

LA INNOVACIÓN EN LOS ARCHIVOS: ÁMBITOS Y CRITERIOS DE IMPLANTACIÓN.

Vicent Giménez Chornet
 Universidad Politécnica de Valencia (España)
vigicho@har.upv.es

1. Introducción

En el proceso de modernización de los archivos uno de los aspectos menos tratados es la implantación de un sistema de innovación, unido al de investigación y desarrollo (I+D+i), que permita la adecuación de la gestión documental a los nuevos retos que las organizaciones y la sociedad de la información tienen planteados. Una de las finalidades de la innovación es adaptar las funciones del archivo a las exigencias de los ciudadanos. La importancia de la innovación ha propiciado que este año 2009 sea declarado en la Unión Europea como el *Año Europeo de la Creatividad y la Innovación*⁹.

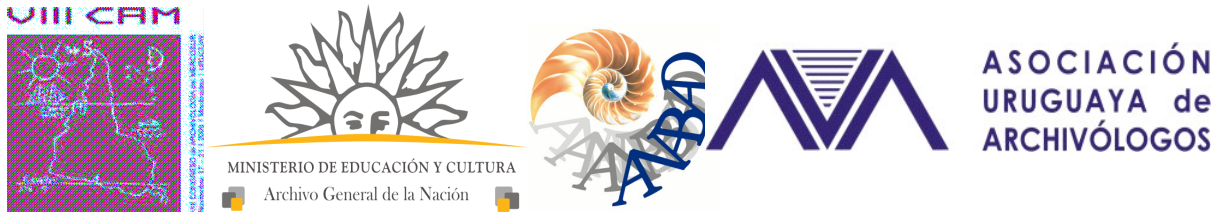
La innovación no sólo es la incorporación de las nuevas tecnologías en las actividades archivísticas; la innovación abarca también, y de forma relevante, la mejora en la gestión y en la manera de organizar los recursos para conseguir productos y procesos innovadores.

En cualquier organización, desde las pequeñas empresas hasta las empresas más grandes y complejas, las necesidades planteadas en la gestión de los documentos generados en su ciclo de vida hay que resolverlas no sólo adquiriendo nuevos hardware o software, sino implantado, por una parte, las buenas prácticas de gestión de documentos y constituyendo, también, un sistema de innovación que permita, en las diferentes actividades desarrolladas en los archivos, estar en continuo proceso de modernización y resolución eficiente de los problemas.

2. Hacia una definición de Innovación

El vocablo de innovación ha penetrado en la sociedad moderna y, al hablar de ella, diferentes personas pueden contextualizar el concepto de forma distinta.

⁹ "DECISIÓN N° 1350/2008/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 16 de diciembre de 2008, relativa al Año Europeo de la Creatividad y la Innovación 2009". Diario Oficial de la Unión Europea. En línea: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:348:0115:0117:ES:PDF> [Consulta: 1/07/2009]



Unos pueden pensar que se limita a la introducción de tecnología en el ámbito de la producción, otros que se trata de generar nuevas ideas para sacar productos competitivos en el mercado, y otros que es algo relacionado con la investigación.

Hace ya más de una década que la Unión Europea se preocupó por la Innovación en los países integrantes y elaboró el Libro verde de la Innovación¹⁰, donde la definió como:

“la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

En dicho libro se especifica que lo contrario de innovación es “el arcaísmo y la rutina”, y resaltando que éste es el principal motivo por el que la innovación tropieza con abundantes obstáculos y manifiestas resistencias, reivindicando que desarrollar y compartir una cultura de innovación es acto capital para las sociedades actuales.

AENOR, en la norma UNE 166000¹¹, define la innovación como una actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, especificando que se pueden diferenciar distintas actividades de innovación, como la incorporación de tecnologías, la innovación en tecnología (es decir, la generación de nuevas tecnologías para ser usadas en procesos innovadores), y la innovación en la gestión, como mejora relacionada con la manera de organizar los recursos para conseguir productos o procesos innovadores¹².

¹⁰ Comisión Europea, *Libro verde de la Innovación* (Diciembre 1995). Disponible en:

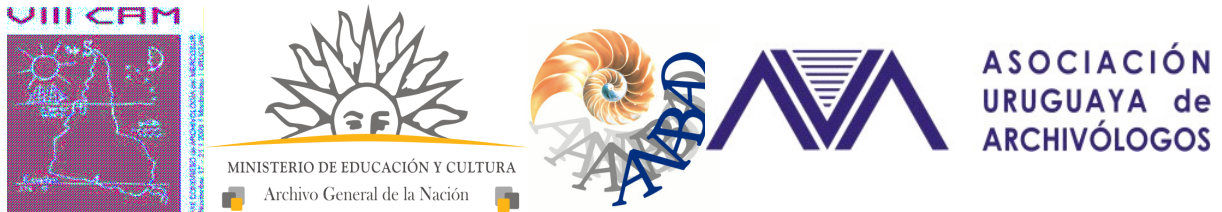
<http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/Libro_verde_innovacion.pdf> [Consulta: 2/07/2009]

¹¹ *Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i*. Madrid: AENOR, 2006

¹² Estos aspectos vienen a coincidir con el Manual de Frascati cuando especifica que la I+D más la innovación tecnológica: “*actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados*”.

