

2. PROCESO ADMINISTRATIVO EN PERSPECTIVA ARCHIVÍSTICA

Clásicamente, el proceso administrativo comprende el desarrollo de actividades y funciones para su ejecución, agrupadas en etapas de acuerdo con la secuencia lógica requerida para la evolución de las organizaciones, a través de sus proyectos misionales sustentados por acciones de tipo administrativo y financiero. Estas etapas son la planeación, organización, dirección, ejecución y control, que enfocadas desde una perspectiva sistémica, a partir de la obtención de resultados, promueven el reinicio del ciclo a partir de la retroalimentación con la entrada de nuevas demandas y necesidades a satisfacer. No se pretende hacer aquí un amplio estudio de teorías administrativas, pues estas se encuentran en los textos. Se trata aquí de conciliar tales teorías con los procesos que en la práctica deben enfrentar los archivistas para el desempeño del rol administrador.

En detalle, se podría observar la dinámica del proceso administrativo en el gráfico No. 1, que plantea desde una perspectiva sistemática, parte de una entrada compuesta por necesidades de la organización, en el marco de este documento, relativas a la información y documentos para la toma de decisiones, para lo cual se requiere el suministro de datos bajo una estructura de indicadores, lo que es posible obtener, entre otras estrategias, con el levantamiento de diagnósticos objetivos. La “**Planeación**” debe conducir hacia el establecimiento de una dirección orientada, que por lo general se plantea en un plan de carácter estratégico, dado el énfasis que se proponga, bien sea proyectado hacia el cumplimiento de la misión de la organización o hacia el mejoramiento de sus condiciones de información para mayor eficiencia y eficacia.

Esta dinámica prosigue con el aprestamiento de la empresa para el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan, por medio de la etapa de la “**Or-**

ganización", consistente en la preparación de la institución en condiciones organizacionales y de recursos, de control y planteamiento de acciones que conlleven al manejo del conflicto y la gestión del cambio. En este sentido la etapa de la "**Dirección**" se considera determinante, pues es a partir de un adecuado liderazgo, plan de comunicaciones y motivación, que es posible lograr el engranaje y movimiento de la organización para la obtención de los resultados, materializados en productos o servicios, cuantificados en utilidades para el caso de empresas privadas o satisfacción de las necesidades de la población en el caso de las oficiales y sociales.

Así mismo, una vez aprestadas todas las condiciones para el cumplimiento del ciclo administrativo en torno al logro de un objetivo o meta, el proceso también incluye la "**Ejecución**", que no es otra cosa que el funcionamiento del mecanismo administrativo para obtener los productos o servicios esperados.

Por otra parte a lo largo de todo el proceso, deben ejecutarse acciones de "**Control**", fijados en los puntos planificados en los diversos flujos de trabajo, aunque se puede observar que su uso se plantea con mayor preponderancia en el momento de proponer nuevos enfoques y reingeniería, a través de la "**Retroalimentación**", para la mejor obtención de los logros o el mejoramiento de los mismos como motor básico en el alcance de la misión.

Finalmente, es importante advertir que por las tendencias metodológicas y de estilo en la administración, este esquema clásico de la administración puede entenderse a través de nominaciones diversas de los procesos, y con variaciones acordes con determinadas necesidades del administrador. Así por ejemplo, es probable que se encuentren esquemas como los denominados PHVA o planear, hacer, verificar y actuar, que pone énfasis en la ejecución y el establecimiento de medidas para corregir e impulsar el proceso de otra manera, haciendo menos visible otros, como los característicos de la organización y la dirección

PROCESO ADMINISTRATIVO



Gráfico No. 1. Proceso Administrativo.

Administración de Archivos

De acuerdo con la conceptualización anterior, es posible ahora obtener una noción más concreta acerca de lo que es la Administración de Archivos. Inicialmente se puede tomar la definición establecida por el Archivo General de la Nación – AGN de Colombia, a través del Reglamento General de Archivos⁹, en donde se propone como el conjunto de “operaciones administrativas y técnicas relacionadas con la planeación, dirección, organización, control, evaluación, conservación, preservación y servicios de todos los archivos de una institución”. Esta noción se complementa con la noción establecida por medio del Acuerdo 027 de 2006, expedido también por el AGN en el cual se define como el conjunto de “estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, para el eficiente funcionamiento de los archivos”.

⁹ Acuerdo 07 de 1994, expedido por la Junta Directiva (Hoy Consejo Directivo) del Archivo General de la Nación.

Indudablemente, para el desarrollo de este documento, es pertinente efectuar el análisis de la conceptualización propia del Proceso Administrativo, pero ya con una perspectiva archivística, pues es apropiado tener en cuenta que la Administración es una actividad transversal al ciclo vital de los documentos (Gestión, Central e Histórico) y a los procesos archivísticos de la Gestión Documental, tales como “recepción, producción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de los documentos”¹⁰.

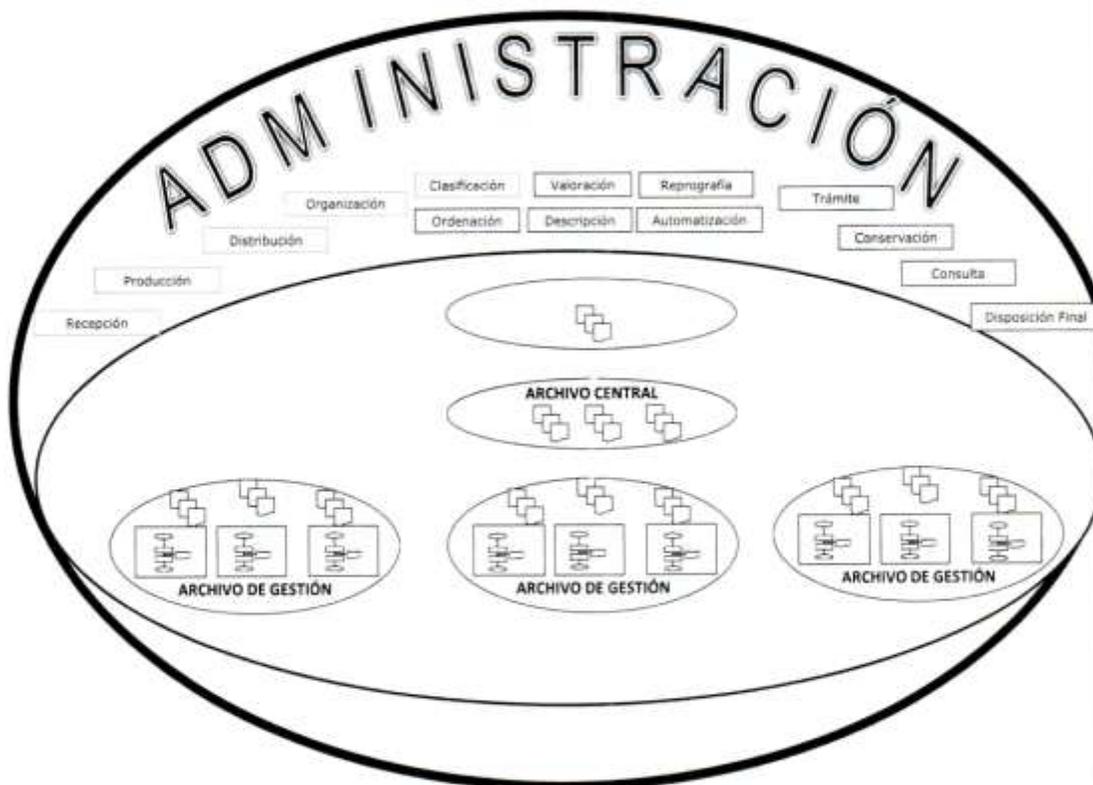


Gráfico No. 2. Dinámica de la Administración de Archivos.

Con esta dinámica y esta combinación de necesidades, operaciones, estrategias y procesos, es necesario proponer una conceptualización en torno a la noción de Administración de Archivos. Esta la podemos entonces comprender, como el conjunto de operaciones, estrategias y acciones, destinadas hacia la satisfacción de las necesidades de información y la

¹⁰ TRIANA, Jorge. Guía para la Implementación de un Programa de Gestión Documental. Archivo General de la Nación de Colombia - AGN, Bogotá 2006. Frente a la Ley General de Archivos, los procesos manejados por la conceptualización del AGN se incorporan los atinentes a trámite y conservación, y el de consulta se fusiona con el de recuperación.

adecuada protección de los archivos de una organización, haciendo uso de los procesos administrativos de la planeación, organización, dirección, ejecución, control y retroalimentación, con miras a la eficiencia y eficacia de las empresas, instituciones y organizaciones en general, para efectos de sus propios beneficios y de la sociedad, útil para el permanente impulso en la creación de conocimiento por medio del uso y la disposición de los documentos.

2.1 Planeación

La planeación por definición es lo opuesto a la improvisación. En este sentido vale la pena preguntarse, ¿hasta qué punto en los archivos de las instituciones se ejecutan sus actividades y procesos enmarcados dentro de una disciplina de la previsión y el alcance de objetivos y cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo?

Así entonces, la planeación consiste en prever lo que se puede hacer en el futuro, a partir del estudio de unas condiciones y una problemática identificadas desde hoy. Esto implica la fijación de objetivos y metas concretas y medibles para la preparación de los proyectos que sean necesarios.

Para este propósito, es fundamental tener claro la situación actual de las organizaciones que se aprestan a poner la atención en los archivos, a través del análisis de las condiciones actuales, por medio de un diagnóstico interno y externo de la empresa o institución y así poder diseñar planes, programas y proyectos apropiados, de acuerdo con las necesidades detectadas. Conocer la situación actual de la empresa o institución, vista desde la óptica interna y externa de la organización implica el levantamiento de diagnósticos y estudios de análisis situacional.

En la administración en general y en la archivística en particular, esta actividad se ha observado como accesoria y propiciadora de un gasto más que de una inversión. Aunque es común observar estudios de diagnóstico que en muchos casos no se usan, la posibilidad de explotarlos y desarrollarlos es una acción de responsabilidad de los archivistas, pues con frecuencia se presentan situaciones controversiales en proyectos de archivo, en cuanto a

condiciones de volúmenes y cualidades bajo los cuales se esperaba operar e intervenir un determinado acervo documental. Un adecuado diagnóstico, traerá consigo indicadores importantes para ejecutar la planeación, pues se podrá saber con mayor precisión, el volumen de documentos físicos o electrónicos, la cantidad de imágenes a procesar, las características de los soportes y la información registrada, el volumen duplicado, las características de la clasificación, las condiciones de ordenación y foliación o control de volúmenes, las particularidades descriptivas en los instrumentos preparados para estos propósitos, y en fin todas aquellas cualidades útiles para proyectar las inversiones pertinentes, tanto en procesos archivísticos como en adecuación de espacios y la asignación de materiales apropiados.

2.1.1 Diagnóstico Archivístico

Al parecer muchos procesos de la administración están diagnosticados y a veces en exceso, lo cual hace perder credibilidad en estas actividades de reconocimiento sobre las condiciones, en este caso de los procesos archivísticos y la gestión documental. Sin embargo, vale la pena rescatar la motivación por este tipo de ejercicios, pues en algunos archivos se inician proyectos de consultoría o intervención, sin la claridad suficiente acerca del estado de los archivos y de los procesos de la gestión documental, lo cual conduce muchas veces a la pérdida de recursos y en algunos casos al enfrentamiento de controversias con los contratistas. En este sentido, es importante destacar que un diagnóstico de estos procesos, aclararán el sentido de las decisiones en torno a estos proyectos. Así por ejemplo, si la intención es digitalizar archivos físicos, cuando menos se requiere conocer el volumen de imágenes y el estado de conservación de los documentos; o si se requiere intervenir un determinado número de unidades documentales, por lo menos se requiere saber cuántas son, de qué volumen es en promedio cada una y qué procesos hay que implementar; o si se requiere ajustar los procesos de la administración de una institución, lo mínimo que se debe conocer son sus flujos de trabajo, los puntos en los cuales se generan documentos y la ruta que estos siguen. Sin duda, si se cuenta con un diagnóstico “pertinente”¹¹, es posible ejecutar

¹¹ La pertinencia, hace referencia a la objetividad que se debe encontrar en los ejercicios de recolección de información. Se aconseja en primer lugar determinar qué es lo que verdaderamente se requiere conocer del archivo, y no recolectar datos, con costos elevados, tan solo para conocer aspectos que serían interesantes pero

un proyecto con la aplicación de los recursos necesarios, con la seguridad del alcance de los objetivos en un horizonte de tiempo previsto con antelación.

En la archivística, ya se han adelantado estudios para el establecimiento de diagnósticos, los cuales se han dirigido con mayor preponderancia hacia las condiciones de conservación. El interés en este documento se dirige hacia la integralidad, buscando complementar los criterios de diagnóstico en los aspectos organizacionales y de los procesos archivísticos de la recepción, producción y organización, así como del vínculo que se debe hacer permanentemente, a las nuevas formas de documentos, diversos tanto en soportes como en formatos, lo cual hoy se evidencia por medio de los documentos electrónicos.

Así, el diagnóstico consiste en identificar, a partir de la recolección de información, bien sea sobre la totalidad del universo o una muestra, los problemas de la empresa o institución, y para el caso propio de este trabajo, de los archivos, cualquiera sea su soporte y formato, en cada una de las fases del ciclo vital de los documentos (gestión, central e histórico) y sobre cada uno de los procesos archivísticos, tales como la “recepción, producción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de los documentos”¹² a partir de un muestreo.

La pertinencia a la que se alude solo es factible a partir de la definición de indicadores archivísticos, que faciliten acciones de calificación cuantitativa y cualitativa de la situación actual.

Indicadores Archivísticos

Los indicadores archivísticos, para los procesos de diagnóstico, se pueden constituir a partir de fórmulas que permitan advertir los niveles de afectación sobre los documentos y los procesos archivísticos, necesarios de conocer para la perspectiva de desarrollo de un proyecto. Estos deben ser establecidos por medio de un documento de intención o de metodología del mismo proyecto, como las categorías a ser estudiadas en la problemática de gestión

no pertinentes para las actividades que se requiere emprender.

12 TRIANA, Jorge. Guía para la Implementación de un Programa de Gestión Documental. Archivo General de la Nación de Colombia - AGN, Bogotá 2006. Frente a la Ley General de Archivos, los procesos manejados por la conceptualización del AGN se incorporan los atinentes a trámite y conservación, y el de consulta se fusiona con el de recuperación.

documental de la empresa o institución, bajo criterios de cuantificación numérica de acuerdo con los procesos archivísticos importantes de evaluar para la obtención de los reportes técnicos conforme a tales categorías.

En este sentido los indicadores podrían establecerse sobre la base del ciclo vital de los documentos y los procesos archivísticos aplicables en cada caso. Como ejemplo, se ilustra de manera superficial, una perspectiva de los posibles indicadores diagnósticos, tanto en procesos de gestión documental, como de carácter archivístico en general:

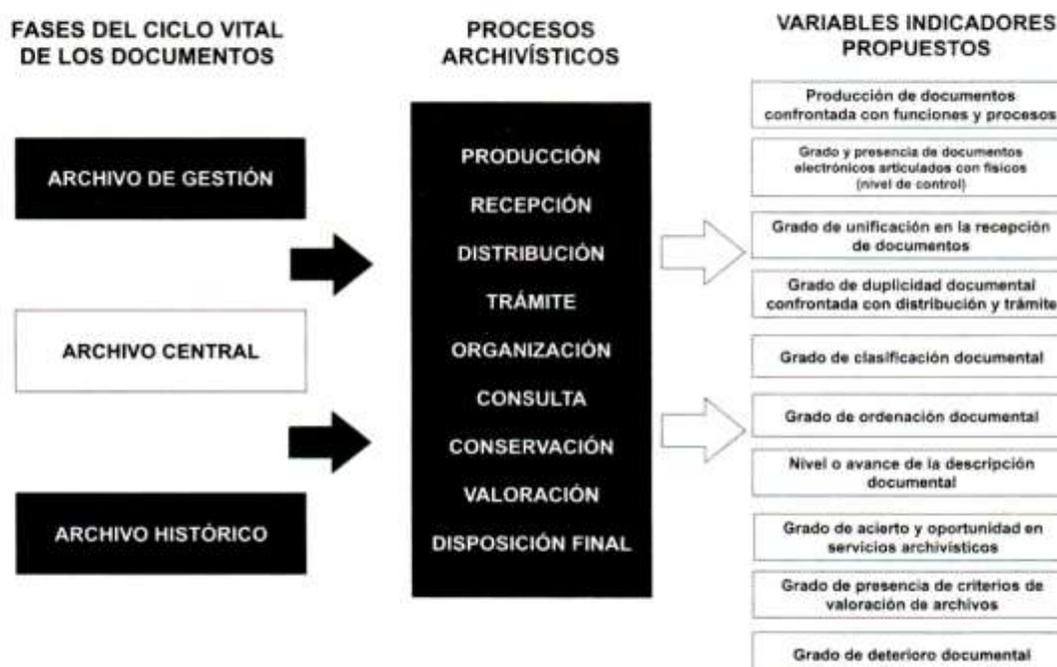


Gráfico No. 3. Indicadores Archivísticos.

