

SOUTHBANK  
CENTRE

ARCHIVE STUDIO





**GERHILD KREBS**

# La gestión de usuarios de los archivos

Un enfoque que favorece a usuarios y personal

## Archive Visitor Case Management

An Approach Benefiting Visitors and Staff Alike

*Gerhild Krebs*

*krebsge@online.de*

*Founder and Director of Saarlaendisches Filmarchiv (SFA)*

*Citación: Krebs, Gerhild (2018). "La gestión de usuarios de los archivos. Un enfoque que favorece a usuarios y personal". *Tábula*, n. 21, pp. 219-232*

*Traducción: Luis Miguel Macías Vicente, Fátima Gómez Cáneba, Mar Gómez Moñino y Luis Hernández Olivera*

*Recibido: 13-09-2018. Aceptado: 10-11-2018*

## Resumen analítico / Analytic summary

Este artículo analiza el potencial de optimización en los flujos de trabajo del archivo, especialmente en el servicio de usuarios, a través de una aplicación modificada del concepto de administración de casos que la autora Gerhild Krebs llama "Administración de casos de usuarios de archivo" (AVCM). La AVCM ofrece varias ventajas y hasta la fecha no se le conocen desventajas. La autora la ha aplicado con éxito durante 20 años en un archivo cinematográfico regional alemán y también conoció sus efectos desde la perspectiva de los usuarios en un archivo de medios británico. La autora aboga por AVCM como una herramienta de optimización del flujo de trabajo que aumenta el grado de efectividad y satisfacción laboral de los investigadores y archiveros, mejora el conocimiento de las nuevas líneas de investigación y amplía su gama de conocimientos y habilidades sociales. Esencialmente, AVCM ofrece mayor satisfacción para el usuario de los archivos, desarrollo profesional para todos los archiveros y un fuerte apoyo de las actividades de divulgación de archivos.

FLUJO DE TRABAJO | ARCHIVO | FILMOTECA | SERVICIO PARA USUARIOS | GESTIÓN DE CASOS | GESTIÓN DE CASOS DE VISITANTES DE ARCHIVO (AVCM) | INVESTIGACIÓN | DESARROLLO PROFESIONAL | SATISFACCIÓN LABORAL | ACTIVIDADES DE DIVULGACIÓN

This article discusses the optimisation potential in archive workflows, particularly regarding the visitor service, via a modified application of the case management concept calls "Archive Visitor Case Management" (AVCM). AVCM offers various advantages while no disadvantages are known to date. The author has applied AVCM successfully for 20 years in a German regional film archive and had occasion to witness its effects from the visitors' side since an approach very similar to AVCM has been introduced in a British media archive. She advocates AVCM as a workflow optimisation tool that heightens the researchers' and the archivists' degree of effectivity and job satisfaction alike, enhances archivists' contact with new research developments plus daily expands their range of knowledge and social skills. Essentially, AVCM provides free of charge a maximum of archive user satisfaction, professional development for archivists and a strong support of archive outreach activities.

WORKFLOW | ARCHIVING | FILM ARCHIVING | VISITOR SERVICE | CASE MANAGEMENT | ARCHIVE VISITOR CASE MANAGEMENT (AVCM) | RESEARCH | PROFESSIONAL DEVELOPMENT | JOB SATISFACTION | OUTREACH ACTIVITIES

¿Alguna vez ha estado en la sala de consulta de un archivo dando vueltas a una cuestión de la investigación y una determinada documentación mientras maldecía en silencio el hecho de que no dispusiera de un catálogo impreso o digital, o no estuviera disponible el supervisor de la sala de consulta (un archivero cualificado) o cualquier archivero para tratar esa cuestión?

A mí me ha sucedido más de una vez, especialmente cuando realicé mi formación profesional en el archivo de material cinematográfico y fundé el Saarländisches Filmarchiv e.V. (SFA) en 1998 erigiendo desde la nada una filmoteca para Saarland, el estado federal del suroeste de Alemania, que no contaba en aquel momento con un centro de esas características. Desde 1983 visite, como historiadora y experta en cine, varios archivos públicos y privados dentro y fuera del país que diferían en su enfoque, tipo de organización y tamaño de los fondos. Siempre he considerado obvio archivar de manera simultánea teniendo en cuenta dos puntos de vista aparentemente opuestos: el del profesional de los archivos y el de los usuarios. Esta opinión tan recurrente provocó que estableciese el servicio de usuarios del SFA a través del enfoque denominado “Gestión de usuarios de archivos”. Fue en el sector de las consultas cuando aprecí que la práctica del archivo necesitaba cambiar para proporcionar una experiencia de uso satisfactoria y al mismo tiempo una función y un desarrollo optimizados para el personal de los archivos.