Manual de Frascati. Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental (OCDE, 2002), recurso disponible en

<http://ciencia.micinn.fecyt.es/ciencia/estadisticas/files/ManuaFrascati-2002_sp.pdf> [Consulta: 4/07/2009]



El Manual de Oslo, desde la perspectiva empresarial y de servicios, define cuatro tipos de innovaciones: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia¹³.

Básicamente, la diferente normativa y las recomendaciones de la OCDE, coinciden en que la innovación incide, por una parte, en la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos elementos para conseguir un producto nuevo y, por otra parte, en los cambios en la organización que permitan implementar un proceso hacia la innovación.

Innovación e investigación no son la misma cosa. La investigación persigue la realización de una actividad intelectual y experimental, utilizando un método científico, para poder incrementar el conocimiento de una materia, y que puede no tener una necesidad de aplicación práctica. La innovación persigue la creación o implementación de algo nuevo, de ineludible utilidad práctica, para hacer el producto más competitivo. La investigación requiere de grandes esfuerzos metodológicos, de importante caudal de cultura científica, de un procesamiento elaborado para generar conocimiento. La innovación requiere de ideas “nuevas”, de implementación de tecnología nueva, de replanteamiento en la organización empresarial, para obtener mejores resultados en el producto.

3. Ámbitos de innovación en los archivos

Cualquier organización, por pequeña que sea, genera documentos como consecuencia de su actividad. Las organizaciones más grandes, diseminadas territorialmente, incrementan la complejidad de su gestión documental. Y la administración electrónica acrecienta las necesidades tecnológicas que requiere la adecuada gestión de los documentos electrónicos.

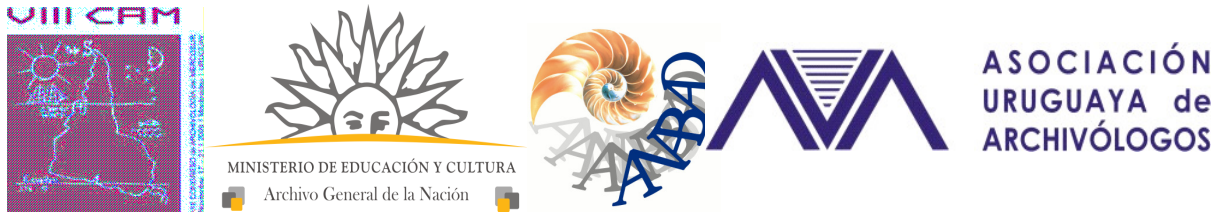
En cualquier tipo de archivos hay diferentes ámbitos en los que se puede aplicar la innovación. Proponemos la siguiente categorización.

3.1. Recursos humanos

El capital humano es una de las bases esenciales del eficaz funcionamiento de los archivos. En un principio se pensaba que innovar era competencia de los órganos directivos, pero esto incumbe a todos los trabajadores¹⁴. Son ellos, al fin y al cabo, quienes implementan las buenas prácticas en los archivos. Cabe

¹³ *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.* OECD/European Communities. Traducción española: Grupo Tragsa–Empresa de Transformación Agraria, S.A., 2006, p. 23.

¹⁴ Santos Miguel, Jaione: “Innovación: apuesta segura para Europa”. *Rrhhmagazine*, 2006. En línea: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=434> [Consulta: 5 de julio de 2009].



garantizar la actualización en el sector de recursos humanos para asegurar que los trabajadores reúnen las nuevas capacidades y competencias¹⁵ que exige la actividad en los archivos. Para aminorar las malas o deficientes prácticas del personal en los archivos se puede innovar en los siguientes aspectos:

- a) Procesos de selección de personal: replantear dicho proceso, introducir nuevos parámetros en la selección.
- b) Formación del personal: nuevos campos de formación, especialmente en nuevas tecnologías.
- c) Sistema de retribuciones: nuevos baremos.
- d) Competencias y atribuciones.