Conforme al grado de avance y desarrollo en los proyectos archivísticos, los indicadores podrán evaluarse y ajustarse, de acuerdo con las expectativas propias de la empresa o institución y a la vez en respuesta a sus propios indicadores.

Muestreo

En vista de que no se trata de hacer aquí análisis sobre materias que no son afines a la archivística pura, sino al uso de sus procesos y estrategias para la mejor administración de archivos, se registran a continuación algunos ele-

mentos importantes para el establecimiento de muestreos, de una manera práctica, ya que quien quiera profundizar en la rama estadística podrá hacerlo a partir de la lectura y ejercicios sobre textos especializados.

Para la elaboración del diagnóstico, es indispensable tener en cuenta una estandarización previa de los posibles indicadores, tales como la cantidad de metros lineales de archivo, el espacio en repositorios electrónicos o la cantidad de folios, entre otros. Frente a estas condiciones se hace necesario pensar en unas características propias de la muestra.

Las características se definen a partir de constantes o variables y no siempre será posibles agruparlas de la misma manera, pues depende de cada caso.

Características Constantes:

Las características constantes son dadas por factores propios de la documentación a evaluar y una vez detectadas aplican únicamente a la entidad objeto del estudio. Además dichas características permiten que las variables puedan ser detectadas sobre una cantidad mínima de unidades (puede ser inferior al 0.5%).

Desde el punto de vista archivístico, las características constantes pueden fijarse por los criterios que le listan a continuación:

- Organizacionales:
 - Funciones ejecutadas por las dependencias a evaluar, lo cual promueve una acumulación homogénea de documentos.
 - Homogeneidad de procesos que provocan una producción documental de iguales características.
- Archivísticas:
 - Procesos Archivísticos en condiciones constantes.
 - Valoración Documental.
 - Evolución Orgánica funcional dependencias permanentes sobre la que se aplica la muestra.
 - Duplicidad.

- Volumen determinada en unidades de medida previamente acordadas (metros lineales, unidades de almacenamiento, folios)
- Conservación:
 - Almacenamiento (condiciones de depósito y unidades de almacenamiento).
 - Tipos de soporte.
 - Técnicas de Registro.
 - Estado de conservación.

Así las cosas, la muestra para las características de tipo constante responderá a dos normas de la estadística básica. La primera, ser sistemática ya que evaluará grupos documentales en idénticas condiciones y la segunda ser estratificada ya que medirá rigurosamente entre cada una de las series documentales existentes en los archivos las diversas variables.

Características Variables:

Las características variables, pueden ser aquellas que aplican de manera individual a cada proceso de la entidad y que no se pueden promediar, debido a que responden en la mayoría de los casos, al incremento propio de las características constantes. En estos casos, se debe estudiar con el apoyo de los estadísticos, las cantidades de muestra, pues la heterogeneidad, hace que se deban estudiar más casos (superior al 5%, dependiendo del volumen del archivo y las condiciones de tiempo para la entrega de resultados, así como de los recursos disponibles y el nivel de precisión deseable).

Dentro de estas características se encuentran:

- Cantidad de metros por espacio físico.
- Cantidad de unidades por metro.

Para no dificultar la acción de muestreo, gráficamente se puede observar una forma de efectuarlo, sin perjuicio de la utilidad que puede tener el contar con la aplicación de los conceptos que indique un profesional o técnico estadístico para determinar los volúmenes más apropiados.

Depósito de Archivo Central / Fondo Acumulado

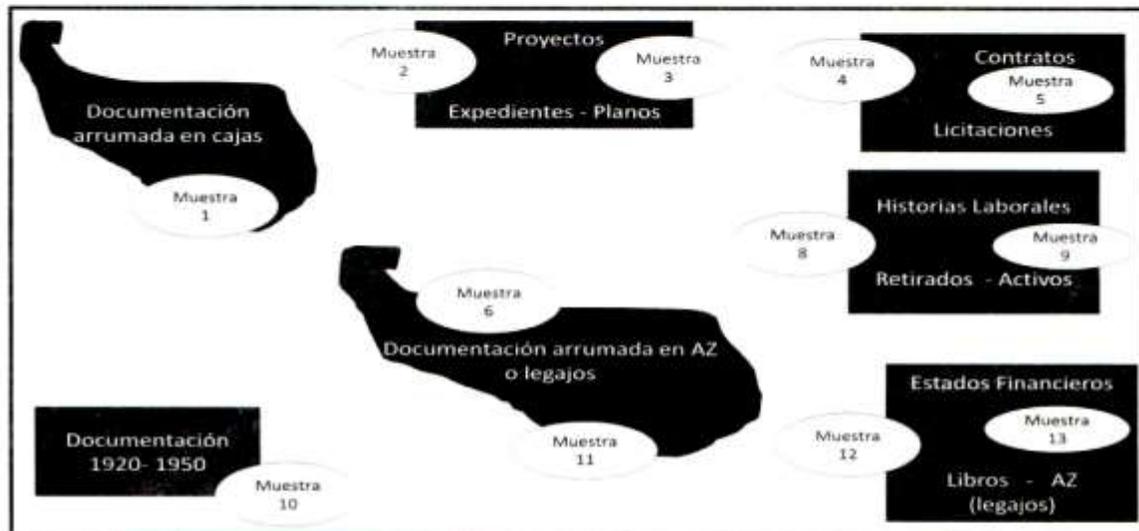


Gráfico No. 4. Esquema de muestreo para archivo.

Siguiendo lo sugerido anteriormente, se plantea la recolección de información, partiendo de registrar en primera instancia los datos que permitan identificar y ubicar el archivo (dirección, teléfono, ciudad, etc.), además de contar con la claridad de efectuar este levantamiento sobre la unidad administrativa encargada del Archivo Total¹³, independientemente del nombre que tenga (Archivo, CAD, Gerencia de Información, etc.)¹⁴:

Diagnóstico Organizacional del Archivo

Dada la importancia de las políticas de archivo como acción transversal a la ejecución de procesos misionales y de apoyo de las empresas e instituciones, por sus características de valor intangible en la toma de decisiones, rendimientos financieros y conformación de patrimonio documental, es necesario evidenciar el posicionamiento organizacional del archivo, en aras de determinar el impacto de las directrices archivísticas. Tal y como se establece en la Ley 594 de 2000, en el caso colombiano, los archivos deben tener jerarquía desde las instancias de nivel directivo, ubicándolo al nivel de la Secretaría

13 Notión que hace referencia al ciclo vital de los documentos, conformado por los Archivos de Gestión, Central e Histórico (Reglamento General de Archivos de Colombia).

14 Para el seguimiento en este documento, se le denominará simplemente "Archivo", acogiéndose a la segunda notión entregada por la Ley 594 de 2000.

General o de quien haga sus veces (gerencias ejecutivas directamente), por lo que es pertinente registrar, en un instrumento de recopilación de información, variables como las siguientes (pudiéndose estructurar en diferentes tipos de preguntas, abiertas o cerradas con escogencia de una alternativa, lo importante es considerar las variables):

- ¿Existe la Unidad de Archivo dentro de la estructura orgánica de la entidad como dependencia autónoma, como función de una unidad directiva?
- ¿Sus funciones y procesos están regulados por medio de algún acto administrativo (resolución, acuerdo, circular, decreto)?
- ¿Cuál es la posición de la Unidad de archivo, (como dependencia o como función de otra unidad)?. Es decir ¿de quién depende en el organigrama?
- ¿Cuenta la dependencia con un Comité de Archivo? o ¿con alguna otra instancia que establezca directrices?
- ¿Cuál es el personal con el que cuenta la dependencia, de qué perfil es y qué tipo de vinculación tiene?
- ¿La función de correspondencia o registro y radicación de comunicaciones está integrada a la de archivo y cumple con sus funciones de una manera centralizada?

A manera de ejemplo, podría observarse de la siguiente forma, un diseño de un instrumento¹⁵ con los parámetros anteriores:

El archivo como unidad orgánica de la empresa (o institución) se encuentra creado como:

- | | |
|---|--|
| a | Una dependencia (oficina) con autonomía dentro de la estructura orgánica |
| b | Una función de una dependencia (cuál) |
| c | No existe unidad de Archivo |

La empresa (institución) para su orientación funcional y de política archivística con:

- | | |
|---|--|
| a | Comité de Archivo (o de Gestión Documental) |
| b | Consejo directivo (o de otra clase) en el que se discuten los temas de política documental |
| c | No existe ninguna instancia a este nivel |

15 Software y Documentación Integrados: Matriz para la Evaluación de la Gestión Documental MEGD – B1 - 2009.

De tal manera que al reunir respuestas de todos los ítems propuestos en las variables, se pueden considerar redacciones tales como:

El Archivo de (la organización, empresa o entidad) no está creado como una dependencia con autonomía, ya que se encuentra ubicada como una función de la Gerencia Administrativa. La orientación funcional y de políticas documentales, se plantean a través del comité de gerencia que se reúne cada 15 días. El personal cuenta con un perfil determinado por

Diagnóstico en los Archivos de Gestión (producción, recepción, trámite, organización – clasificación, ordenación, descripción)

Luego de lo organizacional, el diagnóstico debe incorporar la recolección y el análisis de la información atinente a los procesos archivísticos en el marco del ciclo vital de los documentos. Aquí puede presentarse una dificultad en el momento de estructurar un instrumento, pues si se decide hacerlo de acuerdo con el ciclo vital, existen variables de los diversos procesos que aplican en todas las fases; y por otro lado si decide hacerlo por procesos archivísticos, algunos de estos aplican en las diversas fases del ciclo vital. La dificultad se evidencia en el momento de redactar y estructurar un documento, instante en el cual se debe tomar la decisión de presentarlo por las fases del ciclo vital o por los procesos archivísticos, o en todo caso explicar la forma de exponer los resultados.

De acuerdo con el concepto de “Archivo”, los documentos se producen y se acumulan de acuerdo con el cumplimiento de funciones y procesos específicos. Por lo anterior, es pertinente identificar estas variables y asociarlas a unas agrupaciones de archivo, con el fin de determinar su competencia y grado de cumplimiento. Entre otros aspectos se pueden considerar las siguientes variables o apartados:

- **Recepción**

La recepción de los documentos en una institución debe observarse desde dos perspectivas, de un lado la correspondiente

a las comunicaciones recibidas desde el exterior de la entidad, y de otra la recepción interna de comunicaciones entre oficinas.

Desde la perspectiva de las comunicaciones externas, por lo general se observa la disposición de un área orgánica dedicada exclusivamente a la recepción de documentos provenientes de remitentes externos. Esta área es la que por lo general se denomina de “Correspondencia”, o como lo indica el Acuerdo del AGN “Administración de Comunicaciones Oficiales”.

En esta dependencia deben diagnosticarse diversas variables, tales como:

- Espacio Físico: funcionalidad y seguridad.
- Administración: manuales de procedimientos y de funciones.
- Personal: cantidad y dedicación, funciones, formación académica y conocimiento de todas las funciones y procesos de la organización.
- Muebles y Equipos: Computadores, impresoras, escáneres, reloj, fax, básculas, porteadoras, mesas, escritorios, casilleros, valijas.
- Comunicaciones: Línea de teléfono, internet, intranet, transporte físico (*out sourcing*¹⁶o propio).
- Canales de recepción: personal, correo, correo electrónico, fax, teléfono.
- Productividad: Estadísticas de recepción por año (comparación).

Desde la perspectiva de la recepción de comunicaciones a nivel interno, es necesario evaluar en cada una de las oficinas,

16 Término generalizado, para los procesos de tercerización de servicios.

la pertinencia para recibir comunicaciones de acuerdo con sus funciones, así como los controles dispuestos para tal fin.

Por otro lado con el fin de observar un diagnóstico, caracterizado por funciones y procesos, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar la estructura orgánica de la empresa o institución.
- Recopilación de información en la unidad de administración de comunicaciones oficiales:

Es pertinente elaborar un instrumento apropiado para la recopilación de información en cuanto a las características de la recepción. Es decir, si existe la unidad de Administración de Comunicaciones Oficiales y si esta ejecuta su función de una manera centralizada y controlada o no. De aquí se pueden obtener indicadores importantes, tales como los relativos a la cantidad de documentos recibidos o despachados con radicación, niveles de eficiencia y eficacia en los contratos de correo, controles que se ejecutan en las oficinas y tipos de control para los documentos eminentemente internos (nóminas, órdenes de pago, etc.).

Dadas las condiciones modernas, generadas por la facilidad del manejo de diferentes tecnologías de la información y la comunicación, aquí se deben plantear interrogantes dirigidos a la determinación de las condiciones de recepción de comunicaciones por vía web, correo electrónico, u otros canales.

- Comparación funciones y procesos con producción documental:

Se requiere que de la estructura orgánica se conozcan las funciones de las oficinas, e identificar frente a cada una de ellas los procesos administrativos y técnicos que se ejecutan para el cumplimiento de funciones; los documentos principales y anexos que resultan de cada proceso, sean físicos o electrónicos; duplicidad documental; niveles de clasificación y ordenación, y fechas extremas de los mismos. Igualmente si existe Tabla de Retención

Documental¹⁷ en la empresa, es importante conocer en esta misma línea si los documentos observados aparecen en dicha tabla como serie o como anexo.

- Procesos Archivísticos en los Archivos de Gestión:

De cada una de las oficinas es importante conocer sus condiciones de procesos archivísticos generales, como volumen documental (en metros lineales, gb o tb), periodicidad de transferencias documentales, elaboración de instrumentos de recuperación de información, servicios archivísticos que se prestan en las oficinas, posibilidades de conservación apropiada en condiciones ambientales, con los muebles, equipos y materiales técnicos para las diferentes clases de documentos, y posibilidades de automatización y compartir información a través de redes y sistemas de información.

Lo ideal en este caso es precisar preguntas que reúnan datos de estas variables, con el propósito de obtener datos que permitan establecer indicadores que sirvan para el dimensionamiento de la situación actual de una manera más concreta y en lo posible numérica. Para facilitar el análisis, es posible levantar información a partir de una matriz como la que se muestra a continuación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que previo al levantamiento de información es indispensable la escogencia de una muestra de unidades documentales. El volumen de la muestra puede variar, dependiendo del tipo de archivo a diagnosticar, por ejemplo, si se trata de una serie homogénea y de gran volumen (historias laborales, contratos), se puede asumir que independientemente del porcentaje, los resultados son constantes. Pero, si en un archivo contamos con diversas unidades documentales heterogéneas (proyectos, programas), es aconsejable estructurar

17 En vista de que este no es un documento de técnica archivística no se profundiza en el tema de los instrumentos. Sin embargo para efectos de este documento y teniendo en cuenta, que se presenta en el contexto colombiano, es importante tener en cuenta que la referencia a tablas de retención documental, se trae como instrumento de igual o similares características a los usados en otros contextos, para el control de la gestión documental, es decir, mediante los cuales se establecen competencias en la conformación de archivos de acuerdo con funciones y secuencia natural acorde a procedimientos, así como criterios de valor para efectos de la conservación temporal o definitiva, y la disposición final de los documentos en una organización.

una muestra de carácter sistemático, que recoja información de las diversas series al mismo tiempo.

El ejemplo que se propone a continuación es simulado y no corresponde a una medición real. Se propone como un ejercicio que permita motivar y provocar la creación de instrumentos apropiados a cada proyecto que se requiera emprender. No se debe olvidar que un principio fundamental en la propuesta de instrumentos es la “pertinencia”, es decir la claridad que permita proponer las variables más apropiadas al proyecto. Por otro lado, también hay que tener en cuenta el nivel de entrenamiento de los técnicos de trabajo de campo, en cuanto a su visualización objetiva para el registro de la información de la manera más real posible.

De acuerdo con experiencias en este campo, una matriz así es muy eficiente para la toma de datos y obtener indicadores (sobra decir numéricos), que sirven para observar una problemática real. Las variables pueden aumentar hacia la derecha todo lo que se requiera y se esté en disposición económica de soportar un proceso con tal detalle. Por ejemplo, se puede preguntar además las características de los registros, o si los documentos que debieran estar firmados lo están o no. Igualmente haría falta incorporar variables relativas a la conservación, de las cuales no se hace ampliación en este documento, por existir un manual en el AGN específico para este fin. Sin embargo a manera de ejemplo, se puede mencionar la recopilación de información en relación con las características de los soportes, como por ejemplo el material, el formato (carta, oficio, gran formato), características de los registros (cuántos folios están impresos por una máquina, o cuántos tienen información manuscrita); características de conservación (cuántos folios están rasgados, cuántos manchados y de qué tipo, cuántos tienen perforaciones, etc.). De la misma manera en cuanto a los procesos de automatización, se pueden incluir preguntas frente a variables de uso de aplicativos o inclusión en flujos de trabajo, y reprográficos como uso o no de la digitalización y posibilidades de recuperación de la información bajo parámetros de estándares descriptivos.

