

## Algunas proposiciones en planificación para formular una prefactibilidad de implantación de un archivo universitario

---

Por :

**Sergio Escobedo**

Asesor en Scope Ingenieros Asociados (Chile)

Correo electrónico: [sergioescobedo@vtr.net](mailto:sergioescobedo@vtr.net)

---

### Resumen

Desde un punto de vista de la planificación y prefactibilidad, el artículo analiza y describe tres aspectos que el archivero debe considerar en una primera aproximación a la idea de un proyecto de Archivo Universitario, planteando con claridad a las autoridades universitarias antes de levantar el proyecto definitivo. Estos aspectos son: primero, el tema técnico en el contexto archivístico, proponiendo el depósito como punto de partida en el diseño y construcción del archivo; segundo, la relación que se debe propiciar entre el archivo y la organización para armonizar empleados + procedimientos de trabajo + documentación + organización, obteniendo como resultado una mejor comunicación y coordinación en la ejecución del proyecto y el desarrollo futuro del archivo; y finalmente el financiamiento, analizando las inversiones a presupuestar y los costos a cubrir en la implantación del proyecto.

**Palabras clave:** Archivos universitarios ; Evaluación de proyectos

---

### Introducción

Cómo abordar una idea y comenzar a intervenir en su desarrollo encaminándola hacia hechos tangibles y duraderos; cómo saber si los pasos que se ejecutarán en la planificación serán los adecuados o si en el transcurso del proceso se producirán desviaciones que comprometan los resultados finales, sin duda hay muchas preguntas y consideraciones que hacer antes de abordar el desarrollo de cualquier iniciativa emprendedora, la respuesta a estas inquietudes para algunos surge de inmediato "**planificación**". Planificar es una actividad mental y creativa del trabajo sobre qué se debe hacer, cómo, en qué lugar, por quiénes y con qué.

Si situamos el concepto de planificación, a través de miradas competentes podemos encontrar, en la administración tradicional a Koontz que expresa que “planificación es la elección de misiones, y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos, que para lograrlos, hay que tomar decisiones y la selección de un curso de acción entre varias opciones;”<sup>1</sup> la planificación orientada al cambio y al logro para Sapag representa “planificar constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente;”<sup>2</sup> por otra parte, sobre la planificación como elemento articulador McClure propone “conseguir la perfección es llevar a cabo una idea, el proceso de planificación ayuda a articular dicha idea;”<sup>3</sup> desde un punto de vista de los planificadores sociales al respecto nos dice Pérez Serrano “la planificación implica saber dónde estoy y donde parto, con qué recursos cuento y que procedimientos voy a utilizar para llegar a la consecución de una meta;”<sup>4</sup> siguiendo en el contexto social planificar para Tobon “el proceso de planificación debe ser visto como aquel en el cual se diseñan ordenadas y lógicamente las actividades, que requiere cada etapa para alcanzar los objetivos que se proponen.”<sup>5</sup> En definitiva estas posiciones solo representan una de tantas formas de entender y asumir la planificación. Por consiguiente los conceptos vertidos por los autores sugieren que la planificación asumida como engranaje permanente durante todas las fases de intervención en un proyecto indica que va en la dirección correcta.

Pero antes de pronunciarme sobre lo sustantivo del contenido del artículo, es necesario ir desencadenando los eslabones de nuestra cadena hacia la ejecución del proyecto; el primer eslabón lo constituye la identificación e incubación de una idea como alternativa de desarrollo de un proyecto, que puede surgir por ejemplo, como consecuencia de problemas organizacionales que requieren de una solución consistente, un aumento del proceso productivo de una industria o bien mejorar la calidad de los servicios a los clientes; el segundo eslabón es cómo abordamos el tema de planificación para organizar nuestro trabajo, dicho trabajo puede no estar ajeno a problemas o situaciones que afecten la marcha y administración de las etapas de un proyecto, a este respecto, algunos administradores de proyectos pueden ser muy rigurosos en su accionar y otros simplificar el grado de planificación. La opinión que manifiestan algunos administradores de proyectos en la falta de rigurosidad en el tema de planificación según explica Serpellbley se debe a que “los administradores de proyectos no disponen de mucho tiempo para realizar una planificación previa ya que consideran que la planificación es una actividad más del desarrollo de un proyecto; el desarrollo de un plan adecuado y realista es difícil y consume mucho tiempo; muchos administradores pueden manejar las situaciones a medida que se producen, por lo que prefieren actuar en el momento.”<sup>6</sup> A este respecto no hay duda entonces que la responsabilidad en la planificación de un proyecto de cualquier nivel y envergadura debe ser abordada con el máximo de cuidado.

