



G01/D01/G

Directrices – Planes estratégicos

Modelo de Gestión de Documentos y
Administración de Archivos (MGD) para
la Red de Transparencia y Acceso a la
Información (RTA)

Versión: 1.0

Fecha: diciembre 2014

Coordinadores

Beatriz Franco Espiño
Ricard Pérez Alcázar

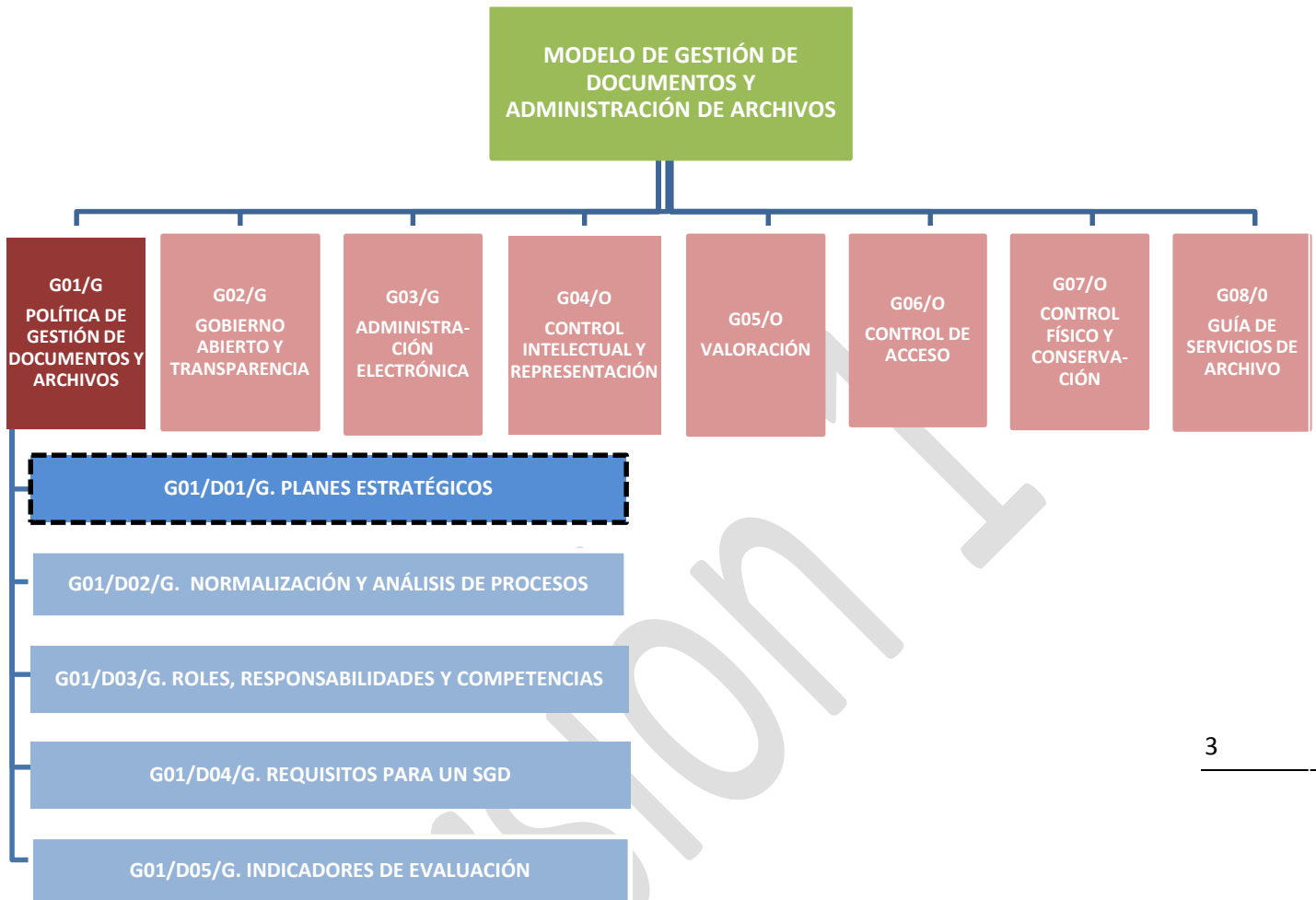
Equipo

Blanca Desantes Fernández
Francisco Fernández Cuesta
Javier Requejo Zalama

© De los textos: sus autores

Este documento se encuentra en fase borrador. Ni la RTA ni los autores se hacen responsables de un mal uso de esta información

Estas Directrices se integran en el MGD según se especifica en el siguiente Diagrama de relaciones:



1. Presentación y objetivos
 - 1.1. Finalidad de estas directrices
 - 1.2. Alcance y contenido
 - 1.3. Documentos relacionados
2. Estudio preliminar
 - 2.1. Análisis del marco legal y normativo
 - 2.2. Contexto organizativo de la institución
 - 2.3. Análisis DAFO
 - 2.4. Análisis de riesgos
3. Metodología de la Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos
 - 3.1. Definición operativa de conceptos
 - 3.2. Estructura de la metodología
 - 3.3. Proceso de elaboración del Plan Estratégico General (PEG)
 - 3.4. Proceso de elaboración de un Plan Operativo Anual (POA)
 - 3.5. El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual
4. Cuadro de compromisos de cumplimiento
5. Términos y referencias
 - 5.1. Glosario
 - 5.2. Referencias
 - 5.3. Bibliografía

Anexo I. Ficha de indicadores de resultados

Anexo II. Ficha de descripción de actividades

Anexo III. Ficha de seguimiento de la ejecución de actividades

Anexo IV. Ficha de seguimiento de indicadores de resultados

Anexo V. Ficha de análisis global de los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades del proyecto

Anexo VI. Ficha de análisis global de las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto

Anexo VII. Ficha de evaluación global del proyecto: Conclusiones

1. Presentación y objetivos

1.1. Finalidad

La finalidad de estas Directrices es proporcionar recomendaciones técnicas para la implementación del Plan Estratégico de una organización en el contexto de la política de gestión de documentos y archivos de la misma. Su finalidad es facilitar la puesta en marcha de sistemas de planificación y dirección por objetivos y resultados con criterios de eficiencia y de calidad.

También tiene como finalidad el compromiso e implicación de todos los miembros de la organización con los objetivos, estrategias, proyectos y actividades acordadas, así como con los resultados que se esperan obtener en el contexto de una correcta política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos.

Pero, previamente al tratamiento de la metodología de elaboración de una planificación estratégica por objetivos y resultados, esta directriz abordará el cómo realizar un análisis del marco legal y normativo y del contexto organizativo de la institución que nos ayudará a comprender y conocer mejor la misma. También, la manera de elaborar un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de la organización mediante el método DAFO/FODA. Finalmente, aportará orientaciones para la correcta realización de un Análisis de Riesgos en el marco de la gestión de documentos y archivos de la organización.

Por último, no se debe olvidar que uno de sus fines fundamentales es proporcionar también a los usuarios externos de la organización la consolidación de una cultura de gestión de los documentos eficaz y transparente mediante unos objetivos que cumplir y verificar.

5

1.2. Alcance y contenido

La planificación estratégica es un método de trabajo con una perspectiva multianual y participativa que pretende sistematizar el conjunto de actividades de una organización para el logro eficiente de sus objetivos.

Esta metodología es un método de planificación integral ya que engloba los niveles estratégicos, tácticos y operativos, mediante el establecimiento de una serie de actuaciones sucesivas cuyo desarrollo debe permitir a cualquier organización la formulación de estrategias, la identificación de objetivos y proyectos, la programación de las actividades asociadas a los mismos y la evaluación de los resultados.

Un plan estratégico para una correcta política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos es una auténtica hoja de ruta de la organización que cubre un periodo de tiempo determinado con ciertos objetivos a alcanzar y que puede responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde nos encontramos en este momento en materia de política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos?
- ¿Dónde desearíamos encontrarnos en relación a esta materia?

- ¿Cómo podríamos alcanzar esta situación deseable?

Los beneficios de implementar un plan estratégico en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos como método y cultura de trabajo son claros:

- Ayuda a sistematizar las actividades para el logro eficiente de sus objetivos en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos
- Aumenta el grado de cohesión de la organización pues requiere el trabajo en equipo de todos los implicados en crear, mantener, tratar y conservar los documentos de una organización
- Al identificar a los responsables de los proyectos, se instala en la organización una presión positiva para utilizar mejor los recursos disponibles y mejorar los procesos de asignación de los mismos
- Supone un factor de motivación de los responsables y de los cuadros directivos y predirectivos mediante su participación en el proceso de planificación y su compromiso o autorresponsabilidad y autoevaluación en la ejecución de los proyectos que integran el Plan Estratégico de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización
- Implica una cultura de trabajo que facilita poner en práctica el principio de transparencia en la gestión y la rendición de cuentas en términos de resultados alcanzados, de acuerdo con el proceso de seguimiento y evaluación que periódicamente la organización deberá realizar
- Sirve para planificar a medio y largo plazo, evitando la inmediatez
- Permite identificar y analizar los problemas de una manera general y disminuir los riesgos relacionados con la creación, mantenimiento, tratamiento y conservación de los documentos de una organización
- Su articulación permite que toda la organización tenga un enfoque consistente en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos
- Promueve una cultura de buenas prácticas sobre política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos dentro de la organización
- Ayuda en la toma de decisiones y en la asignación óptima de los recursos
- Dinamiza los sistemas de gestión y tratamiento archivístico de los documentos, ayudando a priorizar las decisiones, posibilitando el establecimiento de un sistema flexible y dinámico de dirección
- Proyecta hacia el exterior que la organización sabe bien qué es lo que quiere hacer, qué es lo que puede alcanzar y cómo, dónde y cuándo
- Mejora la confianza de la sociedad en la capacidad de gestión de los documentos de la organización, en la medida que ésta nota una mejora de la eficacia, eficiencia y responsabilidad de dicha gestión.