3.2. Normativa

El marco normativo es indispensable tanto para poder regular las diferentes funciones de los archivos como para poder garantizar la integridad y autenticidad de los documentos y la transparencia administrativa de las organizaciones. Existen diferentes niveles de normas, desde las leyes como rango legislativo superior hasta las ordenanzas de carácter local. La participación del personal archivero en la innovación normativa dependerá de su poder de incidencia en los altos órganos legislativos del país y, también, del desempeño de funciones normativas en su archivo o red de archivos. Se puede innovar en los siguientes procesos:

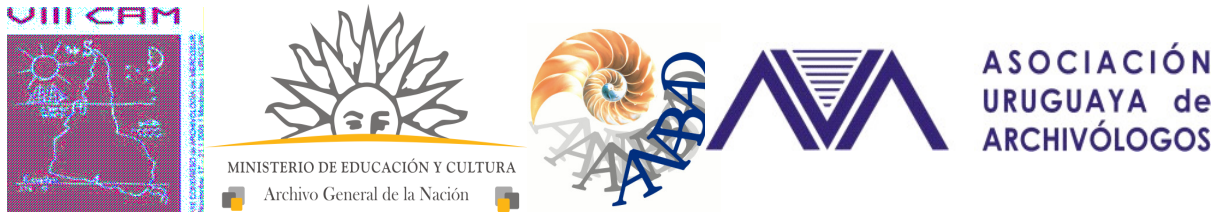
- a) Formas “nuevas” de participación de los archiveros en las cámaras legislativas, como consultas legislativas o asesoramiento a políticos.
- b) Reglamentación de nuevas funciones en los archivos.
- c) Nuevos replanteamientos y competencias en las normas existentes en el archivo.

3.3. Proceso técnico archivístico

La introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las actividades empresariales ha provocado un vuelco en los procesos de las organizaciones, especialmente en replanteamientos del desarrollo de la actividad y en el nacimiento de nuevas actividades o funciones. En el trabajo técnico de los archivos también han surgido cambios y nuevas necesidades. La innovación se puede implementar en:

- a) La organización del archivo: la adopción de soluciones a los retos de clasificación y ordenación.
- b) Descripción archivística: introduciendo los nuevos estándares para la normalización de la descripción archivística.

¹⁵ Stjernholm Madsen, Arne; Ulhøi, John P.: “Technology innovation, human resources and dysfunctional integration”, *International Journal of Manpower* (vol. 26, Number 6, 2005, pp. 488–501). ISSN: 0143–7720.



- c) Incorporación de las TIC: bases de datos, redes telemáticas.
- d) Valoración documental: creación de comisiones, criterios de valoración, criterios y formas de eliminación documental.
- e) Las transferencias: replanteamiento o nuevos criterios en la gestión de las transferencias, tanto administrativamente como en la misma transferencia física.

3.4. Proceso técnico de reproducción

Entre las áreas de trabajo que debe tener un archivo está la de reproducción de documentos. Existen muchos archivos que por problemas de dotación presupuestaria no disponen de dicha área. Evidentemente una innovación será crear esta área. Pero partimos de la base de que el área de reproducción ya existe, y se realizan trabajos como microfilmación o reproducción de documentos para los usuarios, como fotocopias. En este sentido se puede innovar en:

- a) Digitalización: introducción e implementación de la copia digital en las funciones de copias de seguridad y de servicio al ciudadano.
- b) Tecnología: investigación en el hardware y el software adecuado para las necesidades del archivo, y adopción de nuevos, especialmente relacionados con la digitalización.
- c) Reutilización de la microfilmación.
- d) Políticas de reproducción: participación en las propuestas de nuevos criterios en la política de reproducción con finalidades de conservación de la información documental.

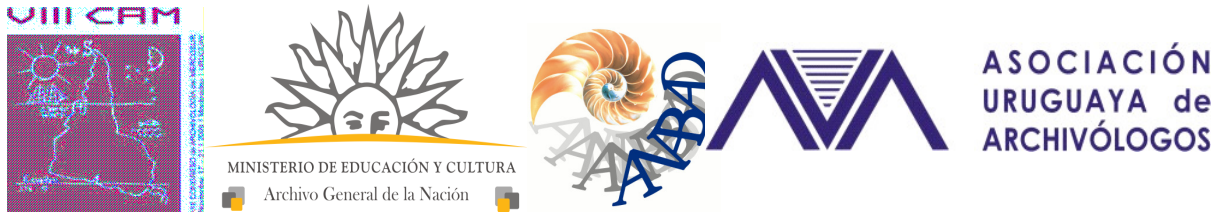
3.5. Proceso técnico de conservación y restauración

Por su alto coste económico pocos archivos disponen de un área de conservación y restauración. Dicha área tiene encomendadas dos funcionalidades esenciales: la vigilancia del equipamiento del edificio como contenedor del archivo, y la conservación preventiva y restauración de documentos. Sus áreas de innovación pueden ser:

- a) Equipamiento de archivos: nuevos requerimientos medioambientales para la conservación de los documentos de archivo, adopción de normas, nuevas formas de extinción de fuegos, etc.
- b) Equipamiento de laboratorio: introducción de nuevas tecnologías y maquinaria para el proceso de restauración y conservación.
- c) Restauración documental: nuevas propuestas de restauración y conservación documental.