Prosiguiendo con la idea de planificación para saber como se comportará el estado de un proyecto futuro, podemos ir planificando algunas antecelas (etapas). Es necesario realizar un análisis intermedio que ayude a intervenir poco a poco la idea de proyecto surgida inicialmente, esto significa que, previo a embarcarse en la elaboración del proyecto definitivo, conviene realizar una proposición de viabilidad utilizada con frecuencia por lo que asumen la formulación y elaboración de proyectos, donde se aborden los temas técnicos y financieros y otra serie de elementos entendidos como relevantes.

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de administración. 5a. ed. México: McGraw -Hill, 1993. p. 783

<sup>2</sup> SAPAG Chain, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. 4a. ed. Santiago: McGraw -Hill Interamericana, 2000. p. 9

<sup>3</sup> McCLURE, Charles R. et. al. Manual de planificación para bibliotecas. Madrid: Fundación Germán Sánchez 4 Rui-Pérez, 1991. p. 31

<sup>4</sup> PÉREZ Serrano, Gloria. Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos. Madrid: Narcea, 2000. p. 51

<sup>5</sup> TOBON, María Cecilia. Evaluación de proyectos sociales: guía de análisis. México: CELATS, 1985. p. 7

<sup>6</sup> SERPELLBLEY, Alfredo y ALARCÓN Cárdenas, Luis F. Planificación y control de proyectos. Santiago: Universitaria, 2000. p. 32

Sobre este tema también es importante hacer algunas precisiones respecto a la prefactibilidad, algunas opiniones de expertos como Sapga explican que “la prefactibilidad es el estudio que estima las inversiones probables, los costos operacionales y los ingresos y demandas que generará el proyecto.”<sup>7</sup> Tomando lo financiero y tecnológico Baca Urbina opina en “el estudio de prefactibilidad o anteproyecto se detalla la tecnología que se empleará, se determinan los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto.”<sup>8</sup> De esta correlación se puede colegir que hay una necesidad de inversión versus rentabilidad que justifique la realización de un proyecto; pero también es oportuno entender la prefactibilidad con otra visión es decir, el impacto costo versus beneficio que tiene para la organización la implantación de un proyecto donde no hay márgenes de rentabilidad económica, pero sí una rentabilidad social en el mediano plazo. Tomando en consideración esta última alternativa de impacto costo versus beneficio de prefactibilidad es donde podemos ir afinando nuestra idea de proyecto de implantación de un archivo universitario y con un estudio preliminar tener un esbozo y visión global del archivo inserto en la organización. Como explica Serpellbley en la planificación de proyectos de información “importante antes de planear el proyecto, es tener la visión global del proyecto y lograr ver cómo éste se inserta en los planes de la organización.”<sup>9</sup>

Conseguido el esbozo y visión que necesitamos para sostener la idea de implantación del archivo universitario hay factores que no pueden estar ausentes en un estudio de prefactibilidad o anteproyecto del archivo como son: 1) el aspecto técnico (archivístico) en cuanto al diseño e infraestructura del archivo, tal vez una proposición no muy innovadora, pero que a mi juicio entrega una mejor proyección del archivo, privilegiando el depósito como base de desarrollo natural del archivo hacia las distintas áreas de trabajo y de atención al público; 2) la vinculación del archivo con la organización para propiciar un ambiente natural de trabajo archivo versus organización; 3) por último la inversión de implantación inicial que siempre es un elemento difícil de abordar cuando los montos de alguna manera determinan la decisión en la iniciativa del archivo universitario.

## Desarrollo

Al conjugar los elementos de “*idea inicial de proyecto y el estudio de prefactibilidad*” y trasladándolo concretamente a la idea de implantar un archivo universitario, como primera acción el archivero debe proponer e ilustrar a la autoridad universitaria la dimensión y magnitud de un proyecto de este tipo en la organización; argumentando que un sistema de archivo debe actuar en sinergia con las funciones de trabajo de las personas versus la producción documental; al mismo tiempo desmitificar el archivo como un depósito para mantener papeles, elevando el perfil del escaso valor que le asigna la propia comunidad universitaria a la documentación, entregando de una forma clara una propuesta de archivo que ayude a mejorar la eficiencia y funcionamiento del gobierno universitario.

Cuando el archivero decida levantar la implantación de un archivo universitario es necesario, (como se señaló anteriormente) realizar la planificación de prefactibilidad, profundizando los siguientes temas: 1) primero, el análisis técnico -archivístico, es decir, la forma constructiva de implantación del archivo universitario a partir del valor del

---

<sup>7</sup> SAPAG Chain, Nassir. Op. Cit. p. 18

<sup>8</sup> Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3a. ed. México: McGraw -Hill, 1995. p. 5

<sup>9</sup> SERPELLBLEY, Alfredo y ALARCÓN Cárdenas, Luis F. Op. Cit. p. 34

depósito y las características del fondo de archivo, como condición básica para estructurar las áreas de trabajo internas y lugares de atención al público; 2) segundo, la cultura organizacional o el acercamiento y posicionamiento del archivo universitario dentro de la institución, donde ya existen procedimientos de trabajo versus producción documental que nace en las oficinas y departamentos y se proyectan hacia el archivo donde serán administrados y procesados; por otra parte, las herramientas y conocimientos que el archivero deberá proponer a la organización para mejorar la gestión documental en los lugares de origen; 3) tercero, la inversión inicial de implantación importante y crítica cuando las decisiones suelen depender de cifras, o por el contrario, cuando la inversión no está supeditada a proyecciones de mercado o rentabilidad económica, sino más bien por un tema de costo versus beneficio a la comunidad.