Pero no hay que olvidar, que para que un plan estratégico en materia de política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización sea efectivo:

- Las estrategias en gestión de documentos y archivos deben estar alineadas con otras estrategias generales de la organización
- Los objetivos de las estrategias deben ser claros y no ambiguos

- Debe estar basado en las necesidades y requisitos de mantenimiento y tratamiento de los documentos de la organización y de su contexto normativo
- Debe estar inserto en las necesidades y el entorno tecnológico de la organización
- Debe estar avalado por la ejecutiva de la organización
- Debe ser implementado en toda la organización
- Debe contar con los recursos necesarios para que los objetivos puedan ser alcanzados
- Debe contar con procedimientos regulares de seguimiento, evaluación, actualización y mejora.

Un plan estratégico no supone:

- Que la aplicación de un proceso de planificación estratégica solucione los problemas de la organización en cuanto a la gestión y tratamiento archivístico de sus documentos
- No es un simple instrumento de difusión y publicidad hacia el exterior sin vinculación con la política de gestión de documentos de la institución.



Para desarrollar un plan estratégico de gestión y tratamiento archivístico de los documentos en una organización se requiere cierto grado de madurez de la misma en política de gestión de documentos y archivos así como partir de un cierto entrenamiento y formación inicial para instalar en la cultura de la organización los conceptos básicos y los procedimientos de la metodología.

La planificación estratégica por objetivos y resultados se puede diseñar y aplicar antes de realizar actuaciones decisivas relativas al SGD, para impulsar procesos concretos dentro del SGD, para desarrollar proyectos normativos y planes de alto valor para la organización, etc. Por ejemplo, se pueden diseñar estrategias específicas para:

- La elaboración y aplicación de un Plan de Formación o Comunicación
- La elaboración del Mapa de Procesos
- La elaboración del Modelo de Requisitos del SGD
- La elaboración de otros instrumentos estratégicos, operativos o para la transparencia de la organización
- El diseño e implementación del propio SGD
- Los procedimientos para mitigar los riesgos y el propio Análisis de Riesgos
- La migración de los documentos a nuevos SGD y la conversión a nuevos formatos y procedimientos de control
- La elaboración de normas y la medición de su grado de cumplimiento y aplicación
- La aplicación o mejora de procesos relativos al tratamiento archivístico de los documentos (valoración, conservación, acceso, servicios, etc.)
- La articulación en el SGD de requerimientos legales ya aprobados y que afectan a la organización y a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos.

La planificación estratégica por objetivos y resultados pueden aplicarse a cada uno de los procesos por separado o estableciendo conjuntos, o incluso, conjuntamente. El plan debe

definir cada una de las tareas a realizar, el responsable del proyecto y de cada una de las tareas identificadas así como establecer unos plazos de ejecución claros y concretos que afecten al cumplimiento de cada proyecto. El **Plan Estratégico** deberá, asimismo, integrar siempre mecanismos de evaluación y mejora.

1.3. Documentos relacionados

	G01/G	Política de gestión de documentos y archivos
	G01/D02/G	Normalización y análisis de procesos
	G01/D03/G	Roles, responsabilidades y competencias
	G01/D04/G	Requisitos para un Sistema de Gestión de Documentos
	G01/D05/G	Indicadores de Evaluación

2. Estudio preliminar

2.1. Análisis del marco legal y normativo.

El análisis del marco legal y normativo de la organización es un componente de la Política de Gestión de Documentos y Archivos que nos va a permitir entender la organización en su contexto, conocer las normas que le son de aplicación y las funciones y obligaciones que la organización tiene encomendadas en el ejercicio de sus competencias y, por lo tanto, lo que la sociedad y la ciudadanía le demanda.

El marco reglamentario en el que opera una organización incluye toda la legislación internacional y nacional que tenga impacto en cualquiera de sus funciones y actividades. También, las reglas o reglamentos organizativos, las normas obligatorias, los códigos voluntarios, los acuerdos, las buenas prácticas, etc. Por lo tanto, se deberá realizar un estudio pormenorizado de:

- Leyes y regulaciones del marco organizativo general nacional e internacional
- Leyes y reglamentación relacionada directamente con ciertos sectores en particular:
 - los documentos, los archivos, la conservación, defensa y protección del patrimonio
 - la valoración y eliminación reglada del patrimonio documental
 - el acceso, la transparencia, el derecho a la información, la reutilización de la información,
 - el procedimiento administrativo,
 - la administración electrónica y su interoperabilidad
 - los secretos oficiales, la privacidad, la intimidad, la protección de los datos de carácter personal, la propiedad intelectual, comercial, etc.
- Jurisprudencia de distintos Tribunales y, especialmente, del Tribunal Constitucional cuyas sentencias pasan a formar parte del ordenamiento jurídico nacional
- En su caso, el Sistema Archivístico en el que la organización se encuentra inserta y la posibilidad de que la organización esté afectada por más de una jurisdicción (ej.

- Sistema Nacional de Archivos, Sistema de Archivos de la Administración General del Estado, Sistema Federales de Archivos, etc.)
- Órganos colegiados de cooperación y coordinación archivística, así como sus funciones legales y sus Reglamentos de Funcionamiento Interno en caso de existir. Especial atención a las Comisiones de valoración.
 - Los estatutos constitutivos de la organización
 - Reglamentos Internos y procedimientos de la organización
 - Tratados, acuerdos, convenios y relaciones contractuales con otras organizaciones o instituciones, como instrumentos jurídicos que pueden incidir en los compromisos que debe asumir la organización
 - Ámbito o directrices políticas de la organización
 - Recomendaciones de organismos internacionales
 - Normas y recursos profesionales, como Normas ISO, Normas Internacionales o Nacionales de Descripción Archivística, normas técnicas o guías de implementación en materia de administración electrónica, modelo de requisitos, etc.
 - Buenas prácticas de aplicación voluntaria
 - Códigos éticos o de conducta.

A partir del estudio del marco legal y normativo de la organización o institución, podremos elaborar un **Repertorio de Fuentes Legales y Normas** que actuará como una de las herramientas estratégicas de incidencia y alcance transversal en todo el Modelo de gestión de documentos y archivos.

El Repertorio de Fuentes Legales y Normas (RFLN) se puede **categorizar** siguiendo diversos criterios de clasificación. Por ejemplo, agrupando la legislación internacional, supranacional, nacional, o de carácter interno de la organización en materia de documentos y archivos, o bien, por rango normativo, etc. El RFLN podrá ser **utilizado parcialmente** para clarificar y contextualizar normativamente determinados procesos sectoriales de la gestión de documentos y archivos del Modelo: legislación aplicable a la valoración, eliminación y transferencias; legislación aplicable sobre propiedad intelectual, datos de carácter personal, documentación reservada, transparencia y acceso; normas de obligado cumplimiento para documentos y archivos electrónicos en el entorno de la administración electrónica, normas para el control intelectual y la descripción de los documentos, etc.

El RFLN debe ser articulado de forma flexible para facilitar su **actualización** periódica o en el caso de producirse un cambio normativo relevante. Asimismo, se debe propiciar su uso y comprensión diseñando estrategias que hagan el repertorio **amigable**, tales como:

- Utilizar hipervínculos a la legislación consolidada publicada en los respectivos Boletines Oficiales
- Proporcionar vínculos a los organismos que desarrollan la normativa internacional o supranacional que es de aplicación a nuestra organización y a las propias normas publicadas por los mismos
- Recurrir a enlaces para sentencias relevantes en el ámbito de la gestión de documentos y archivos

- Facilitar el conocimiento y el acceso a recomendaciones, directrices, códigos de conducta, reglamentos de funcionamiento interno, normas técnicas, guías de aplicación, etc.
- Elaborar resúmenes y/o introducciones que acompañen y faciliten el entendimiento de las normas del Repertorio
- Marcar o identificar los artículos relevantes incluidos en normas generales del Repertorio que afectan al ámbito de la gestión de documentos y archivos, para propiciar su rápida localización.

Contar con un RFLN de la organización nos facilitará y permitirá abordar otras líneas de actuación que se deben contemplar en una gestión de documentos y archivos consistente, ya que:

- La planificación estratégica debe sustentar y, a su vez, sustentarse en las normas legales. Los planes estratégicos deben, igualmente, ser herramientas para abordar el impulso y la elaboración de normas legales necesarias para la adecuada gestión de documentos y archivos o para el correcto desarrollo o implementación de las mismas en el seno de la organización. *(Véase en esta Directriz lo relativo a Planes estratégicos)*
- Las funciones y actividades de la organización solo se pueden entender en su contexto legal y normativo y son reflejo del mismo. Por lo tanto, para poder articular correctamente el análisis y normalización de los procesos de la organización es necesario contar con un análisis legal previo y exhaustivo. *(Véase G01/D02/G Normalización y análisis de procesos)*
- El conocimiento de la legislación y de las normas debe integrarse en los planes de formación del equipo humano que gestiona y trata documentos en el seno de la organización. A su vez, la organización debe dar a conocer de forma proactiva, a través de su plan de comunicación, el Repertorio de Fuentes Legales y Normas, fomentar su comprensión y aplicación así como sancionar su incumplimiento. *(Véase G01/D03/G Roles, responsabilidades y competencias)*
- El análisis legal es, a su vez, relevante para articular los requisitos legales del sistema de gestión de documentos que deberemos diseñar, implementar o mejorar. *(Véase G01/D04/G Requisitos para un Sistema de Gestión de Documentos)*
- La transparencia, el acceso a la información y a los documentos, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el buen gobierno no pueden desarrollarse sin modular un contexto legal favorable y con total respeto al mismo. Así mismo, la transparencia activa conlleva poner a disposición del ciudadano y de la sociedad en general las normas externas e internas que rigen el gobierno de la organización. *(Véase G02/G Gobierno abierto y transparencia y sus Directrices de desarrollo)*
- La legislación y las normas deben ser, también, correctamente conocidas y aplicadas para materializar los demás procesos operativos relativos al tratamiento archivístico de los documentos como, por ejemplo, la valoración y eliminación reglada de los documentos; la integridad y autenticidad de los documentos en la administración electrónica; la conservación permanente del patrimonio documental; los servicios que una institución de archivos debe prestar, etc. *(Véanse las Guías y Directrices de los procesos operativos)*



El RFLN debe ser comunicado al equipo humano de la organización y puesto a disposición del mismo en la Intranet de la institución. El RFLN debe formar parte de los instrumentos de formación del personal interno y externo de la organización. El RFLN, o parte del mismo, debe ser puesto a disposición en la Web como ejercicio de transparencia activa de la organización y como información esencial de la misma ante el ciudadano.