3.6. Infraestructura

Desde el propio edificio arquitectónico hasta el mobiliario del archivo, los elementos materiales del continente y del contenido se deben adecuar a las



necesidades funcionales del archivo. Es una práctica habitual en Europa reutilizar edificios declarados de patrimonio histórico para darles un uso como archivo, con las limitaciones funcionales de los mismos. Igualmente, el mobiliario a veces es tan precario que limita el eficaz ejercicio del uso del archivo. La innovación puede incidir en:

- a) Remodelación del edificio: nuevos usos funcionales, reestructuración de la circulación de los documentos y de las personas.
- b) Iluminación: nuevas instalaciones más eficaces y distribución de espacios.
- c) Ventilación: nuevas soluciones a las demandas de los ciudadanos y acordes con el medioambiente.
- d) Insonorización: nuevas soluciones a la contaminación acústica.
- e) Mobiliario: acorde con las necesidades ergonómicas de los trabajadores y usuarios (muebles de oficina, salas de estudio, etc.), nuevos estantes (compactos, manuales o electrónicos, etc.).

3.7. Servicios al ciudadano

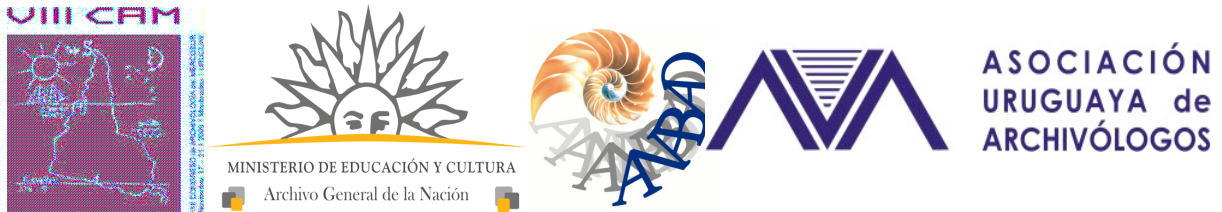
Los archivos, desde que nacen, deben cubrir las necesidades de los diferentes grupos de ciudadanos. Unos, como personas interesadas en los trámites administrativos y, otros, como personas necesitadas de información para la investigación y la cultura. Cualquier tipo de archivo, desde el de oficina hasta el histórico, puede innovar en nuevos servicios o en reestructuración de los servicios ofrecidos:

- a) Nuevos canales de comunicación: la web 2.0 (consultas por correo, foros, blogs, notificaciones al móvil, sindicación de contenidos, etc.).
- b) Cartas de servicios¹⁶: creación de cartas de servicios o reformulación de las ya existentes.
- c) Difusión de los fondos: nuevos canales de difusión (exposiciones virtuales, guías o inventarios electrónicos, etc.), conferencias, cursos, visitas, etc.
- d) Asesoramiento: en búsquedas documentales, en comprensión documental y, en definitiva, en uso del archivo.

3.8. Redes y software

Cada vez más las necesidades de las medianas y grandes organizaciones necesitan crear una red de los diferentes archivos que físicamente están dispersos en el territorio. Las necesidades de búsquedas documentales, bien en archivos de oficina, intermedios o históricos, hacen necesario que con la

¹⁶ Algunos archivos españoles ya disponen de Cartas de Servicios, como la "Carta de Servicios. Archivo General de la Administración". En línea: <<http://www.mcu.es/archivos/docs/MC/CartaServiciosAGA.pdf>>, [Consulta: 9/07/2009]



ayuda de las nuevas tecnologías se implante una red eficaz de archivos. Ello requiere una adecuada infraestructura de telecomunicaciones, un apropiado hardware y un software ajustado para los requerimientos funcionales de un sistema de gestión documental. Aunque en si misma una red de archivos ya suele ser una innovación para muchas organizaciones, hay diferentes aspectos más específicos en los que se puede innovar:

- a) Arquitectura de la red: desde la infraestructura, como optar por nuevos materiales como la fibra óptica, hasta el diseño de la red.
- b) Funcionalidades del software: el software destinado a una red de archivos necesita de una adecuación de las funcionalidades a las necesidades de descripción, indización, transferencias y valoración documental.