En una primera aproximación en la prefactibilidad siempre es necesario comenzar por recabar información con el fin de reunir antecedentes y datos con el objeto de establecer el marco de acción que apoye y sustente el proyecto, como nuevamente señala Serpellbley “identificar las fuentes de información es identificar las necesidades para el proyecto,”<sup>10</sup> las primeras fuentes de información la encontraremos en la propia Universidad y en las personas que allí trabajan, junto con recabar información necesitamos asimilar lo que significa la Universidad para tener una imagen clara de ella, la Universidad desde una perspectiva archivística se constituye en cuatro áreas funcionales, docencia, investigación, extensión y gobierno (administración interna) unidas en una misión común que es impartir educación, crear conocimiento y difundir cultura. Integrando este conjunto de conceptos están los tres estamentos reconocidos dentro de la Universidad como académicos, estudiantes y funcionarios (profesionales y administrativos), los que movilizan los engranajes y dan vida a la organización universitaria; dentro de todo este universo hay un sin número de actividades, procedimientos, reglamentos, normativas, autoridades, relaciones, jerarquías, que definen los caminos y como se deben conducir en ellos, lo que produce de forma natural lo que el archivero necesita como recurso de trabajo “**el documento.**” Asociado también a la producción documental está la forma como se genera, se organiza (oficinas o departamentos) la documentación, con este marco de referencia es posible definir que el recurso documental será provisto al archivo por los órganos universitarios en ejercicio derivado del desarrollo de la docencia, investigación, cultura y gobierno, precepto que se acerca a la definición de documento de archivo universitario planteada por la Conferencia de Archiveros de Universidades Españolas CAU, “es el conjunto de documentos de cualquier fecha, formato o soporte material producido y reunido en el desarrollo de las funciones y actividades de los diferentes miembros y órganos universitarios, organizados y conservados para la información y gestión administrativa, para la investigación y para la cultura,”<sup>11</sup> con esta claridad de apreciación podemos comenzar la planificación de prefactibilidad del archivo universitario.

### **Análisis técnico-archivístico del área de depósito**

Comenzar a desarrollar el primer punto de prefactibilidad, conlleva establecer el principio de implantación y proyección del archivo universitario sobre la tesis de estructuración del depósito como punto de inicio junto con las condiciones del fondo de archivo, para la distribución de las dependencias de trabajo, lugares de atención y de relación con el entorno universitario.

---

<sup>10</sup> SERPELLBLEY, Alfredo y ALARCÓN Cárdenas, Luis F. Op.Ct. p. 35

<sup>11</sup> Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas. <En World Wide Web: <http://www.crue.org/CAU/CAU09.HTM>> [25 de mayo 2003]

En la implantación de un archivo el depósito representa en términos de disponibilidad de espacio y calidad un concepto de valor extremadamente alto, desde este punto de vista debe condicionar los demás lugares del recinto.

A modo de reflexión si uno consulta la literatura en materia de construcción y acondicionamiento de espacio para archivos, se estima el depósito como un componente importante en la estructura general de instalación, el criterio común en este tema es tomar las características del fondo documental como una condición para proyectar el depósito, otra forma son los procedimientos archivísticos para determinar el diseño y construcción del depósito y lugares de trabajo y de atención, tanto los fondos como los procedimientos se deben considerar pero unidos en un estudio exhaustivo para definir la proyección del archivo, como recomienda en la previsión de espacios la Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas (CAU) "en las previsiones iniciales para la instalación de un archivo, se tiene que hacer la reserva del espacio suficiente para los servicios que ofrece y una previsión de suelos que tenga en cuenta el crecimiento de sus fondos."<sup>12</sup>

Otro aspecto que va de la mano con el diseño del depósito y que condiciona el archivo en general es su carga en m<sup>2</sup>, interesante al respecto es lo que sugiere M. Duchain en el tema de capacidad de los depósitos, recomienda una sobre carga de 1.200 kg/m<sup>2</sup>, medida comúnmente usada para los archivos, mientras que la RMC estima una sobre carga de 600kg/m<sup>2</sup>, además la superficie útil para albergar las series documentales debe ocupar alrededor del 70% al 60% de m<sup>2</sup> del espacio total del archivo.

