entre ellas PMBOK (Laboratorio Nacional para la calidad del Software, 2009) o la norma ISO 10006:2027 (ISO, 2017).

La forma en que se gestionen los proyectos marcará la eficiencia en su desarrollo e implantación, así como el buen resultado esperado, la mejor explotación de los recursos invertidos y la capacidad de coordinar más de uno de forma simultánea. Pero no resuelve la decisión inicial de cuáles escoger o por dónde empezar.

## La identificación de proyectos

El primer escollo ante esta priorización en el entorno de un archivo o unidades de gestión documental es la identificación y limitación sobre qué es un proyecto. Encontramos diversas definiciones en los manuales de gestión de proyectos y de calidad. Así, la definición de un proyecto que realiza la guía de fundamentos de gestión de proyectos es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017), y coincide con la que recogen la ISO 9001:2015 de calidad que la amplía definiéndolo como “un conjunto de

actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costes y recursos” (ISO, 2015).

Concretando en los archivos, estas definiciones engloban todas aquellas acciones que se llevan a cabo fuera de los trabajos establecidos en la cartera de servicios o funciones propias de un archivo. El plan estratégico 2020-2023 del Servei de Gestió Documental, Arxius i Publicacions del Ayuntamiento de Girona establece como proyecto “cualquier conjunto de acciones coherentes que requiera la asignación de recursos durante un período de tiempo, que puede variar según la naturaleza del proyecto”. (Servei de Gestió Documental Publicacions i Arxiu de l’Ajuntament de Girona, 2020). Se contempla por tanto cualquier proyecto, independientemente de los recursos y envergadura, para su planificación. En esa línea trabaja también el Sistema Municipal de Archivos de Barcelona, desarrollando para cada punto de su plan estratégico público, los objetivos específicos y los proyectos asociados a éstos.

En la identificación es importante tener también en cuenta aquellos proyectos en los que el archivo se encuentra implicado, pero no es quien lo lidera. En estos casos se tiene menor poder de decisión, pero también debe invertir recursos en su participación que no podrán dedicar a otros proyectos, transversales o propios.

Una tarea que incluye la identificación es la elaboración para cada proyecto de una pequeña ficha descriptiva que identifique como mínimo los datos de alcance, recursos necesarios del archivo, tiempo necesario de desarrollo, fecha límite y agentes implicados. Esto permite tener una primera aproximación sobre qué implica llevarlo a cabo y permitirá establecer prioridades e incorporarlo en el presupuesto anual si es necesario. Además, el hecho de tenerlo documentado permite hacer el seguimiento de los datos en los que se basó la priorización.

La guía PMBOK (PMI, 2017) en el Capítulo 3 sobre Procesos de Dirección de Proyectos, propone una serie de información que se debería tener de antemano para la planificación de proyectos. Esta información se puede adaptar a fichas descriptivas, más o menos exhaustivas según las necesidades y características de la organización.

## La cartera de proyectos

La cartera de proyectos es el conjunto de proyectos presentes y futuros que el archivo o la unidad de gestión documental debería emprender. Estos proyectos deben ser decididos por el propio archivo y estar aprobados por la dirección, aunque no implique que se hagan de forma inmediata, puesto que puede no haber recursos suficientes, pero se pueden tener en cuenta para su futuro desarrollo (Fernández Martínez et al., 2018).

La cartera de proyectos del archivo está compuesta por todos los proyectos que se han identificado, tanto los que vienen de la dirección como los que salen a propuesta del propio personal del archivo. Se contemplan tanto los proyectos transversales como aquellos que pueden ser menores relacionados a mejoras en sistemas ya implantados.

## La matriz de priorización

A continuación, se presenta una propuesta metodológica para exponer los proyectos que se deben realizar y una propuesta de priorización para la elección de los mismos por el personal directivo.

La matriz de priorización es una herramienta que puntúa cada proyecto respecto a tres criterios, recursos, urgencia e impacto, de forma que la elección que se propone resulta más objetiva. Además, poder ofrecer un gráfico sintetiza la información, permite una mayor comprensión ya que no está limitada a la memoria o capacidad retentiva a medio plazo, siempre y cuando la visualización sea clara y los usuarios estén habituados a su lectura (Killen et al., 2020)

Los *recursos necesarios* sitúan los proyectos sobre el eje horizontal (x), calculándose en base a la inversión que debe desempeñar la organización para llevarlo a cabo. La *urgencia* sitúa a los proyectos sobre el eje vertical (y), calculándose en base a cuándo debería estar el proyecto finalizado. Es sobre estos dos indicadores que se visualiza la situación en la que se encuentra cada proyecto en un cuadrante que divide las áreas de actuación [ver figura 1].