3.9. Estructura organizativa

Uno de los principales cambios que se originan en un archivo innovador es la ruptura con la estructura férrea, heredera de un sistema autoritario, donde las decisiones se toman por una persona responsable (director, gerente, etc.) y el resto del personal se limita a cumplir. La norma ISO 15489 ya recomienda, como una buena práctica de gestión de documentos, la asignación de responsabilidades y competencias a todos los miembros de la organización¹⁷, ya que la gestión de documentos es un trabajo colaborativo. Se puede innovar en:

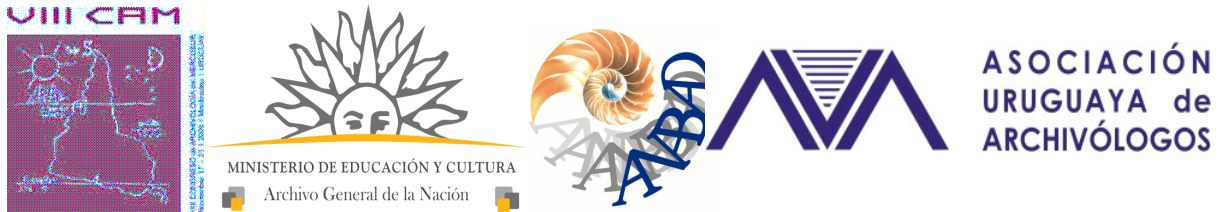
- a) Reconfiguración de competencias y responsabilidades.
- b) Implementación de un sistema de innovación: canalización de las propuestas innovadoras, valoración de las propuestas y ejecución.

3.10. Adquisición de conocimiento

La adquisición de conocimiento, generalmente externo, pero también por investigación propia personal, debe ser continua para poder asegurar que se podrán aplicar nuevas prácticas en el archivo. En este sentido, la ampliación de conocimiento es esencial para poder disponer de una base para la innovación. Se puede adquirir conocimiento mediante:

- a) Proyectos de investigación relacionados con los diferentes requerimientos de la actividad archivística.
- b) Acceso a las fuentes del conocimiento: cursos, congresos, publicaciones, etc.
- c) Compra de conocimiento: asesores en archivos, empresas de servicios, etc.

¹⁷ Información y documentación. Gestión de documentos. Parte 1: Generalidades. UNE ISO 15489-1. Madrid: AENOR, 2006



4. Criterios de implantación de la innovación

Uno de los principales retos de la innovación es su implantación y, en general, la *gestión de la innovación*. Algunos estudios se han centrado en la innovación tecnológica en las empresas¹⁸, señalando su carácter continuo –acumulación de conocimientos a través del tiempo–, trayectoria dependiente, recorrido irreversible y afectado por el alto nivel de incertidumbre que rodea al funcionamiento de todas las actividades innovadoras¹⁹.

En la gestión de la innovación el *proceso innovador* está constituido por un conjunto de actividades inscritas en un periodo de tiempo que persiguen la introducción de un producto nuevo, proceso o servicio.

Para elaborar los criterios de implantación de la innovación nos basamos en la norma UNE 166002:2006²⁰ y en el Manual de Oslo. En este sentido el archivo cuando cree un sistema de gestión de la innovación deberá documentar y mantener el modelo del proceso.

4.1. Requisitos generales

El archivo debe:

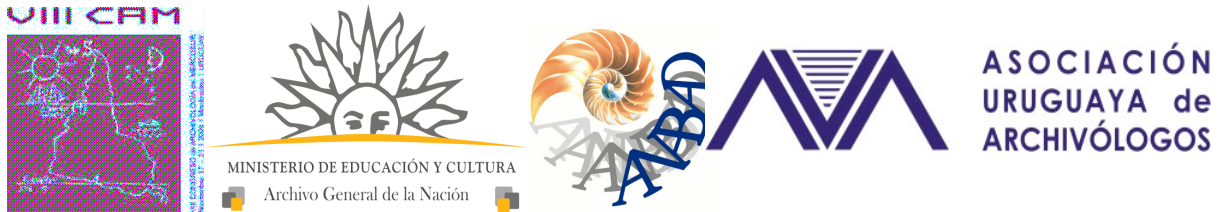
- a) Identificar las actividades o ámbitos que pueden ser objeto de un sistema de gestión de la innovación.
- b) Determinar la secuencia en el tiempo de estas actividades y su posible interacción.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que el desarrollo y el control de estas actividades sean eficaces.
- d) Asegurarse de que el archivo dispone de recursos (económicos y de personal) y de acceso a la información necesarios para apoyar el proceso innovador.
- e) Establecer procedimientos para realizar el proceso innovador.
- f) Realizar el seguimiento, medición y análisis del proceso innovador.
- g) Documentar el proceso innovador.
- h) Establecer un plan de mejora continua.

