

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS  
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA ARCHIVOS UNIVERSITARIOS**

**GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD EN LOS ARCHIVOS UNIVERSITARIOS**

**COORDINACIÓN:**

**Anabel Gascón. Universidad de Zaragoza**

**Pilar Gil. Universidad de Castilla-La Mancha**

**MIEMBROS:**

**Clemencia de la Cruz. Universidad de Cádiz**

**María Pilar García. Universidad de Zaragoza**

**María Rosario Marín. Universidad de Cádiz**

**María Dolores Revuelta. Universidad de Deusto**

**Burgos, mayo de 2011**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PRESENTACIÓN. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 FINES. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS. ....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 CONCEPTOS PREVIOS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 ESTRUCTURA DE LA GUÍA .....</b>	<b>5</b>
<b>3. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO. FACTORES PEST (ejemplos) ..</b>	<b>6</b>
<b>3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO. Matriz DAFO (ejemplos) .....</b>	<b>7</b>
<b>3.5 DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>3.6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS. ....</b>	<b>8</b>
<b>3.7 DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES. ....</b>	<b>9</b>
<b>3.8 DEFINICIÓN DE INDICADORES.....</b>	<b>11</b>

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS**

### **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

### **PARA ARCHIVOS UNIVERSITARIOS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

##### **1.1 PRESENTACIÓN.**

El Grupo de Trabajo sobre Calidad en los Archivos Universitarios de la Conferencia de Archiveros de las Universidades Españolas (CAU/COSEG/CRUE) está formado por los archivos universitarios de Cádiz, Castilla-La Mancha, Deusto y Zaragoza. Este grupo se planteó como objetivo para el curso 2010/2011 la elaboración de una guía que oriente a los archivos universitarios en la elaboración de un plan estratégico del servicio.

##### **1.2 FINES.**

El fin último de la elaboración de la guía es contribuir a la mejora de la gestión del servicio de archivo, de su eficacia y su eficiencia, mediante la introducción del concepto de planificación estratégica en la gestión archivística, con la orientación al cliente y la mejora continua como premisas esenciales.

Dejando al margen las particularidades que diferencian a los archivos universitarios, se ha intentado elaborar una guía que pueda servir a la mayor parte de ellos, tomando en consideración los aspectos genéricos, comunes a la mayoría. La guía se concibe como una herramienta que deberá ser adaptada en cada caso teniendo en cuenta los rasgos específicos de cada archivo.

##### **1.3 METODOLOGÍA.**

El trabajo en equipo del grupo se ha articulado de manera no presencial mediante el uso del correo electrónico. Desde la coordinación del grupo se elaboró un primer borrador de guía que fue difundido al resto de los miembros para su discusión, siendo la guía el resultado final de las sucesivas revisiones efectuadas partiendo de los comentarios formulados colectivamente.

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS.

### 2.1 CONCEPTOS PREVIOS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Un plan estratégico es un instrumento que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Es una reflexión colectiva para tomar decisiones en la dirección de los resultados esperados pensando en el futuro a medio y largo plazo. Los planes estratégicos son una apuesta de futuro.

El proceso metodológico para la elaboración de los Planes Estratégicos comprende el desarrollo de las siguientes **fases**:

1. Definición de la **Misión**. Una vez analizada y evaluada la información del entorno externo e interno, se determina la misión del archivo universitario, o sea, su razón de ser.
2. Definición de la **Visión**. Apreciación idealizada de lo que los miembros del archivo desean ser en el futuro. La visión debe ser alcanzable pero retadora, así como coherente con la misión.
3. **Análisis PEST** (Políticos o Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos) cuyo objetivo es analizar los factores externos que pueden influir en la planificación archivística.
4. **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)**, cuyo objetivo es ayudar a encontrar los factores estratégicos críticos del archivo.

El **Diagnóstico del entorno** que identifica y prevé los cambios internos de la realidad actual y su comportamiento futuro que puedan producir efectos en la consecución de los objetivos del archivo universitario.

- a. **Oportunidades** o cambios favorables que es necesario aprovechar.
- b. **Amenazas** o cambios desfavorables que es necesario reducir o eliminar.

El **Análisis interno** se refiere a aspectos internos del archivo universitario.

- c. **Fortalezas**, que debemos maximizar
- d. **Debilidades**, que debemos minimizar
5. Los **Ejes Estratégicos** se definen como objetivos generales y amplios con resultados a largo plazo. Se derivan del cruce de las cuatro variables del análisis DAFO, y se concretan en objetivos y líneas de acción.
6. La **Definición de objetivos** específicos para hacer efectivas las estrategias e implementar los cambios que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.
7. La **Definición de acciones** y proyectos para conseguir los objetivos, que deben ser alcanzables y estar en función de la estrategia que se elija.
8. La **Definición de indicadores** debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico.

## **2.2 ESTRUCTURA DE LA GUÍA**

La guía se estructura del siguiente modo:

- Definición de la Misión.
- Definición de la Visión.
- Análisis del entorno externo. Factores clave PEST (Políticos o Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos)
- Análisis de la situación interna. Plantilla DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Definición de los ejes estratégicos.
- Definición de los objetivos.
- Definición de las acciones.
- Definición de los indicadores.