Figura 1

El tercer aspecto que se analiza es el *impacto*, que se visualiza en el diagrama de burbuja con el tamaño del punto e informa de la repercusión que tendría el proyecto, basado en número de usuarios directos (de trabajo habitual) que interactuarán o se verán beneficiados. Cuanto más grande es el área dentro del gráfico, más impacto tiene, es decir, se detectará como más relevante.

Los cuadrantes corresponden a cuatro zonas de la matriz:

- Éxito rápido (quick win): proyectos muy urgentes y que requieren pocos recursos.
- Estratégico: proyectos muy urgentes y que requieren muchos recursos.
- Mejora: proyectos poco urgentes y que requieren pocos recursos.
- Inversión: proyectos poco urgentes y que requieren muchos recursos.

Cuando se deba priorizar, se propone seleccionar uno por cada cuadrante, eligiendo en base a recursos disponibles y urgencia, y en un tercer término el impacto. Las dos primeras variables son incuestionables pues la ley obliga a actuaciones que pueden ser de bajo impacto para la organización y los recursos asignados limitarán la capacidad de actuar. Conforme finalicen los proyectos, se revisará la matriz y se escogerán las siguientes acciones en base a los mismos indicadores. Este gráfico es dinámico, ya que con el tiempo las urgencias de los proyectos varían con el paso de los meses al acercarse las fechas de finalización o prioridades directivas y los recursos pueden ser revisables con el cambio de precios y disponibilidad de personal.

Los aspectos que afectan a la decisión de selección y planificación de carteras de proyectos presentan limitaciones básicas en la selección, basadas sobre todo en los recursos disponibles (Carazo et al., 2011). No se podrá escoger más proyectos de los que se pueden desarrollar, ya que no se podrán llevar a cabo. Se propone escoger 4 proyectos, uno por cuadrante, ya que es la capacidad de coordinar 4 acciones de forma simultánea. En muchos casos el tiempo puede repartirse entre las diversas acciones, puesto que hay períodos de revisión por terceros, aprobación por la dirección, desarrollos informáticos, dependencia de proveedores, etc., fases en las que el archivo no participa de forma directa. Se establece por tanto un equilibrio para el presupuesto (dos costosos y dos que no lo son tanto) y la urgencia (dos que sean muy urgentes con otros que pueden ser de mejora o inversión), siendo siempre los principales aquellos que deben finalizar antes. En caso de solo poder desarrollar alguno de ellos, el orden siempre será del más urgente y costoso (si disponemos del presupuesto) al menos urgente y con menor impacto.

## Valoración de proyectos

Para poder hacer una distribución objetiva de los proyectos en la matriz, se tendrán en cuenta una serie de datos objetivos con los que evaluarlos por igual. Según las necesidades de cada organización, la forma de cálculo puede variar, pero

lo fundamental es que todos ellos se valoren siguiendo la misma escala y realizando un sistema de puntuación en base a tres tablas: recursos, urgencia e impacto. En cada una se asignarán una serie de conceptos que se puntuarán numéricamente y finalmente se hará el sumatorio. El resultado se puede visualizar en forma de gráfico de burbujas.

Los datos para analizar cada una de las variables se pueden extraer de la propuesta de proyecto que se haya elaborado para incorporar a la cartera, o de no tenerlo, se calcularán en base a diferentes criterios (ver apartados siguientes) para poder situarlas en la matriz. En este caso es necesario que el personal directivo esté al corriente de los criterios de puntuación puesto que la selección de proyectos que finalmente se visualicen se calculará según este baremo.

Estos criterios y cálculos deben estar documentados e incorporarse a las memorias de los proyectos e informes a la dirección. Además, al ser una herramienta de decisión puede estar auditada y ser susceptible de publicarse en portales de transparencia, ya que justifica las acciones e inversiones del archivo o de la organización durante un período de tiempo.

En las metodologías de ponderación de proyectos, en caso de querer inspirarse en alguna de sectores como el financiero, ámbito de la investigación o proyectos tecnológicos (Andrés & Ramírez, 2017), se deben evitar criterios tan subjetivos como “importancia”.