Preparación del documento de análisis y presentación de Diagnóstico:

La redacción del diagnóstico, a manera de ejemplo, de acuerdo con los resultados de la información recopilada en la matriz anterior puede quedar de la siguiente manera:

En la Gerencia de planeación, se evidenció una volumetría de 6,6 metros lineales de documentación, que contienen aproximadamente 475 folios. Se denota un testimonio documental claro en el 60% de las funciones, lo cual indica que es necesario estudiar más profundamente las competencias en la

producción documental o el nivel de actualización de los manuales de procedimientos.....

Se observa un nivel de actualización de la TRD en un 60% de acuerdo con la cantidad de series reflejadas en la misma, de acuerdo con lo observado en cuanto a su producción real....

Esta situación evidencia además la necesidad de efectuar un ajuste en los procesos y procedimientos implementados al mismo tiempo que sus flujos documentales.....

El nivel de duplicidad de documentos idénticos es del 32%, lo cual indica que en este porcentaje es factible hacer una depuración, obteniendo beneficios en la cantidad de materiales usados para almacenamiento, así como muebles y áreas físicas de edificio...

- Procesos archivísticos generales

Algunos procesos archivísticos no son susceptibles de medir por medio de instrumentos que vinculen variables cuantificables. Por este motivo, es necesario preparar instrumentos a manera de entrevistas o cuestionarios de guía, por medio de los cuales se registre información para su análisis integral. Entre otros, es necesario tener en cuenta los siguientes:

- Descripción Documental: cantidad y calidad de instrumentos de descripción, así como confiabilidad de los mismos.
- Transferencias Documentales: cumplimiento de calendarios y volúmenes comparables por estadísticas anuales. Es posible obtener indicadores de retención en oficinas, a partir de la toma de información de volúmenes por año y hallar la curva de incremento o decremento.
- Servicios Archivísticos: existencia de los mismos, tipos de servicios, controles efectuados y estadísticas.

Programas tecnológicos y la reproducción documental:

Los programas tecnológicos son utilizados con mucha frecuencia y a veces de manera indiscriminada en los archivos de gestión. Por lo general, se facilita con los instrumentos actuales que permiten la digitalización de documentos físicos o la duplicación de otros elaborados de manera electrónica.

En este caso, se debe analizar aspectos relativos a la interacción de estos documentos con los flujos de trabajo interno y la conformación de series documentales, propias de cada dependencia, de acuerdo con lo fijado en las correspondientes Tablas de Retención Documental.

Además de contar con la tecnología, se debe analizar en profundidad diversos aspectos, tales como los relacionados a continuación, sin que ello implique una visión de reemplazo de originales previo a los estudios técnicos y jurídicos pertinentes:

- Estudios de viabilidad económica para garantizar la continuidad de la consulta por largo plazo.
- Estudios técnicos para determinar las posibilidades de uso en toda la organización, conforme a la infraestructura tecnológica ya implantada (o por implantar).
- Verificación del cumplimiento de requisitos técnicos y jurídicos para garantizar su autenticidad y posibilidades de uso en controversias judiciales.
- Aseguramiento de la custodia en lugares alternos a la ubicación de los archivos físicos.
- Posibilidades de interacción ante futuras plataformas de la gestión empresarial.
- Control de la gestión documental a través de Tablas de Retención Documental, para la conformación de los expedientes físicos que se han digitalizado en los

diferentes flujos de trabajo. Esto debido a que por lo general se tiene la falsa idea de la “oficina sin papeles”, facilitada por la digitalización, pero empeorada con la acumulación de documentos físicos en centros de acopio por lo general por fuera del control de los productores documentales.

- **Sistemas informáticos utilizados**

No hay duda acerca de la utilidad de los sistemas informáticos para la administración de archivos. El volumen documental, canales de circulación y urgencia de consulta en tiempo oportuno, hacen prioritario el uso de diversos aplicativos.

En este sentido, las herramientas informáticas deben ser estudiadas sobre la base de su utilización como instrumentos facilitadores de la gestión y no como el reemplazo de documentos originales (físicos, electrónicos o digitales), claro está con excepción de aquellos archivos, que desarrollan procedimientos de autenticación con miras a su reemplazo, y sin dejar de lado que esto no será posible en el caso de archivos de orden patrimonial.

- Posibilidades de obtener la trazabilidad en la conformación de unidades documentales, conforme a los flujos de trabajo.
- Capacidad de interactuar con otras plataformas de gestión de las empresas.
- Manejo estructurado de la información conforme a las normas técnicas de descripción documental.

- **Conocimientos conceptuales y funcionales del personal:**

Igualmente es importante hacer un sondeo sobre los niveles de capacitación y conocimiento o asimilación de responsabilidades en las oficinas, de acuerdo con las normas legales vigentes para

la empresa y la actividad archivística. La inclusión de estas variables arrojaría datos relativos al porcentaje de personal capacitado en el área de archivo, temática de especialización y conocimiento de la base legal.

Se observa entonces, que el listado de variables y las formas de preguntar, tabular y analizar la información es extenso. En este documento, apenas se deja un abrebocas de todo lo que el archivista en su rol de administrador puede crear y analizar en aras de obtener indicadores objetivos. A partir de estos ejemplos, se espera que los lectores visualicen una cantidad mayor de alternativas en cuanto a variables para el modelo de matrices de recopilación de información, con los diseños y sobre todo contenidos que les puedan ser más útiles.

Diagnóstico en el Archivo Central e Histórico (organización – clasificación, ordenación descripción–, consulta, disposición final)

Al igual que los archivos de gestión, en la fase de archivo central se ejecutan diversos procesos archivísticos. De la misma manera se presentan dificultades relacionadas con la forma de estructurar un posible instrumento, ya que es posible confundir Archivo Central, con Fondo Acumulado, aunque por efectos prácticos una expectativa de observación consistiría en aplicar el diagnóstico sobre aquella acumulación que por lo general en la empresa llaman Archivo Central. Resolver preguntas relacionadas con la precisión del concepto, de si se trata de archivo central o fondo acumulado, es un análisis factible luego de tomar información y bajo la premisa de tener clara la conceptualización, que la sitúa en el campo de lo técnico-archivístico.

De la misma manera, y con mayor razón en esta fase, en la cual a veces se mezclan fondos acumulados en los proyectos de intervención técnica, el levantamiento de información para el diagnóstico debe partir también de la toma de una muestra, para lo cual se hace imprescindible que sea de carácter sistemático, es decir tomando unidades de diversas dependencias y sectores de los depósitos, así como de distintas formas de las unidades contenedoras por medio de las cuales se guardan los archivos. El diagnóstico debe proveer en esta fase por lo menos los siguientes elementos:

- **Volumetría:**

Es un ejercicio que busca la medición del volumen de documentos, que no es exclusivo de los archivos centrales. Sin embargo, por efectos prácticos, se propone su desarrollo conceptual en este capítulo.

Llevar a cabo la volumetría implica una labor sistemática de observación y medición de los archivos, en donde es necesario tener en cuenta algunas variables que afectarían los resultados.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que las agrupaciones de archivo se presentan en diversas formas de acumulación, pues puede presentarse almacenadas en cajas o sueltas, dispuestas en estantería o botadas en el piso; amarradas con pita o en sacos; y mezcladas con otros elementos en desuso (no archivísticos) lo cual distorsiona las mediciones.

La mejor medición, es aquella que se efectúa en la totalidad de las masas documentales, reduciendo las unidades de medida a metros lineales. Mientras es factible hacerlo de una manera funcional y práctica cuando la documentación está dispuesta en estantería, es muy complicado llevarla a cabo cuando los archivos están arrumados en condiciones de almacenamiento diversas y poco técnicas.

En el primer caso se aconseja llevar a cabo una medición de carácter lineal, partiendo del criterio de que un metro corresponde a la documentación que uniformemente cabe de lomo (unidades dispuestas verticalmente) en un metro lineal. Dada la magnitud de documentos que en un momento deben medirse, lo más aconsejable es llevar a cabo un registro a través de un instrumento (formato) de volumetría. El siguiente es un modelo a través del cual se puede observar una manera de registro de volumetría.

En el formato siguiente se muestra un registro de información acerca de cada mueble (estante, archivador, biblioteca, armario, etc.) por depósito (u oficina) y al interior de cada uno, el registro

de cada uno de los espacios útiles (bandeja, entrepaño, cajón, etc.). Registra además la cantidad de unidades documentales (expedientes), la cantidad de unidades de almacenamiento (carpetas) que lo componen y el registro de medida lineal en la cual se encuentra tal cantidad de documentos. Como resultado, se obtienen datos básicos, tales como la cantidad de unidades documentales, cantidad de unidades de almacenamiento, medición lineal (en cm.)¹⁸.

VOLUMETRIA

ESTANTE	Entrepaño (balda) No.	Cantidad Unidades Documentales	Cantidad de Carpetas	Medición lineal (cms)	Muestra No.	Q folios x carpeta	Cantidad folios total	Promedio de folios por metro
1	1	6	60	80,00	1	50	3000	3750
1	2	10	30	77,00	2	100	3000	3896
1	3	10	40	78,00	3	120	4800	6154
1	4	6	15	80,00	4	200	3000	3750
1	5	6	16	80,00	5	200	3200	4000
1	6	6	16	80,00	6	300	4800	6000
2	1	6	18	80,00	7	300	5400	6750
2	2	6	18	80,00	8	122	2196	2745
2	3	6	20	80,00	9	133	2660	3325
2	4	6	20	80,00	10	220	4400	5500
2	5	6	20	80,00	11	222	4440	5550
2	6	6	35	80,00	12	120	4200	5250
3	1	6	35	65,00	13	121	4235	6515
3	2	6	44	67,00	14	123	5412	8078
3	3	6	45	66,00	15	123	5535	8386
3	4	6	33	80,00	16	101	3333	4166
3	5	6	33	80,00	17	100	3300	4125
3	6	6	70	80,00	18	30	2100	2625
4	1	6	65	80,00	19	35	2275	2844
4	2	6	71	80,00	20	44	3124	3905
4	3	6	72	80,00	21	45	3240	4050
4	4	6	33	77,00	22	100	3300	4286
								4802

Cantidad total de metros (en cms)

1710

Promedio folios por metro

4802

Cantidad de folios a intervenir en 17 ml x 4802

82119

Gráfico No. 6. Formato de volumetría de archivos físicos.

¹⁸ Las variables pueden ser modificadas de acuerdo con el tipo de archivo. Por ejemplo en cantidad de unidades documentales, puede estimarse la unidad de almacenamiento (cajas) y unidades de almacenamiento por unidades de agrupamiento.

Como se observa, el formato propuesto, muestra otros campos que son los relativos a un mayor detalle sobre los volúmenes hasta un momento tomados. Por ejemplo, se puede a partir de una muestra (unidades de almacenamiento o unidades documentales) llevar a cabo conteo de folios para determinar el promedio de folios que hay por metro. Así por ejemplo, se puede establecer que si la unidad de medida lineal ocupa 80 cms., y en ella hay 3200 folios, aplicando una regla de 3 se podría inferir que en 100 cms. (un metro) hay 4000 folios. Al finalizar de la muestra, se puede concluir a partir de un promedio de todos los datos registrados en cada muestra, el dato de promedio de folios por metro en la totalidad del depósito.

Igualmente, en este ejercicio se concluye un promedio de folios por metro de 4802 y un total de 17 metros lineales. En este caso si hubiera que extrapolarlo a mayor cantidad, podría ampliarse la muestra y tener el conteo para un número superior de estantes.

En el segundo caso (arrumes o montañas de documentos), lo ideal sería extender la documentación para medirla linealmente. Sin embargo, si es poca la documentación sería factible esta acción, pero si se trata de mega archivos, lo mejor sería igualmente tomar una muestra volumétrica (cubo), extenderla, contar los metros lineales, y efectuar los restantes registros pendientes de medición (unidades, folios, etc.), e inferir el resultado a la totalidad de la masa documental (volumen cúbico total del archivo). Sobre el particular, es factible obtener mayor detalle del procedimiento de volumetría, a partir de la consulta de la norma NTC 5029¹⁹, dedicada al análisis de este tipo de problemas (matemáticos y volumétricos) en relación con la conversión que se requiere en términos de volumen lineal de archivos y su equivalencia en folios. De igual manera en este estudio, es importante conocer con mayor profundidad datos complementarios a la volumetría, como son los promedios de folios por metro o por unidad, ya que facilitará la extrapolación de datos.

- Procesos Archivísticos en el Archivo Central (y/o Fondo Acumulado):

En esta etapa se debe conocer la información del estado de la documentación que se encuentra acumulada en los depósitos de archivo, bien sea que estén tratados como archivos centrales o como fondos acumulados.

19 Norma técnica colombiana, establecida para la medición de archivos. Esta posee tablas de conversión de volumen, ya que este puede ser variable, conforme a condiciones de almacenamiento o disposición física de los documentos.

Debe partirse de una muestra, sobre la cual los caracteres de sistematicidad y significancia, son relevantes, pues debe escogerse a partir de obtener unidades para tomar datos, de todas las áreas del depósito, de todas las clases de almacenamiento y de todas las posibles secciones existentes, pues concentrarla en una de tales variables podría generar resultados o conclusiones equivocadas para los procesos futuros de intervención.

De igual manera, el objetivo en esta etapa del diagnóstico, es la obtención de datos numéricos, que permitan medir el grado de avance en relación con los procesos archivísticos, de las unidades almacenadas o acumuladas en los depósitos. Esto es conocer los grados de clasificación por dependencias, de identificación de las unidades en relación con los contenidos, observar la coherencia de esta identificación con la clasificación por series (o asuntos) y su aparición en la TRD o TVD, el nivel de ordenación, de foliación, las fechas de los posibles periodos a proponer, los alcances de la descripción con posibles instrumentos archivísticos de consulta, cantidad de folios duplicados (idénticos y con rasgos diversos), y registro de duplicación por procesos reprográficos, entre otros.

Para estos fines, se puede igualmente proponer un formato de recopilación de información por cada muestra, sobre el cual el diligenciamiento es muy importante desde el punto de vista de la objetividad que deben tener los operarios técnicos. Es apenas un modelo, pues puede ampliarse en la cantidad y calidad de variables, y al igual que en el caso de los archivos de gestión, todo dependerá de los recursos disponibles para efectuar registros y análisis pormenorizados de las unidades muestreadas.

El ejemplo que se ilustra a continuación es una simulación y no corresponde a una medición real. Se propone como un ejercicio práctico de visualización para observar formas de obtener datos y conclusiones para efectos de futuros procesos. Sin embargo no sobra advertir aquí también que la “pertinencia” es un principio que no puede dejarse de lado, pues es lo que permite proponer un determinado tipo de variables con una configuración específica en cada una de ellas.

DIAGNÓSTICO ARCHIVO CENTRAL - FONDO ACUMULADO

ARCHIVO (DEPÓSITO) CENTRAL

No. de Muestra	NOMBRE DE LA UNIDAD DOCUMENTAL	SE IDENTIFICA SECCIÓN		SE IDENTIFICA SERIE (O ASUNTO)		FECHAS		APARECE EN TRD		APARECE EN TVD		NOMBRE APROPIADO A LA CLASIFICACIÓN		LA ORDENACIÓN ADECUADA?		LA DOCUMENTACIÓN ESTÁ BIEN FOLIADA?		APARECE EN ALGÚN INVENTARIO DOCUMENTAL		HERRAMIENTA INFORMÁTICA USADA		REPROGRAFÍA UTILIZADA		No. FOLIOS (IDENTICOS)	CANTIDAD DE UNIDADES DOCUMENTALES DE LA MISMA SERIE	
		SI	NO	SI	NO	I	F	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	TIPO	OK			
1	Correspondencia	X				1964	1980	X		X		X		X										25	5	10
2	Actas Comité Compras		X			1988	2001	X		X		X		X										100	50	5
3	Contratos Contables	X				2002	2008	X		X		X		X										50	0	6
4	Comprobantes Contables	X				1955	1999	X		X		X		X										100	50	5
5	Construcción Edificio Sabana	X				1952	2010	X		X		X		X										50	0	6
6	Correspondencia		X			2008	2010	X		X		X		X										200	50	20

TABULACIONES

4	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	2	1	5	3	525	765	52
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	-----	----

ANÁLISIS

66% de las unidades registran la identificación de una sección.

66% de las unidades se clasifican bajo el parámetro de una serie pertinente.

Las fechas extremas del fondo son 1952 - 2010.

50% de las series o asuntos aparece en una TRD.

50% de las series o asuntos aparece en una TVD.

66% de las unidades tiene un nombre apropiado de clasificación respecto de su contenido.

66% de las unidades está ordenada conforme a parámetros AGN.

66% de las unidades está foliada conforme a parámetros AGN.

17% de las unidades está registrada en una herramienta informática. En todos los casos (100%) corresponde a Acces.

34% de las unidades está duplicada por medio de digitalización. De esta el 50% está bajo parámetros descriptivos y de calidad.

155/525, 30% de la documentación está duplicada con rasgos idénticos.