## Servicio tradicional de atención a los usuarios

Actualmente en muchos archivos el servicio de atención a los usuarios sigue el siguiente modelo: el archivero se informa sobre cuál es el tema de investigación del usuario y consulta al personal de la sección la lista de peticiones de los correspondientes documentos. Una vez que estos han sugerido propuestas generales o recomendado materiales específicos, un miembro del personal auxiliar recoge del depósito los documentos y se los lleva al supervisor de la sala de consulta. De acuerdo con el reglamento interno, las normas y los procedimientos de cada institución, el supervisor, que puede ser o no un archivero, colocará el carrito con los documentos al lado de la mesa del investigador para que éste escoja libremente o lo dejará en el mostrador para repartirle varios documentos cada vez y esperar su devolución antes de entregarle los siguientes. De nuevo, de acuerdo con el método de trabajo de cada institución, los usuarios que tengan preguntas deberán formularse de manera exclusiva al supervisor de la sala y, si solicitan una reunión con un archivero, se le podrá aceptar o denegar.

En mi opinión, incluso si se organiza bien, este sistema tiene una serie de debilidades propias que no provienen del tipo de organización, del tamaño de la colección o del personal en general del archivo, sino del número de escalas jerárquicas, de las decisiones tomadas arriba, de un reglamento interno perjudicial y de la falta de personal.

El usuario es, en realidad, el menor de los problemas: ya sea un profesional, un estudiante o un aficionado, solamente se diferencian en cuanto al grado y al tipo de ayuda que requieren de un archivero. Los profesionales apenas necesitan asistencia para las cuestiones esenciales, salvo si, por ejemplo, visitan por primera vez un determinado centro o tienen preguntas de investigación que generen un debate académico sobre la probabilidad de encontrar hallazgos relevantes en algunas partes del mismo. Los usuarios que sean estudiantes o aficionados necesitan entender cómo funcionan los archivos o cómo pedir ayuda para seleccionar los materiales relevantes y cómo trabajar con ellos. Sin embargo, normalmente carecen de cualquier habilidad básica de estudio y necesitarán una asistencia constante que casi ningún archivo puede ofrecer.

No obstante, el éxito de la investigación de cualquier tipo de usuario depende no solo de su propio grado de capacidad para esta tarea, sino, de igual manera, del personal de contacto para las consultas y del reglamento interno, de las normas y los procedimientos. En particular, el nivel de formación, la experiencia, la inteligencia operacional y la disposición general del supervisor de la sala de consulta para proporcionar asistencia puede variar mucho. Estas cualidades suelen ser reducidas en aquellos archivos donde el supervisor es la única persona de contacto para las consultas y se trata de personal de asistencia que desempeña funciones meramente técnicas. A principios de la década de 2010, en la Theatre