## Valoración de los recursos

La escala de valoración de recursos es objetivamente más sencilla puesto que se puede calcular el presupuesto del proyecto en función del precio de la compra de productos, suministros o servicios, las personas necesarias y su sueldo durante un período de tiempo, costes de espacio de una exposición y la comunicación.

En el caso de proyectos tecnológicos no se imputará el precio de desarrollo de la herramienta si ya se dispone de ella, tan solo aquellos costes directos de la realización del proyecto, es decir, los relacionados con desarrollos ex profeso necesarios, así como los costes de la comunicación y gestión del cambio. Las licencias y mantenimiento de servidores forman parte de los costes fijos del archivo o de la institución, así como los costes de salas o espacios, si son propios no se tendrán en cuenta.

Si se trata de herramientas que provee otra organización, como Archive, la Plataforma de Intermediación de Datos o los servicios del Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (CAOC), el coste no es el total de la herramienta, tan solo aquellos derivados de su adaptación a los sistemas propios y a la organización. Del mismo modo, los proyectos de tratamiento o descripción de un fondo incorporan los costes del personal, de los servicios de restauración si fueran necesarios, de las unidades de instalación o la digitalización, pero no el coste del catálogo o el visor web si ya se tuviera.

Otro factor que se puede tener en cuenta es el coste de oportunidad, es decir, cuánto le cuesta a la organización no tener ese proyecto implementado, o calcular el retorno de la inversión (ROI). Un ejemplo sería el coste de la notificación electrónica: incluir la diferencia entre el coste anual del servicio en papel y en digital, o el coste que le supone al archivo las consultas presenciales de un fondo que si estuviera digitalizado y disponible en el catálogo serían inmediatas.

La tabla de la valoración de recursos necesarios puede tener las cifras objetivas del coste total, pero es más sencillo si se realizan agrupaciones y puntuaciones según resultados obtenidos. Por ejemplo, un proyecto con un coste inferior a 2000€ será de nivel 1 en la tabla económica y se le asignará un punto, entre 2000€ y 5000€ de nivel 2... según los recursos disponibles del archivo y de la organización.

Una técnica de gamificación relacionada con la estimación de recursos, aplicada sobre todo en el ámbito tecnológico es el “Planning Poker”, una técnica para calcular una estimación de costes basada en el consenso entre los implicados en esa programación. Esta técnica usada en metodologías ágiles no se basa tanto en el cálculo directo de costes sino en la percepción que tienen los técnicos de cuánto puede costar ese desarrollo según su experiencia en el campo (Casanova, 2017). Este sistema es útil para tener una aproximación en los casos de proyectos en los que únicamente intervienen los técnicos que tengamos en el archivo y no se necesiten de recursos adicionales. Aun así, existe el riesgo del sesgo al ser unos datos que se extraen de la auto valoración de las cargas de trabajo.

## Valoración de la urgencia

La urgencia viene determinada por diferentes factores. El primero es el requisito legal, cuanto menos tiempo se dispone para cumplir con la legalidad, más urgente es tener el proyecto desarrollado.

Un segundo aspecto son los compromisos de la institución o del archivo. Si hay proyectos vinculados con una promesa electoral, el plan estratégico o una fecha determinada, la urgencia va relacionada con el tiempo que se tiene para cumplirla. Por ejemplo, si una universidad llega al compromiso de que al final de la legislatura contarán con el voto electrónico, se disponen de 4 años para hacerlo efectivo. Del mismo modo, si se ha marcado el objetivo de la preparación de una jornada de estudio, la urgencia va directamente relacionada con el tiempo que falte para la fecha escogida.

La tabla de urgencia puede contener las fechas directamente incorporadas o utilizar un sistema de agrupaciones y puntuaciones según los resultados obtenidos, siendo esta segunda opción más sencilla de mantener, por ejemplo, si faltan menos de 3 meses para el cumplimiento tiene 10 puntos, entre 3 y 6 meses 9 puntos, etc. Es importante tener en cuenta la variable del tiempo requerido para el desarrollo, que determina cuándo se debe iniciar para tenerlo acabado dentro de plazo.