Para la proyección del depósito de un archivo universitario hay tres aspectos que me gustaría recordar y que pueden ayudar en la planificación de prefactibilidad:

1. Impacto de instalación total del fondo de archivo. Especial cuidado es el cálculo para absorber la documentación generada y acumulada por la organización producto de los años de trabajo institucional; se requiere en primer lugar estimar el volumen general de la documentación ya instalada en lugares de almacenamiento provisorios (bodegas) al mismo tiempo proyectar los crecimientos anuales de las series vigentes en los archivos de oficina, para relacionar un cálculo entre metros lineales de estanterías, cantidad de cajas de archivo, espacios de circulación, etc.

Por otra parte, es posible disminuir el impacto de instalación de las series documentales realizando una valoración y expurgo documental antes de su instalación en el depósito definitivo, pero esto implica necesariamente el desarrollo de un programa de Gestión Documental que debe trabajarse en profundidad en el proyecto definitivo.

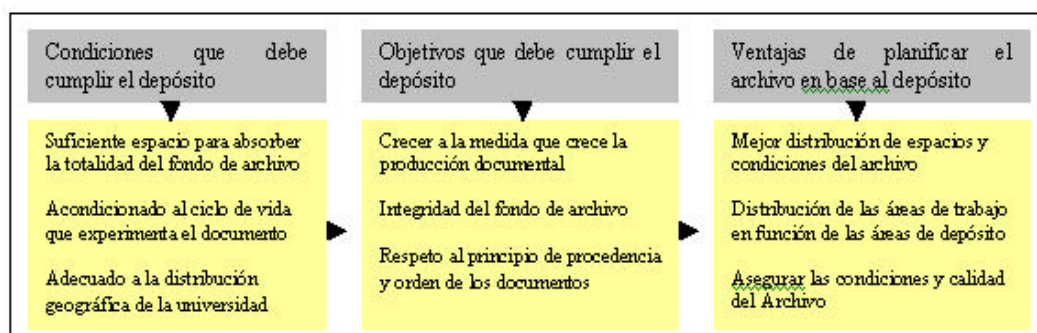
2. Adecuado al ciclo de vida de los documentos. Como bien señala la teoría archivística, los documentos pasan por edades susceptibles de ser asociados al tipo de depósito que le corresponde a su período de vigencia, esto significa, tener presente que los depósitos de acuerdo a la edad de los documentos requieren ciertas condiciones de espacio, seguridad y medioambiente, la alternativa al respecto puede ser la segmentación del depósito en tres áreas definidas y con documentación corriente que aún después de ser transferida es de consulta frecuente, una segunda área intermedia para las series

---

<sup>12</sup> Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas. Loc. Cit

documentales en transición en espera de su valoración, y donde ambas áreas de depósito puedan contar con iguales condiciones, y una tercera área para las series documentales patrimoniales incorporando una mayor calidad y seguridad en el depósito.

3. Ubicación y gobierno universitario. La Universidad por lo general radica su gobierno y su infraestructura en un mismo lugar lo que no dificulta en una primera instancia la implantación de un archivo universitario, que absorberá anualmente la documentación de la institución, pero al mismo tiempo, se debe tener presente que la organización y sus funciones administrativas, académicas, culturales y de investigación pueden extender su quehacer y su ubicación en localidades cercanas o lejanas al propio centro universitario, por esta razón la proyección de crecimiento futuro del depósito tiene que ser pensando en la medida de absorber nueva documentación cada año, propiciando por ejemplo la instalación de archivos de gestión en nuevas unidades universitarias o depósitos intermedios para la valoración y selección documental que a futuro deberá ingresar al archivo central.



Hay que mencionar que hay otros temas que están unidos al espacio designado al depósito y que en conjunto dan la mejor expectativa de infraestructura, como por ejemplo: la seguridad para salvaguardar el recurso documental instalado, la calidad de las estanterías para la disposición eficiente de las series documentales, la normativa en la luminosidad, las condiciones medioambientales, para la conservación que evite el ataque de agentes externos que dañan el soporte y con ello la información. Por ejemplo en Costa Rica la legislación promulgada en el tema archivístico en la reglamentación a la Ley N° 7.202 en el capítulo IV que trata de las funciones archivísticas en la conservación, artículo 68 letra b) y los artículos 69, 70 y 71, establecen medidas tendientes a crear condiciones en los depósitos integrando conservación, edad de los documentos y características del depósito, para cada estado documental propiciando su adecuada conservación.

