

2014

Daniel Arturo Núñez Mendoza

[PLAN ESTRATÉGICO RADI]

El Plan Estratégico de la Red de Archivos Diplomáticos, comprende su programa de actuación en el que establece los objetivos que la llevarán a lograr sus propósitos y los mecanismos para su seguimiento. El presente documento cuenta con el consenso de sus miembros, a través de los acuerdos que orientan sus actividades en términos de calidad.

Tabla de contenido

Presentación.....	3
I. Marco de referencia.....	4
II. Análisis de la RADl.....	6
III. Planteamiento del Plan Estratégico	8
1. Marco estratégico	8
1.2 Visión y misión	8
1.3 Valores.....	9
1.4 Propuesta de lineamientos estratégicos	9
IV. Plan estratégico	10
Objetivos estratégicos generales.....	13
V. Plan de control y seguimiento	20
VI. Presupuesto.....	21
VII. Bibliografía	22

Presentación

La consultoría titulada “Plan Estratégico de la Red de Archivos Diplomáticos”, tiene por objetivo diseñar el Plan Estratégico del Programa tomando como base los resultados del diagnóstico elaborado en el 2013, así como las observaciones realizadas a la organización luego de su análisis.

Para poder plantear objetivos estratégicos, se ha considerado importante el planteamiento de una misión y visión, al igual que lineamientos que nos brinden el alcance del Programa. Por ello, la propuesta está diseñada para generar impacto a nivel interno y externo.

Cabe recalcar que, para el cumplimiento de los objetivos y la correcta medición de resultados en base a indicadores, se toma como supuesto la completa colaboración de los países miembros de la RADI.

El documento está estructurado en primer lugar con un marco de referencia que pone en contexto el análisis que se va realizar; en segundo lugar, tenemos la revisión del diagnóstico de la RADI; y finalmente, el planteamiento del Plan Estratégico.

I. Marco de referencia

En el diagnóstico realizado el 2013, se señalan los antecedentes e importancia de la Red de Archivos Diplomáticos Iberoamericanos. En el documento se establece:

“La “RADI surgió de la necesidad de una cooperación más amplia entre los archivos diplomáticos, como ámbito para profundizar e impulsar —con base en el conocimiento histórico de los vínculos políticos, económicos y culturales— la concertación política entre la comunidad iberoamericana de naciones, con la convicción de que el ejercicio de la memoria histórica de las relaciones internacionales de Iberoamérica permitirá conocer mejor un pasado compartido, así como las aspiraciones de los países involucrados.”¹

La importancia de los archivos en general es destacada por diversos especialistas, sin embargo no siempre han gozado de protección de las autoridades de las organizaciones, principalmente de las públicas, donde podemos constatar, por lo general, una serie de carencias, postergaciones y falta de los elementos básicos para su conservación y custodia. En algunos casos y en especial, donde la cooperación técnica internacional ha venido apoyando su atención, los cambios son sustanciales a lo que se ha sumado el apoyo de las autoridades con poder de decisión. En esa dirección, archivos como los de las cancillerías, por los valiosos documentos que conservan, no solo merecen especiales cuidados sino que ameritan hacer todos los esfuerzos para mejorar sus instalaciones, tratamiento archivístico, facilidades para la atención de sus usuarios, inmediatez del servicio para la toma de decisiones, etc. En ese sentido la red de archivos diplomáticos cumple un importante rol en la mejora de los archivos de las señaladas organizaciones. Si tenemos en consideración que el acervo documentario de las cancillerías no solo tiene un uso interno sino también externo, debido a las relaciones internacionales y a las legaciones de cada país que actúan en cada uno de los países donde existen, llegamos al convencimiento de los valiosos que son los documentos para las transacciones internas y externas. Estos archivos que se han ido formando a lo largo del tiempo demandan recursos materiales e intelectuales.”