4.2. Responsabilidad de la dirección

¹⁸ Benavides, Carlos A. *Tecnología, innovación y empresa*. Madrid: Pirámide, 1998. Schilling, Melissa A. *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill, 2008.

¹⁹ Nieto, Mariano: "Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm" *European Journal of Innovation Management* (Vol. 7, Number 4, 2004, pp. 314-324).

²⁰ UNE 166002:2006, *Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i*. Madrid: AENOR, 2006.



Es necesario que la dirección del archivo proporcione una evidencia documentada del compromiso de implementar un sistema de gestión de la Innovación. Es un requisito imprescindible para asegurar el establecimiento y la continuidad del proceso innovador. Ello puede permitir incrementar la confianza en la dirección²¹. El compromiso de la dirección se puede documentar:

- a) Mediante un comunicado al personal del archivo.
- b) Estableciendo la política de innovación: ámbitos y objetivos²².
- c) Creando una Unidad de Innovación, incorporando a personal de los distintos ámbitos del archivo: técnicos archiveros, área de reproducción, restauradores, personal de mantenimiento, etc.
- d) Asegurando presupuestariamente la disponibilidad de recursos económicos y materiales.
- e) Estableciendo un plan de protección y explotación de los resultados seleccionados en innovación.
- f) Comprometiéndose a asegurar las necesidades del personal de las distintas áreas del archivo: motivación de los empleados, necesidades tecnológicas, necesidades reglamentarias, etc.
- g) Asegurar que el plan del proceso innovador es adecuado para las características del archivo.
- h) Asegurar que el plan del proceso innovador es entendido por el personal del archivo.

4.3. Estructura de la Innovación

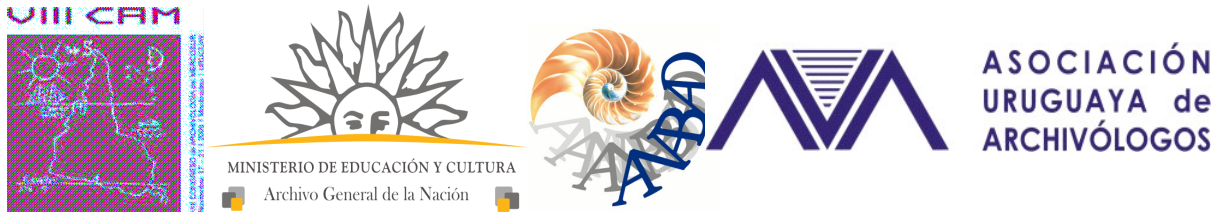
El primer paso debe ser crear la Unidad de Innovación como centro logístico del proceso innovador. Dicha Unidad de Innovación tiene que disponer de, al menos, dos áreas:

- a) Área de gestión del sistema de innovación, encargado de diseñar el sistema, establecer los procesos y tareas administrativas.
- b) Área de proyectos de innovación, encargado de la valoración, implementación y seguimiento de los proyectos innovadores.

Los cargos directivos del archivo deben definir el resto de la estructura, desde la creación de una dirección de la unidad de innovación hasta el resto de los miembros del equipo. Deben:

²¹ El factor de la confianza en el proceso innovador ha sido estudiado por Ellonen, Riikka; Blomqvist, Kirsimarja; Puumalainen, Kaisu: "The role of trust in organisational innovativeness", *European Journal of Innovation Management* (Vol. 11, Number 2, 2008, pp. 160-181).

²² En Noruega hay un apoyo decidido desde la alta dirección a la innovación en los archivos. Hindal, Sidsel; Harriet, Elin: "The Norwegian Archive, Library and Museum Authority - our role in a society based on knowledge and culture", *Library Review* (Vol. 53, Number 4, 2004, pp. 207-212).



- a) Definir las líneas de autoridad y responsabilidad.
- b) Definir los procedimientos operacionales: procedimientos administrativos, informes, comunicación.

4.4. Planificación del proceso innovador

El proceso innovador se puede desarrollar en diferentes etapas. La Unidad de Innovación debe definir dichas etapas, entre las cuales son básicas las siguientes:

- a) Investigación: análisis del estado del arte, de las fortalezas y debilidades del archivo; análisis de problemas.
- b) Propuestas de proyectos innovadores: los diferentes miembros del archivo, conocedores de los resultados de la investigación, pueden proponer proyectos e ideas innovadores.
- c) Valoración de las propuestas de innovación: el área de proyectos de innovación debe valorar la viabilidad e idoneidad de la propuesta innovadora.
- d) Implementación de la innovación.
- e) Seguimiento de la innovación: medición del impacto, propuesta de mejora o eliminación.