## **3. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.**

### **3.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.**

El Archivo Universitario es la unidad responsable de organizar, proteger, custodiar, dar acceso y difundir el patrimonio documental universitario, mediante una oferta de servicios y recursos para apoyar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, satisfacer las necesidades de información, participar en los procesos de creación del conocimiento y salvaguardar la memoria histórica de la institución en cualquier tipo de soporte documental.

### **3.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.**

- El Archivo de la Universidad de XXX ha de convertirse en una unidad básica de información que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, a fin de satisfacer las necesidades informativas para la toma de decisiones.
- El Archivo de la Universidad de XXX ha de establecer un sistema de dirección estratégica y por objetivos, incorporando mecanismos de mejora continua y evaluación de procesos, consolidando un sistema corporativo integral de gestión de la documentación y de archivos.
- El Archivo de la Universidad de XXX ha de colaborar al más alto nivel para establecer políticas, responsabilidades, procedimientos, sistemas, normas y buenas prácticas referidas a la gestión de la e-Administración y los e-documentos, durante todo su ciclo vital, incluyendo el diseño, producción, gestión, preservación y conservación.

- El Archivo de la Universidad XXX ha de consolidar la plantilla y garantizar su formación proporcionando a sus profesionales un entorno de trabajo que contribuya a cumplir estos retos, ofreciendo oportunidades, incentivos y formación que faciliten la creatividad y la exploración de nuevos espacios de organización y el desarrollo de servicios innovadores adecuados a las nuevas demandas de los usuarios.
- El Archivo de la Universidad de XXX ha de transformarse en impulsor de la creatividad y del desarrollo intelectual, a través de la planificación, organización, conservación, difusión y acceso del patrimonio documental, como fuente esencial e imprescindible para la investigación y generación del conocimiento, contando con instalaciones adecuadas que favorezcan la conservación del patrimonio documental universitario.

### **3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO. FACTORES PEST (ejemplos)**

- **Políticos o legales**
  - Política general sobre gestión de documentos y archivos
  - Política de implantación de la e-Administración
  - Política de gestión de las organizaciones y planes estratégicos
  - Política de selección y formación profesional
  - Legislación general y específica sobre gestión de documentos y archivos
- **Económicos**
  - Planes de financiación universitaria
  - Programas de inversión
  - Partidas especiales
  - Incidencia de la crisis general
  - Externalización de servicios
- **Socioculturales**
  - Nivel de cultura de gestión documental y archivística
  - Valor social de la información
  - Paso de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento
- **Tecnológicos**
  - Desarrollo de las TIC
  - Infraestructuras
  - Normalización

### 3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO. Matriz DAFO (ejemplos)

- **Fortalezas**
  - Profesionalidad y motivación del equipo humano
  - Buena estructura tecnológica
  - Objetivos de trabajo bien definidos
  - Cooperación archivística universitaria
  - Nuevas competencias en el ámbito de la e-Administración
  - Trabajo por procesos
  - Disposición de una batería de datos e indicadores
  - Medidas de percepción de usuarios
  - Productos ofertados muy especializados
- **Oportunidades**
  - Implantación de la e-Administración
  - Normalización de la gestión documental en las oficinas
  - Mayor exigencia de calidad, eficacia, transparencia y rentabilidad en la gestión de los documentos.
  - Adecuación de infraestructuras
  - Creación del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (en adelante, EEES)
  - Sociedad del Conocimiento y de la Información
- **Debilidades**
  - Ausencia de normativa interna sobre gestión de documental
  - Escasa implicación en proyectos gestión documental
  - Escasa implicación en proyectos de e-Administración
  - Instalaciones inadecuadas
  - Falta de visibilidad del Servicio de Archivo
  - Ausencia de gestión por objetivos y sistema de evaluación por indicadores
  - Escaso reconocimiento profesional
- **Amenazas**
  - Falta de cultura institucional en la gestión de documentos
  - Falta de apoyo institucional
  - Ausencia de un modelo de gestión de documentos electrónicos
  - Falta de adaptación a la sociedad digital

### 3.5 DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS.

#### **Ejemplo:**

##### **Eje 1. Política, dirección y organización**

- Política institucional
- Normativa
- Dirección
- Organización

##### **Eje 2. Gestión de documentos**

- Selección y recogida
- Proceso técnico
- Instalación
- Conservación

##### **Eje 3. Difusión, información y comunicación**

- Gestión de los servicios al usuario
- Información y comunicación
- Acceso al documento
- Difusión

##### **Eje 4. Gestión de personal**

- Elemento humano
- Formación

##### **Eje 5. Gestión de infraestructuras y equipamiento**

- Infraestructuras e instalaciones
- Tecnología
- Económicos

### 3.6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Habría que tomar cada eje e indicar los objetivos que se quieren conseguir.