El promedio de folios por unidad es de (525/6 = 88 folios). La totalidad de las unidades documentales de las series revisadas corresponde a 5,3 metros lineales. El promedio de medición de cada unidad es de 4,5 cms, lo cual indica que en un metro lineal es probable encontrar es de 22 unidades por metro. El promedio de folios por metro puede ser de (88 x 22) 1936 folios.

De la misma manera que en el caso de la matriz bajo la cual se recopiló y analizó información en el ejemplo suministrado anteriormente en relación con el diagnóstico de los archivos de gestión, en este cuadro se puede observar una instrumentación igualmente de conformidad con los alcances de los procesos de la gestión documental, bajo el cual se puede efectuar compilación de datos, registrados cuantitativamente, para su posterior análisis y conclusiones, en los depósitos de acumulación de documentos (archivos centrales y fondos acumulados).

La matriz puede ser tan amplia o estructurada como se requiera y sea pertinente, pues lo importante es comprender que bajo los parámetros de unas variables definidas, es posible con una muestra de unidades documentales obtener información de carácter cuantitativo respecto del estado de los procesos archivísticos. Bajo estos parámetros es factible obtener información acerca del proceso de organización, en cuanto a sus subprocesos de clasificación, ordenación, transferencias, aplicación de técnicas informáticas o reprográficas. Igualmente es factible incorporar variables relacionadas con el proceso de conservación, en cuanto a la calidad de los soportes e información y su estado de conservación o deterioro. En este sentido, al igual que en el caso anterior, puede incorporarse el manejo de variables con respecto a los tipos de soporte, o de formato, así como técnicas y materiales de registro de la información, y tipos de deterioro o afectaciones físicas para ser ponderados con los datos de volúmenes. Sin embargo esto haría poco práctico el ejercicio, por lo que mejor se recomienda elaborar un instrumento independiente y manejado directamente por un profesional en la disciplina.

- Preparación del documento de análisis y presentación de Diagnóstico de Archivo Central:

Sobre la óptica de los indicadores obtenidos, es factible llegar a conclusiones importantes de cara a la implementación de un proyecto archivístico. A manera de ejemplo la redacción del

diagnóstico, tomado el análisis de algunas de las variables, puede quedar de la siguiente manera:

En la acumulación observada del fondo documental analizado (ubicado en x sitio) perteneciente a (Archivo Central o simplemente acumulado) la institución (x), se evidencia que el 66% registra clasificación por medio de la identificación de la sección a la cual pertenecen las unidades documentales, de las cuales el 34% es de la Dirección de Contabilidad, el 16% es de la Gerencia General, el 16% es de la Oficina Jurídica y el 34% restante puede pertenecer a las demás unidades administrativas de la estructura organizacional.

En cuanto a la clasificación por series o asuntos se observa que el 66% de las unidades documentales puede clasificarse bajo un parámetro de una serie pertinente, asociado este aspecto con la identificación de las unidades observada en un 66% igualmente.

En cuanto a la valoración se observa que es necesario efectuar un ejercicio que cubra a cerca del 50% del fondo documental lo cual requiere una actualización de los respectivos instrumentos (TVD o TRD).....

El 66% de la documentación posee un adecuado proceso de ordenación y foliación. El 66% de la documentación está registrada en un instrumento descriptivo (inventario documental), lo cual indica la necesidad de levantar el restante 34%.....

Se observa que el 30% de la documentación está duplicada con rasgos idénticos, con lo cual se evidencia la posibilidad de depurar en igual cantidad el archivo y dar mejor utilización a los espacios asignados.....

El 20% de los documentos posee información registrada por las dos caras de cada folio, indicador en el cual se ve incrementado el volumen de imágenes para digitalizar.....

Tan solo el 17% de la información puede ser recuperable de aplicaciones informáticas bajo la herramienta MS Acces, y su contenido conforme al formato de inventario corresponde a.....

El promedio de folios por cada unidad documental es de 88 y de acuerdo con la comparación de datos con las variables de volumetría se puede indicar que el promedio de folios por metro en este caso es de 1936.....

Como se puede observar, en este caso también es factible encontrar conclusiones importantes para la toma de decisiones en torno a un proyecto archivístico, pudiéndose aumentar, cambiar o reducir las variables estudiadas. Sin embargo el diagnóstico de condiciones archivísticas debe contener el registro de mayor cantidad de variables, que dependiendo de las expectativas de desarrollo, podrán ampliar los datos que serán útiles a la hora de tomar decisiones. A continuación se enuncian algunas.

- Regulación de transferencias documentales primarias y secundarias:

Las transferencias documentales se constituyen en un indicador importante del buen o mal funcionamiento de un Programa de Gestión Documental. A pesar de que este proceso quede plasmado en un documento formal, que determine fechas de traslados documentales entre las diferentes fases del ciclo vital, es factible que se detecten en algunos casos, situaciones de incumplimiento de los plazos, bien sea que se anticipen o que se retrasen.

El diagnóstico en esta parte, debe contemplar la observación de los documentos que formalicen los plazos de traslado de documentos. Estos instrumentos pueden ser las tablas de retención documental, o calendarios particulares. Igualmente es necesario verificar los criterios con los que se planteó la vigencia de los documentos y los plazos y confrontarlos con las acciones prácticas ejecutadas, es decir de qué manera se cumplen dichos plazos.

El diagnóstico podría tener conclusiones tales como que: *los plazos de transferencias de las series documentales de contratos se están anticipando, debido al volumen documental acumulado por año en la oficina competente.....En el caso de la serie documental planes de acción, el plazo se retrasa debido a la necesidad de satisfacer mayor cantidad de servicios en la oficina competente.....*

Algunos indicadores que pueden ayudar en el estudio de necesidades de transferencias documentales, son los relativos a niveles de producción o acumulación de documentos en por vigencia (año) en la fase de gestión, lo cual es viable a partir del diseño de una fórmula que permita calcular la cantidad de archivos acumulados vs. las fechas extremas (totales o por series).

Finalmente, debe contrastarse frente al establecimiento de plazos, cuáles han sido las medidas de control ejercidas para verificar el cumplimiento de los procesos de transferencias documentales.

- Estudios de valoración documental existentes

A pesar de que en la matriz propuesta para estos procesos es posible obtener datos relacionados con la valoración documental, es pertinente llevar a cabo indagaciones a manera de entrevistas y análisis que permitan determinar la existencia y aplicación de estudios de valoración documental. Estos se pueden encontrar de manera muy estructurada como en el caso de las Tablas de Valoración para Fondos Documentales Acumulados, o de manera sencilla en los casos de estudios particulares de series concretas.

- Instrumentos de descripción documental:

Teniendo en cuenta que uno de los mecanismos más apropiados para la recuperación de información se centra en la existencia de instrumentos descriptivos, se hace necesario revisar y analizar la existencia y contenidos de los mismos, a través de herramientas tales como los inventarios documentales, catálogos o índices. De

igual forma, es pertinente llevar a cabo acciones de verificación, confrontando la información con las unidades documentales almacenadas.

- Programas de aplicación tecnológica para la duplicación de archivos:

En esta parte, se debe revisar la existencia y calidad de los programas de reprografía independiente de la tecnología utilizada (microfilmación o digitalización).

Esta inspección debe efectuarse sobre la base de su importancia para la seguridad de la información y su recuperación futura, o como instrumento de facilitación de la gestión empresarial y la prestación de servicios de consulta, sin que ello implique necesariamente el reemplazo de los originales.

Al igual que lo explicado anteriormente, además de tener tecnología, se debe analizar en profundidad aspectos tales como:

- Estudios de viabilidad económica para garantizar la continuidad de la consulta por largo plazo.
- Estudios técnicos para determinar las posibilidades de uso en toda la empresa, conforme a la infraestructura tecnológica ya implantada (o por implantar).
- Verificación del cumplimiento de requisitos técnicos y jurídicos para garantizar su autenticidad y posibilidades de uso en controversias judiciales.
- Aseguramiento de la custodia en lugares alternos a la ubicación de los archivos físicos.
- Posibilidades de interacción ante futuras plataformas de gestión empresarial.

- Sistemas informáticos utilizados

En relación con el uso de las tecnologías informáticas, es necesario evaluar diversas variables, con el fin de determinar su

pertinencia de cara a la obtención de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos archivísticos.

Estos deben ser tenidos en cuenta como herramientas que coadyuven en la administración documental, y al igual que en el caso de las tecnologías reprográficas, evitando el reemplazo de documentos originales. Dentro de las variables a analizar es pertinente evaluar los mismos aspectos relacionados en el caso de los procesos reprográficos. Sin embargo vale la pena ampliar algunos aspectos tales como:

- Posibilidades de obtener la trazabilidad del uso de las unidades documentales.
- Capacidad de interactuar con otras plataformas de gestión de las empresas.
- Manejo estructurado de la información conforme a las normas técnicas de descripción documental.

Condiciones de Conservación

En relación con las condiciones de conservación de los archivos es probable encontrar mayor cantidad de documentos, textos y en general metodologías de mucha profundidad y calidad, pues en este campo se han elaborado más ejercicios por los profesionales de esta disciplina.

Por lo general se apunta hacia las condiciones de conservación de los soportes materiales que mayormente son de papel, sin embargo hoy es factible encontrar métodos de diagnóstico para otros soportes.

En este campo se tiende a identificar las condiciones de conservación en lo relativo al medio ambiente, mobiliario utilizado, materiales para almacenamiento, deterioros encontrados, condiciones de salud ocupacional y sistemas de prevención de desastres, entre otros. La información relativa a aspectos globales, como el medio ambiente, el mobiliario y las condiciones de edificio, se puede recolectar a partir de instrumentos especializados sobre cada una de dichas variables. De acuerdo con un comparativo que se pueda efectuar frente a condiciones de temperatura, humedad, condiciones estructurales, el diagnóstico

inicialmente debe contener estas variables, pues en un futuro plan de acción es factible proponer mejoras en cuanto a ventilación, iluminación, estructura y seguridad general de los depósitos, entre otros.

- Registro de condiciones de conservación de unidades documentales

En relación con las condiciones de conservación de las unidades documentales en cuanto a su contenido, es arriesgado proponer un instrumento especializado a este nivel desde la óptica administrativa. Sin embargo, a continuación se sugiere a manera de ejemplo un modelo de formato, que ilustra de manera sencilla el registro de información de algunas variables importantes en las unidades documentales de un archivo desde la óptica de la conservación, claro, haciendo también la advertencia de que el instrumento puede ampliarse o reducirse tanto como sea pertinente de cara a los propósitos que se persigan en un momento determinado de un proyecto específico.

RECOPILACIÓN DATOS SOBRE UNIDADES DOCUMENTALES

Muestra No.	Cantidad folios	Cantidad fotografías	Soporte		Formato			Estado de conservación				Tipos de registro			Color			
			Papel	Otros	Carta	Oficio	Otro	Cantidad OK	Material metálico	Rasgados	Otros deterioros	Descripción otros	Máquina	Boligrato (lapicero)	Negro	Otros		
1	12	0	12	1	12				10	2	1		1	Manchado	12		10	2
2	21	3	18		17	1	3		17	3			4	Manchado	21		18	3
3	36	4	32		20	12	4		35	6	1				32	4	31	5
4	25	0	25	1	17	8			21	4	4				20	5	19	6
5	9	1	8		7	1	1		9	1			9	Humedad	9		9	
6	88	5	83	1	75	8	5		71	10	8		9	Humedad	79	9	78	10

TABULACIONES

6 muestras	191	13	178	3	163	26	14	23	173	18	165	26
------------	-----	----	-----	---	-----	----	----	----	-----	----	-----	----

ANÁLISIS

6 muestras

7% Cada unidad documental en promedio posee un 7% de contenido en fotografías. Las unidades documentales poseen diferentes soportes al papel y a la fotografía.

93% Las unidades documentales están compuestas en un 93% por soportes de papel. El 50% de las unidades documentales poseen documentos en otros soportes diferentes al papel y a la fotografía.

50% Las unidades documentales están compuestas en un 50% por formato oficina y el 7% en otros soportes.

77% El volumen documental contenido en las diversas unidades está en un 85% en buen estado de conservación, el 7% está en mal estado por rasgadasuras y el 12% está en mal estado por otros deterioros (no es el 100% porque dos deterioros pueden estar presentes en un mismo documento). La carga metálica es del 14% sobre el total de volumen documental.

16% Las unidades documentales están compuestas en un 16% por formato oficina y el 7% en otros soportes.

7% El volumen documental contenido en las diversas unidades está en un 85% en buen estado de conservación, el 7% está en mal estado por rasgadasuras y el 12% está en mal estado por otros deterioros (no es el 100% porque dos deterioros pueden estar presentes en un mismo documento). La carga metálica es del 14% sobre el total de volumen documental.

90% Los documentos contenidos en las diversas unidades, contienen la información registrada por máquinas hasta el 90%. El 10% de los documentos contenidos posee información manuscrita o combinada con máquinas.

10% El color de registro de la información predominante es el negro en un 86%. En el restante 14% de los documentos el color presente es diverso.

Gráfico No. 8. Formato para la recolección de datos relativos a algunas condiciones de conservación.

De la misma manera, como se observó anteriormente, puede indicarse que estos instrumentos pueden ajustarse conforme a las necesidades del proyecto en ejecución. Igualmente la recolección de la información en este tipo de formatos permite llegar a conclusiones concretas relativas al estado de conservación particularmente de archivos físicos, aunque se pueden elaborar instrumentos que cubran otros soportes. En este caso se puede obtener indicadores importantes relativos a los tipos de soportes encontrados, formatos, estado de conservación y características de los registros de los documentos. Con estos datos, sumados a los demás de carácter archivístico, es factible proyectar acciones de intervención sobre la base de los volúmenes documentales medidos.

- Preparación del documento de análisis y presentación de Diagnóstico de Archivo Central

Además de las condiciones de conservación de las unidades documentales el diagnóstico debe registrar los datos básicos relacionados con el estado de la estructura de los depósitos o locales de almacenamiento, de acuerdo con los datos recopilados. Así mismo es necesario registrar información acerca del estado de las condiciones ambientales (temperatura, humedad, iluminación, carga de polvo, etc.). Sobre este aspecto es posible encontrar documentos especializados con mayor profundidad.

Así mismo, en relación con el estado de conservación de las unidades documentales, es factible encontrar documentos de mejor desarrollo y que se aconseja revisar. Sin embargo, a manera de ejemplo se puede indicar la preparación de un documento atinente a condiciones de conservación más o menos en los siguientes términos:

El archivo diagnosticado, comprendido por un volumen de XXX metros lineales, posee en su contenido 7% de documentos en soporte fotográfico al interior de las diversas unidades. El 93% de los documentos está elaborado en soporte de papel.

Igualmente se detectó que al interior de las unidades documentales, en un 50% se hallaron otros soportes (como CD).

En cuanto a los formatos, el 73% de los documentos está elaborado en formato carta, el 16% en oficio y el 7% en otros (de gran formato o inferiores a carta).

Por otro lado se observó que el 85% de los documentos está en buenas condiciones de conservación. Se observó que el 7% está en mal estado por rasgaduras y el 19% por otros como humedad y manchas (es necesario efectuar una ponderación para hallar el nivel de afectaciones por deterioros pues más de uno puede estar presente en un mismo documento). La carga metálica calculada es del 14% por cantidad de folios en las unidades documentales.

2.1.2 Análisis del Diagnóstico de situaciones internas sobre las externas

El desarrollo de un proyecto archivístico o la administración de sus diversos procesos, implica además llevar a cabo un diagnóstico de las situaciones internas y externas en el marco de las condiciones de carácter administrativo, de mercadeo, técnicas (ya avanzadas en el capítulo anterior), o políticas, económicas y culturales. Por este motivo, en el modelo que se observará en este capítulo, se avanzará únicamente sobre aspectos externos.

El modelo que por lo general aplica en estos casos, corresponde al de la planeación estratégica, por medio del cual se pueden obtener datos de base para la proyección de acciones sobre la base de la aplicación de la matriz de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)²⁰, comúnmente conocida como DOFA.

Por medio de esta matriz se busca analizar la información hallada, tanto positiva como negativa, interna y externa (Fortalezas, Debilidades,

²⁰ DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial LEGIS. Santafé de Bogotá, D.C. 370 p.

Oportunidades y Amenazas), registrada en un instrumento a través del cual se listen todos estos aspectos.

Sobre los asuntos de carácter interno, ya se ha obtenido información relevante en el capítulo anterior, sobre diagnóstico archivístico, pues allí quedan claros aspectos relativos a la administración, el personal y los aspectos organizacionales y técnicos entre otros. Restaría hacer un registro de estos aspectos en los cuadrantes referentes a Fortalezas y Debilidades.

Sin embargo, para hacer un análisis completo de la situación actual sobre la cual se encuentra el proyecto o la institución archivística (dependencia o entidad), se hace necesario el estudio de los aspectos externos que afectan de manera directa la situación actual. En este caso se requiere hacer la indagación sobre los siguientes aspectos:

- Conocer las políticas y normas emitidas por el gobierno específicamente para el sector al cual pertenece la empresa, con miras a efectuar una relación con la producción documental.
- Conocer las políticas y normas emitidas por el gobierno para los archivos del sector al cual pertenece la organización.
- Reconocer la importancia de la información y los documentos para la comunidad que rodea a la organización.
- Identificar amenazas de tipo económico, político y cultural alrededor del archivo de la empresa.