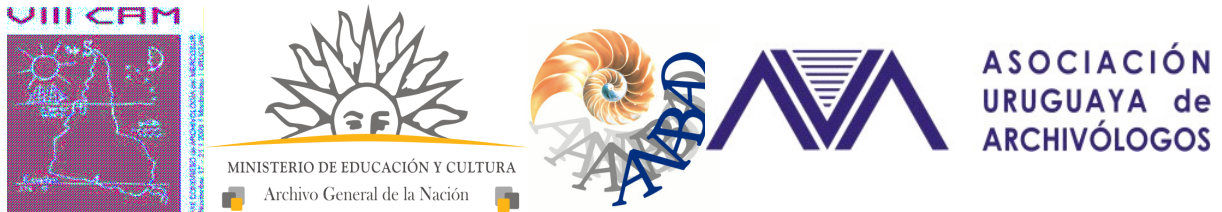
4.4.a) Investigación

Es aconsejable que antes de iniciar las propuestas innovadoras, los miembros del archivo sepan, por un estudio realizado por la Unidad de Innovación, cuál es el estado del arte del archivo. Un análisis DAFO (del inglés SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), como metodología para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permitiría disponer de un documento de partida que dejaría a los miembros del archivo elaborar las propuestas innovadoras de forma más eficaz. La ausencia de dicho documento propiciaría que cada miembro del archivo tuviese que realizar un trabajo y esfuerzo individual mayor para poder conocer el punto de partida.

Un análisis del problema²³ debería responder a las siguientes cuestiones:

- 1.- ¿En qué consiste el problema? Identificar el problema, analizar si el problema ha sido generado por acción u omisión, si afecta a los fines o a los medios, si es activo o pasivo, si es visible o latente, si está relacionado con otro problema y qué pasa si no se resuelve o si se retrasa la solución.
- 2.- ¿Quién produce el problema?Cuál ha sido el origen del problema, en la medida de qué lo produjo o quién lo produjo.

²³ Fernández Romero, Andrés, *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos, 2005, dedica un capítulo al análisis del problema, pp. 53-64.



3.- ¿A quién afecta el problema? Qué miembro del archivo se ve perjudicado por el problema o a qué actividad afecta y, en este ámbito, identificar quien tiene competencias para solucionarlo o quien tiene habilidades para consultar su resolución.

4.- ¿Cuándo y desde cuándo se produce el problema? Si es un problema antiguo o reciente, si es un problema potencial en el futuro, si es un problema recurrente y si el problema ha ido aumentando en importancia.

5.- ¿Cómo se produce el problema? Cómo se originó y cómo evoluciona, y a qué ámbito del archivo corresponde (proceso técnico archivístico, restauración, reprografía, recursos humanos, etc.).

6.- ¿Dónde se produce el problema? Si es un problema general o local, de todo el archivo o de una unidad determinada, es propio del archivo o de la actividad en general.

7.- ¿Cuánto importa el problema? Si el problema ralentiza la actividad del archivo, produce muchos costes, afecta a la calidad del servicio (usuarios, miembros de la organización, etc.) o afecta a los valores e imagen del archivo.

8.- ¿Para qué resolvemos el problema?Cuál es el objetivo en resolver el problema, por qué motivos vamos a financiar o a invertir tiempo en resolver el problema.

4.4.b) Propuestas de proyectos innovadores

Cualquier miembro del archivo puede proponer ideas innovadoras. Se recomienda que desde la dirección del archivo se propicie la participación voluntaria y que, para poder inhibir cualquier autocensura, todo el personal estará en el mismo plano de igualdad. No hay jerarquías en las proposiciones. Muchas veces las ideas más absurdas son las más difíciles de extraer a los miembros, y por ello se debe facilitar la expresión de todas las ideas.

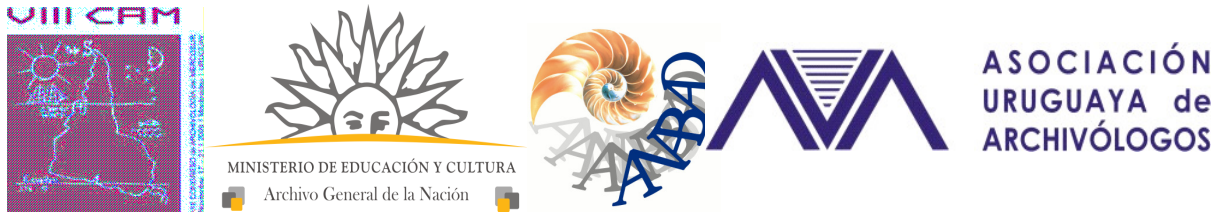
El área de gestión del sistema de innovación debe establecer el proceso de recogida de propuestas.