## Valoración del impacto

Entendemos por impacto el efecto que tendrá el proyecto desarrollado en un período concreto, por ejemplo, anualmente. El impacto tiene tres enfoques:

- Interesados (impacto externo): los ciudadanos, clientes, empresas u organismos que se beneficiarán directamente del producto o servicio final del proyecto.
- Usuarios (impacto interno): los trabajadores que se beneficiarán del producto o servicio final del proyecto. En este caso está relacionado con acciones de mejora interna.
- Usuario indirecto: las aplicaciones que se beneficiarán de este proyecto y que, por tanto, mejorarán así su impacto con los dos primeros grupos.

La relación que se debe informar debe ser con escalas y proporcionalidad, ya que, si se incorporara un sumatorio directo de número de interesados, todos los proyectos serían únicamente para el primer grupo (por tanto, de *front-office*) desatendiendo la parte de tramitación interna. También se descuidarían aquellos que agilizan la gestión en varias aplicaciones (por ejemplo, desarrollar conectores para las consultas internas automatizadas en la plataforma de intermediación de datos) o se valorarían siempre por encima las acciones de difusión de los fondos públicos antes que la descripción de los fondos o las acciones de preservación.

Del primer grupo puede ser interesante diferenciar algunos interesados para valorarlos por separado, ya sea para reforzar un grupo de población o para corregir posibles desviaciones, según las características de cada organización. Por ejemplo, en universidades, diferenciar estudiantes de profesorado, ya que, sin poner una puntuación de corrección, todos los proyectos serían para el mismo colectivo al ser más numeroso. Otro ejemplo puede ser el diferenciar ciudadanía de empresas, ya que los segundos son sujetos obligados y a pesar de ser menos en números absolutos, pueden realizar proporcionalmente más trámites como demuestra el portal de transparencia de Sant Cugat del Vallés: el 92% de entradas al registro realizadas por personas jurídicas fueron en formato digital, pero eso solo representa el 24% del total de registros de entrada durante el año 2020.

Es necesario, por tanto, tener el conocimiento de realmente cuántos interesados realizan un trámite o son susceptibles realmente de solicitarlo, pese a estar abierto a toda la ciudadanía. Un ejemplo en el caso de la mejora en el servicio de solicitudes de planos para la realización de obras en una vivienda: todos los propietarios de viviendas podrían solicitarlo, pero se cogería como referencia la cantidad de solicitudes del año anterior. Algo similar ocurre en proyectos de difusión de archivos, donde el público potencial puede ser toda la ciudadanía o la población de una provincia, pero se debe limitar al público que visita habitualmente las exposiciones, sumando el incremento que se pueda esperar si hay campañas de comunicación.

## Visualización de la matriz

Para presentar la visualización una vez se ha realizado la valoración siguiendo los criterios de las tres variables se utilizará un gráfico de burbujas. Este gráfico es una variación del gráfico de dispersión donde los puntos de los datos se reemplazan por círculos que representan la tercera variable según el tamaño.

Los ejes horizontal y vertical (x e y) hacen referencia a valores de dos categorías (como sería el caso de gráficos de barras) y el valor z hará referencia al tamaño. En la matriz de priorización, el eje vertical posiciona la urgencia, el eje horizontal los recursos necesarios, y el tamaño de la burbuja el impacto. Para realizar el gráfico existen herramientas de estadística y de visualización de datos específicas, pero también se puede optar por herramientas ofimáticas de uso habitual, como Microsoft Excel (Microsoft, 2019) o las opciones de Open Office y Libre Office.

El resultado es una única imagen con toda la cartera de proyectos valorados según las tres variables de forma intuitiva. De este modo, la presentación a la dirección de los proyectos para su priorización se puede basar en un diagrama objetivo, facilitando una herramienta de apoyo.

## Caso práctico

A continuación, se muestra una matriz de proyectos resultado de la consultoría de gestión documental y herramientas de administración electrónica llevada a cabo el año 2018 para una empresa municipal (1). Esta matriz muestra de forma visual todos los proyectos desplegados para que la gerencia pudiera elegir cuáles deberían ser prioritarios.

Para establecer la puntuación de los proyectos, se adaptaron los criterios a la realidad de la organización, el conocimiento del estado previo y las herramientas disponibles. El análisis y consultoría mostró que muchos programas ya estaban implantados, pero necesitaban ser adaptados o estaban en un punto medio de desarrollo, por lo que la inversión de recursos sería menor que si se tratase de empezar de cero.