Como ejemplo, la matriz se puede desarrollar con la siguiente información simulada.

ANALISIS SITUACIONAL DIAGNOSTICO

EXTERNO / INTERNO	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	1 Acervo documental, con contenido importante. 2 Personal sensible a la evolución del proyecto 3 Posibilidades de obtención de recursos por inscripción de proyectos 4 Plataforma informática corporativa robusta	1 Gestión Documental no aparece en la estructura organizacional 2 Depósitos deficientes, riesgo para la custodia de documentos e información. 3 Personal con poca capacitación 4 Capacidad informática en Gestión Documental sin desarrollo
OPORTUNIDADES (+)		
1 Normatividad gubernamental vigente 2 Políticas ministeriales de apoyo. 3 Políticas de financiamiento positivas	↓ ↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓ ↓
AMENAZAS (-)		
1 Orden público que pone en riesgo la documentación custodiada 2 Falta de sensibilización de la comunidad en general 3 Políticas de restructuración estatal.	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓

Gráfico No. 9. Planteamiento de Matriz DOFA, antes de proponer estrategias.

2.1.3 Planes estratégicos y programas

El fin último de esta etapa consiste en aprehender del diagnóstico las situaciones positivas y anómalas para establecer las grandes estrategias que se seguirán, las cuales a su vez se componen de programas y proyectos.

Una primera pista la puede determinar el registro de ideas que crucen información de cada uno de los aspectos positivos (+) y negativos (-), tanto internos como externos. Así por ejemplo, se pueden cruzar datos de Fortalezas con Oportunidades (FO), Fortalezas con Amenazas (FA), Debilidades con

oportunidades (DO), y Debilidades con Amenazas (DA). El propósito es generar ideas que permitan más adelante la proyección de un objetivo básico, una prospección general al futuro, la delimitación de unas políticas de base, la proyección de metas, y su cuantificación. Siguiendo con la simulación anterior, el mapa estratégico podría orientarnos de la forma como se ilustra a continuación:

ANÁLISIS SITUACIONAL DIAGNÓSTICO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		EXTERNO	INTERNO
		2 Personal sensible a la evolución del proyecto	2 Depósitos deficientes, riesgo para la custodia de documentos e información.
		3 Posibilidades de obtención de recursos por inscripción de proyectos	3 Personal con poca capacitación
		4 Plataforma informática corporativa robusta	4 Capacidad informática en Gestión Documental sin desarrollo
OPORTUNIDADES		F-O ESTRATEGIA	D-O ESTRATEGIA
	1 Normativa Gubernamental vigente	(1-1) Determinar criterios de valoración documental y elaborar herramientas para su protección (TRD – TVD)	(1-1) Promover la estructuración organizacional del área de gestión documental (aparecer en el organigrama)
	2 Políticas ministeriales de apoyo	(2-1) Fijar programa de capacitación	(2-2) (2-3) (4-3) Indagar sobre fuentes de financiamiento y presentar proyectos de inversión
	3 Políticas de financiamiento positivas	(3-3) (4-3) Indagar sobre fuentes de financiamiento y presentar proyectos de inversión.	
AMENAZAS		F-A ESTRATEGIA	D-A ESTRATEGIA
	1 Orden público que pone en riesgo la documentación custodiada	2-1) Promover programas de reprografía de seguridad. Promover la construcción de un depósito seguro.	(1-3) Promover la sensibilización sobre el papel de la archivística y la gestión documental a pesar de reestructuraciones.
	2 Falta de sensibilización de la comunidad en general	(2-2) Desarrollar programas de sensibilización general a la comunidad (exposiciones, salas de consulta, proyectos de investigación)	(3-1) Ejecutar programas de capacitación por medio de métodos abiertos y a distancia.
	3 Políticas de reestructuración estatal.	(2-3) Promover la expedición de políticas especiales de archivos en casos de reestructuración	

Gráfico No. 10. Planteamiento de Matriz DOFA, con ideas de estrategias.

Habiendo llevado a cabo el análisis de las diversas situaciones diagnósticas, ahora es posible, por medio de la prospección de acciones estratégicas, cruzadas por los aspectos positivos y negativos, lo inmediatamente siguiente es proponer el plan estratégico.

En su orden, el **Plan estratégico** debe invocar la **misión y visión institucionales** y de cada oficina si es posible; los **objetivos** que persigue el plan; cada uno de los programas con sus respectivos objetivos, y cada uno de estos programas conformados por **proyectos específicos** (enmarcados en una estrategia en particular) conformado por **metas y actividades específicas** con su correspondiente cobertura, **cuantificación física y valoración de costos**. Dependiendo de la entidad para la cual se labore, en algunos casos se decide incorporar otros elementos al Plan, como pueden ser los indicadores de gestión y principales beneficios.

Es así por ejemplo, como los proyectos de archivo, pueden estar incluidos dentro de programas de fortalecimiento institucional los cuales a su vez pueden hacer parte de una estrategia de lucha contra la corrupción. Sin embargo, esto apenas es un ejemplo, pues pueden existir otros programas tales como los relacionados con modernización, difusión, etc., lo que hace que todo dependa de la institución para la cual se labora.

2.1.4 Alternativas de solución

Los resultados de los diagnósticos, conducen al establecimiento de las condiciones, en este caso de los archivos, para llevar a cabo acciones dirigidas a su conformación, protección, puesta en servicio o modernización. Los datos que arrojan estos balances situacionales, pueden ser leídos de manera tal que se puedan formular acciones para su implementación.

Estas actividades pueden estar definidas en planes de acción o estratégicos específicos, a través de los cuales se pueden plantear diversos procesos para la superación de los aspectos indicados en el diagnóstico.

En este sentido es importante contar con diferentes alternativas, opuestas o vistas de manera que se confronten diferentes caminos y permitan visualizaciones incluso antagónicas.

En todo caso, es recomendable que estas alternativas sean sometidas a pruebas, definidas por las propuestas de metodologías, recursos, aplicación de conocimientos alternativos y contratación de servicios externos. Estas pruebas por lo general se constituyen en pilotos, que ayudan a simular y

evaluar en un escenario micro, las condiciones de la implementación de un proyecto de una magnitud importante. Así por ejemplo, si el proyecto fuera de hacer tablas de retención documental, podrían definirse métodos, establecer recursos y reglas generales para su diseño e implementación. En este caso si se tratara de un proyecto de tablas de retención para una organización constituida por 50 dependencias orgánicas, podría hacerse una prueba de una, dos o tres oficinas, a partir de la cual se sistematicen los resultados de la experiencia, en términos de evaluar el logro, las dificultades y los aspectos positivos a potenciar, de tal manera que la misión se pueda extrapolar a las restantes 48 oficinas, pudiendo de manera anticipada, establecer costos, insumos, personal requerido y tiempos a utilizar, sobre todo con el valor agregado de la aplicación de las mejoras propuestas de acuerdo con los resultados de la prueba.

En este sentido, si se piensa en otros procesos archivísticos, como la organización de fondos acumulados, la descripción de series documentales especiales, la digitalización de archivos, la implementación de herramientas informáticas o la aplicación de procedimientos de conservación o custodia de documentos, entre otros, la estrategia de la prueba preliminar puede funcionar a tal extremo, que se puede garantizar con mayor precisión la fecha de finalización de los proyectos archivísticos o incluso prepararse para ciertas dificultades logísticas, políticas, jurídicas, administrativas o técnicas, ya previamente detectadas en la prueba, que aunque previstas en algunos casos supone una decisión de enfrentarlas, de la mejor manera posible, como cuando un aviador debe decidir meterse en una zona de mal tiempo, en la que sabe que habrá turbulencias y la nave se moverá con ciertas incomodidades, pero con la situación controlada.

Así entonces, las alternativas, si bien pueden ser planes de acción muy cortos, también pueden ser propuestas por medio de proyectos, y en todo caso simular las condiciones y plantear los planes estratégicos y de acción pertinentes.

2.1.5 Proyectos Archivísticos

Se puede definir el proyecto como una serie de actividades e inversiones, que tienden a la solución de un problema o necesidad en un espacio y tiempo definidos.

Dentro de las etapas financieras de una organización, los proyectos se ubican en la fase de pre-inversión (o idea), debiendo pasar a unas posteriores fases de ejecución (desembolso del dinero para la ejecución del proyecto) y operación (puesta en marcha).

La metodología para la elaboración de proyectos difiere, dependiendo de la institución para la cual se presente. Es así como pueden existir normas establecidas por organismos internacionales, por ONGs, organismos privados y entidades públicas (departamentos administrativos y oficinas de planeación).

Sin embargo se pueden listar algunos ítems a tener en cuenta en el diseño de los proyectos:

- Identificación del proyecto dentro de una estrategia y programa en particular
- Descripción del Problema o necesidad (Diagnóstico).
- Población afectada
- Objetivos que se pretenden con el proyecto
- Metas físicas (cuantificación y actividades de cada una)
- Costos de ejecución de cada una de las metas
- Alternativas (otras posibilidades de proyectos)
- Principales beneficios del proyecto
- Selección del nombre del proyecto
- Financiación

Se busca entonces que los archivistas puedan diseñar proyectos en el marco de los planes estratégicos de las entidades en que trabajan, dentro de los cuales vale la pena incluir metas relacionadas con los procesos archivísticos planteados en la normatividad expedida por la autoridad archivística competente, dentro de lo que no puede faltar: elaboración de tablas de retención documental, organización y valoración de fondos acumulados, programas de descripción,

conservación preventiva, reprografía, automatización, servicios archivísticos, construcción o reparaciones locativas de edificios y entrenamiento de personal, entre otros.

A continuación, se ilustra sobre algunas fichas para cuantificación de actividades, así como de valoración económica de las mismas, las cuales pueden servir en el evento de elaborar un proyecto, junto con los datos de justificación, contexto histórico diagnóstico, objetivos y metas, así como las formas de evaluación. Por lo general este tipo de fichas responden en términos de contenido de igual forma, ante diversos organismos financiadores, públicos y privados. Los que se muestran a continuación son una forma de presentación ante organismos públicos de planeación en Colombia, particularmente a través del Departamento Nacional de Planeación, con algunas adaptaciones muy leves.

**DISEÑO, CONSTRUCCIÓN, RESCATE Y CONFORMACION DEL
ARCHIVO GENERAL DE**

CUANTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E INSUMOS

ACTIVIDADES	TIEMPO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO "n"
1 Compra Terreno		m2	100	100	100	
2 Diseño Arquitectónico		Diseño	1			
3 Dotación 300 m2						
Esteranteria		m lineal	400	400	400	
Muebles Oficina		Puesto Trabajo	5	5	5	
4 Adquisición de Equipos						
Red		Red		1		
5 Asesoría		Asesoría	1	2	3	

Gráfico No. 11. Ficha de proyecto, metas y cuantificación de actividades.

DISEÑO, CONSTRUCCIÓN, RESCATE Y CONFORMACION DEL

ARCHIVO GENERAL DE

VALORACIÓN ECONÓMICA

META No. 01: CONSTRUCCIÓN Y DOTACIÓN

ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO* UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
1 Compra Terreno		1.000	100.000	100.000	100.000	
2 Diseño Arquitectónico		50.000	50.000			
3 Dotación 300 m2						
Esteria		100	40.000	40.000	40.000	
Muebles Oficina		1.000	5.000	5.000	5.000	
4 Adquisición de						
Equipos						
Red		50.000		50.000		
5 Asesoría		20.000	20.000	40.000	60.000	
TOTAL			215.000	235.000	205.000	655.000
* cifras en miles						

Gráfico No. 12. Ficha de proyecto, valoración económica de actividades.

Propuesta de metas, actividades o productos para incorporar a un proyecto archivístico

Estos son algunos ejemplos prácticos de metas, actividades, productos, servicios y obras que podrían incluirse en los proyectos.

Instrumentos de Control de la Gestión Documental: Integrados por la Tabla de Retención Documental y demás pautas y reglamentos conducentes a la normalización en la producción, manejo y control de los documentos. A partir del diseño de estos instrumentos, se pueden regular los procesos de producción, trámite, conservación, descripción, transferencias, disposición final, reprografía, automatización y servicios archivísticos.

Depósito: Dotado de acuerdo con las características explicadas por los especialistas en conservación. El precio por metro cuadrado (de

arrendamiento o de adquisición) varía dependiendo de los precios por metro cuadrado en los diferentes municipios y territorios.

Estantería: Medida en metros lineales. Un estante de 6 entrepaños útiles de 90 centímetros de ancho, almacena 5,4 metros lineales de documentación. Si la documentación está arrumada en grandes montañas, se debe medir en metros cúbicos y efectuar la conversión a metros lineales en los términos establecidos por la norma técnica de medición de archivos (adquirir NTC 5029 en el Icontec).

Cajas para Archivo: Por metro lineal, se requieren 4 cajas de la referencia conocida como X200, (22 cms. de ancho). Si se toman otras referencias se debe tener en cuenta la medida de ancho y compararlo con el ancho de los estantes en donde reposará la documentación.

Carpetas para Archivo. Aproximadamente son 40 por metro lineal, aunque también aquí se recomienda analizar las reglas de medición definidas en los estándares nacionales o internacionales.

Procesos de Reprografía: La Microfilmación tiene un costo aproximado por fotograma (un folio por una cara, y un metro lineal contiene aproximadamente 6.000 folios); La digitalización también debe cuantificarse.

Procesos de Automatización: El precio del sistema informático tiene un costo variable, dependiendo de las especificaciones técnicas. Sin embargo, es importante tener en cuenta las alternativas de software libre, de las cuales hay buenas ofertas en el mercado para proyectos archivísticos.

En todo caso se recomienda seguir los parámetros de contratación conforme a reglas jurídicas y administrativas, en donde se señala que previo a su ejecución se deben efectuar un estudio de mercado para proyectar precios. En este caso es muy importante evaluar los requisitos propios de la contratación cuanto se trata de tercerización de servicios.

Algunas condiciones concretas en la compra de elementos o la tercerización de servicios

La Tercerización (Out sourcing) son procesos delicados dentro de los archivos, ya que el personal de las instituciones a veces conoce poco de las condiciones

para obtener una buena negociación. Es así como se recomienda que para cualquier proceso archivístico queden claras las condiciones de contratación en unos términos de referencia coherentes.

Estos deben contener siempre unidades de medida, las cuales dependen de los procesos que se vayan a ejecutar. Por ejemplo los parámetros de los relacionados a continuación son los siguientes:

- Tablas de Retención Documental: Número de oficinas formales e informales dentro de la actual estructura orgánica de la empresa. El estudio de una oficina, desde la investigación preliminar, hasta el proyecto de Tabla de Retención, puede demorar una o dos semanas ocupando de tiempo completo a un profesional. Si quiere saber el precio de esta contratación, tenga en cuenta dicho costo, sin olvidar los precios de mercado en la región. Si es una empresa se debe recordar que estas, además incluyen costos administrativos y utilidades.
- Limpieza documental: Número de metros lineales o número de unidades documentales (carpetas, legajos, tomos o cajas), dentro de las cuales se debe especificar el volumen de folios promedio y las condiciones de suciedad o contaminación de los archivos.
- Organización de Archivo: Metro lineal, el cual varía su precio, dependiendo de los procesos archivísticos que se deban incorporar. Aunque en algunos casos debe cuantificarse por unidad documental, dadas las complejidades de los procesos a aplicar, como los casos de las historias laborales, que se deben describir con cada uno de los tipos documentales que las contienen.
- Microfilmación o Digitalización: Número de folios e imágenes por cantidad de folios.
- Automatización: requisitos funcionales, cantidad de módulos, volumen de usuarios, perfiles de los usuarios.

Es importante aclarar que al respecto no hay uniformidad de precios en el mercado, por lo que se recomienda siempre, plantear el proyecto, con sus respectivas cantidades de materiales y horas de trabajo por persona y así mismo proyectar su posible valor económico.

Por lo anterior, se relaciona a continuación una posible metodología para calcular tiempos, movimientos y costos, de una manera muy sencilla. Se recomienda siempre la revisión por parte de los técnicos de presupuesto o de planeación de su institución, o en todo caso diseñar calculadoras propias.

MODELO DE MATRIZ PARA CALCULAR COSTOS DE INTERVENCIÓN DE ARCHIVOS EN LO RELATIVO A PERSONAL TÉCNICO Y PROFESIONAL (METRO LINEAL DE DOCUMENTACIÓN)

CÁLCULO DE TIEMPOS POR PERFIL

PERSONAL POR METRO LINEAL PROCESOS POR METRO LINEAL	PERSONAL POR METRO LINEAL		
	AUXILIAR POR HORAS	TÉCNICO POR HORAS	PROFESIONAL POR HORAS
LIMPIAR	4		0.5
CLASIFICAR		8	
ORDENAR		8	
VALORAR			1
FOLIAR	8		
INVENTARIAR		6	
ADMINISTRAR			1
TOTAL DE HORAS (FACTOR POR UN METRO LINEAL PARA CONVENIR POR HORAS)	12	22	2.5
TOTAL DIAS DE 8 HORAS (FACTOR POR 1 METRO LINEAL PARA CONVERTIR POR DIAS)	1,5	2,75	0,313

Gráfico No. 13. Ejemplo cálculo de tiempos por perfil para intervenir archivo físico por metro lineal.