Asimismo se precisan los objetivos y se hace un comentario sobre los servicios de los archivos diplomáticos:

“Objetivos

“El principal objetivo de la Red es promover la cooperación en materia de organización, administración, conservación y utilización de los sistemas de archivos de las cancillerías Iberoamericanas, con el propósito de modernizar la administración de los acervos documentales bajo su custodia, y mejorar las prácticas de gestión de los documentos en

¹ DE VEGA, Mercedes, *“Diagnóstico de la situación actual de los archivos diplomáticos iberoamericanos: bases para un programa de cooperación”* Ponencia presentada por la autora en la mesa ad hoc de la RADI, el 24 de julio de 2008, en el XVI Congreso Internacional de Archivos, Kuala Lumpur, Malasia. Se hicieron correcciones mínimas formales; el contenido y la estructura de la presentación se mantienen igual.

beneficio de los países que la integran, las propias cancillerías y los usuarios nacionales y extranjeros.”²

Podemos disgregar el objetivo que la RADI se propone en dos direcciones:

- a) Promover la cooperación entre sus miembros para la aplicación de los procesos técnico-archivísticos de los archivos de las cancillerías de los países miembros: lo que supone no solo capacitar al personal que labora en ellos, sino lograr que los archivos logren niveles técnicos de calidad, lo que redundará en un mejor servicio. La eficiente aplicación de los procesos archivísticos dará como resultado, igualmente, un óptimo servicio de los documentos en favor de los usuarios internos y externos.
- b) Modernizar la administración de los acervos documentales: lo que exige ir actualizando el trabajo archivístico de acuerdo con las nuevas tendencias nacionales e internacionales aplicadas a los archivos y documentos, sin que eso signifique apartarse de su esencia por las características peculiares de los tipos documentales que se producen en las cancillerías, así como en lo que se refiere a su acceso, debido a que en ellos, en muchos casos, se encuentra información vital para el país en sus relaciones internacionales, que exige determinadas consideraciones para su servicio, de conformidad con la legislación que rige en cada país.

Para la elaboración del Plan Estratégico podemos definir conceptos necesarios a tomar en cuenta:

Planeamiento Estratégico: El Plan Estratégico debe contener tanto los objetivos organizacionales como los objetivos específicos de la entidad, los cuales se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a las actividades que se van a plantear para el futuro. En el presente trabajo nos basaremos en la definición clara de la visión de éxito de la RADI para poder establecer los lineamientos que nos llevan al objetivo deseado.

Organización de la institución: La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestados orientados a resultados, están relacionados y tienen que guardar relación con la manera como se desea abordar la realidad que se busca cambiar. Una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse las necesidades de la organización que al ser satisfechas van a llevar al cumplimiento de los objetivos trazados.

² RED DE ARCHIVOS DIPLOMÁTICOS IBERIAMERICANOS, <http://archivosiberoamericanos.org/nosotros/> [Consulta: 11.08.2013]

Seguimiento o monitoreo: Es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado período de tiempo. Nos permite identificar las fallas en la planificación e implementación de actividades y proyectos a ser ejecutados, permite comprobar si se está manteniendo la dirección hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y permite proponer soluciones.

La evaluación: es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividad, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual. La evaluación se divide en dos tipos: i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los interesados. La evaluación es una herramienta que va facilitar el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

La gestión del conocimiento: tiene como objetivos generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know – how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. EL objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en una organización los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos; por lo que se puede optimizar los recursos.

II. Análisis de la RADI

La RADI se presenta como un programa de cooperación que busca el intercambio de información y la cooperación entre los archivos diplomáticos de los ministerios de relaciones exteriores en los países miembros.

Se describe las líneas de acción u objetivos institucionales que se han seguido desde el 2006 a la fecha:

- Organizar las reuniones anuales de la RADI, con el propósito de informar sobre el curso del programa y compartir experiencias.