and Performance Collection del Victoria and Albert Museum (VAM, Londres) fui testigo del impacto perjudicial que suponía la combinación de un estricto reglamento interno y la falta de personal para ese puesto de contacto clave: un equipo de supervisores compuesto por tres personas para una sala de consulta de unos 50 puestos que rotaba cada dos horas. Ninguno de los muchos supervisores que diariamente trabajaban instruyó a las personas que visitaban por primera vez el archivo sobre las herramientas de búsqueda *in situ*. Rechazaron rotundamente las peticiones para contactar con los archiveros con la débil excusa de que dichas reuniones eran “imposibles”. El sistema de rotación forzó a los investigadores que querían preguntar a repetir su nombre y el ámbito de investigación a diferentes supervisores que, según sus propias palabras, era personal no técnico: no eran ni archiveros, ni historiadores del teatro. Al mismo tiempo, esos supervisores ejercieron de responsables con respecto a temas de seguridad archivística, como por ejemplo gestionar permisos para sacar fotografías con luz natural o con determinadas unidades de archivo. Incluso podían, de manera arbitraria y con poca antelación, reducir el tiempo asignado para atender en los mostradores. Esto ocurría incluso con aquellos usuarios que habían solicitado atención con semanas de antelación y habían planificado su viaje para que coincidiese con los días asignados que les habían confirmado por escrito. Mientras todo esto era ya bastante negativo, fue peor aún el hecho de que muchos de los supervisores estuvieran de mal humor y poco dispuestos a tratar sobre asuntos ajenos a las meras cuestiones técnicas. Cualquier servicio de atención a usuarios repleto de un personal de supervisión inapropiado que se encarga de los asuntos de una manera tan poco agradable, arbitraria y estricta, está destinado a obstaculizar gravemente la experiencia emocional e intelectual de visitar un archivo, disminuye su eficiencia para investigar y desemboca en problemas de investigación adicionales.

Lógicamente, la calidad del servicio de atención a los usuarios depende del director del archivo. Él es también el encargado de todas las cadenas de flujo de trabajo, es decir, es el principal responsable y tiene la última palabra en todos los asuntos organizativos. Hay muchos archivos en los que el director conoce por igual la documentación de forma general y la de cada una de sus partes. Sin embargo, nunca se enfrenta a las solicitudes que llegan de los usuarios, pues ha delegado esa tarea de atenderles en el subdirector o en un tercer archivero. La aparente ventaja es que esta delegación da al director del archivo más tiempo para centrarse en otros asuntos, como por ejemplo las políticas del archivo o las actividades de divulgación. Sin embargo, la desventaja es que el director, con el tiempo, pierde el contacto con las tareas diarias de los archiveros y las solicitudes de los usuarios. Si el personal involucrado se encuentra ausente, el flujo de trabajo puede suspenderse durante días, semanas o meses. Incluso aunque todo el mundo colabore, el sistema de distribución jerárquico tiene una gran desventaja. Los archiveros derivarán, como es lógico, las solicitudes complejas a compañeros

con experiencia. Esto significa que los archiveros superiores estarán saturados de trabajo, mientras que los de menor rango estarán poco preparados para abordar los casos complejos y se limitarán a las solicitudes rutinarias.

Otra desventaja de la distribución jerárquica de las solicitudes de los usuarios es que ésta puede dirigirse a una única sección del archivo en la que un archivero es responsable mientras el usuario necesite documentos de ella. Sin embargo, si el investigador descubre más tarde que necesita documentos de otras secciones del archivo, otro archivero tendrá que hacerse cargo sin tener ni la suficiente preparación para hacerlo ni una visión general sobre el progreso que este usuario en concreto haya realizado hasta entonces. Esto supone una dejación para ofrecer más ayuda.

El trabajo de archivo en el campo del tradicional servicio de atención a los usuarios puede, de igual manera, estar lleno de problemas. Piense en un archivo de un determinado Estado miembro de la UE con nueve secciones ubicadas en diferentes lugares de ese gran país. Ha sufrido durante 30 años recortes en su financiación. Los fondos de las ocho secciones son de fuentes textuales y una de ellas de material cinematográfico. Tanto al director ejecutivo como a los directores de los ocho centros se les enseñó, en su formación básica sobre archivos, a considerar que tan solo se necesita una cantidad pequeña de material fotográfico para la preservación del patrimonio nacional, simplemente por su carácter de fuente mediática. Por ello, por esa cuestión de principios, al considerar que carece de valor científico, menosprecian el centro de material cinematográfico. Esta conducta viene acompañada del muy deficiente liderazgo de dicho centro porque su director es un defensor inadecuado de los intereses del mismo. No es ni un archivero especializado en material cinematográfico ni tiene formación archivística básica para tratar con fuentes textuales. Estas deficiencias formativas se han mantenido desde que ascendió a su puesto a finales de 1978. Ha demostrado no tener ni la suficiente energía ni las estrategias adecuadas para promover los intereses de su centro. A lo largo de los años, ha decepcionado a muchos compañeros de otros archivos cinematográficos a causa de muchas promesas que no ha cumplido. De la misma forma, también ha hundido las colaboraciones que antes funcionaban bien, como, por ejemplo, con algunos festivales de cine. Consecuentemente, al archivo cinematográfico se le ha tratado con un prolongado e innecesario rechazo por los cargos administrativos más altos y por los directores de otros centros mientras la filмотeca se enfrentaba al también prolongado y justificado desdén por parte de la mayoría de los archiveros cinematográficos pertenecientes a la UE.