CÁLCULO COSTOS DE UNIDAD DE TIEMPO POR PERFIL DEL PERSONAL

CÁLCULO COSTOS *	VALOR AUXILIAR POR HORA	VALOR TÉCNICO POR HORA	VALOR PROFESIONAL POR HORA	TOTAL
SUELDO BASICO	100	200	300	
SUELDO DIARIO (MES DE 25 DIAS HABILES)	4	8	12	
SI ES UN METRO LINEAL EL COSTO SERIA	6	22	3,75	31,75

SI SON 15 METROS LINEALES POR EL FACTOR RESULTANTE POR CADA PERFIL DE FUNCIONARIO REQUERIDO	90	330	56,25	476,25
---	----	-----	-------	--------

* Valores hipotéticos para no desactualizar la fórmula por el incremento de los costos

Gráfico No. 14. Cálculo de costos por perfiles definidos en tiempo.

2.1.6 Planes de Trabajo

Los planes de trabajo, deben ser desarrollo de los proyectos que previamente se han estructurado, a través de los cuales se fijan de manera concreta las acciones a implementar. Sin embargo, son una alternativa de planeación sencilla, que puede ser tomada en cuenta cuando no se ha recurrido o no ha sido necesario plantear una planeación robusta por medio de proyectos, pues en todo caso permite prever la consecución de objetivos y metas en un contexto de realidad. En este sentido, los planes de trabajo son la concreción de las acciones de ejecución de los recursos que se plantearon por medio de los proyectos o para el funcionamiento de las áreas o dependencias propias de los archivos. De igual manera, sabiéndose que es probable que los proyectos sean aprobados con algunas condiciones, o reducción de recursos que limitan la ejecución de actividades o metas específicas, los planes de trabajo pueden entrar a conciliar estas diferencias, para ser tomadas en cuenta en la vigencia de implementación de tales proyectos, o en todo caso para el planteamiento de actualizaciones hacia futuros períodos de ejecución.

El plan de trabajo debe proponerse de manera coherente con el planteamiento de las metas previstas en el proyecto o los compromisos funcionales de las áreas de trabajo o dependencias de archivo, ajustadas a las condiciones finalmente aprobadas en la asignación de recursos. Esto quiere decir, que si el proyecto planteaba la ejecución de una intervención de 1.000 metros lineales de documentos, y únicamente se aprueban recursos por la mitad de lo esperado, probablemente la meta deba ajustarse a (más o menos) 500 metros lineales de documentos, o que si una parte del proyecto se financiará con recursos y otra con elementos en especie como equipos o suministro de servicios, así mismo se deben hacer las conciliaciones pertinentes.

Con este conocimiento ya concreto, la misión consiste entonces en ponerse manos a la obra, y la primera actividad consiste en determinar las cargas de trabajo factibles de ejecutar con los elementos y personal probable de contratar de acuerdo con los recursos aprobados.

El plan de trabajo debe plantear las metas a la cuales se apunta la ejecución de las actividades que se decidieron según la aprobación de los recursos, el personal encargado, el plazo o tiempo previsto para su ejecución, el indicador de medición y el control para medir el alcance o los riesgos probables en el logro de los objetivos.

Un ejemplo de este instrumento puede observarse a continuación:

Proyecto: Intervención archivo xxx Año xxx

Meta	Actividad	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador	Control	Recursos Financieros (opcional)
Intervención de 500 metros lineales de documentación.	Organización de unidades documentales de acuerdo con indicadores del diagnóstico (50.000)	Febrero año 1 – Octubre año 1	10 mesones 100 sillas Kit seguridad industrial Materiales de Archivo (50.000) carpetas (2.000) cajas), etc.	-Director de Proyecto -Coordinador de Campo -Ingeniero Sistemas - Líderes de Grupo - Técnicos de Archivo - Auxiliares de Archivo.	Unidad Documental Metro Lineal	Reportes de ejecución Cantidad de unidades (o metros) ejecutados / cantidad de unidades totales * 100.	Personal \$ 100 Materiales \$100 Infraestructura \$100

Gráfico No. 15. ficha de plan de trabajo con datos de recursos financieros.

Meta	Actividad	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador	Control
Intervención de 500 metros lineales de documentación	Digitalización de 2.000.000 de folios (aproximadamente 2.500.000 imágenes) de acuerdo con indicadores de diagnóstico.	Junio de 2012 – Diciembre 2012	5 escáner 5 puestos de trabajo. 5 equipos de cómputo. 1 impresora	-1 Director de Proyecto -1 Coordinador de Campo 1-Ingeniero Sistemas - 1 Líderes de Grupo - 5 Técnicos de digitalización.	Folio (imagen)	Reportes de ejecución Cantidad de folios (o imágenes) ejecutados / cantidad de folios (o imágenes) procesadas * 100.

Gráfico No. 16. Ficha de plan de trabajo sin datos de recursos financieros.

La inclusión de las variables de recursos financieros, puede ser una opción, aunque este tipo de datos se deben trabajar con mayor rigurosidad a través de otros instrumentos, en algunos casos es factible incorporar esta información de manera sintética, con la idea de observar un panorama global.

El planteamiento del plan de trabajo permite proponer las actividades en un cronograma, que facilita las labores de control. Puede usarse diferentes tipos de formatos para el diseño de los cronogramas. En este caso, se propone que se desagregue la ejecución de las metas y las actividades en los meses y días, con el fin de facilitar el control respectivo, en relación con el cumplimiento de las metas y actividades, previstas según una determinación

previa de indicadores. Así por ejemplo, el cronograma puede contemplar entre otras las siguientes variables, planteadas en términos de indicadores de cumplimiento:

Meta: Intervención de 500 metros lineales de documentación

Actividad: Organización de unidades documentales de acuerdo con indicadores del diagnóstico (50.000), equivalentes a 500 metros lineales de documentación

Mes	Cantidad prevista
Enero	3000
Febrero	4000
Marzo	5000
Abril	7000
Mayo	7000
Junio	7000
Julio	7000
Agosto	5000
Septiembre	3000
Octubre	2000

Gráfico No. 17. Proyección cuantitativa de producción.



Gráfico No. 18. Curva proyección de producción.

Aquí, es necesario tener en cuenta que estas actividades se pueden desagregar aún más, correspondiendo a los encargados de los trabajos en campo, de la ejecución de los controles respectivos, con la creación de los formatos que se consideren pertinentes. Así por ejemplo, la intervención planteada con la actividad de organización de 50.000 unidades documentales, requiere ser controlada en otra serie de actividades o tareas, como pueden ser las relativas a los procesos técnicos de clasificación, ordenación, foliación y conservación entre otros. Estas actividades deben ser controladas por medio del planteamiento de indicadores similares a los propuestos anteriormente, con base en cálculos de tiempos y movimientos, como los efectuados en el ejercicio del proyecto anteriormente reseñado. Así, ya será en la parte de ejecución y control, por medio de la organización y la dirección, en la que se determinen las cantidades ejecutadas.

Es importante tener en cuenta, y de acuerdo con lo indicado anteriormente, respecto de las pruebas piloto para el establecimiento de posibles métodos e indicadores, así como recursos requeridos, que desde este instante se plantee una curva de producción esperada, conforme a los resultados de dichas pruebas, de las cuales se aconseja su previsión progresiva e incremental. No es aconsejable, salvo en casos muy precisos, dividir las expectativas de metas a partir de reglas de 3 o división aritmética de la cantidad a ejecutar versus el tiempo disponible, pues por lo general, a pesar de las pruebas, siempre hay elementos para ajustar, recursos nuevos a implementar y curvas de aprendizaje importantes.

2.2 Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo. En esta se deben dejar claras las reglas de trabajo, definición de responsabilidades, líneas de autoridad, funciones específicas y formas de ejecutar las actividades, así como establecimiento de normas, deberes, prohibiciones y sanciones.

Como producto igualmente de la selección de alternativas de ejecución de proyectos o planes de trabajo, las pruebas piloto ayudan también a la definición de estructuras, roles, reglamentos, condiciones técnicas y laborales, así como la cuantificación de personas a incluir en tales actividades.

Como productos de la implementación de las actividades de organización, se tienen entre otros: la creación de los archivos (o de los proyectos); la conformación de comités o instancias de asesoramiento y vigilancia; la estructura organizacional, los manuales de funciones, los manuales de procedimientos; los reglamentos y los presupuestos.

2.2.1 Creación del Archivo

En el caso colombiano, en atención a lo dispuesto en la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos) y el Acuerdo 07 de 1994 (Reglamento General de Archivos), el archivo de las instituciones oficiales deberá crearse como una dependencia (División, Sección, Coordinación o Grupo), autónoma, **adscrita de manera directa al más alto nivel jerárquico posible**, desde el cual se esté en capacidad de velar por el cumplimiento general de las normas archivísticas (Secretaría General, Gerencia Administrativa; Subdirección Administrativa; Vicepresidencia Administrativa). La adscripción a este nivel se debe establecer en tales condiciones, dadas las funciones que se ejercerán para el control de los documentos, constitutivos de patrimonio de la institución y registro de su gestión administrativa, financiera, técnica y científica, con los cuales podrán sustentar las evidencias primarias e históricas del cumplimiento de la misión organizacional.

Por lo general, los representantes legales de las entidades cuentan con cierta autonomía para la creación de estas dependencias, otorgada a través de los decretos, acuerdos y otros actos administrativos propios de las instituciones, que los facultan para conformar los grupos de trabajo y comités técnicos necesarios, a partir de la estructura básica fijada por el Consejo Directivo, o en algunas ocasiones adoptada por acto Administrativo del Gobierno.

Si el representante legal tiene la facultad para crear esta dependencia a partir de la estructura orgánica aprobada, debe proferirse un acto administrativo que indique la creación de la dependencia (Resolución, Directiva o similar), a través del cual se garantiza la formalidad de su funcionamiento y la consecuente derivación de responsabilidades, así como la dinámica de subordinación y dependencia.

En el Acto Administrativo deben establecerse claramente los motivos de la creación de la dependencia o grupo de trabajo, al igual que la orden de conformación de la misma, su nivel jerárquico y sus funciones.

Igualmente, el Acto Administrativo deberá dejar claro el nombre de la dependencia o grupo de trabajo, sus funciones, las clases de archivo sobre los cuales tendrá competencia, y las características de su custodia y administración (general, central, centralizado, etc.).

Como ejemplo de este acto administrativo, a continuación se enuncian algunos contenidos, con el fin de quien lo requiera, los adapte a sus propias necesidades:

Invocación de la competencia del representante legal de la entidad:

El (Representante Legal y nombre de la Institución), en uso de sus facultades, en especial las fijadas por medio del Artículo (se cita el artículo por medio del cual se le dan atribuciones al (Representante Legal) para crear grupos de trabajo, o el archivo en particular), y

Justificaciones, o consideraciones jurídicas y prácticas desde el punto de vista formal (a veces se les llama considerandos):

Que dentro de los objetivos de (Los relativos al sector en el cual se desempeña la institución o empresa), fijados mediante (norma) entre otros se establecen los de “(Resaltar los que tengan que ver con Modernización Administrativa, Derechos de Información, Lucha contra la corrupción e investigación científica, entre otros)”,

Que dentro del estatuto general de la (Nombre de la Institución o Empresa) se establecen como criterios de organización de la institución en su artículo (Se cita uno o varios artículos del Estatuto General que hagan alusión a los criterio de organización, entre otros los de calidad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia, desarrollo científico y académico, y en general todos aquellos que

indiquen la necesidad de tener archivos organizados para la toma de decisiones o como instrumentos útiles en la investigación científica y el incremento del patrimonio cultural de la Nación).

Que para el cumplimiento de la misión y objetivos, así como de los procesos de aseguramiento de calidad de (Nombre de la Institución o Empresa), en desarrollo de la (normas del Sector) es de vital importancia contar con un eficiente sistema de información documental, que parte de la adecuada organización de los archivos de las oficinas y su control durante todo el ciclo vital de los documentos por parte de un Archivo General de la Institución.

Que mediante (Número y título del acto administrativo), se autorizó al (Representante Legal) para (incorporar o trasladar) al personal necesario para el cumplimiento de las funciones del Archivo General de la (Nombre de la Institución).

Que la (Ley 594 de 2000, o cualquier otra aplicable al marco jurídico del país) regula la función archivística de las instituciones públicas y privadas que cumplen funciones públicas, y es de obligatorio cumplimiento para la (nombre de la institución).

Apartado resolutivo o de decisión. Por lo general su estructuración es a partir de artículos y párrafos, aunque puede contener numerales o literales, en todo caso haciendo claras las responsabilidades que se fijan a partir del momento de su expedición:

ARTÍCULO PRIMERO: *Créase el Archivo General de la (Nombre de la Institución o Empresa), como un Grupo Coordinador, adscrito a la Secretaría General de la (Empresa).*

ARTÍCULO SEGUNDO: *El Archivo General de la (Nombre de la Institución o Empresa) cumplirá las siguientes funciones:*

1. *Diseñar, implementar, controlar y actualizar el Programa de Gestión Documental de la (Empresa), en el cual se establezcan las directrices de archivísticos (recepción, producción, distribución, organización – clasificación, valoración, ordenación, descripción, transferencias, reprografía, automatización – trámite, conservación, servicios, disposición final) de los documentos creados y recibidos por la (Entidad o Empresa) en cumplimiento de sus funciones específicas.*
2. *Recibir, distribuir y llevar el control consecutivo, de radicación y respuesta de las Comunicaciones Oficiales dirigidas desde y hacia todas las dependencias de la (nombre de la institución)*
3. *Dirigir, elaborar y tramitar la aprobación y actualización permanente de las Tablas de Retención Documental de la (Entidad o Empresa), ante las instancias competentes (Comité de Archivo y Archivo General de la Nación y/o Consejo Departamental de Archivos según sea el caso), por medio de las cuales se establezcan las responsabilidades de producción y acumulación documental en cada una de las dependencias, de acuerdo con las funciones y procesos que específicamente ejecuta cada una.*
4. *Elaborar y divulgar instructivos que indiquen los procedimientos de clasificación, ordenación, descripción y transferencias documentales desde los archivos de gestión de la (Empresa o Institución), y controlar permanentemente su ejecución en cumplimiento de la implementación de los protocolos de la Tabla de Retención Documental.*
5. *Recibir las transferencias documentales, de los archivos de gestión, de acuerdo con lo establecido en la Tabla de Retención Documental, fijando los controles necesarios en cumplimiento de las normas legales vigentes, previo el establecimiento de un calendario anual de transferencias.*
6. *Desarrollar programas de descripción documental, que permitan la referencia de las series documentales conservadas*

en el Archivo, a través de Inventarios, Catálogos, Guías o índices, de Acuerdo con las etapas del ciclo vital de los documentos.

7. *Prestar el servicio de consulta y duplicación de los documentos que custodia, llevando a cabo los controles que sean necesarios.*

8. *Realizar los estudios de valoración documental requeridos para la organización, conservación y disposición final de los documentos de la (Empresa) (Fondos Acumulados) y tramitar su aprobación ante las instancias competentes (Comité de Archivo y Archivo General de la Nación y/o Consejo Departamental de Archivos según sea el caso).*

9. *Vigilar la entrega y recibo de archivos inventariados por parte de los encargados de los archivos de gestión en caso de desvinculación total o parcial de sus funciones titulares.*

10. *Preparar y tramitar la aprobación del Reglamento de Archivo y Administración de Comunicaciones Oficiales de (la Entidad o Empresa).*

11. *Presentar las propuestas necesarias y velar por su aprobación, con referencia a las medidas de Salud Ocupacional y de Seguridad Industrial pertinentes.*

12. *Propiciar la investigación científica a partir de la divulgación de sus fuentes primarias, y el fomento de actividades académicas.*

13. *Elaborar los proyectos de inversión pertinentes y tramitar su aprobación y ejecución con las dependencias competentes.*

14. *Coordinar y llevar las actas de las reuniones del Comité de Archivo de la (Institución o Empresa).*

15. *Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza del Grupo de Archivo General de (nombre de la institución).*

ARTÍCULO TERCERO: *Dotar al Archivo del personal que se describe a continuación:*

- *Un Jefe de Grupo (o Cargo Profesional Universitario o Especializado, con asignación de funciones de coordinación)*
- *Dos Profesionales (1 asistente de Archivo – Recibir transferencias, prestar servicios, controlar inventarios – y 1 asistente de administración de comunicaciones oficiales)*
- *Dos Mensajeros (1 interno y otro externo, pueden ser más dependiendo del tamaño de la (Empresa) – Auxiliares Administrativos)*
- *Dos Técnicos (1 archivo – Recibir transferencias, prestar servicios, controlar inventarios – y otro de comunicaciones oficiales, pueden ser más dependiendo del volumen de consultas y del trámite de correspondencia)*
- *Una Secretaria*

PARÁGRAFO: *Las funciones de cada uno de los cargos serán asignadas por el Manual de Funciones y Requisitos de la (Nombre de la Institución).*

(Para el caso concreto de las instituciones públicas deberán fijarse los códigos pertinentes, de acuerdo con la planta de personal, definiendo específicamente los traslados pertinentes).