Otro aspecto importante en el transcurso de la vida útil del archivo es la evaluación periódica del estado y características del edificio, y dependencias, como lo recomienda para las áreas de depósitos, administración y atención Morales, “se debe realizar una evaluación en condiciones actuales en cada uno de los campos indicados (depósito, administración y consulta) como un proceso de crítica al espacio usado.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> MORALES, Álvaro. Características que debe tener un edificio o el espacio asignado de un edificio construido para archivo con las condiciones climáticas de Costa. . [En línea] Dirección Nacional de Archivo Nacional. <http://www.casapres.go.cr/dgan/> [consulta:25 de mayo 2003]

## Participación de la organización en la implantación del archivo

Sobre el tema organizacional que se ilustrará a continuación es pertinente comenzar con la definición propuesta por Rodríguez Mansilla “una organización se conforma y se entiende como un sistema social que tiene particularidad de condicionar la pertenencia y establece requisitos que deben cumplir quienes deseen ingresar a ella, y pone condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ella,”<sup>14</sup> si analizamos esta definición la organización estructura un modelo y posición a través de instrumentos, reglamentos, normativas, procedimientos, autoridad, etc., entrecruzándose con el trabajo y la conducta individual de las personas, estableciendo un equilibrio acordado entre ellos para el funcionamiento de la organización y la retribución para ambas partes, entender esta definición es comprender lo que significa una organización, lo que quiero decir con esto y sin temor a equivocarme, en la práctica en torno al archivo y la organización, pocos entienden, salvo los archiveros preparados profesionalmente, el grado de impacto que provoca la implantación de un sistema de información de las características de un archivo ya que el hecho sustantivo **“el documento”** crea un lazo entre el trabajo archivístico y el recurso humano al interior de la organización, el resultado de esta unidad se verá reflejado a la hora de enfrentar la iniciativa de un archivo universitario, entonces, ¿qué reacción producirá en las personas directivos y funcionarios...? ¿qué espera el archivero de ellos...?, ¿cómo debe el archivero integrarlos en la implantación del archivo universitario...?

Por otra parte, hay que entender que un archivo afecta positivamente al gobierno y administración universitaria, lograr el efecto positivo que desea reflejar el archivero en la organización puede verse frustrado si no hay un apoyo sustancial en la participación del profesional como brazo extensor del archivo en los lugares de trabajo o en temas relacionados con la producción documental. Hoy en día en pleno siglo XXI no sólo hay que intervenir el recurso documental dentro del archivo, la disciplina que cada vez mejora su quehacer y propone nuevas técnicas que se acercan cada vez más a los lugares de trabajo en la organización, basta leer lo que versa en los capítulos de la mayoría de los manuales de archivística, para darse cuenta como se insta a participar de actividades archivísticas al personal. Por ejemplo en los organismos públicos es conocido hacerse cargo de las transferencias documentales hacia el archivo central labor ejecutada por un funcionario debidamente capacitado en el tema, actividad que antes de la instalación del archivo no estaba contemplada como parte habitual de trabajo del funcionario público; otra intervención es el cambio de método de un orden de carpetas y archivadores llevado por personal administrativo y secretarías y que puede no estar acorde con la disciplina archivística para favorecer la implementación del concepto de organización documental, éstas y otras intervenciones conllevan una adaptación a nuevos procedimientos y con ello también un cambio de conducta más pro-activo e integrador.

Otro elemento de integración y muy vinculante, es establecer una política de gestión documental impulsada por el archivero relacionado (proceso + personas + documentos) con el objeto de afianzar el modelo de integración con la organización, Martínez-Pozuelo rescatando la idea de “Guy Dubosq entiende la gestión de documentos como una política de intervención sobre la organización misma de los documentos desde su nacimiento en las oficinas,”<sup>15</sup> otro ejemplo que aborda una línea de gestión documental

---

<sup>14</sup> RODRÍGUEZ Mansilla, Darío. Diagnóstico organizacional. 2a. ed. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992. p. 20

<sup>15</sup> MARTÍN-POZUELO Campillos, María Paz. La construcción teórica en archivística: el principio de procedencia. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, 1996. p. 163

y que es posible leer en el proyecto de reglamento del Archivo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el Perú en sus artículos 11, 12 y 13, dirigiendo acciones concretas en los archivos de gestión así como la intervención de la Comisión Evaluadora de Documentos (CED) incluida en el proyecto de reglamento en cuestión, actuando como comisión interna de apoyo a la gestión de los documentos generados por la institución, capítulo V, artículos 18, 19, 20 y 21. En Colombia incluye su legislación archivística un programa de Gestión Documental con el objeto de relacionar a los organismos públicos con el archivo, Ley General de Archivo de Colombia N° 594 del título VI artículos 21, 22, 23, 24, 25 y 26. En Chile la experiencia de integración se expresa en la capacitación que imparte el archivo central de la Pontificia Universidad Católica, a las unidades académicas y administrativas para el manejo de sus propios archivos de gestión.