El archivo puede proponer algún sistema de incentivos para que los miembros se animen a participar. La ausencia de incentivos desmotiva la creatividad. No necesariamente todos los incentivos son de carácter retributivo.

La propuesta de ideas o proyectos innovadores puede ser el resultado de aplicar diferentes técnicas de creatividad, pero básicamente, el sistema debe permitir que de forma individual o por grupos, los miembros del archivos trabajen, analicen, discutan, etc., para facilitar el surgimiento de las ideas innovadoras.

4.4.c) Valoración de las propuestas de innovación

También el área de gestión del sistema de innovación debe establecer la forma de evaluar las propuestas de innovación. Se puede nombrar un comité interdisciplinar (archiveros, restauradores, reprografía, personal administrativo)



para que discuta la solidez de las propuestas. Se pueden emplear diferentes parámetros o metodología para evaluar.

Se puede confeccionar un cuestionario que plantee los principales ítems a tener en cuenta (como el coste económico, los recursos humanos, la financiación, las licencias, los problemas jurídicos, el interés para resolver las carencias del archivo, etc.), y se pueden emplear métodos como el “*brainstorming* inverso” o “abogado del diablo” que consiste en criticar la idea para evaluar su solidez.

En esta fase del proceso innovador el archivo ya puede disponer de algunas propuestas interesantes de proyectos innovadores.

4.4.d) Implementación de la innovación

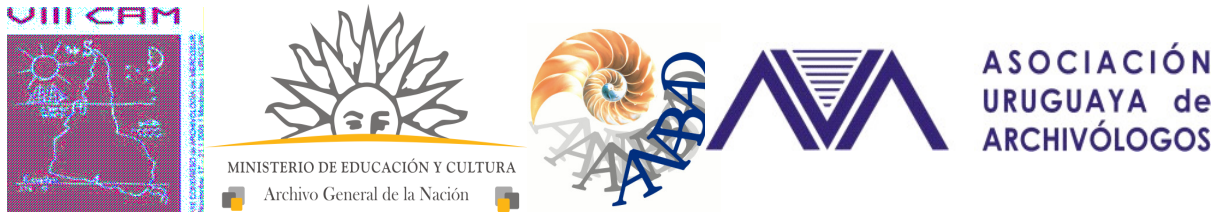
La dirección del archivo, con el apoyo de la Unidad de Innovación, debe llevar a cabo la propuesta de innovación. Dependiendo de las características de la propuesta (proyecto complejo, una idea sobre cambio organizativo, etc.) su implementación necesitará de mayores recursos económicos, de personal, logísticos o no, o simplemente con los recursos propios del archivo se podrá llevar a cabo. La innovación tecnológica requiere una atención especial al coste económico. Sin embargo, mientras que la competencia en el mercado del hardware y los precios pueden tener cierta similitud, en el caso del software para archivos la oferta del mercado puede ser muy diferente, con grandes oscilaciones en los precios. Es aconsejable, en los proyectos innovadores relacionados con el software, que se investigue el mercado, tanto por la calidad del software como por la solidez de la empresa.

4.4. e) Seguimiento de la innovación

La innovación no termina en su aplicación. Puede que el proyecto innovador no dé los resultados esperados, o que genere dudas y nuevos planteamientos. El área de gestión del sistema de innovación debe establecer un método apropiado para seguir el proceso innovador implantado. El método debe ser capaz de evaluar si se han alcanzado los resultados previstos o si ha habido una desviación de los resultados.

Si el método, mediante el análisis de los datos obtenidos, certifica que los objetivos han sido alcanzados, el proyecto innovador puede continuar, pero sometido a una evaluación periódica (puede ser de 2 o 3 años).

Si el seguimiento del proyecto de innovación detecta deficiencias, pero mantiene su interés, se debe implementar un plan de mejora continua o acciones correctivas o preventivas, que permita adecuar el proyecto innovador a las necesidades y buen funcionamiento del archivo.



5. Conclusión

La implantación de un sistema de innovación en el archivo es importante porque permite aumentar la productividad, mejorar la calidad y ampliar la capacidad de anticipación del archivo a las necesidades tecnológicas y organizativas que la archivística y la gestión de documentos plantean a las organizaciones y requieren los usuarios. Innovar es esencial para mejorar la competitividad y asegurar la viabilidad de la organización a largo plazo²⁴.

La implantación de un sistema de innovación en el archivo debería ser uno de los planes estratégicos para el incremento de su reputación, para alcanzar la excelencia en el servicio y para la mejora, motivación e implicación de los empleados.

²⁴ Coakes, Elayne; Smith, Peter: "Developing communities of innovation by identifying innovation champions", *The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management* (Vol. 14 Number 1, 2007, pp. 74–85)