El RFLN es una herramienta estratégica de la organización que deberá ser tenida en cuenta en todos los procesos y, por lo tanto, el análisis del marco legal y normativo es una labor esencial que servirá igualmente para sustentar el diseño de los procesos normalizados de la organización. (Véase G01/D02/G Normalización y análisis de procesos).

2.2. Contexto organizativo de la institución

El análisis del contexto legal y normativo nos va permitir, además, conocer el **contexto organizativo de la institución** y sobre qué tipo de archivo, o archivos va a ser de aplicación la Política de gestión de documentos y archivos.

Los archivos se pueden clasificar utilizando diferentes criterios, todos ellos válidos. Por ejemplo, en diferentes taxonomías está consolidado el criterio de titularidad, el criterio del ciclo vital o el criterio de tipología (taxonomía utilizada en la Plataforma del Censo Guía de Archivos de España e Iberoamérica). Un mismo archivo puede ser un archivo de titularidad pública estatal, ser un archivo histórico y ser un archivo general (es el caso, por ejemplo, del Archivo General de la Nación de Colombia).

Los archivos pueden formar parte de un organismo público o pertenecer a fundaciones del sector público o sociedades públicas (personas jurídico-privadas, vinculadas a las Administraciones). Los archivos pueden ser propiedad de personas físicas o jurídicas de carácter privado (archivos de la iglesia, archivos de empresas privadas, archivos personales, de sindicatos, de partidos políticos, etc.).

Los documentos y archivos de titularidad pública pueden formar parte, a su vez, del poder judicial, legislativo o ejecutivo y ser archivos estatales, autonómicos/federales o locales. El archivo o archivos sobre los que implementemos una correcta gestión de documentos pueden estar inscritos en un Sistema Archivístico determinado o incluso formar parte de varios Sistemas.

Por ejemplo, en España un archivo universitario se rige por su normativa de autonomía universitaria pero, también, forma parte del Sistema de Archivos de la Comunidad Autónoma donde la citada Universidad está ubicada y le es de aplicación la normativa del Sistema Archivístico Autonómico. A su vez, puede formar parte del Sistema Español de Archivos por lo que, también, le es de aplicación cierta normativa relativa a patrimonio documental y otra legislación general de ámbito estatal.

Además, se debe identificar si la Política va a ser aplicada sobre todo el ciclo de vida de los documentos que se pretenden gestionar o si se va a implementar exclusivamente en una etapa determinada de dicho ciclo.

Los diferentes tipos de archivo existentes según las distintas fases del ciclo de vida de los documentos se pueden categorizar en:

- Archivos de oficina o de gestión
- Archivos centrales
- Archivos intermedios
- Archivos históricos

Cada organización o Sistema archivístico puede desarrollar, según su marco normativo nacional, sus propias categorías de archivos diferenciadas.

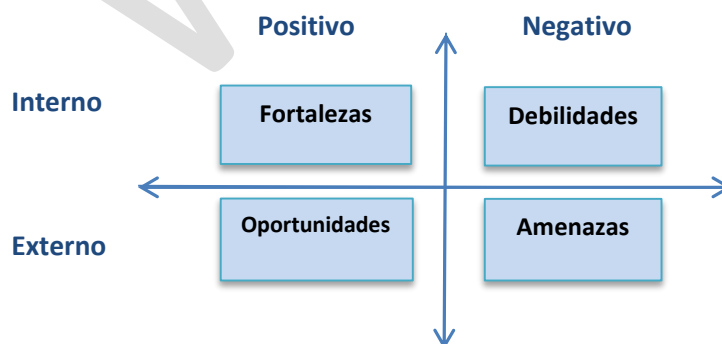
Obviamente, las funciones y actividades de un archivo de oficina, intermedio o histórico, caso este último de un Archivo General de la Nación que, además, es cabecera de un Sistema Archivístico, son diferentes y peculiares. Por lo tanto, sus estrategias, objetivos, procesos y requisitos deben contemplarse desde aspectos comunes de la gestión del documento y del archivo pero, igualmente, será necesario contemplar sus funciones y actividades específicas y diferenciadas. También, las herramientas estratégicas, operativas y para la transparencia deberán reflejar las particularidades del archivo, archivos o Sistema Archivístico donde se pretende implementar, o mejorar, un sistema de gestión de documentos y archivos.



Por lo tanto, es necesario conocer el tipo o tipos de archivo(s) sobre los que se va implementar o mejorar el sistema de gestión de documentos y si el mismo va a abarcar todo, o parte, del ciclo de vida de los documentos. El tamaño y complejidad de la organización, organizaciones o Sistemas Archivísticos condicionará las decisiones a adoptar en la planificación del sistema de gestión de documentos y archivos.

2.3. Análisis DAFO/FODA

Existen diferentes métodos de análisis que pueden ser usados para conocer y diagnosticar la situación de nuestra organización. El análisis DAFO sobre el sector relativo a la gestión de documentos y archivos, es el recomendado en esta directriz.



Los objetivos generales, las estrategias y los proyectos del plan estratégico pueden ser determinados y sustentados en un análisis sobre las fortalezas y debilidades en el seno de la organización, así como en la identificación de oportunidades y riesgos externos que pueden afectar al ámbito de la gestión de documentos y archivos de la citada organización. Para que el

análisis DAFO/FODA sea exitoso debe demostrar que las estrategias y proyectos en materia de gestión de documentos y archivos:

- Se construyen aprovechando las fortalezas de la organización
- Corrigen debilidades de la organización
- Protegen de riesgos o amenazas externas
- Proporcionan a la agencia oportunidades de desarrollar servicios hacia el exterior.

Pero el análisis DAFO/FODA puede aplicarse, además, sobre múltiples ámbitos de la gestión de documentos y archivos convirtiéndose en una herramienta estratégica transversal a todo el Modelo, por ejemplo:

- En relación a la situación de documentos convencionales y/o documentos electrónicos
- Diferentes segmentos o departamentos de la organización
- Diferentes perspectivas (económicas, de usuarios o clientes de la organización, negocios internos, innovación y formación, etc.).

Puede ser útil agrupar las cuestiones objeto de análisis DAFO/FODA en categorías, por ejemplo:

- Sistemas de custodia de documentos (incluye tecnología, recursos y operaciones, potencial innovación y mejora en este ámbito)
- Cultura en la custodia de documentos (incluye capacitación del personal, expertos, iniciativas, comportamientos)
- Rendición de cuentas en relación a la custodia de documentos (incluye usuarios, ciudadanos, auditores, tribunales, etc.)
- Procesos relacionados con la custodia de documentos (seguimiento, responsabilidades, marco legal, etc.).

El análisis DAFO/FODA, debe tener en cuenta y reflejar la situación actual en materia de gestión de documentos y archivos de la organización con el fin de:

- Señalar los riesgos y limitaciones del programa de gestión de documentos y archivos en uso y justificar, en su caso, su actualización y mejora como parte misma de la estrategia
- Contar con un programa consistente y actualizado en materia de gestión de documentos y archivos puede ser percibido por los mandos como una oportunidad para la organización de gestionar su información de manera más eficaz
- Subrayar las fortalezas del programa de gestión de documentos y archivos en uso y potenciarlas y hacerlas visibles
- El programa de gestión de documentos y archivos (tanto el usado en el momento, como el que se pretende actualizar y mejorar) puede utilizarse para limitar y situar las debilidades y amenazas identificadas en el análisis.

2.4. Análisis de Riesgos

El análisis DAFO/FODA también nos va a permitir profundizar en el diagnóstico y en los riesgos y limitaciones del sistema de gestión de documentos y archivos en la organización, o en su caso, de los riesgos derivados de la ausencia de un sistema de gestión de documentos en el seno de la misma.

Las actividades de captura, control, acceso, almacenamiento o valoración y eliminación de documentos pueden estar sujetas a riesgos. Se pueden incluir, como ejemplo, las siguientes categorías:

- Acceso o divulgación no autorizada de documentos o información contenida en los mismos
- Eliminación no autorizada de documentos y la pérdida de valor probatorio de las actividades de la organización
- Modificación no autorizada de documentos
- Pérdida accidental
- Daño medioambiental (fuego, inundaciones, campos electromagnéticos, plagas, etc.)
- Fallos en el Hardware del sistema y pérdida de información en el disco duro.
- Daño intencionado (hackers, etc.)
- Robo de datos o de documentos por su especial valor patrimonial, económico o político.