Para el cálculo del indicador de recursos, se utilizaron dos tablas, una calculada a partir del coste de personal interno y otra a partir de los costes que se deberían contratar a proveedores (horas de consultoría y programación en la mayoría de los casos). La suma de las dos tablas y según una escala de 1 al 10 dan el resultado del valor en la x.

Para el cálculo de la urgencia, se estableció una puntuación de 1 a 10 según si era un requisito legal directo fuera de plazo y por tanto ya se incumplía, un requisito legal durante el año siguiente, dos años o si era una necesidad detectada. Además, un factor de corrección de 2 puntos en el caso que fuera un desarrollo necesario para otros proyectos y por tanto que afectara al resto de la planificación.

El impacto se basó en la afectación interna y externa de los proyectos, y teniendo en cuenta la población a la que afectaban los proyectos, se decidió separar los sujetos obligados ya que serían inicialmente quienes más demandarían estos servicios. La explicación de los cálculos y las tablas se anexaron a la cartera de proyectos.

Proyectos	Recursos	Urgencia	Impacto directo
Vocabularios y esquemas	3	9	0,5
Política gestión documental	1	7	0,5
Mapa de series	4	7	4
Calendario de retención	4	6	1
Aplicación de registro	7	9	10
Firma biométrica	9	3	7
Gestor documental (Piloto implantación)	9	6	1
Conexión Plataforma Intermediación Trámites	6	4	9
Transformación digital área de cliente-empresa	4	1	5
Conexión con portal de trámites municipal	6	6	8
Notificación electrónica (piloto trámite automatizado)	8	7	7
Eliminación expedientes papel no vigentes	2	1	1

Tabla 1

Según los resultados de la visualización [ver figura 2], era urgente y comparativamente poco costoso el proyecto de elaborar vocabularios y esquemas básicos (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, listas controladas...) que formarían parte de las primeras tablas maestras de los diferentes aplicativos. Esta acción requería de cierta urgencia ya que algunos de esos vocabularios eran necesarios para aplicativos (el código de tipologías documentales, la clasificación para el registro, o el esquema de metadatos) pero siendo 2018, muchas de esas tablas ya se habían elaborado en otras administraciones y se trataba de adaptarlas. Por ejemplo, para el cuadro de clasificación se podía optar por adaptar la propuesta del cuadro de clasificación municipal de la Generalitat de Catalunya o para el esquema de metadatos utilizar aquél que tenía el ayuntamiento de referencia, incluyendo alguna especificidad de sus propios servicios.

Sobre los elementos que eran prioritarios y requerían de inversión de recursos porque la ley así lo exigía, se identificó el proyecto de la aplicación de registro, que requería de una actualización para poder vincularse a la sede electrónica y al portal de trámites. Éste era un paso indispensable para poder disponer de otros



Figura 2

elementos como la notificación electrónica, que iría registrada de salida. Otro elemento imprescindible era el gestor documental donde guardar la documentación digital de entrada y salida, pero aún faltaban algunos elementos para poderlo desarrollar completamente, y el registro estaba vinculado a un repositorio muy básico donde guardar la documentación en primera instancia y del que posteriormente se migrarían los datos al nuevo entorno.

Entre los proyectos que no tenían mucha urgencia se propuso iniciar un estudio preliminar dentro del Proyecto de la transformación de un área de cliente-empresa. También se llevaría a cabo el estudio sobre la posibilidad de la implementación de la firma biométrica, importante para un sector socialmente vulnerable y que permitiría crear expedientes íntegramente electrónicos. Estos dos proyectos, de impacto entre la ciudadanía y las empresas, pero no urgentes, serían secundarios.

Como era posible que se dispusiera de más presupuesto, se incluyó para cuando se finalizaran los proyectos principales, el proyecto de elaboración del mapa de series y el proyecto de redacción y aprobación de las políticas de gestión documental y firma electrónica (proyectos que requerían menos recursos que los tecnológicos), y el proyecto de desarrollo del gestor documental con la implantación piloto en un departamento una vez se dispusieran de los vocabularios.

La gerencia pudo captar esta información de una forma mucho más ágil como conclusión de un informe que justificaba y explicaba cada uno de los proyectos. La matriz es un anexo a dicho informe, pero es el primer documento que se consulta, y antes de tomar las decisiones presupuestarias se estudia el proyecto en concreto. En caso de que hubiera proyectos con impactos similares en los cuadrantes, hubiera sido aconsejable incluir un diagrama de barras o columnas para ver cuáles eran, ya que el área de las burbujas a veces no resulta intuitiva.