Los recortes en el departamento técnico de este archivo nacional llevaron al cierre de su taller de restauración en 2017 cuando sólo unos años antes su laboratorio y sus equipos informáticos habían sido renovados. El director técnico de la filмотeca, un especialista excelente con mucha experiencia intentó evitar

su cierre. Sin embargo, se encontró con la agresiva rigidez de los altos cargos. Como protesta dejó el archivo nacional y ahora trabaja para una empresa de restauraciones.

Hablando del personal, el del centro cinematográfico ha sido reducido gradualmente: pasando de los 200 empleados a principios de 1990 a los 47 de hoy. Además, los pocos puestos fijos de archivero que aún existen están siendo utilizados inadecuadamente por los especialistas en materiales textuales como capatza para obtener un puesto fijo en los otros ocho centros. Por lo tanto, la mayoría de los empleados que ocupan hoy los pocos puestos que hay en el departamento cinematográfico carecen de formación básica sobre esos soportes, por no hablar de una cualificación apropiada sobre archivística en relación con el material cinematográfico. Esto es algo propio de las personas que anhelan un trabajo en otro centro, es probable que ninguno de ellos desarrolle algún interés en trabajar con fuentes cinematográficas. En 2017, la situación del personal había llegado a un punto donde la carga de trabajo archivístico solo se asignaba a los nuevos trabajadores, incluyendo los estudiantes. Entre el personal auxiliar hay, por ejemplo, un exsoldado que sufre un grave trastorno de estrés postraumático. A partir de 2016, cuando intente enviar un correo electrónico o llame a este centro probablemente se encontrará con que por teléfono rara vez se pueda contactar con un trabajador determinado y con que los correos quedan sin respuesta. Si realiza una llamada, a menudo se encontrará con aburridos expertos en fuentes textuales que no admitirán su falta de conocimiento o de experiencia relativa a los archivos cinematográficos. Naturalmente, son incapaces de resolver cuestiones técnicas de cinematografía, por ejemplo, sobre las partes no restauradas o inéditas de la colección, y están poco dispuestos a prestar ayuda. Se limitan a decirle que busque en línea. Su nivel de formación es escandalosamente bajo, puesto que ni siquiera admiten que ningún catálogo en línea de este mundo representa jamás el archivo entero.

Como puede imaginar, estos horribles factores han afectado brutalmente en conjunto al rendimiento de este centro cinematográfico. El actual nivel de cuidado de los materiales cinematográficos del archivo es mínimo, al igual que la calidad del servicio de atención a los usuarios. Los tiempos de espera para las primeras solicitudes de los usuarios o de otros archivos oscilan entre varias semanas o meses, y esto se considera “normal” por parte del personal del centro cinematográfico. Éste sigue rechazando un gran número de potenciales colaboradores, ya sean otros archivos cinematográficos interesados en proyectos conjuntos de restauración o festivales de cine que desean un programa de apoyo para futuras ediciones.

El ejemplo de este archivo nacional y su centro cinematográfico muestra claramente que, si las condiciones generales de trabajo empeoran progresivamente en el transcurso de cuatro décadas, el servicio tradicional de atención a los

usuarios sufre gravemente y tanto la colección como el personal salen perjudicados. Las causas de esta catástrofe son evidentes: las estrictas reglas administrativas han prevalecido sistemáticamente sobre las recomendaciones académicas, acompañadas de decisiones jerárquicas arriesgadas como recortar la financiación y las equivocaciones en la asignación del personal a los puestos, que acaba afectando siempre al mismo departamento. En un contexto como este, el trabajo de archivo necesita por definición de un esfuerzo coordinado del personal de todas las secciones y consiguientemente de las diferentes partes de una determinada sección, porque este trabajo está, por principio, destinado a causar problemas, dado que la relación entre los centros es tensa. Incluso el trabajo de archivo como tal se convierte en una tarea casi imposible si un equipo formado por muy pocos miembros del personal nunca quiere trabajar en un fondo cinematográfico. Esto también se acentúa si, además, no tienen ninguna oportunidad de recibir formación profesional sobre este tipo de material que les inspire, al menos, a llevar una actitud de trabajo diferente.