Por cada una de las categorías se listarán los **riesgos identificados** asociados a la misma, las **consecuencias** de cada uno de los riesgos, su **escala de gravedad y de probabilidad**.

14

Escalas de gravedad posibles:	Escalas de probabilidad o frecuencia:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extrema/catastrófica ▪ Muy alta/importante ▪ Media/moderada ▪ Baja/ menor ▪ Imperceptible/ insignificante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsible ▪ Probable ▪ Posible ▪ Improbable ▪ Raro

Además, se debe tener en cuenta el **impacto** producido por los eventos adversos en:

- El número de usuarios y otras partes interesadas
- El efecto del daño o la pérdida de los documentos en las operaciones en curso de la organización
- El tiempo y el esfuerzo para recobrar o reemplazar los documentos afectados
- El impacto de la pérdida o daño de los documentos en los derechos o propiedad de la organización
- El impacto de la pérdida o daño de los documentos en la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones con todas las partes interesadas

- Los requisitos legales y regulatorios de informar sobre los daños, pérdida o acceso no autorizado a los documentos
- El impacto en la imagen pública, etc.

Elaborar un **Informe, en forma de Mapa o Tabla, de Evaluación de Riesgos** que incluya los riesgos identificados, sus consecuencias, escala de gravedad y de probabilidad o frecuencia, impacto, etc., proporcionará a la organización una información muy útil para diseñar estrategias de mejora. El estudio de todos estos factores nos permitirá tomar las decisiones adecuadas para establecer prioridades y tomar las decisiones pertinentes para neutralizar o mitigar los mismos en el seno de la organización. El Mapa o Tabla de Evaluación de Riesgos es de aplicación a todo el Modelo siendo una herramienta estratégica transversal de la Política de Gestión de documentos y archivos.

Las estrategias en gestión de riesgos en materia de documentos y archivos deben ser alineadas con las estrategias generales de gestión de riesgos que contemple la organización en su totalidad. Los riesgos registrados y las medidas propuestas para responder a ellos en materia de gestión de documentos y archivos deberán ser notificados y comunicados al área de la organización responsable del programa general de gestión de riesgos. Es recomendable documentar el proceso de evaluación del impacto de riesgos en materia de gestión de documentos y archivos con el fin de que sirva de base para la gestión de los mismos. De interés, además, lo contenido en la Directriz *GO7/D03/O* sobre Gestión de contingencias.

Las estrategias para la gestión de riesgos en materia de documentos y archivos deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar el Plan Estratégico General en materia de gestión de documentos y archivos y los correspondientes Planes Operativos Anuales, a través de sus proyectos.

3. Metodología de la Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos

Antes de abordar el desarrollo de una planificación estratégica es necesario identificar el ámbito en el que se quiere aplicar; su marco temporal y si se cuenta con los recursos necesarios para su implementación, es decir, el plan estratégico debe ser factible, alcanzable y realista. Existen diversas metodologías para la elaboración de planes estratégicos que la organización puede estudiar y evaluar. En estas Directrices se incide sobre la **Metodología de la Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos**.

Una de las características de esta metodología seleccionada es la de su **flexibilidad** para ser adaptada como se considere oportuno a las características de cada organización sin importar su dimensión, grande o pequeña, ni el contenido de sus funciones y el ámbito sectorial de actuación. En este sentido, puede ser idónea para una planificación estratégico en materia de gestión de documentos y archivos de una determinada organización.

Un Plan Estratégico en gestión y tratamiento archivístico de los documentos es un documento de alto nivel que proporciona relaciones concretas entre la política de gestión de documentos y las directrices estratégicas de la organización y de su situación económica. Permite que la

política de gestión de documentos se entienda dentro del contexto de todo el entorno de negocio de la organización.

Una estrategia en política de gestión y tratamiento archivístico de los documentos cuenta con dos documentos esenciales que actúan conjuntamente y en relación:

- El Plan Estratégico General (PEG) en política de gestión de documentos y archivos.
- El Plan Operativo Anual (POA) o de implementación anual del anterior.

El primero alinea el propósito de la política de gestión de documentos con la dirección estratégica de la organización. El segundo proporciona un plan de actuación para conseguir este propósito.

La finalidad de toda la metodología es facilitar a cada organización administrativa la tarea de identificar el mejor modo de asegurar el cumplimiento de sus objetivos en materia de gestión de documentos y archivos con criterios de eficacia y de calidad.



Por lo tanto, un aspecto clave a la hora de diseñar un Plan Estratégico en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos es que el PEG de gestión de documentos debe estar correctamente integrado e interrelacionado con el Plan Estratégico General de la organización y actuar en **sinergia con la misión, visión y el objetivo político general de la organización.**

Pero no hay que olvidar que las estrategias relativas a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos deben tener también su identidad dentro de la planificación general de la organización, con el fin de que las necesidades y requisitos de la correcta gestión de los documentos no queden diluidas. Y, en ese caso, no puedan cubrir las necesidades requeridas en este ámbito de actuación.

Es necesario establecer fuertes relaciones en la organización y abrir líneas de comunicación que permitirán que las estrategias en política de gestión de documentos sean correctamente incluidas en las futuras estrategias de negocio de la organización.

Un Plan Estratégico General plurianual mejora la cohesión interna en materia de gestión de documentos y archivos de la organización ya que conlleva la máxima implicación de los directivos y gestores de los proyectos y requiere el trabajo conjunto de los equipos humanos implicados en el proceso de elaboración, ejecución y evaluación del plan.

Al incorporar sistemas de autoevaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los resultados alcanzados va a permitir el conocimiento cotidiano y permanente de la marcha de las actividades diseñadas para la ejecución del Plan Estratégico General plurianual (PEG) y de los correspondientes Planes Operativos Anuales (POAs).

Una organización que quiera desarrollar un plan estratégico en materia de documentos y archivos puede contar con su propio equipo humano o solicitar los servicios de una consultora externa para desarrollar e implementar el mismo. Una opción u otra pueden tener un impacto en los recursos requeridos para el desarrollo del citado plan.

3.1. Definición operativa de conceptos

Las estrategias son líneas genéricas de acción para la consecución total o parcial de un objetivo político general de la organización. Se caracterizan porque:

- Deben orientarse al logro total o parcial del objetivo político identificado
- Han de expresar líneas de acción amplias que permitan a las unidades que integran la organización el diseño y la programación de varios proyectos
- Deben tener en cuenta la información procedente de los clientes o usuarios, los grupos de interés y de los recursos humanos de la organización
- Deben ser complementarias
- Cada estrategia debe dar lugar a uno o varios proyectos
- Pueden ser el resultado de un análisis DAFO/FODA previo (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- Deben estar inscritas y en consonancia con el marco legal de la organización.



Para diseñar estrategias de gestión y tratamiento archivístico de documentos en una organización es pertinente alinear estas estrategias con el marco legal y los objetivos políticos generales de la organización como, por ejemplo, los relacionados con la Transparencia, Buen Gobierno, Derecho a la Información, Reutilización de la Información, Protección de Datos e Intimidad, Seguridad de la Información confidencial o reservada, Propiedad Intelectual, Control y prevención de riesgos, Control de Calidad, Rendición de cuentas, Mejora y Eficacia de la gestión de documentos, Cumplimiento reglamentario de la normativa de la organización, etc.

Los proyectos son conjuntos de actividades coordinadas que están asociados a una estrategia y van encaminados a la consecución de un objetivo específico que debe contribuir al logro parcial del objetivo político establecido, se caracterizan por:

- Están asociados a una estrategia determinada y suponen su especificación o concreción táctica en el ámbito de las competencias de cada unidad de la organización en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos
- Son conjuntos coordinados de actividades a los que cada unidad o departamento administrativo de la organización asigna los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución. Estos recursos deben ser los necesarios para asegurar su desarrollo con éxito
- Proporciona resultados o efectos concretos que pueden ser medibles.
- Deben prever un calendario preciso de ejecución, tanto a lo que se refiere a las fechas de inicio y finalización del proyecto como en lo concerniente al comienzo y finalización de cada una de las actividades que lo integran
- Deben ser viables y al mismo tiempo deben suponer una mejora para la organización, servir para compartir responsabilidades y ser flexibles y adaptables a los cambios
- Cumplen un objetivo específico (distinto a los objetivos políticos)
- Necesita recursos humanos suficientes
- Un responsable global del proyecto

- Exigen un seguimiento y evaluación mediante indicadores tanto del cumplimiento del calendario previsto como del grado de consecución de los objetivos específicos de cada proyecto.

Las actividades son cada uno de los pasos o conjunto de tareas necesarias para conseguir el objetivo específico de cada proyecto. Como consecuencia de la realización de cada actividad se obtendrá un **producto** o elemento material.

- Son un conjunto de tareas específicas
- Organizadas en el tiempo
- Asignadas a un responsable concreto
- Proporciona productos específicos.

Los resultados son el efecto concreto o logro que se alcanza como consecuencia de la realización del conjunto del proyecto.

Los indicadores son los instrumentos de medición de los resultados y por los tanto están estrechamente relacionados con éste. Deben seleccionarse en el menor número posible (principio de economía), tienen que estar relacionados con los resultados, proporcionar información sencilla y fiable y obtenerse también fácilmente. (Véase *G01/D05/G. Indicadores de Evaluación*).

3.2. Estructura de la Metodología

La metodología de planificación estratégica y dirección por objetivos se puede estructurar en cuatro fases o módulos:

18

1. Fase de identificación de estrategias e incorporación al objetivo político

Incluye los pasos necesarios para que la organización analice los objetivos políticos del área sectorial relativa a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos e identifique, de acuerdo con su misión y competencia, las posibles estrategias para asegurar su consecución proponiendo un posible listado de proyectos.