El gráfico de matriz es rápido y fácil de entender, otros modelos como gráficos radiales para cada proyecto pueden aportar más información, pero no es tan intuitivo para la comparativa de la cartera de proyectos. En todo caso, se podrían incorporar en la información de apoyo a cada proyecto.

## Conclusiones

La gestión de los proyectos en los archivos permite la optimización de los recursos que en épocas de crisis escasearán aún más, si cabe. Saber qué proyectos resultarán estratégicos para la institución, la urgencia y los recursos necesarios para desarrollarlos antes de planificar cuándo empezar, es crucial para poder establecer el calendario y temporizar su inicio y final.

La matriz de visualización de proyectos para su priorización es una propuesta adaptable a archivos pequeños y medianos y es una herramienta para mostrar

de forma clara a la dirección qué acciones futuras se deben emprender y las necesidades que se tienen. El hecho de tener que puntuar todas las acciones bajo el mismo sistema de valores obliga a aterrizar los proyectos definiendo las actividades necesarias para llevarlos a cabo y el esfuerzo en recursos que es necesario. Se evitan así incorporar a la cartera de proyectos aquellos que son simplemente ideas vagas.

La gestión de proyectos es una necesidad en los archivos, desde la identificación al seguimiento y finalización. La elaboración del análisis inicial permite justificar ante la dirección, otros departamentos y terceros la priorización y los recursos asignados en base a qué decisiones se han tomado. Este trabajo permite llevar la transparencia hasta el punto anterior del inicio de un proyecto.

## Bibliografía

- Andrés, M., & Ramírez, U. (2017). *Modelo integral para la priorización de portafolios de proyectos*.
- Carazo, A. F., Gómez, T., & Pérez, F. (2011). Análisis de los principales aspectos que afectan a la decisión de selección y planificación de carteras de proyectos. In *Recta* (Vol. 12, Issue 1).
- Casanova, S. (2017). *Estimación ágil con la técnica Planning Poker*. <https://samuelcasanova.com/2016/01/estimacion-agit-con-la-tecnica-planning-poker/>
- Chiaburu, G. (2014). *Lean Six Sigma en las administraciones públicas*. <http://hdl.handle.net/10902/6438>
- Fernández Martínez, A., Llorens Largo, F., Juiz García, C., Maciá Pérez, F., & Aparicio García, J. M. (2018). *Cómo priorizar los proyectos TI estratégicos para tu universidad*. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/86867/1/Priorizacion\\_Proyectos\\_TI\\_Universidades.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/86867/1/Priorizacion_Proyectos_TI_Universidades.pdf)
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. *Secretaría Central de ISO*.
- ISO. (2017). ISO 10006:2017 Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en proyectos. *Secretaría Central de ISO*, 42. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:es>
- Killen, C. P., Gherardi, J., & Kock, A. (2020). The role of decision makers' uses of visualizations in project portfolio decision making. *International Journal of Project Management*, 38(5), 267-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.002>
- Laboratorio Nacional para la calidad del Software Inteco. (2009). *Guía avanzada de gestión de proyectos*. <http://www.inteco.es>.
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Microsoft. (2019). *Present your data in a bubble chart - Excel*. <https://support.microsoft.com/en-us/office/present-your-data-in-a-bubble-chart-424d7bda-93e8-4983-9b51-c766f3e330d9>

- Project Management Institute. (2017). Glosario de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. In *Project Management Institute, Inc* (6a edición, Vol. 1).
- Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia Computer Science*, 138. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.083>
- Rodrigues, L. M. G. P., & Ferreira da Silva, L. (2020). Influence of sponsor's management style in project prioritization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3). <https://doi.org/10.3926/jiem.3068>
- Servei de Gestió Documental Publicacions i Arxiu de l'Ajuntament de Girona. (2020). *Pla estratègic 2020-2023*. [https://www.girona.cat/sgdap/docs/pla\\_estrategic\\_20-23.pdf](https://www.girona.cat/sgdap/docs/pla_estrategic_20-23.pdf)

#### Notas

<sup>1</sup> Por confidencialidad con la empresa cliente no se facilitará el nombre ni los datos completos o exactos de los proyectos.