ARTÍCULO CUARTO: *Créase el Comité de Archivo conformado por los siguientes funcionarios:*

- *El Secretario General (o funcionario del más alto nivel ejecutivo) quien lo presidirá.*
- *El Jefe (profesional) encargado de los procesos archivísticos (gestión documental de la (entidad o empresa)).*

- *El Jefe (o profesional Abogado) del área jurídica de la (empresa o entidad)*
- *El Jefe (o profesional encargado del desarrollo organizacional – calidad) del área de planeación (o similar de la empresa o entidad).*

PARÁGRAFO PRIMERO: *Asistirán como asistentes con voz y voto, los jefes de las áreas de las cuales se evalúen documentos, en la sesión pertinente.*

PARÁGRAFO SEGUNDO: *Podrán asistir como invitados especiales (auditor, profesionales especializados del sector de la empresa, historiadores).*

PARÁGRAFO TERCERO: *El Comité establecerá su propio reglamento. Sin embargo, como mínimo se reunirá una vez por semestre para evaluar el plan de gestión del año y la ejecución resultante. Igualmente, mientras se crea el reglamento, el quórum decisorio será el de la mitad más uno de los asistentes o asistentes presentes (mínimo 3) en caso de ser citado por segunda vez.*

PARÁGRAFO CUARTO: *Entre otras funciones el Comité es el encargado de aprobar las Tablas de Retención Documental de (la Empresa o Institución), así como todos los estudios de valoración documental tramitados ante este. Igualmente será el encargado de fijar las políticas básicas de gestión documental, de las cuales el Jefe de Archivo debe velar por su implementación.*

ARTÍCULO QUINTO: *La presente Resolución rige a partir de la fecha de expedición y deroga todas las normas que le sean contrarias.*

Se finaliza el acto con las notificaciones a que haya lugar, el momento a partir del cual es vigente y las firmas pertinentes.

2.2.2 Comité de Archivo

En el caso colombiano, el Reglamento General de Archivos establece (artículo 19) la creación en todas las instituciones del comité de archivo, legalizado mediante el acto administrativo correspondiente. El comité tiene la función de ser el grupo asesor de la alta dirección, con la finalidad de fijar las políticas, programas de trabajo y decisiones en los procesos administrativos y técnicos de los archivos.

Vale la pena resaltar, que debe ser de la alta dirección, por cuanto los documentos generados y recibidos en las instituciones en primera instancia, corresponden a responsabilidades propias, que sirven a los propósitos de la organización, a partir de las decisiones que en estos niveles de desarrollo institucional se han tomado, dejando así el registro de las evidencias respecto de sus actuaciones. Por esta razón, los cuadros directivos son los que deben decidir acerca de la gestión de los documentos durante todo su ciclo vital, con el fin de responder ante posibles acciones de tipo auditor, o ante la sociedad como instrumentos de carácter patrimonial, respecto de la construcción histórica de su memoria.

En este sentido, la composición del comité debe materializarse con la delegación de funcionarios representantes de los niveles directivos.

A manera de sugerencia, en el caso colombiano, el Reglamento General de Archivos, describe una composición posible, de acuerdo con las necesidades propias de cada institución y su autonomía. Esta es así:

- Presidente, que debe ser el funcionario del más alto nivel directivo o ejecutivo del cual dependa en forma mediata el archivo de la entidad (Secretario General, Subgerente administrativo, Vicepresidente administrativo).
- Jefes o delegados de las oficinas jurídicas, de planeación, organización y métodos.
- El Jefe de la respectiva dependencia productora (o competente) de los documentos que se estudiarán, para la implementación de los diversos procesos archivísticos.

- Secretario, representado por el jefe de la unidad coordinadora del archivo de la entidad.

Igualmente, también se puede invitar a las reuniones de este comité, a los funcionarios o usuarios que aporten elementos de juicio, para la toma de decisiones en relación con los temas tratados en el seno de sus sesiones.

Entre otras funciones, el comité es el encargado de aprobar las tablas de retención documental de la institución, así como de todos los estudios de valoración de los archivos. Así mismo, será el encargado de fijar las políticas básicas de gestión documental, por las cuales el jefe de archivo debe velar en su implementación.

2.2.3 Estructura orgánica

La estructura orgánica corresponde al acto administrativo (decreto, acuerdo, resolución, acta de consejo directivo), que establece y formaliza la creación de las unidades administrativas así como gerencias ejecutivas y operativas, tanto administrativas como técnicas, materializadas a través de direcciones, departamentos o divisiones. En este sentido, a cada una de estas unidades se les debe definir las responsabilidades y funciones principales, así como su correspondiente línea de autoridad. Teóricamente corresponde a lo que se conoce como división del trabajo. Por lo general estas estructuras se observan reflejadas gráficamente en los organigramas.

Organigrama

Es recomendable que el archivo sea parte de la estructura orgánica de las instituciones o de las empresas, como una dependencia del más alto nivel ejecutivo, dependiente de aquella unidad directiva responsable del establecimiento de políticas administrativas. El archivo puede cumplir sus funciones, a partir del desarrollo de una estructura básica, planteada en términos de responsabilidad desde la representación legal (Dirección o Gerencia General) y la Secretaría General (o dependencia ejecutiva del más alto nivel, tituladas en ocasiones como subgerencias) dentro de la cual se contaría, entre otras con las siguientes áreas:

Jefatura (o Coordinación) de Archivo (o de Gestión Documental, inclusive de proyecto como se ha evidenciado a lo largo de este documento), encargada de la planificación, coordinación, dirección y control de todo el trabajo del área, relacionado con la gestión documental y todos los procesos que la componen.

Administración de Comunicaciones Oficiales (a veces llamada de correspondencia), encargada de la recepción, trámite y control consecutivo de ingreso y salida de documentos, mediante los cuales llegan solicitudes o se tramitan respuestas de la entidad. Es factible que esta área, también sea la responsable de dar respuesta por la trazabilidad de los trámites, claro, aunque en este caso con el apoyo de una herramienta informática.

Asistencia Técnica (Archivos de Gestión), área encargada de prestar la asistencia que requieran las diversas dependencias de la organización o institución en las tareas de procesos archivísticos, la preparación de transferencias documentales y la prestación de servicios de orientación técnica.

Archivo Central, propiamente dicha, es el área encargada de la recepción de transferencias documentales y control del inventario general de archivo de la institución²¹. Igualmente, podrá establecerse la prestación de **Servicios**, quien será responsable de la atención de los usuarios y sus correspondientes requerimientos de consulta y duplicación de archivos, así como de llevar el control estadístico correspondiente. Funcionalmente es factible, unir en esta misma área al **Archivo Histórico**, con las restricciones de consulta y seguridad del caso.

Adicionalmente podrán existir otros grupos, dependiendo de las perspectivas de la institución, los cuales tendrían que ver con **reprografía, automatización, conservación o análisis documental**.

21 No obstante, es factible que esta área sea denominada de una manera diferente, sobre la perspectiva de contar con un repositorio centralizado (de todas las fases de archivo), como propulsora de las denominadas "oficinas sin papeles".

Gráficamente es posible observar el modelo de esta estructura organizacional en la siguiente ilustración:



Gráfico No. 19. Organigrama subordinación archivo.

2.2.4 Manual de Funciones

El manual de funciones es el instrumento por medio del cual se efectúa la asignación de responsabilidades específicas a cada uno de los cargos que se desempeñarán en las direcciones, departamentos o divisiones conformados (es decir el “qué” se debe hacer), conforme con los perfiles predeterminados (director, coordinador, líder, monitor, técnico, auxiliar). Las funciones se pueden proyectar a partir de las propias asignadas a las unidades administrativas, particularizando responsabilidades sobre los cargos. Los manuales deben ser actualizados en la medida que se modernice la institución o de acuerdo con los aportes ofrecidos por los responsables del desempeño de las funciones específicas por cargo.

Estos instrumentos igualmente son elementos que permiten efectuar control sobre las responsabilidades específicas de los trabajadores encargados de las diversas áreas. Para que estos controles sean ejecutados eficientemente, se requiere que de manera inicial se entreguen copias de los manuales formalmente a los trabajadores, con el fin de contar con elementos de

contraste en los eventos de seguimiento respectivos, ya que no es pertinente ejecutar acción de supervisión sobre responsabilidades que no han sido asignadas.

Un ejemplo de descripción de funciones por cargo podría observarse a continuación:

Institución: XY

Dependencia: Dirección de Archivo

Proceso: Organización

Cargo: Técnico de Archivo

- *Cotejar los listados de unidades documentales para procesamiento, con las mismas (unidades) físicas en cada unidad de conservación entregada, e indicar las inconsistencias encontradas.*
- *Efectuar clasificación de cada una de las unidades documentales, amparada en el principio de procedencia, a través de los formatos entregados y las indicaciones operativas entregadas por parte del líder de proceso.*
- *Determinar la valoración documental, tiempos de retención y disposición final de las unidades documentales, de acuerdo con los criterios fijados en las tablas de retención o de valoración documental, según sea el caso, y de conformidad con los manuales entregados.*
- *Efectuar ordenación interna de cada una de las unidades documentales, en orden cronológico ascendente, cuidando de no desintegrar trámites internos, con apego al principio de orden natural u original y de conformidad con los instructivos entregados.*

- *Foliar las unidades documentales, de manera coherente con el proceso de ordenación, y conforme a las instrucciones entregadas en los manuales respectivos.*
- *Cargar los datos de inventario documental, de acuerdo con las variables controladas en los procesos de clasificación, ordenación, valoración y foliación, siguiendo los parámetros de los formatos entregados, y de conformidad con los instructivos y órdenes entregadas por parte del líder de proceso.*
- *Llevar a cabo procesos de autocontrol, efectuando labores de revisión y ajustes según sea el caso, y dejar evidencia por medio de los formatos entregados, igualmente de acuerdo con los manuales entregados.*
- *Informar sobre los logros alcanzados, de acuerdo con los indicadores entregados para la rendición de cuentas ante las instancias pertinentes.*
- *Cumplir las normas de carácter administrativo, de acuerdo con los principios y valores corporativos y de conformidad con la reglamentación de Administración de Personal entregadas en los cursos de inducción, la cual hace referencia a cumplimiento de deberes y obligaciones (horario, uniforme, rendimiento, documentación personal y respeto).*
- *Las demás que se le asignen de manera formal (por escrito) y correspondan a la naturaleza del cargo y las actividades propias del proyecto.*

2.2.5 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos, es el instructivo a través del cual se normaliza la forma de ejecutar los diferentes trámites y actividades técnicas (es decir

el “cómo”), tendientes a la obtención de bienes y servicios que en su conjunto conforman los productos propios del quehacer de la organización o institución.

En este instrumento, se plantea la descripción de pasos a ejecutar y la relación de responsabilidad con los funcionarios encargados de las diversas actividades, así como la definición de tiempos, documentos resultantes y en algunos casos puntos de control (pues en ocasiones estos hacen parte de otros instrumentos de gestión como los manuales de control o auditoría interna).

Desde el punto de vista archivístico, estos instrumentos deben indicar el cómo se ejecutan cada uno de los procesos archivísticos (recepción, producción, distribución, organización, trámite, descripción, consulta, conservación, automatización y disposición final), así como los procedimientos, actividades y tareas que se dispongan.

El manual de procedimientos, se constituye en la herramienta por medio de la cual se plantean reglas de ejecución desde el punto de vista estratégico, misional, apoyo o control, y por consiguiente es un instrumento que facilita las labores de supervisión en los procesos de auditoría interna.

Son diversos los formatos que se pueden crear para tales fines, los cuales por lo general están bajo la responsabilidad de las áreas de desarrollo organizacional (organización y métodos, gestión de calidad, planeación). Para efectos de los intereses en este documento, basta con determinar campos de información por medio de los cuales se facilite la interpretación de las tareas a ejecutar. Un ejemplo de formato se puede observar a continuación:

PROCESO: GESTIÓN DOCUMENTAL

Procedimiento: Identificación de unidades documentales

No.	Responsable (cargo)	Dependencia (oficina)	Descripción de la actividad (pasos)	Documento de control
	INICIO		Documentos pendientes de archivo.	
1	Encargado de archivo Jefe de Área o proceso	Todas	Analizar contenido informativo del (los) documento(s) con los que se debe abrir un expediente o unidad documental.	Tabla de Retención Documental
2	Encargado de archivo – Jefe de Área o proceso	Todas	Abstraer el contenido de la información de los documentos, en comparación con el listado de series y tipos documentales de la Tabla de Retención Documental.	Tabla de Retención Documental
3	Encargado de archivo – Jefe de Área o proceso	Todas	Determinar la serie a la cual corresponde el documento o conjunto de documentos que se pretenden archivar	Tabla de Retención Documental
4	Encargado de archivo – Jefe de Área o proceso	Todas	Marcar la unidad documental (carpeta física o electrónica, tomo o legajo), con los datos de código de serie (sub-serie) documental, el nombre de la serie (sub-serie documental); el asunto del contenido abstraído del análisis, fecha de inicio (año, mes, día). Usar el formato determinado.	Tabla de Retención Documental
5	Encargado de archivo – Jefe de Área o proceso	Todas	Iniciar la incorporación de documentos y el proceso de ordenación interna de carácter ascendente cronológico en la misma secuencia del procedimiento sobre el cual se vaya a hacer el archivo.	Tabla de Retención Documental
6	FIN - INICIAR PROCEDIMIENTO DE ORDENACIÓN Y FOLIACION DE DOCUMENTOS			

Gráfico No. 20. Ejemplo manual de procedimientos.

Estos manuales pueden ser complementados con muchos más campos siempre y cuando hagan funcional su lectura, interpretación y aplicación. Esta composición debe efectuarse de acuerdo con las políticas internas de desarrollo organizacional o del sistema de gestión de calidad.

Un mejor complemento de estos instrumentos se logra a partir del uso de diagramas de flujo, como el que se ilustra a continuación:



Gráfico No. 21. Ejemplo diagrama de flujo del procedimiento.

2.2.6 Reglamentos

Los reglamentos son los actos administrativos a través de los cuales se configura un marco jurídico de los derechos, deberes, prohibiciones, estímulos y sanciones aplicable a los empleados o funcionarios integrantes de la organización. Existen diferentes clases de reglamentos, dentro de los que se cuentan: interno de trabajo, compras, higiene y seguridad industrial, contratos y archivo, entre otros.

La redacción de estos documentos, parte de los mismos manuales y otras directrices de mando, los cuales pueden ser complementados con los

preámbulos legales pertinentes. La intensión en la composición de estos reglamentos, es de carácter mandatorio, por lo que un capítulo que debe hacer parte de estos instrumentos, deberá corresponder al de las sanciones, claro está, precedido de un programa de capacitación, por medio del cual queden completamente claros los alcances de las políticas planteadas en el reglamento y de esta manera hacer las exigencias necesarias hacia el futuro.

En este ítem es importante que se tenga en cuenta la participación del comité de archivo de la institución, pues es el competente de la definición de estrategias y reglamentos, presupuesto y procesos archivísticos, entre otros.

2.2.7 Presupuesto

Es una herramienta administrativa y financiera, por medio de la cual se identifican las posibles fuentes y cantidades de recursos económicos, que a la postre se convertirán en el combustible para que la organización o entidad, así como los proyectos y las dependencias de archivo avancen y logren sus objetivos.

En términos generales, dentro de la etapa de organización, algunos teóricos incorporan este ítem a un tema general de recursos, dentro de los que se cuentan los tecnológicos y de talento humano. Sin embargo, para efectos del trabajo archivístico, será suficiente con la comprensión del manejo de los recursos financieros, con los cuales se adquirirán los bienes y servicios requeridos para el normal funcionamiento del archivo y la gestión documental.

El presupuesto es un instrumento complementario de los demás instrumentos de planeación, a través del cual se registran las cantidades de recursos que efectivamente se aprobaron para el funcionamiento o el desarrollo de la actividad archivística en las organizaciones o instituciones. Esto debido a que probablemente, los recursos solicitados no hayan sido apropiados en su totalidad, por lo que entonces se deben hacer los ajustes pertinentes, tomando como referencia las definiciones preestablecidas en los planes de acción y planes de trabajo que se programaron de acuerdo con los dineros aprobados.

El administrador, tendrá en este instrumento una herramienta de control, similar a los medidores de combustible en los automotores, que le indicarán qué tanto se ha gastado, en qué metas y actividades y qué tanto haría falta para cumplir el objetivo final, así como las acciones que deben priorizarse hacer eficiente el presupuesto.

Este instrumento puede manejarse de manera conjunta con las áreas contables o financieras, y el archivista deberá contar con elementos de juicio suficientes para controlar los dineros asignados a su actividad específica.