2. Fase de valoración y selección de proyectos

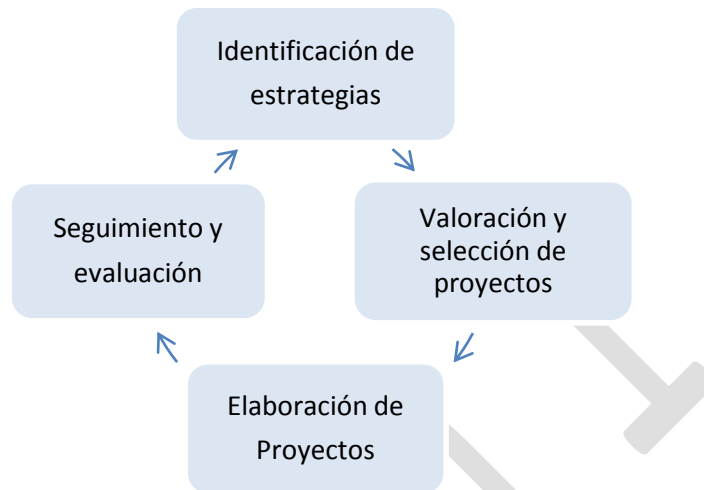
Comprende el conjunto de actividades que la organización y las unidades que la integran pueden desarrollar con la finalidad de definir los objetivos específicos de los proyectos propuestos, proceder a su análisis y valoración y seleccionar aquellos que se consideran prioritarios o apropiados para contribuir a la consecución de las estrategias establecidas relativas a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos.

3. Fase de elaboración de proyectos

Recoge el conjunto de las actividades que las unidades que integran la organización pueden desarrollar para programar el contenido de los proyectos de su competencia relativos a gestión y tratamiento archivístico de sus documentos, determinando su calendario de realización y sus actividades, asignando responsabilidades y medios materiales y estableciendo los resultados esperados y los indicadores que permitirán su medición.

4. Fase de seguimiento y evaluación

Comprende los pasos que los responsables de la coordinación de cada proyecto, así como los directivos de la organización y los responsables políticos del área sectorial en la que ésta se integra, pueden desarrollar para evaluar el grado de ejecución de los proyectos y el grado de cumplimiento de los objetivos de los mismos.



Esquema de la metodología de planificación estratégica y dirección por objetivos



El seguimiento y evaluación de los proyectos constituye un instrumento de autoevaluación que permite el cierre de los circuitos de información y aporta datos elaborados al equipo directivo y al resto de órganos de decisión, con la intención de lograr una mejora continua de la organización en el ámbito de actuación de una gestión y tratamiento archivístico de los documentos. (Retroalimentación)

3.3. Proceso de elaboración del Plan Estratégico General (PEG)

El proceso de elaboración de la estructura de un PEG se corresponde con la **fase 1 y 2** mencionada anteriormente. Para su consecución son necesarios:

- El principio de trabajo en equipo
- Proceso de reflexión y análisis para llegar a optimizar la elección de las acciones a realizar

El proceso de generación de estrategias es básicamente creativo y realizado por un equipo de trabajo, el análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles como factores que van a condicionar las estrategias suele dar resultados satisfactorios. Un análisis de la situación actual y de la situación deseada puede servir para articular las estrategias pertinentes.

Antes de la plasmación por escrito del PEG en materia de gestión de documentos y archivos, el equipo de trabajo debe tener una clara percepción de los siguientes aspectos:

- La cultura en materia de gestión de documentos y archivos que tiene la organización, esto es, comprender las prácticas en custodia y gestión de documentos en todos los ámbitos de la misma
- El entorno reglamentario de la organización. En otras palabras, la legislación, normativa, estándares y códigos de conducta que la organización debe cumplir
- El entorno tecnológico de la organización (técnicas de digitalización, sistemas informáticos usados para crear y custodiar los documentos y que clase de funcionalidades en relación a la gestión documental tienen estos sistemas, etc.)
- Cuestiones, limitaciones y/o dificultades de la organización en relación a la custodia y gestión de sus documentos y archivos
- Los objetivos que se quieren alcanzar con el plan estratégico
- Los objetivos generales que la organización o institución quiere alcanzar en relación a ciertos servicios o productos con el fin de alinear las estrategias en gestión de documentos y archivos con otras estrategias de la organización, así como subrayar el impacto que las funcionalidades y requisitos en gestión de documentos y archivos pueden aportar a otras estrategias de la organización
- Cómo comunicar a los altos mandos de la organización los objetivos estratégicos en materia de gestión de documentos y archivos
- Qué medidas de seguimiento y evaluación se pueden adoptar para identificar el éxito de la planificación estratégica.

Ateniéndonos a la metodología clásica de planificación, los objetivos deben ser medibles, alcanzables y coherentes entre sí. Además para cada objetivo debe determinarse:

20

- Cómo se realizará (que actividades y acciones concretas hay que llevar a cabo)
- Con qué medios o recursos va a ser realizado
- Quién es responsable de su ejecución
- Cuándo se va a conseguir, o en su caso, las fases que pueden sucederse para su consecución.

Información previa

La información previa para desarrollar correctamente un plan estratégico en materia de gestión de documentos y archivos puede obtenerse de las siguientes fuentes:

- Legislación de creación, estructura y competencia de la organización (Véase punto 2 de esta Directriz, Estudio Preliminar)
- Informes anuales de la organización
- Planes de negocio y gestión
- Políticas corporativas
- Otros documentos corporativos
- Encuestas entre los grupos implicados o interesados
- Estudios de las diferentes áreas de negocio
- Observación de las prácticas de trabajo.

El objetivo de las encuestas es comprender que requisitos en materia de gestión de documentos y archivos son de interés para los equipos de trabajo implicados y llegar a una comprensión mutua. Las cuestiones a abordar en las encuestas, deberán:

- Ayudarnos a entender que objetivos son importantes para los grupos implicados o de interés y, por lo tanto, la dirección que debe seguir la estrategia
- Orientarnos sobre qué documentos son esenciales o vitales para los grupos implicados y por qué
- Proporcionarnos información sobre cómo los grupos implicados crean, capturan, gestionan y usan los documentos de la organización
- Ayudarnos a entender los sistemas y procedimientos que usan los grupos implicados y cómo los mismos pueden incidir en las prácticas de gestión y custodia de los documentos.

Como hemos visto, los objetivos y proyectos del Plan Estratégico deben inscribirse en el marco legal de la organización y, a su vez, el Plan Estratégico diseñado debe fortalecer y sustentar las normas y jurisprudencia existentes y que le son de aplicación a la institución, organización o Sistema Archivístico. En el caso de que el Plan Estratégico se aplique parcialmente sobre uno o varios procesos operativos relativos a la gestión de documentos y archivos, comprenderá las políticas, procedimientos y normas que rijan esos procesos concretos. Por ejemplo, normativa específica relativa a los procesos de valoración y eliminación reglada de documentos; planificación estratégica aplicada a los procesos de administración electrónica de una organización, en la que se encuentra inserto el ámbito documental, etc.

21

La planificación estratégica también es de aplicación para varias organizaciones que comparten procesos por pertenecer, por ejemplo, a un mismo Sistema Archivístico.

El Plan Estratégico, además, debe sustentar las expectativas identificadas de la sociedad relativas a buen gobierno, transparencia en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones.



Cuando una organización planifica estratégicamente, los objetivos y proyectos deben respaldar los requisitos legales y el contexto reglamentarios de la organización.

Lista de Estrategias

Las estrategias en materia de gestión de documentos deben relacionarse y alinearse (además de con los Objetivos políticos de la organización como ya se ha mencionado anteriormente) con otras estrategias de la misma, tales como, las relativas a normativa y ámbito de jurisdicción; estrategias relativas a la gestión del conocimiento en el seno de la organización; estrategias relativas a las tecnologías de la información y el conocimiento (TICs); estrategias relativas a gobierno abierto, transparencia y acceso a la información; estrategias relativas a la seguridad y gestión de riesgos (desastres naturales, accesos no autorizados), e incluso, con estrategias de protección del medio ambiente (una gestión de documentos eficaz reduce el

impacto de la organización sobre el medio ambiente mediante la reducción de copias innecesarias y el volumen de papel usado, si se promueve una correcta política de gestión de documentos electrónicos donde sea posible).

Se puede sistematizar una Lista de Estrategias de la organización que pueden ser relevantes para las estrategias en materia de gestión de documentos y archivos explicando brevemente, para cada caso, el motivo de tal relevancia e importancia. El objetivo es dar visibilidad y demostrar que muchas de las estrategias de la organización se alinean con las estrategias de gestión de documentos y archivos y, por lo tanto, las mismas son un escalón más para conseguir una meta común.

Como hemos visto, la evaluación de riesgos de la organización en materia de gestión de documentos y archivos también permite seleccionar estrategias y proyectos que incidan en la gestión prioritaria de los citados riesgos.

Lista de Proyectos Propuestos

El resultado de este análisis es una Lista de estrategias que se materializarán en los proyectos posibles asociados a cada una de las estrategias. El conjunto de proyectos posibles encaminados a la consecución de las estrategias puede contar con el análisis de la existencia o inexistencia de proyectos o actuaciones anteriores vinculables a la estrategia, el conocimiento o desconocimiento de experiencias internacionales o en otros ámbitos y la existencia de una demanda social o de grupos de interés.

El conjunto de proyectos posibles que se depuran y seleccionan mediante criterios previamente establecidos (por ejemplo, porque se alinean con una estrategia de forma directa y clara, porque son realistas, hay recursos para hacerlo, se necesita una mejora en ese ámbito de actuación, hay demanda social o de las partes involucradas, hay riesgos de alto nivel predecibles, etc.). El resultado final es la **Lista de Proyectos Propuestos** por la organización en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos.