Para resumir, sostengo que en los sistemas tradicionales de atención a los usuarios, la mayoría del posible daño causado a usuarios y archiveros se debe a estos problemas:

- Múltiples rangos de jerarquía en la toma de decisiones de arriba a abajo.
- Cualificación insuficiente y falta de compromiso por parte de los superiores en la toma de decisiones.
- Procedimientos, normas y reglamentos administrativos internos muy estrictos.
- Escasez de fondos y por lo tanto incremento en los recortes.
- Personal insuficiente e inapropiado.
- Escasez de talleres técnicos relevantes.
- Escasez de archiveros cualificados y de otro personal técnico.
- Archiveros con una cualificación y experiencia profesional escasa en determinados campos.
- Conflictos entre el personal archivero.
- Personal estresado debido a la alta carga de trabajo, la insatisfacción, o ambas.

## Gestión de las visitas como un nuevo esquema de servicios

En el siguiente contexto entiendo la estancia de investigación como el periodo temporal en el que un mismo usuario con un mismo tema de investigación acude al mismo archivo.

Considero que la excelencia se produce cuando todo el equipo de archiveros accede a todas las peticiones entrantes de los usuarios para estar informados de los temas que se están investigando en el archivo. El segundo objetivo de esta propuesta es que el contacto del usuario con el archivero tiene que ser factible en todo momento y los supervisores de la sala de consulta deben ser archiveros preparados para abordar las cuestiones de investigación y de seguridad, tanto de una sección como en general. Solo este personal debe, en la recepción del usuario el día de su llegada (y cada día después de una determinada visita), tratar con el usuario sobre el tema y el objetivo de la estancia de investigación. La primera vez que llega un usuario los archiveros también tienen que facilitar una introducción al archivo señalando todas las herramientas de búsqueda que hay y los equipamientos, como escáneres, impresoras o fotocopiadoras, que tiene a su disposición.

Siguiendo un criterio aleatorio de distribución de las solicitudes recibidas, a cada archivero, proporcionalmente, se le asigna un determinado número de éstas, lo que significa una distribución al azar de usuarios a los que se les debe ofrecer asistencia particular. Cada vez que un determinado usuario se presente, el mismo archivero (concretamente, el gestor del caso) será su contacto personal y conocerá el tema de investigación detalladamente y su progreso desde el primer día de su visita. Este es, en realidad, el sistema que adopté para el Saarländisches Filmarchiv (SFA) y lo aplicamos desde su fundación en 1998. Como los usuarios transmiten una valoración positiva, lo mantenemos.

Veamos más en profundidad cuál es su modo de organización. Un sistema rotativo basado en las fechas de llegada de las solicitudes de los usuarios distribuye las tareas de ayuda en partes iguales a todos los archiveros, así que trabajan constantemente, por ejemplo, como archiveros de una parte de los fondos u otras tareas internas y como administradores y gestores de casos para un número variable de usuarios. Cada gestor de casos se encarga de los usuarios que se le asignan en todos los aspectos relativos a la preparación de la visita y a la prestación de ayuda mientras dure, tanto antes como durante todo el tiempo que dicho investigador se encuentre en el archivo. Antes de la primera visita, el gestor de casos se pone en contacto con los archiveros y recopila todos los datos que le puedan ser útiles, independientemente del número y el tipo de documentos que el usuario quiera estudiar. Con la colaboración del equipo de archiveros, el gestor de casos ayuda al usuario a elaborar la lista de pedidos, que es un elemento

crucial para el éxito del investigador. El contenido de la lista de peticiones de documentación puede variar dependiendo del progreso del investigador. Mientras dure la visita el gestor de casos y el usuario controlan al detalle qué hay en esta lista y qué habrá en el carrito en la siguiente visita. En éste, el usuario elige libremente los documentos según el orden que pretenda seguir para trabajar con ellos.