La intervención dentro de la organización consecuencia de la puesta en marcha de un proyecto de archivo no solo está ligada a nuevas funciones del personal sino también al cambio de conducta que deben asumir los profesionales y funcionarios universitarios, en el sentido de favorecer el desarrollo del archivo sin entorpecer su implantación, este elemento creo que es el más importante de anticipar, quizá poco resuelto o sistematizado por el archivero para provocar un cambio positivo al logro del proyecto, como lo entiende Orellana Morales “facilitar el cambio en la cultura y forma de trabajar de las personas, frente al nuevo sistema, y actuar sobre los factores indicados en todas las fases de un proyecto de implantación.”<sup>16</sup> Plantear el elemento organizacional como el segundo aspecto de acción en la planificación de prefactibilidad, como cualquier sistema de información debe involucrar a la organización e ir materializándose en forma natural con la idea de proyecto y consolidándose a medida que los gestores a través de los mecanismos de coordinación y canales de comunicación impulsan los cambios de conducta favorable al proyecto de archivo.

### **Algunas recomendaciones en coordinación y comunicación a favor del proyecto de archivo universitario**

#### a) Comunicación y Coordinación Interna

La coordinación y comunicación interna tiene gran importancia en la realización de un proyecto, el efecto positivo es una mejor socialización de los alcances, objetivos y participación en la pre-factibilidad.

1. Seleccionar y organizar adecuadamente al personal que participará del proyecto. En la primera fase de prefactibilidad hay que establecer a los potenciales convocados dentro de la organización a participar del proyecto, disponer de la información necesaria para comprender la importancia de su intervención. En la preparación inicial y posterior presentación de la prefactibilidad se deben especificar con claridad qué niveles de la estructura jerárquica de la Universidad actuará en el proyecto definitivo, es decir el grado de participación del personal en los distintos procesos o fases donde el Archivero asumirá el papel protagónico como jefe de proyectos, y si es necesario, un coordinador de tareas con el personal en la etapa inicial de diagnóstico documental al interior de la Universidad, otro punto de participación es la capacitación que el proyecto propone como metodología de trabajo para

---

<sup>16</sup> Orellana Morales, Concepción. Implementación de sistemas de información: el cambio cultural, importancia de la formación y la información. *Alta Dirección*, 2001, n°216. p. 151



gestionar los archivos de oficina, las transferencias etc., realizadas por un monitor capacitado por el archivero para encargarse en estas actividades que propone el proyecto.

2. Una socialización institucional de la idea de proyecto que comienza con la prefactibilidad. La información a este respecto debe alcanzar a la totalidad de la Universidad, unidades académicas, facultades, escuelas, departamentos administrativos, programas, investigación etc., para la comprensión de la idea del proyecto que se propone en la prefactibilidad deben orientarse hacia dos niveles directivos, que tienen la capacidad de decidir económica y políticamente y que puedan influir positivamente en la idea del archivo universitario; el segundo nivel son los funcionarios que dirigen los procesos de trabajo, jefes de secciones o departamentos, donde se resuelven las actividades habituales en función de la tramitación documental que procesan y/o manejan, lo anterior, es ir hacia una asimilación gradual pero efectiva del concepto de sistema de archivo universitario (fases de preparación, aceptación y comprensión) instaurando una actitud colectiva para una comprensión progresiva al cambio positivo dentro de la cultura organizacional.

b) Recomendaciones para elaborar una presentación de la prefactibilidad de archivo universitario.

1. Desarrollar una venta interna, encaminada a lograr la aceptación del nuevo sistema de archivo como propio.
2. Explicar con claridad los alcances en recursos técnicos y financieros.
3. Efecto positivo que puede producir en los procesos de trabajo.
4. Cronograma del proyecto y cuándo intervendrá el personal de la organización, información para planificar mejor el tiempo.
5. La organización del proyecto, quiénes son los participantes y sobre todo cuál será su papel durante las diferentes fases.

c) Algunas técnicas de difusión para el proyecto definitivo

1. Reuniones formales interdepartamentos, para explicar aspectos más delicados y objetivos del proyecto, por ejemplo qué se espera de cada participante en determinadas fases del proyecto.
2. Documentación, junto con realizar reuniones sería de gran ayuda el apoyo de los documentos que expliquen y definan el marco general del proyecto de archivo universitario en términos de la situación actual, sus objetivos, procedimientos, convocados, plazos, hitos y logros.
3. Presentación de los componentes del equipo del proyecto, se asume que quien tiene el conocimiento y las habilidades debe ser quien realice todas las fases importantes de la planificación del proyecto, lo cual es un tremendo error, más aún cuando la organización es quien entrega los recursos del proyecto, es importante consensuar un equipo con competencias y opiniones alternativas para intervenir en las áreas de trabajo donde el archivero necesite apoyar sus decisiones.