Para el diseño de los proyectos y actividades de un Plan Estratégico General en materia de gestión y tratamiento archivístico de los documentos conviene alinear o establecer sinergias entre los proyectos seleccionados y los procesos normalizados en esta materia que conforman el Mapa de Procesos de gestión de documentos de la organización para propiciar su calidad y mejora continua.

Cada uno de los proyectos de este listado final debe contar con un objetivo específico del proyecto. El objetivo específico debe:

- Formularse en términos fundamentalmente cuantitativos o en expresiones cualitativas susceptibles de medición
- Su redacción debe comenzar con un verbo en infinitivo
- Debe ser tan específico como sea posible
- Debe estar coordinado con los demás elementos del plan (otros proyectos y estrategias).

Los objetivos específicos representan el punto focal de cualquier proyecto y debe recordarse que los objetivos y sus resultados son el elemento de medida básico del rendimiento de una organización.

Un PEG se suele plantear con un horizonte temporal determinado. Al estar alineado con los objetivos políticos de la organización se puede hacer coincidir con periodos de mandatos políticos, por ejemplo, una legislatura.



Un PEG de la organización debe difundirse al exterior, hacerlo accesible y comprensible, con el fin de generar un compromiso hacia la ciudadanía y hacer un ejercicio de transparencia.

Comunicar internamente al equipo humano de la organización los objetivos a alcanzar y formar al mismo, para la correcta articulación, ejecución y seguimiento de los posteriores Planes Operativos Anuales (POAs).

3.4. Proceso de elaboración de un Plan Operativo Anual (POA)

Una vez elaborado un Plan Estratégico General para un periodo de varios años, debe ser desagregado en los correspondientes Planes Operativos Anuales, en los que se reflejan, para cada ejercicio, las actividades que configuran cada proyecto, los resultados que se esperan alcanzar con su ejecución, así como los indicadores de medición en la consecución de dichos resultados. Debe constar, además, la persona responsable de cada proyecto y las personas responsables de cada actividad. Se sustenta también en el principio del trabajo en equipo. Corresponde con la **fase 3** mencionada anteriormente.

23

Los Planes Operativos concretan y describen los objetivos a corto plazo y establecen las actividades necesarias para su consecución.



Si el método en su conjunto es siempre participativo y se sustenta en el trabajo en equipo, en este punto resulta absolutamente imprescindible la implicación de los afectados y, desde su desarrollo inicial, se debe involucrar a las personas que deban ejecutar posteriormente los proyectos y sus actividades.

Para planificar un proyecto es preciso:

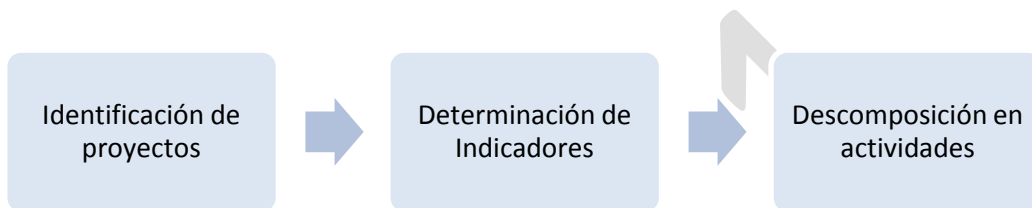
- Establecer una secuencia temporal lógica de las actividades que conforman el proyecto
- Considerar las posibles reacciones en los agentes afectados
- Identificar los productos de cada actividad y los responsables de la misma
- Determinar la fecha de inicio y fin del proyecto
- Prever los problemas potenciales que puedan dar origen a desviaciones tanto en el desarrollo del proyecto como en la efectividad de los resultados obtenidos (valorada a través de indicadores), con el fin de planificar acciones correctoras.

Como ya se ha mencionado, el término actividad hace referencia a aquellas fases o pasos en que se articula el desarrollo de un proyecto. Su carácter es básicamente técnico-operativo y

cada actividad contribuye a la consecución del proyecto a través de un producto parcial. Por lo tanto:

- Deben ser tareas específicas con productos finales definidos
- Tienen que organizarse en el tiempo de manera realista
- Debe haber un responsable de la ejecución de la actividad con capacidad funcional y autonomía
- Tiene que definirse de manera clara y precisa
- Los productos obtenidos deben ser específicos y observables. Hay que identificarlos de manera breve y sencilla.

La metodología de identificación de proyectos se desarrolla en las siguientes etapas:



Etapas de la metodología de identificación de proyectos

3.5. El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual

Se corresponde a la **fase 4** mencionada anteriormente. La propia filosofía de la planificación estratégica incorpora como elemento esencial a la misma una fase de seguimiento y evaluación periódicos sobre los resultados de la gestión que se van alcanzando por las diferentes unidades que integran la organización. Se debe articular en dos ámbitos, el seguimiento cotidiano de la marcha del proyecto y la valoración de los resultados.

El sistema de seguimiento del POA tiene que ser:

- **Participativo**
 - **Continuo:** el seguimiento debe ejercerse de forma permanente, sin perjuicio de los informes finales anuales.
 - **Eficaz:** el sistema tiene que proporcionar a la organización y a cada uno de sus responsables una información de contenido significativa en lo que se refiere a la gestión y tratamiento archivístico de los documentos de la organización. Se trata de saber para cada proyecto qué ha pasado, por qué y cuándo.
 - **Objetivo:** la información obtenida debe ser mensurable y susceptible de verificación objetiva.
 - **Pertinente:** la información que suministre el sistema ha de proporcionarse en el momento preciso.
 - **Integrado y coordinado:** es necesario contemplar el sistema dentro de la estructura de la organización para ver las repercusiones de cada problema en su conjunto.

El análisis de las desviaciones es una actividad fundamental del seguimiento y de la interpretación de los resultados. Toda diferencia entre el resultado esperado y el real

constituye una desviación, pero solo debemos tener en cuenta en el análisis de aquellas que sean significativas por su magnitud, origen o impacto. Las desviaciones pueden ser positivas (beneficiosas) o negativas (perjudiciales). En ambos casos suponen desajustes en la planificación.

Los procesos de esta fase de seguimiento y evaluación se pueden sintetizar en:

- Ficha de seguimiento de la ejecución de actividades (Anexo III)
- Ficha de seguimiento de Indicadores de resultados (Anexo IV)

La información de seguimiento y evaluación se concluye con un informe anual de seguimiento y evaluación que también se puede estructurar en forma de fichas:

- Análisis global de los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades del proyecto (Anexo V)
- Análisis global de las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto (Anexo VI)
- Evaluación global del proyecto: Conclusiones con una interpretación más detallada de los proyectos y objetivos alcanzados (Anexo VII)

La filosofía de la planificación estratégica se fundamenta en el autocontrol de la información sobre el cumplimiento de las metas previamente determinadas. La evaluación y el seguimiento aparecen, por lo tanto, como los instrumentos de autorregulación que cierran el ciclo del proceso. Para una correcta metodología de evaluación mediante indicadores (Véase *G01/D05/G Indicadores de Evaluación*).



Analizar los puntos débiles y críticos, sus causas y agentes así como su impacto es una herramienta para corregir posibles desviaciones en el PEG y para retroalimentar el proceso de toma de decisiones y de mejora continua.

Comunicar internamente y ante el ciudadano los resultados de cada POA puede ser un ejercicio de transparencia interna y externa de la organización en materia de gestión de documentos y archivos.

4. Cuadro de compromisos de cumplimiento

Este cuadro identifica aquellos compromisos establecidos en las líneas de actuación de la Guía de Implementación de Política de Gestión de Documentos y Archivos en materia de planificación estratégica y unas recomendaciones sobre cómo cumplir con los mismos.

El número representado es el mismo con el que se identifica dicho compromiso en la Guía de Implementación.

Nº	Compromisos	Cómo cumplir con los compromisos
2.1	Realizar un análisis del marco legal y normativo y del contexto organizativo	<p>Elaborar un Repertorio de Fuentes Legales y Normas (RFLN)</p> <p>Categorizar el RFLN</p> <p>Hacer el RFLN amigable mediante enlaces a leyes, normas, elaboración de resúmenes explicativos y localización de artículos relevantes</p> <p>Identificar el tipo de archivo o archivos donde se va implementar el sistema de gestión de documentos y, en su caso, el Sistema Archivístico donde el/los mismo(s) se inscribe(n)</p>
2.2	Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de documentos y archivos de la organización mediante el método DAFO/FODA	<p>Obtener la información previa necesaria a partir de fuentes determinadas como informes, planes, legislación, políticas corporativas, observación de las prácticas de trabajo y encuestas entre los grupos implicados</p> <p>Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización o institución en materia de política de gestión de documentos y archivos</p> <p>Identificar los riesgos y oportunidades externos a la organización en materia de política de gestión de documentos y archivos</p> <p>Agrupar los resultados en categorías</p>