El primer día de la visita, el gestor de casos recibe personalmente al usuario, le muestra las instalaciones, aprende detalles sobre el tema de investigación del usuario y le explica las reglas internas, los reglamentos o los procedimientos, además de indicarle las herramientas técnicas y de búsqueda. Cada mañana de la visita, el gestor de casos recibe nuevamente al usuario. Tienen una charla inicial donde hablan sobre el progreso realizado y cómo se desarrollará el día para trabajar con los documentos seleccionados, lo que ayuda al usuario a plantear las preguntas que le surgieron el último día y al gestor a conocer el razonamiento del investigador. Para obtener ayuda durante un determinado día de una estancia, el investigador se dirige primero con todas sus preguntas al archivero a cargo de la supervisión de la sala de consulta, quien podrá ayudarle rápidamente con el problema, o llamará al gestor de casos para que lo haga. En algunas ocasiones, el gestor de casos también puede ofrecer asistencia posterior a la visita si el usuario la solicita. Si el gestor de casos tuviera algún problema para satisfacer las solicitudes de estudio del usuario, las trasladara, en una cita concreta o durante la reunión semanal de archiveros, a los compañeros más experimentados. En caso de que un usuario deba interrumpir su visita por unas semanas, meses o incluso años, e informe al gestor de casos de ello, este seguirá siendo la persona de contacto para cuando el usuario esté en condiciones de reanudar su visita. El investigador deberá indicar con antelación su próxima visita.

La primera ventaja de este enfoque es que el usuario tiene una bienvenida personal en todas sus visitas, puede confiar en el gestor de casos y sabe que una persona bien cualificada se está encargando de sus preguntas. Este procedimiento no solo crea una buena relación laboral entre el personal del archivo y los usuarios que hace que ambas partes estén informadas sobre las necesidades de la otra, sino que el archivo se personifica en lugar de ser una simple organización, un edificio o una caja negra abstracta. El archivo está representado por el gestor de casos, quien, de esta forma, se convierte en un embajador del archivo *in situ*. En este sentido, la gestión de los usuarios en los archivos es una actividad continua de divulgación interna. Genera continuamente sentimientos recíprocos de bienestar y de satisfacción laboral tanto para el usuario como para el gestor de casos cuando ve el resultado de un buen servicio. Este último aspecto emocional es otro resultado positivo, concretamente un valor para la salud a largo plazo puesto que la satisfacción diaria en el trabajo es uno de los requisitos decisivos en el camino hacia la satisfacción plena en la vida diaria.

La segunda ventaja de este enfoque es que todos los archiveros, sin importar el tiempo que lleven trabajando en un archivo, tratan con los usuarios y, de esa manera, reciben gratuitamente una formación constante sobre cómo relacionarse con personas de diferentes procedencias y con personalidades muy distintas. Si un gestor de casos en concreto está ausente, un compañero igualmente cualificado para la tarea estará listo para tomar las riendas de la situación. El gestor de casos sustituto sabrá qué hacer con solo consultar el plan de visitas del archivo para el mes en curso y los dos siguientes, puesto que al lado del nombre de cada usuario está el nombre de su gestor de casos habitual.

Este plan permite al gestor de casos sustituto cambiar sus actividades para integrar en su flujo de trabajo al usuario sin asistencia. Después, el gestor de casos sustituto accede en el servidor de la institución al archivo electrónico del usuario, que contiene toda la correspondencia anterior entre el gestor habitual y el usuario, así como los formularios escaneados de la lista de peticiones, de devolución de documentos o las notas que el gestor habitual haya tomado durante las reuniones con el investigador. A través de este proceso de trabajo el gestor sustituto podrá ofrecerle la asistencia necesaria. Una vez que el gestor habitual regresa al trabajo vuelve a hacerse cargo de la situación e informa al usuario de este cambio para retomar la asistencia habitual. Habla con el gestor sustituto sobre cuestiones pendientes y revisa el archivo del usuario para ver si hay correspondencia provisional, algún progreso interno nuevo realizado por el usuario o cualquier tarea que deba tratarse antes de la siguiente visita.