## Inversión inicial de implantación

Siguiendo ahora con el desarrollo del tercer punto en análisis, es lo que respecta a determinar el cálculo de inversión inicial a incluir dentro de la proposición de prefactibilidad, tema que en definitiva tiene que ver con la distribución y asignación de los fondos que el archivero deberá considerar como necesarios y críticos y que posteriormente detallará con más acuciosidad en el plan maestro del proyecto, esto no significa que los fondos deban estar de antemano asegurados y disponibles, en principio es presentar el concepto global de inversión y sobre qué ítems se asociarán los dineros, información muy esperada por quienes tomarán decisiones al respecto o apoyarán con recursos la iniciativa del proyecto. Los pasos para determinar el presupuesto tiene como objetivo cubrir el costo del proyecto como lo indica Pérez Serrano de acuerdo a los pasos propuestos por “Espinoza Vergara, M.: a) identificar los factores que representan costos reales para la ejecución del proyecto; b) medir la cantidad de cada factor, estableciendo para ello unidades básicas de medida; c) asignar un valor a cada unidad básica añadiendo a su resultado el 10% de imprevistos, con ello se obtiene el costo total del proyecto,”<sup>17</sup> en referencia al punto c), para no aumentar el costo en un porcentaje sobre su valor real, es conveniente estimarlo en una moneda más estable como el dólar u otro indicador económico vigente en el país de origen.

Pues bien, para comenzar a elaborar el presupuesto de inversión de prefactibilidad se debe tener en cuenta el siguiente predicado, si el proyecto responderá a una base cero de recursos de implantación, o por el contrario, si un estudio preliminar corrobora que hay algunos recursos mínimos posibles de ser incorporados para disminuir el costo del proyecto, estos recursos deben ser identificados y valorados económicamente, por ejemplo la disponibilidad de espacio en la Universidad y edificación, son recursos importantes en una primera instancia de análisis, otra cosa importante a este respecto, las futuras intervenciones en la construcción de un nuevo edificio de archivo o el acondicionamiento de dependencia en la Universidad es conveniente que en la prefactibilidad así como en el proyecto definitivo se realice en conjunto con una contraparte competente, incluido por cierto, como parte del equipo del proyecto y con mayor razón cuando del despliegue del depósito derivan las otras áreas de trabajo y de atención del archivo.

Lo que se debe presentar en un inicio reitero, es el costo global que arroje el proyecto, es recomendable omitir el financiamiento externo, esto tiene por propósito mostrar el valor real de inversión, compromiso que en una primera instancia deberá cubrir la Universidad, claro está, que después se podrá discutir alternativas de financiamiento externos si así lo determinen los montos o las autoridades. El archivero a este respecto debe ordenar y numerar los ítems consolidando los datos en un cuadro general de presupuesto, distribuyendo las inversiones y los gastos así como el prorateo en años, semestres, meses, de acuerdo a la duración de implantación del proyecto.

Hay una recomendación importante que quiero hacer y que es materia de ajuste de presupuesto al valor futuro del proyecto de factibilidad, para evitar las distorsiones en el financiamiento del proyecto, considerando la inflación y la devaluación.

---

<sup>17</sup> PÉREZ Serrano, Gloria. Op. Cit. p. 103

Cuando un proyecto se financia a un mediano y largo plazo o se posterga para uno o más años su realización, implica necesariamente efectuar las correcciones monetarias apropiadas para mantener el valor del proyecto a un precio actualizado, como lo indica para el financiamiento de un proyecto Ayala Ramírez “indispensable, entonces, es tener en cuenta los factores de corrección monetaria y cambiaría que permitan mantener los valores reales de los diversos rubros, conforme al presupuesto inicial.”<sup>18</sup>

## Conclusión

A partir de la disciplina archivística y en especial al profesionalismo del archivero que tiene la inquietud de concretar la idea de un proyecto de archivo, pueden haber ciertos cuestionamientos y pensar si estamos utilizando las herramientas adecuadas para planificar un proyecto y lo que esto involucra; tal vez es más sencillo ejecutar un proyecto ya probado y ajustado en alguna medida a nuestra necesidad o simplemente esperar que personas no competentes en el tema archivístico lideren proyectos de esta naturaleza. Por lo pronto, es menester que el archivero domine y actualice sus metodologías de planificación y temas relacionados con el desarrollo organizacional como una forma de comprender mejor la institución donde trabaja para afianzar su posicionamiento al interior de ella. Los puestos de liderazgo son los que requieren de una mente creadora y capaz de planificar y transformar las ideas en hechos, esto permite tener movilidad de acción y decisión dentro de los que lideran la organización.

Otro aspecto importante en la escasez de recursos en la Universidad, es mejor preparar a los directivos universitarios mostrando la envergadura de un proyecto de archivo en condiciones reales, para que puedan decidir a la luz de argumentos claros y concretos; quiero reiterar, el hecho que el archivo como sistema de información impacta positivamente al gobierno institucional, como un conjunto de factores armónicos que reflejan información y conocimiento con contenido y contexto apoyando la administración interna, así como un aporte real al futuro social e histórico del país, y en ningún caso es un conjunto de papeles y datos que se transan en un mesón de archivo.