#### **Ejemplo:**

##### **Eje 1. Política, dirección y organización**

Objetivo 1.1 Crear un sistema de archivo institucional

Objetivo 1.2. Establecer un sistema de gestión de calidad

##### **Eje 2. Gestión de documentos**

Objetivo 2.1 Diseñar un sistema integral y corporativo de gestión de documentos en cualquier soporte

##### **Eje 3. Difusión, información y comunicación**

Objetivo 3.1 Mejorar la comunicación con los usuarios



Objetivo 3.2 Visibilizar el archivo

Objetivo 3.3 Integrar el archivo en el Espacio Europeo de Educación Superior

Objetivo 3.4 Potenciar la dimensión social del archivo

#### **Eje 4. Gestión de personal**

Objetivo 4.1 Mejorar la capacitación profesional

Objetivo 4.2 Mejorar el trabajo en equipo

#### **Eje 5. Gestión de infraestructuras y equipamiento**

Objetivo 5.1 Optimizar el espacio de almacenamiento

Objetivo 5.2 Mejorar el equipamiento del archivo

### **3.7 DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES.**

A cada objetivo deberá asignarse una acción y determinar la batería de indicadores más apropiados para la evaluación de dicha acción, periodicidad y nivel de cumplimiento. Los datos pueden variar según las circunstancias de cada universidad para una misma acción.

#### **Ejemplo:**

##### **Eje 1. Política, dirección y organización**

###### **Objetivo 1.1 Crear un sistema de archivo institucional**

Acción 1.1.1 Elaborar un Reglamento

Acción 1.1.2 Elaborar la normativa específica

Acción 1.1.3 Constituir una Comisión de Archivos

###### **Objetivo 1.2. Establecer un sistema de gestión de calidad**

Acción 1.2.1 Elaborar un plan estratégico

Acción 1.2.2 Elaborar un manual o mapa de procesos

Acción 1.2.3 Elaborar un manual de procedimientos

Acción 1.2.4 Elaborar una carta de servicios

Acción 1.2.5 Incorporar criterios de medición de calidad

##### **Eje 2. Gestión de documentos**

###### **Objetivo 2.1 Diseñar un sistema integral y corporativo de gestión de documentos en cualquier soporte**

Acción 2.1.1 Elaborar la normativa de ingresos y salidas (entradas, transferencias y salidas)

Acción 2.1.2 Elaborar las propuestas de identificación, valoración, selección y eliminación

Acción 2.1.3 Elaborar las instrucciones técnicas de descripción

Acción 2.1.4 Elaborar las instrucciones técnicas de instalación

Acción 2.1.5 Elaborar las instrucciones técnicas de preservación, conservación y restauración

**Eje 3. Difusión, información y comunicación**

Objetivo 3.1 Mejorar la comunicación con los usuarios

Acción 3.1.1 Elaborar un plan de comunicación externa

Acción 3.1.2 Elaborar un plan de comunicación interna

**Objetivo 3.2 Visibilizar el archivo**

Acción 3.2.1 Elaborar un plan de marketing

Acción 3.2.2 Elaborar y aplicar un plan de difusión del fondo documental

Acción 3.2.3 Fomentar la oferta de servicios y productos a través de la página web

Acción 3.2.4 Fomentar la cooperación y alianza con otros archivos y grupos de interés

**Objetivo 3.3 Integrar el archivo en el EEES**

Acción 3.3.1 Difundir el uso del archivo como fuente de investigación científica

Acción 3.3.2 Elaborar un programa de actividades educativas

**Objetivo 3.4 Potenciar la dimensión social del archivo**

Acción 3.4.1 Fomentar las donaciones, cesiones, depósitos u otras formas sujetas a derecho

**Eje 4. Gestión de personal****Objetivo 4.1 Mejorar la capacitación profesional**

Acción 4.1.1 Elaborar un plan de formación

**Objetivo 4.2 Mejorar el trabajo en equipo**

Acción 4.2.1 Elaborar un plan de desarrollo de la plantilla

**Eje 5. Gestión de infraestructuras y equipamiento****Objetivo 5.1 Optimizar el espacio de almacenamiento**

Acción 5.1.1 Elaborar un plan de gestión, mantenimiento y uso de los espacios

Acción 5.1.2 Elaborar instrucciones técnicas sobre locales e instalaciones

**Objetivo 5.2 Mejorar el equipamiento del archivo**

Acción 5.2.1 Elaborar un plan de actualización del equipamiento

Acción 5.2.2 Elaborar instrucciones técnicas sobre el equipamiento

**Objetivo 5.3 Elaborar un plan de prevención de desastres**

Acción 5.3.1 Elaborar un catálogo de series documentales valoradas para su rescate y señalarlas en el depósito

### **3.8 DEFINICIÓN DE INDICADORES**

Para gestionar con eficacia y eficiencia, hay que medir; y es preciso hacerlo no sólo para evaluar el grado de consecución de los objetivos trazados, sino para poder mejorar después. Los indicadores deben poder suministrarnos una información veraz, objetiva, inequívoca y precisa. Los indicadores deben servirnos para conocer, valorar y racionalizar los procesos<sup>1</sup>. No es ámbito de esta guía recoger los indicadores que podrían aplicarse a cada una de las acciones.

**Burgos, mayo de 2011**

---

<sup>1</sup> Mesa de Trabajos de Archivos de la Administración Local. *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid: Diputación, 2010.