La tercera ventaja es que, a través de todas las tareas de gestión de casos en curso, cada archivero obtiene más conocimiento de toda la documentación, así como de sus partes, lo que mejora su experiencia general y su capacidad de atender las solicitudes de todo tipo. En este sentido, el enfoque de gestión de casos es un medio para continuar la formación interna al mismo tiempo que para establecer un modo de cooperación entre todos los miembros del personal.

Para resumir las ventajas:

- El secreto del éxito de este sistema es el contacto individualizado y el servicio combinado con un flujo continuo de asistencia, incluso en ausencia del gestor habitual.
- El sistema está hecho a medida del usuario a través de ayuda personalizada y el fomento de la confianza, evitando así la confusión y la irritación por parte del investigador.
- El sistema contribuye a una mayor rapidez, flexibilidad y efectividad en el trabajo interno.
- Los gestores habituales y los sustitutos cooperan con los archiveros y con los especialistas internos, que aportan más experiencia respecto a la

colección y a los temas de investigación actuales para todo el personal académico.

- Puesto que todos los archiveros aprenden a encargarse de todo tipo de peticiones, están informados de las tendencias y los temas actuales de las investigaciones.
- El nivel general de rendimiento del personal aumenta continuamente y esto se traduce en un nivel del servicio cada vez mayor para los usuarios.

Hasta la fecha no conozco ninguna desventaja de esta propuesta. Al contrario, conozco desde mi propia experiencia de usuario, que el BBC Written Archive Centre (WAC, Reading/GB) también usa una forma de enfoque de este tipo de gestión de usuarios y, al igual que el SFA, el sistema en el WAC tiene los mismos efectos positivos en el usuario. Rara vez me he sentido tan bien atendida como cuando empecé a visitar el WAC en 2016 para investigar los transmedia de los profesionales del cine y de la radio del siglo XX.

Inicialmente, envié mi solicitud a una dirección electrónica general del WAC, que fue respondida unos días después por el mismo archivero que ha sido desde entonces “mi” gestor en el WAC. En la preparación de mi primera visita recopilé personalmente un carrito entero con excelentes materiales relevantes que puso en la mesa que me habían asignado para ese día. Al indicarme la fuente de los diversos materiales, también se refirió a otras partes potencialmente interesantes del archivo y, al final de este encuentro introductorio, me mencionó las herramientas de ayuda disponibles. En el transcurso de lo que llegarían a ser muchos días de visitas durante 2016/17, siempre pude confiar en él.

Por mi parte, le mantuve activamente informado sobre una parte específica del fondo del que pedí unidades aleatorias solo para comprobar la supuesta valía de las fuentes para mi tema; mis resultados fueron de su interés porque, hasta ese momento, no había tratado con esa parte del fondo. También, en una ocasión, le envié un correo electrónico desde la sala de consulta de un archivo alemán donde encontré una serie de recursos directamente relacionados con algunos del WAC que yo ya había estudiado. Cuando, en un par de ocasiones, no estuvo disponible, un compañero que estaba informado de igual manera sobre mi tema me proporcionó la misma asistencia constante. En todas las visitas desde entonces se me atendió de forma igualmente amigable y meticulosa. En caso de que necesite visitar el WAC con el mismo motivo, el mismo gestor se ocupará de mí. Como puede imaginar, esta es una de las mejores experiencias como usuario que he tenido, pues demostró que tenía razón en 1998 cuando implementé el enfoque de gestión de casos de usuarios de archivo en el SFA.

## Gestión de los usuarios en los archivos vs. "Gestión de casos"

El concepto de gestión de casos surgió en torno a 1990 en Estados Unidos. Inicialmente se implementó en los sectores de la atención médica y la asistencia social de este país y, a partir de entonces, fue adaptado por las aseguradoras. En Alemania, este enfoque se utilizó inicialmente en estos mismos sectores, aunque después del 2000 también se adaptó para la gestión del desempleo. Se puede afirmar que estos usos funcionan para el único beneficio de las personas en cuestión. Sin embargo, la gestión de casos es fundamentalmente una técnica de administración y normalmente adopta un carácter jerárquico explícito o implícito. Por ejemplo, la política neoliberal abusa particularmente de la gestión de casos al instrumentalizarla, por ejemplo, para controlar y presionar a las personas sin trabajo.