---

<sup>18</sup> AYALA Ramírez., Jaime. Financiamiento de programas y proyectos. En: Administración de programas y proyectos de investigación. Santiago: Centro Ínter Universitario de Desarrollo CINDA, 1990. p. 208.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Archivo General de la Nación de República de Colombia Ley N° 594 del 2000. <En World Wide Web: <http://www.archivogeneral.gov.co/version2/>> [25 de mayo 2003]

Archivo General de la Nación de la República de Colombia. Normativa sobre Archivos. Reglamento General de Archivos En World Wide Web: <http://www.archivogeneral.gov.co/version2/> [25 de mayo 2003]

Archivo General de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Mater del magisterio nacional. proyecto de reglamento. Universidad Nacional de Educación <En World Wide Web: <http://www.une.edu.pe/>> [25 de mayo 2003]

Archivo PUC. Dirección de Archivo Pontificia Universidad Católica de Chile, <En World Wide Web: <http://www.puc.cl/ArchivoPUC/index.html>> [25 de mayo 2003]

**AYALA** Ramírez., Jaime. Financiamiento de programas y proyectos. En: Administración de programas y proyectos de investigación. Santiago: Centro Ínter Universitario de Desarrollo CINDA, 1990. P 197-222.

**BACA** Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3a. ed. México: McGraw-Hill, 1995. 339 p.

Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas. <En World Wide Web: <http://www.crue.org/CAU/CAU09.HTM>> [25 de mayo 2003]

**COSTA RICA**. Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. Dirección General del Archivo Nacional 1990. Leyes N° 7.202. Ley del Sistema Nacional de Archivos. 1996. 67p.

**CRUZ MUDET**, José Ramón. Manual de archivística. 4a. ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Rui-Pérez, 2001. 413 p.

**EÍTO BRUN**, Ricardo. La gestión del documento de archivo y el alcance de la gestión documental tradicional. **El Profesional de la Información**. 2000, vol. 9, nº 11. p. 27-34

**FERNÁNDEZ** Serrano, María. Técnicas de archivo y biblioteca. Madrid: Federación de Servicios y Administración Pública CC.OO, 2001. 56 p.

**HAYNES**, Marion E. Administración de proyectos: desde la idea hasta la implantación. México: Grupo Editorial Ibero América, 1995. 85 p.

**KOONTZ**, Harold. Elementos de administración. 5a. ed. México: McGraw-Hill, 1993. 565 p.

**LODOLINI**, Elio. Archivística : principios y problemas. Madrid: Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas, 1993. 453 p.

**MARTÍN-POZUELO** Campillos, María Paz. La construcción teórica en archivística: el principio de procedencia. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, 1996. 190 p.

**McCLURE**, Charles R. et. al. Manual de planificación para bibliotecas: sistema y procedimientos. Madrid: Fundación Germán Sánchez Rui-Pérez, 1991. 180 p.

**MORALES**, Álvaro. Características que debe tener un edificio o el espacio asignado de un edificio construido para archivo con las condiciones climáticas de Costa Rica. [En línea] Dirección Nacional de Archivo Nacional. <http://www.casapres.go.cr/dgan/> [consulta:25 de mayo 2003]

**ORELLANA Morales**, Concepción. Implementación de sistemas de información: el cambio cultural, importancia de la formación y la información. **Alta Dirección**, 2001, n° 216. p. 150-156

**PÉREZ Serrano**, Gloria. Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos. Madrid: Narcea, 2000. 273 p.

**RODRÍGUEZ Mansilla**, Darío. Diagnóstico organizacional. 2a. ed. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992. 192 p.

**RUIZ Rodríguez**, Antonio Angel (ed.). Manual de archivística. Madrid: Síntesis, 1995. 250 p.

**SAPAG Chain**, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. 4a. ed. Santiago: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 408 p.

**SERPELLBLEY**, Alfredo y **ALARCÓN Cárdenas**, Luis F. Planificación y control de proyectos. Santiago: Universitaria, 2000. 245 p.

**TOBON**, María Cecilia. Evaluación de proyectos sociales: guía de análisis. México: CELATS, 1985. 45 p.

## **SOBRE EL AUTOR**

---

### **Sergio Escobedo**

Santiago de Chile(1965). Profesional bibliotecario y documentalista. Ha realizado estudios en Diplomado en Control de Gestión y Alta Dirección en la Universidad de Chile; Análisis de información Documental en REDUC; Especialización en Archivística Intituto Agora España.

Se ha desarrollado profesionalmente en el área de la educación superior y técnica y el asesoramiento a empresas privadas en gestión documental e implantación de archivos de gestión; actualmente es asesor en Scope Ingenieros Asociados

c.e: [sergioescobedo@vtr.net](mailto:sergioescobedo@vtr.net)