El presupuesto, sirve a la vez para ejecutar un control de los denominados flujos de cajas, pues estos se plantean en términos de ingresos y egresos a lo largo de una vigencia fiscal (año).

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	DICIEMBRE
INGRESOS										
Recursos propios	2000	3000	5000	5000	7000	3000	2000	2000	1000	1000
Recursos asignados	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL	2500	3500	5500	5500	7500	3500	2500	2500	1500	1500
EGRESOS										
Meta No.1										
Actividades	1000	1750	2750	3000	4000	3000	2500	2500	1500	1500
Meta No. 2										
Actividades	1500	1750	2750	2500	3500	500	0	0	0	0
TOTAL	2500	3500	5500	5500	7500	3500	2500	2500	1500	1500
DIIFERENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Gráfico No. 22. Ejemplo presupuesto.

En este sentido, la organización así preestablecida, a través de los instrumentos y documentos relacionados anteriormente, podrá aprestarse a la ejecución y puesta en marcha de la maquinaria administrativa, a través de los procesos de dirección y control.

2.3 Dirección

Algunos tratadistas llaman también a esta etapa “**motivación**”, ya que se trata de una habilidad para “influir” o emplear mecanismos asertivos, con el

fin de que los trabajadores, ejecuten sus actividades gustosamente y en todo caso para el logro de la misión. En esta etapa del proceso administrativo el gerente o director (representante legal o director de proyecto), debe poner de parte suya, todo su conocimiento e iniciativa para el ejercicio de la autoridad con motivación y buen ejemplo o lo que puede considerarse como su propio estilo. Aquí es importante resaltar el ejercicio de una autoridad, basada en el conocimiento y el respeto por los demás, tanto en su dignidad como en sus saberes.

Como elementos claves de la dirección se tienen en cuenta, entre otros, los relativos a liderazgo, comunicación y motivación. Se podría profundizar ampliamente sobre estos tópicos, sin embargo, por la naturaleza de este documento, apenas serán enunciados para registrarlos como temas de profundización por cuenta propia de los lectores, de quienes se espera la adopción de los principios y finalidades de la administración.

2.3.1 Liderazgo

Es la actitud mediante la cual se busca comprender e implementar las diferentes delegaciones de jefaturas al interior de la empresa. Se trata de una influencia sectorizada sobre cada una de las secciones de la empresa, institución o proyecto, identificando cada una de las clases de jefe requeridas, y a la vez de carácter colectivo, bajo niveles adecuados de motivación y clima organizacional óptimos.

El líder se reconoce por una habilidad innata de ser seguido hacia el cumplimiento cabal de los objetivos y metas. Sin embargo, no debe olvidarse que el liderazgo es impulsado por una dosis alta de conocimiento de las actividades que se ejecutarán, sin que esto implique que deba ejecutarlas todas, sino "dirigirlas". El líder tendrá momentos en los cuales pondrá a prueba su habilidad, a partir de las respuestas que pueda entregar en las circunstancias específicas presentadas, en este caso de situaciones de archivo o de gestión documental, pues en ellas deben quedar plasmadas esos procesos históricos de saber y experiencia.

Igualmente, es importante indicar que el líder debe escuchar, y no afianzarse en sus decisiones a un centro de poder por el cargo que ostenta, imponiendo autoridad por la fuerza o el irrespeto, desconociendo el saber y la experiencia de quienes trabajan en la organización, institución o proyecto. Así entonces, es quien toma lo mejor de las ideas propuestas por su equipo de trabajo y las dinamiza de tal manera que puede entregar resultados con el aporte de sus colaboradores, reconociendo en ellos el compromiso y la sumatoria de un trabajo colectivo. En definitiva, el líder no grita y no se hace a centros de poder sobre la debilidad de sus subalternos, sino que se hace seguir porque convence.

Así mismo, es importante resaltar que el liderazgo debe asumirse con responsabilidad. Esto quiere decir, que dadas las características de su rol, el director deberá ser quien muestre la grandeza de su equipo de trabajo en los momentos de los logros significativos, pero también es quien asume las responsabilidades sobre las dificultades enfrentadas, poniendo la cara ante los fracasos allegados, sin buscar en los subalternos el culpable, para salvar su cabeza, así se hunda la de los más débiles, usándolas inclusive como soporte de sus manos para salir a flote.

Esto es importante indicarlo, porque en algunas ocasiones, las organizaciones o los proyectos requieren de la conformación de diversos equipos de trabajo, que también requerirán de la dirección de un líder, quien representará la integridad del líder superior en sus procesos de dirección del trabajo.

2.3.2 Comunicación

Es la estrategia mediante la cual se dan a conocer las políticas y responsabilidades corporativas, y a la vez por medio de la cual se escucha a los colaboradores o funcionarios sobre sus propuestas, expectativas y problemas.

La comunicación debe ser estructurada, por medio de algún documento formal, en el cual se estructuran las competencias y los canales, así como los niveles de transmisión de mensajes, conforme a las responsabilidades entregadas a cada uno de los miembros de la organización, entidad o proyecto.

Así, el esquema de comunicaciones debe dejar claros los canales por medio de los cuales fluirán los mensajes. Igualmente, este esquema debe indicar de manera clara los conductos y perfiles, con el fin de no generar congestiones o atascos de información que no circulen adecuadamente y que obstaculicen la normal toma de decisiones. En este sentido, y sin pretender alejar a los líderes de los proyectos o empresas, los canales de comunicación y la asignación de perfiles deben facilitar la toma de decisiones de acuerdo con los roles establecidos en la estructura organizacional.

La estrategia de comunicaciones debe prever un listado de decisiones factibles de tomar por cada nivel en la estructura organizacional conforme a los perfiles de los líderes encargados de cada área. Esta segregación en la autonomía para la toma de decisiones, promueve la circulación de la información y por consiguiente la comunicación dinámica relacionada con los aspectos sensibles en el desarrollo del proyecto o de las diferentes operaciones de la organización o institución.

El esquema de comunicaciones deberá indicar además, los instrumentos que las hacen efectivas y su carácter formal, pues algunas decisiones podrán ser tomadas verbalmente, otras por medio de notas internas y algunas a través de autorizaciones formales de instancias superiores.

2.2.3 Motivación

La motivación puede ser definida como la acción mediante la cual el administrador logra adecuados niveles de clima organizacional. Esta se logra mediante la ejecución de diferentes estrategias, tales como la capacitación, entrenamiento, compensaciones, estímulos y en general actividades de motivación propiamente dichas, dentro de las cuales deben ser parte fundamental el reconocimiento y el mejoramiento de la calidad de vida. Algunos consideran esto como un programa de recompensas, a través del cual se motiva al personal para obtener de lo mejor de sus destrezas, habilidades y actitudes. Sin embargo, la administración así, se tornaría en un proceso de explotación (más del que ya es por esencia misma), lo cual tendría que evitarse en honor de la dignidad (humana) por la vida.

Igualmente, el director debe tener en cuenta dentro de este aspecto los procedimientos de contratación, acorde con lo perfiles requeridos por la institución, así como lo atinente a la liquidación de nóminas, que debe cumplirse de acuerdo con el perfil y las responsabilidades asignadas.

Del buen ejercicio de la dirección o de la conducción de la gran maquinaria administrativa, depende el éxito de la gestión del gerente o administrador, logrando así la misión encargada a la organización o institución, más allá de las compensaciones materiales, en términos de igualdad y respeto de los derechos de quienes forman parte de las mismas.

2.4 Ejecución (Hacer)

La ejecución es el funcionamiento mismo de todo el engranaje administrativo, que previamente ha sido soportado en los procesos de planeación, organización y dirección.

Consisten en cumplir los planes establecidos, con los recursos asignados, haciendo uso de todos los instrumentos, materiales y elementos que se han fijado. Podría indicarse, que la planeación se constituye en la carta de navegación de quienes tienen la responsabilidad de llevar a buen puerto el proyecto o las actividades propias de la organización o institución.

La ejecución debe ser controlada a partir de la comparación de los logros, con las metas e indicadores previstos. En este sentido, se erige también como un proceso que nutre a la dinámica administrativa, con todos sus aprendizajes, que se constituyen en los elementos fundamentales de una retroalimentación, para el mejoramiento continuo.

Son múltiples los reportes que se pueden obtener. Sin embargo, sobre ellos se deben aplicar los análisis que sustenten tanto el éxito como las dificultades en el cumplimiento de la misión y las metas.

Este es uno de los formatos que se puede seguir. Desde luego, es factible que a partir del uso de todos los instrumentos anteriores, como el diagnóstico, los planes, los presupuestos, los manuales y los indicadores, entre otros,

se puedan configurar informes sustanciales del avance en la organización, entidad o proyecto.

Mes	Cantidad prevista	Cantidad ejecutada	% de ejecución meta	% de ejecución total (acumulada)
Enero	3000	2980	99%	6%
Febrero	4000	3750	94%	13%
Marzo	5000	4500	90%	22%
Abril	7000	6800	97%	36%
Mayo	7000	7100	101%	50%
Junio	7000	7100	101%	64%
Julio	7000	6800	97%	78%
Agosto	5000	6500	130%	91%
Septiembre	3000	3000	100%	97%
Octubre	2000	1470	73%	100%
TOTAL	50000			

Gráfico No. 23. Control de volúmenes de producción vs. proyectado.

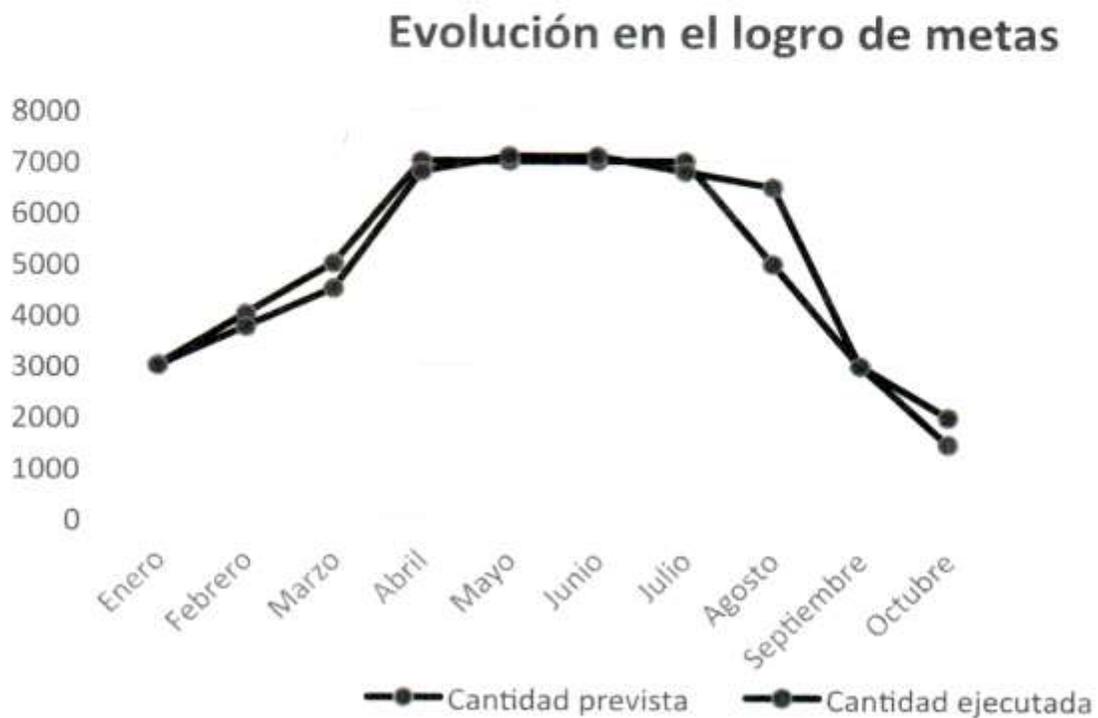


Gráfico No. 24. Curva evolución volúmenes de producción vs. proyectado.

2.5 Control

Desde el enfoque sistémico de la administración, la etapa de control es la que permite, a partir de una evaluación, el cumplimiento de las metas propuestas en el marco del proceso administrativo, tanto desde una perspectiva de eficacia, como de eficiencia, economía, celeridad y ecología.

Los ejercicios de control pueden ser simples o complejos. En este sentido, algunos de los elementos que se aprovechan para el control, provienen de la misma etapa de la planeación, ya que a partir de los datos arrojados por los diagnósticos, los planes propuestos, los indicadores y los cálculos de tiempos y recursos para el alcance de la misión, se puede observar de manera directa los puntos sensibles en relación con la evaluación de los resultados y los aspectos positivos y negativos en su alcance. Así entonces, los resultados del control y los indicadores de evaluación, conducen a la retroalimentación del proceso administrativo en el alcance de la misión organizacional, o lo que en otros términos se denomina reingeniería o mejoramiento de procesos, con el fin de obtener la calidad total. Parece una confusión de teorías, pero en síntesis hacia allí se dirige la administración, es decir al mejoramiento continuo, con la finalidad de conseguir productos y servicios de máxima calidad que en fin de cuentas es lo que interesa a los beneficiarios de las organizaciones.

De acuerdo con las metodologías modernas, se recomienda una filosofía del autocontrol, es decir que son los propios funcionarios los que definen sus procedimientos de control, en coordinación con una oficina que se encargue de articular tales actividades.

Con el control se busca:

- Determinar lo que se está ejecutando
- Valorar lo que se ha proyectado
- Regular el comportamiento de los elementos de la organización
- Evaluar el alcance de logros y lo que resta por obtener
- Reconocer las debilidades y fallas tanto en el plan previamente establecido, como en lo que se ha ejecutado
- Evaluar los márgenes de holgura y desviación posibles para alcanzar los objetivos del plan o el proyecto

- Proponer y ejecutar las medidas correctivas pertinentes y necesarias
- Establecer alertas que puedan ser incluidas en los mapas de riesgos

En este sentido, aplica para estos métodos el diseño de indicadores de gestión, los cuales pueden ser de eficacia, eficiencia y economía, entre otros, sin dejar de lado los relacionados con la ecología. Normalmente los más usados con los de eficacia y eficiencia, en donde los primeros hacen referencia al grado de cumplimiento de las metas, y los segundos al rendimiento de los recursos financieros en pos de tales metas. Los indicadores se han debido plantear en términos de fórmulas y aprobados por la alta gerencia por medio de algún acto administrativo, desde la etapa de la planeación, de tal manera que sirvan para la evaluación de los programas y proyectos a lo largo de una vigencia determinada.

Un indicador de eficacia puede definir el porcentaje de alcance de una meta, de acuerdo con la proyección inicialmente establecida. Ejemplo, capacitación de 50 de 100 funcionarios (equivale al 50%), cantidad de tablas de retención elaboradas frente a la cantidad de oficinas existentes, cantidad de unidades documentales intervenidas frente a la cantidad de unidades previstas, etc. El establecimiento de indicadores y de formatos para su operación, pueden constituirse en instrumentos de control de calidad, que pueden aplicarse tanto a nivel de procesos operativos, técnicos o administrativos.

Por su parte, los indicadores de eficiencia pueden hacer referencia en términos monetarios, al costo de la custodia de un metro lineal de documentación, de acuerdo con el volumen total de archivos almacenados y los costos en los que se incurre para su administración, tales como arrendamiento, mantenimiento y personal, entre otros.

Igualmente pueden diseñarse indicadores de economía y ecología, los cuales hacen referencia a las condiciones económicas del país y la empresa, así como al equilibrio de los resultados obtenidos en la empresa de acuerdo con su influencia en el medioambiente y la sostenibilidad.

Como resultado de la ejecución de las actividades de control, las empresas deben emprender programas de mejoramiento, lo cual incluye la

reformulación de objetivos, el redireccionamiento de procesos, reasignación de recursos o reestructuraciones organizacionales.

Algunas de las preguntas que se pueden plantear en términos de control son:

- ¿Se cumplieron las metas en los términos cuantitativos?
- ¿Los recursos empleados fueron efectivamente utilizados para los fines propuestos en las metas?
- ¿Cuáles son las prácticas positivas que deben potenciarse en el cumplimiento de las metas y el mejor uso de los recursos?
- ¿Cuáles son las prácticas negativas que deben asumirse como lecciones aprendidas para evitar pérdidas o el incumplimiento en el alcance de los objetivos?
- ¿Cuáles son los aspectos políticos, sociales, económicos y culturales que están influyendo, positiva o negativamente, en el cumplimiento de la misión de la empresa?
- ¿Cuáles son los riesgos que se están corriendo por el cumplimiento de las actividades en las formas observadas?

Estas preguntas son meramente orientadoras, pues cada una de ellas puede implicar el desarrollo de un método, con la relación de actividades e instrumentos para su medición. En este caso, el archivista en su rol administrador, o el administrador en su rol archivista, tomarán las decisiones pertinentes.

Seguramente, estas indicaciones serán las que sirvan, a las acciones concretas, mediante las cuales se hacen otros tipos de ejercicios de control, como específicamente son las auditorías. En este trabajo, no se tratará el tema de las auditorías, dejando así planteada una línea de trabajo, que más adelante podrá ser aprovechada, para la generación de nuevo conocimiento, en este caso en torno al tema de la auditoría en archivos.