De manera opuesta a las aplicaciones tradicionales de gestión de casos, considero que la gestión de los usuarios en los archivos es un proceso de comunicación en el que el gestor de casos y el usuario crean, de manera conjunta, una atmósfera de asistencia mutua que sirve para el intercambio eficaz de información. Ambas partes se benefician de aportar y recibir en la medida que los investigadores que se mueven en el ámbito académico y viajan a numerosos archivos, ponen a los archiveros en contacto con el estado de la investigación en otros lugares. Comparten noticias sobre las tendencias recientes en investigación y pueden informar a estos archiveros sobre el contenido de otros archivos o sobre los distintos sistemas de servicio al usuario que ofrecen otros archivos. Por su parte, los archiveros ofrecen una visión interna y experta sobre la documentación, aceleran el trabajo de los usuarios y les ayudan a identificar sus métodos de investigación.

En consecuencia, la gestión tradicional de casos en los procesos administrativos difiere enormemente de mi concepto de gestión de los usuarios en los archivos, ya que he adaptado explícitamente el concepto para el SFA como un medio para lograr un flujo de trabajo colaborativo en igualdad de condiciones. Los archiveros siguen actuando como anfitriones y los investigadores como invitados. Esta relación es, claramente, de dependencia mutua: dado que un archivo nunca es un fin en sí mismo sino que sirve al público, los archiveros deben comprender, en consecuencia, su posición. De la misma manera, los usuarios también deben respetar a los archiveros como expertos en una documentación determinada, pues su trabajo engloba tareas más allá del servicio al usuario.

## ¿Cómo se puede implementar la gestión de usuarios en un archivo que hasta ahora utilizaba el sistema tradicional?

La regla general es simple: la oportunidad personal de implementar este cambio en el sistema de usuarios depende, primero, de su posición -cuanto mayor sea el rango jerárquico, mejor- y, segundo, del grado de rigor institucional, incluyendo las normas, reglamentos y procedimientos -cuanto menor sea el nivel, mejor.

Una mente abierta y la flexibilidad organizativa son vitales para este cambio. El director, el subdirector y los archiveros tienen que estar o llegar a estar convencidos de la misma manera de que la gestión de usuarios en el archivo es un concepto útil al que deberían pasar tan pronto como perciban la utilidad de la formación constante del personal y la importancia de aumentar las actividades de divulgación del archivo a través de un servicio con mayor calidad.

Una vez que se toma la decisión, los cambios organizacionales necesitan surtir efecto. La primera tarea es establecer una nueva lista de obligaciones del personal para integrar los tiempos del servicio de usuarios proporcionalmente con las otras tareas diarias. Son igualmente necesarios un número de teléfono general y una dirección de e-mail destinada solamente a las peticiones de los usuarios. Los e-mails deben ser reenviados a todos los archiveros, mientras que las solicitudes telefónicas es mejor pasarlas al primer archivero en la lista, pues el tiempo entre una llamada y el inicio previsto de una visita suele ser más corto.

Es necesario un calendario de al menos cuatro meses de duración, tanto en formato electrónico disponible para todos los archiveros en su lugar de trabajo, como impreso en una sala accesible para todos los miembros del personal. Independientemente de si un usuario llame, envíe un correo electrónico anticipadamente o se persone, tan pronto como el usuario lo solicite, la visita de un usuario actual o futuro debe ser comprobada y registrada en ambos formatos del calendario tan pronto como sea posible, con las iniciales del gestor junto con el nombre del usuario. Esto permite a todos los miembros del personal comprobar en todo momento qué archivero asistirá a qué usuario el día de su llegada, y qué otros servicios se necesitarán en este contexto.

Para cada usuario nuevo o habitual, se requiere un expediente de visita electrónico y en papel. Debe ser accesible para todos los archiveros, mientras que el derecho de crearlos e introducir cualquier cambio debe estar estricta y eficazmente reservado para los gestores habituales. Las modificaciones en el expediente se pueden hacer en su ausencia por su sustituto. Todas las entradas y cambios deben registrarse electrónicamente y han de mostrar el día, la hora y el nombre completo de la persona que ha introducido los datos para permitir, por ejemplo, la revisión del proceso de asistencia individual o la evaluación general de la calidad del servicio.