<p>2.3</p>	<p>Analizar los riesgos que pueden afectar al sistema de gestión de documentos y archivos de la organización</p>	<p>Elaborar una lista de riesgos identificados</p> <p>Agrupar los riesgos identificados en las categorías previamente establecidas</p> <p>Analizar la escala de gravedad y de probabilidad de los riesgos mediante criterios previamente establecidos</p> <p>Analizar el impacto y las consecuencias de los riesgos</p> <p>Elaborar un Informe de Evaluación de Riesgos que incluya los riesgos identificados, y por cada uno de ellos sus consecuencias e impacto, su escala de gravedad y de probabilidad o frecuencia y el tratamiento de los mismos</p> <p>Opcionalmente, presentar el Informe de Evaluación de Riesgos en forma de Mapa o Tabla</p>
<p>4.1</p>	<p>Integrar el Plan Estratégico de gestión documental en el Plan Estratégico General y global de la organización</p>	<p>Establecer líneas de comunicación que permitan que las estrategias en gestión de documentos y archivos sean correctamente incluidas en las futuras estrategias de negocio de la organización</p> <p>Alinear las estrategias de gestión y tratamiento archivístico de los documentos con los objetivos políticos y las estrategias generales de la organización relativas a:</p> <p>Transparencia, Buen Gobierno, Derecho a la Información, Reutilización de la Información, Protección de Datos e Intimidad, Seguridad de la Información confidencial o reservada, Propiedad Intelectual, Control y prevención de riesgos, Control de Calidad, Rendición de cuentas, Mejora y Eficacia de la gestión de documentos, Cumplimiento reglamentario de la normativa de la organización, etc.</p> <p>Implicar a los altos responsables de la organización</p>

<p>4.2</p>	<p>Elaborar el Plan Estratégico General plurianual de cumplimiento de objetivos para la gestión y tratamiento archivístico de los documentos</p>	<p>Identificar las estrategias cruciales en materia de gestión de documentos y archivos</p> <p>Realizar una lista de las Estrategias seleccionadas</p> <p>Realizar un listado de los proyectos posibles asociados a las estrategias identificadas</p> <p>Valorar y seleccionar los proyectos prioritarios, pertinentes o posibles</p> <p>Elaborar una lista de los proyectos seleccionados y propuestos</p> <p>Plantear la duración del PEG (plurianual)</p> <p>Implicar a los equipos directivos en la elaboración del PEG.</p> <p>Difundir al exterior, hacer accesible y comprensible el PEG de la organización, con el fin de generar un compromiso hacia la ciudadanía y hacer un ejercicio de transparencia</p>
<p>4.3</p>	<p>Elaborar el Plan Operativo Anual de aplicación del Plan Estratégico</p>	<p>Establecer las pertinentes correspondencias estructurales y metodológicas con las estrategias y objetivos del PEG</p> <p>Identificar el proyecto</p> <p>Formular el objetivo específico de cada proyecto y el resultado que se espera obtener</p> <p>Establecer un responsable global del proyecto</p> <p>Establecer los indicadores adecuados para evaluar el resultado de cada proyecto</p> <p>Desagregar los proyectos en las actividades correspondientes, su duración, responsabilidad y los productos específicos de cada actividad</p> <p>Involucrar a las personas que deban ejecutar los proyectos y sus actividades</p>

<p>4.4</p>	<p>Realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades</p>	<p>Hacer un seguimiento cotidiano de los proyectos y de sus actividades</p> <p>Realizar informes de seguimiento de la ejecución de las actividades</p> <p>Realizar informes de seguimiento de los indicadores de los resultados</p> <p>Evaluar los indicadores</p> <p>Analizar las desviaciones</p> <p>Valorar los resultados</p> <p>Realizar informes finales de evaluación con los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades de los proyectos</p> <p>Realizar un informe final de evaluación con las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto</p> <p>Elaborar una evaluación final y global del proyecto</p> <p>Analizar los puntos débiles y críticos, sus causas y agentes así como su impacto para corregir posibles desviaciones en el PEG y para retroalimentar el proceso de toma de decisiones y de mejora continua</p> <p>Comunicar internamente y ante el ciudadano los resultados de cada POA como un ejercicio de transparencia interna y externa de la organización</p>
-------------------	--	--

5. Términos y referencias

5.1. Glosario

Análisis DAFO: metodología de estudio de la situación de una organización, parte de ella, de un proceso, proyecto, etc., analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El término proviene de la traducción de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

Análisis FODA: véase *Análisis DAFO*.

Análisis de riesgos: proceso sistemático que permite entender la naturaleza y deducir el nivel de los riesgos identificados. Proporciona las bases para una correcta evaluación de riesgos y para la toma de decisiones sobre el tratamiento de los mismos.

Ciclo de vida de los documentos: expresión que ilustra el tránsito de los documentos a lo largo de las fases de actividad, semiactividad e inactividad. Cada una de las fases del ciclo encuentra su plasmación en un tipo de archivo.

Estrategia: línea de actuación de una organización para el logro de un objetivo.

Identificación de riesgos: el proceso por el que se determina qué, dónde, cuándo, por qué y cómo algo puede suceder.

Indicador: unidad de medida que permite realizar el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización.

Informe de evaluación de riesgos: información recogida en forma de tabla o de mapa en el que se incluirá por cada uno de los riesgos identificados, sus consecuencias, escala de gravedad y de probabilidad o frecuencia, su impacto y posible tratamiento.

Misión: razón de ser de un centro gestor, organización o institución que justifica su existencia y que está determinada legal o normativamente.

Objetivo político: formulación concisa, de índole política, que expresa una meta o situación que la más alta dirección del centro gestor, organización o institución pretenden conseguir.

Plan Estratégico: en el ámbito de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos, es el documento de alto nivel que proporciona relaciones concretas entre la Política de gestión de documentos y las directrices estratégicas de la organización y de su situación económica. También puede ser aplicado para cualquier otro proceso de la gestión y tratamiento archivístico de los documentos que se pretenda abordar.

Producto: elemento material que se origina con la realización de una actividad.

Proyecto: conjunto coordinado de actividades que, discurriendo por una estrategia, pretende conseguir un objetivo específico que contribuya a la consecución de un objetivo político general.

Resultado: efecto concreto o logro que se alcanza como consecuencia de la realización del conjunto del proyecto.

Riesgo: referido a la posibilidad de que algo pueda ocurrir y que tenga un impacto en los objetivos de la organización. Un riesgo suele ser definido como un suceso o circunstancia y las consecuencias que pueden derivarse de él. Los riesgos suelen medirse por el nivel o escala de sus consecuencias y su probabilidad.

Sistema de archivos: marco en el que se definen, planifican, implantan, desarrollan y evalúan los principios metodológicos, técnicas y herramientas archivísticas que sirven de base a la definición de políticas y normas que rigen la gestión y el tratamiento documental de la organización. Por lo tanto, los elementos claves que deben configurar un sistema de archivos son: una legislación específica; unos órganos ejecutivos y/o asesores; unos centros adscritos, un programa definido de actuación archivística y recursos humanos y presupuestarios.

Visión: imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, del centro gestor, organización o institución.

5.2. Referencias

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010a. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 5. Record Management Strategy* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g5.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2010b. *PROS 10/10 Strategic Management - Guideline 6. Records and Risk Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g6.pdf>

AUSTRALIA. PUBLIC RECORD OFFICE VICTORIA. 2013. *PROS 10/10 Strategic Management - Specification 1: Strategic Management* [en línea]. Version 1.0. Victoria: Public Record Office Victoria. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010s1.pdf>

AUSTRALIA. QUEENSLAND STATE ARCHIVES. 2010. *Strategic Recordkeeping. Implementation Plan Workbook* [en línea]. Version 2. Brisbane: Queensland State Archives. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.archives.qld.gov.au/Recordkeeping/GRKDownloads/Documents/IS40WorkbookSRIP.pdf>

ESPAÑA. COMUNIDAD DE MADRID. [2006]. *Análisis de Riesgos* [en línea]. Madrid: Comunidad de Madrid. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo%28AR%29_es.pdf

ESPAÑA. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP). 2012. Plan Estratégico 2012-2015 del Instituto Nacional de Administración Pública. En: INAP [sitio web]. Madrid: INAP. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://www.inap.es/mediateca?p_p_id=contentviewerservice_WAR_alfresco_packportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=columna-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&contentviewerservice_WAR_alfresco_packportlet_struts_action=%2Fcontentviewer%2Fview&contentviewerservice_WAR_alfresco_packportlet_noDeName=PRESENTACION_PLAN ESTRATEGICO_INAP_364143.gcl&contentType=notice

ESPAÑA. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. 2000. *Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos. Una nueva administración al servicio de los ciudadanos*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Censo Guía de Archivos de España e Iberoamérica* [sitio web]. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

<http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/portada.htm>

ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. 2012. *Plan Estratégico de la Secretaría de Estado de Cultura 2012-2015* [en línea]. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

<http://www.cultura.gob.es/principal/docs/novedades/2012/PlanEstrategicoGeneral2012-2015.pdf>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2014. *ISO/TR 18128:2014 - Information and documentation – Risk assessment for records processes and systems*. Ginebra: ISO. [Se ha empleado la siguiente versión equivalente en español: AENOR. 2014. *ISO/TR 18128:2014. Información y Documentación. Identificación y evaluación de riesgos para sistemas de documentos*. Madrid: AENOR].

MÉXICO. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. 2002. *Metodología para el análisis FODA* [en línea]. México D. F.: Dirección de Planeación y Organización. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en: http://uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

5.3. Bibliografía

ARMIJO, M. 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* [en línea]. Santiago de Chile: ILPES. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

BARROSO ARAHUETES, A. [2014]. Archivo Histórico Eclesiástico de Bizkaia. La planificación estratégica y el análisis de costes en los archivos, un servicio de valor añadido. Próxima publicación. León: Fundación Sierra Pambley. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:

<https://archivosierrapambley.wordpress.com/programa/>

BAZAGA FERNÁNDEZ, I. 1997. El planeamiento estratégico en el ámbito público. En: BAÑÓN, R.; CARRILLO, E. (comp.). *La Nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial.

BUENO C.; CRUZ, I. C.; DURÁN, J. J. 2001. *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.

CASTILLO URTUBIA, E. 2005. *Planificación Estratégica y Control de Gestión. Documento elaborado para Cátedra Planificación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

CROSS K. F.; LYNCH, R. 1993. *La mejora continua: patrones de medidas*. Bilbao: Ediciones Deusto.

DAVID, F. R. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica*. México D. F.: Pearson Education.

DÍAZ, A.; CUÉLLAR, E. 2007. *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

FRIEDMAN, J. 2007. *Planificación*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

IGLESIAS ALONSO, Á. 2010. La planificación estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: análisis de caso [en línea]. *Cuadernos de Gestión*, 10 (1), pp. 101-119. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1015.pdf>

MACHADO NOA, N. 2006. *Dirección Estratégica: matriz DAFO*. Santa Clara: UCLV.

RAMOS, B.; SÁNCHEZ, C. 2013. *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la Administración española*. Madrid: INAP.

SALLENAVE, J. P. 1994. *La gerencia integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

STEINER, G. 1998. *Planificación Estratégica. Lo que Todo Director debe Saber*. México D. F.: Editorial CECSA.

VIEITES RODRIGUEZ, R. (coord.). *Cómo elaborar el análisis DAFO* [en línea]. Santiago de Compostela: CEEI Galicia, SA. Cuadernos prácticos. Gestión empresarial. [Consulta: 15 diciembre 2014]. Disponible en:
http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/6ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf

ANEXO I. FICHA DE INDICADORES DE RESULTADOS

OBJETIVO GENERAL

2

Reforzar, desde la transparencia, los instrumentos de comunicación y cooperación cultural entre las administraciones públicas y otras instituciones para promover un uso eficiente y racional de los recursos

ESTRATEGIA

2.7.

Fortalecer los instrumentos orgánicos de cooperación en materia de archivos y bibliotecas.

PROYECTO

2.7.1.

Creación del Consejo de Cooperación Archivística, según lo dispuesto en el RD 1708/2011, de 18 de noviembre.

OBJETIVO ESPECÍFICO

DEL PROYECTO

Impulsar el Sistema Español de Archivos para lograr la participación de las administraciones públicas, de los archivos universitarios y de archivos privados

INDICADORES DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL PROYECTO	INDICADORES	FIABILIDAD			PERIODO DE VERIFICACIÓN
		Baja	Media	Alta	
Constitución del Consejo de Cooperación Archivística	Fecha de constitución			X	Abril 2013
	Número de reuniones			X	Diciembre 2013

ANEXO II. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE		
Severiano Hernández Vicente. Subdirector General de los Archivos Estatales		
DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
12 meses	Enero 2013	Diciembre 2013

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN		RESPONSABLE			PRODUCTOS
		Inicio	Final	Nombre	Puesto de trabajo	Unidad	
1	Petición de designación de los representantes del Consejo de Cooperación Archivística previsto en el RD 1708/2011	15/02/2013	28/02/2013	Severiano Hernández/Blanca Desantes	Subdirector AAEE /Jefe de Área	Subdirección General AAEE/Área de Programación y Coordinación Archivística	Cartas de petición de nombramiento de representantes
2	Convocatoria Reunión Constitutiva del Consejo de Cooperación Archivística	11/03/2013	27/03/2013	Severiano Hernández/Blanca Desantes	Subdirector AAEE /Jefe de Área	Subdirección General AAEE/Área de Programación y Coordinación Archivística	Cartas de convocatoria Orden del día Confirmación de asistentes
3	Celebración reunión del Consejo de Cooperación Archivística	01/04/2013	30/04/2013	Severiano Hernández	Subdirector AAEE	Subdirección General de los Archivos Estatales	Constitución del Consejo Designación del puesto de Secretario Acta de la reunión

Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN		RESPONSABLE			PRODUCTOS
		Inicio	Final	Nombre	Puesto de trabajo	Unidad	
4	Difusión del Acta de la reunión , de los acuerdos adoptados y de la fecha celebración siguiente reunión del Consejo de Cooperación Archivística	20/05/2013	14/06/2013	Severiano Hernández	Subdirector AAE	Subdirección General de los Archivos Estatales	Cartas de envío Acuerdo de fecha de celebración próxima reunión

ANEXO III. FICHA DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

OBJETIVO
GENERAL

2

Reforzar, desde la transparencia, los instrumentos de comunicación y cooperación cultural entre las administraciones públicas y otras instituciones para promover un uso eficiente y racional de los recursos culturales.

ESTRATEGIA

2.7.

Fortalecer los instrumentos orgánicos de cooperación en materia de archivos y bibliotecas.

PROYECTO

2.7.1.

Creación del Consejo de Cooperación Archivística, según lo dispuesto en el RD 1708/2011, de 18 de noviembre.

OBJETIVO ESPECÍFICO
DEL PROYECTO

Impulsar el Sistema Español de Archivos para lograr la participación de las administraciones públicas, de los archivos universitarios y de archivos privados

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	COMIENZO			FINALIZACIÓN			Motivo-Desviación
		P	R	D	P	R	D	
1	Petición de designación de los representantes del Consejo de Cooperación Archivística previsto en el RD 1708/2011	15/02/2013	16/05/2013	3 meses	28/02/2013	20/05/2013	3 meses	Problemas de agenda del Gabinete del Ministro y del Secretario de Estado de Cultura
2	Convocatoria Reunión Constitutiva del Consejo de Cooperación Archivística	11/03/2013	30/05/2013	3 meses	27/03/2013	31/05/2013	3 meses	Problemas de agenda del Gabinete del Ministro y del Secretario de Estado de Cultura

Nº	ACTIVIDAD	COMIENZO			FINALIZACIÓN			Motivo-Desviación
		P	R	D	P	R	D	
3	Celebración reunión del Consejo de Cooperación Archivística	01/04/2013	04/06/2013	2 meses	30/04/2013	04/06/2013	2 meses	Problemas de agenda del Gabinete del Ministro y del Secretario de Estado de Cultura
4	Difusión del Acta de la reunión , de los acuerdos adoptados y de la fecha celebración siguiente reunión del Consejo de Cooperación Archivística	20/05/2013	15/09/2013	4 meses	14/06/2013	29/12/2013	6 meses	No es prioritaria su difusión hasta la siguiente reunión del Consejo donde deberá ser aprobada.

ANEXO IV. FICHA DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

RESPONSABLE		
Severiano Hernández Vicente. Subdirector de los Archivos Estatales		
DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
12 meses	Enero 2013	Diciembre 2013

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

RESULTADO PREVISTO	INDICADORES	SITUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN			Causas-consecuencia De la desviación
			P	R	D	
Constitución del Consejo de Cooperación Archivística	Fecha de constitución	Desarrollo y materialización de lo dispuesto en el RD 1708/2011. No existe precedente de esta actividad	1	1	0	
	Número de reuniones		1	1	0	

ANEXO V. FICHA DE ANÁLISIS GLOBAL DE LOS MOTIVOS Y EFECTOS DE LAS DESVIACIONES EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 1



PROYECTO

Nº	2.7.1.	Nombre	
			Creación del Consejo de Cooperación Archivística, según lo dispuesto en el RD 1708/2011, de 18 de noviembre.

Análisis global de los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades del proyecto

Se ha podido ejecutar todas las actividades relativas a la Creación del Consejo de Cooperación Archivística, únicamente se ha producido una pequeña desviación en la fecha estimada de la reunión por motivo de agendas del Sr. Ministro y del Secretario de Estado de Cultura

La reunión del Consejo de Cooperación Archivística ha supuesto un hito para la cooperación que en materia de archivos se debe articular en todo el territorio nacional:

- Desde la promulgación de la LPHE, quedaba pendiente la estructuración de un Sistema Español de Archivos que sí se había arbitrado para el ámbito de los museos y de las bibliotecas. El RD 1708/2011 supuso un paso importante al crear las bases legales para la articulación del Sistema Español de Archivos basado en la cooperación y voluntariedad cuyo órgano de representación es el Consejo de Cooperación Archivística. La constitución y puesta en funcionamiento del citado Consejo ha supuesto el cumplimiento del mandato de la Ley y el iniciar una cooperación estable en materia de archivos con las diferentes CCAA y otras administraciones públicas y personas físicas y jurídicas.
- A la reunión celebrada el pasado 4 de junio asistieron representantes de todas las CCAA exceptuando las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla y todos los departamentos ministeriales y otras entidades con representación en el Consejo.

ANEXO VI. FICHA DEL ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CAUSAS Y LAS CONSECUENCIAS DE LAS DESVIACIONES EN LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS



	Nº	2.7.1.	Nombre	
PROYECTO	Creación del Consejo de Cooperación Archivística, según lo dispuesto en el RD 1708/2011, de 18 de noviembre.			
Análisis global de las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto				
Se han obtenido los resultados previstos en este proyecto cuya finalidad era la constitución del Consejo de Cooperación Archivística. Cumplimiento del mandato de la LPHE y una cooperación estable en materia de archivos con las diferentes CCAA y otras administraciones públicas y personas físicas y jurídicas.				

ANEXO VII. FICHA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES



PROYECTO

Nº	2.7.1.	Nombre	
Creación del Consejo de Cooperación Archivística, según lo dispuesto en el RD 1708/2011, de 18 de noviembre.			

Evaluación global del proyecto: Conclusiones

Se han cumplido todos los objetivos relativos al Consejo de Cooperación Archivística, como órgano estratégico para la cooperación con las distintas CCAA y otras personas físicas y jurídicas.

Desarrollado al 100%
 Desarrollado entre el 25 y el 50%
 Proyecto sin comenzar
 Desarrollado al 50%
 Desarrollado en menos del 25%