- Evaluar las condiciones y necesidades específicas de cada uno de los miembros de manera periódica y cada vez que se requiera, mediante un diagnóstico que permita definir racionalmente los proyectos específicos.
- Crear un nuevo marco conceptual de la RADI para garantizar su adecuada gestión.
- Promover que los países miembros hagan las aportaciones económicas que permitan convertir a la RADI en un auténtico programa de cooperación.
- Elaborar bases de datos electrónicas nacionales sobre el pasado compartido de Iberoamérica, que puedan compilarse en el portal de RADI.

De igual forma, así como se plantea un objetivo general, se desprende objetivos específicos sobre los cuales gira la labor del Programa:

- Promover la cooperación en materia de conservación, preservación, organización, administración y utilización colectiva de los archivos diplomáticos.
- Estimular la labor de investigación sobre las relaciones internacionales de Iberoamérica y su difusión.
- Facilitar la coordinación entre las Cancillerías mediante el intercambio de información y la consulta de documentos por vía electrónica proporcionando un apoyo a la gestión diplomática de los países.
- Establecer un sistema común de organización de acervos documentales, con base en normas internacionales.

De las líneas de acción declaradas en la RADI podemos mencionar que están planteadas como objetivos generales que contribuyen a dar lugar al planteamiento de metas que contribuyan con la labor de la organización.

A partir de la revisión del diagnóstico elaborado en el 2013, podemos definir los aspectos a ser trabajados en adelante.

1. A nivel organizacional, es importante la consideración de estructuras claras que definan tanto conceptos como procedimientos en materia de archivos. Ello desde claridad en criterios, en las operaciones que se realizan y en la administración de cada institución. Por otro lado, si bien se ha realizado capacitaciones, es importante mantener constante la formación no solo en gestión de archivos, sino

también en temas de gestión de la información, conservación y restauración, y tecnologías de la información.

2. En el diagnóstico se hace mención que la mayoría de archivos de las cancillerías cuentan con infraestructura adecuada, sin embargo, todavía hay algunos que necesitan apoyo en este aspecto. Ello es importante y brinda la base para la mejora organizacional que se desee.
3. Depende de los integrantes de la RADI impulsar las mejoras con el compromiso de todos miembros de la organización, así como replicar las fortalezas y superar las debilidades para dar paso a la innovación y lograr modelos de gestión que puedan ser aplicados en otros archivos fuera de la organización.

III. Planteamiento del Plan Estratégico

1. Marco estratégico

El marco estratégico contribuye a fijar el rumbo, es decir, cumple la función de definir que se desea trabajar y hasta donde se desea llegar. Para ello, se tomará como insumo el Documento de Formulación de la RADI y las Bases de Operación de la RADI revisados anteriormente, así como las líneas de acción declaradas.

1.2 Visión y misión

Una vez descritas las líneas de acción declaradas por la RADI y de hacer el contraste con las líneas estratégicas y la visión de éxito que se plantea; podemos declarar la visión y misión de la organización.

Visión

La RADI lidera el cambio en la gestión de archivos diplomáticos contribuyendo a la transferencia de información y calidad del servicio en los archivos miembros.

Misión

La RADI es el programa cultural de carácter multinacional encargado de garantizar la cooperación entre los países miembros con la finalidad de desarrollar e impulsar los procesos de calidad en la gestión de los archivos, para mejorar el servicio y gestión de los documentos de archivo de las cancillerías.

1.3 Valores

Responsabilidad: En el planeamiento, ejecución y control de las actividades propuestas para el cumplimiento de objetivos de la RADI.

Solidaridad: Mediante la colaboración y coordinación para el beneficio de la labor archivística entre miembros de la organización aportantes, no aportantes y externos.

Transparencia: En la rendición de cuentas, transmisión de conocimiento y gestión de la información, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y aprendizaje de todos los miembros.

Compromiso: Con la organización y las actividades que requieren un esfuerzo conjunto de los miembros para ser realizadas.

1.4 Propuesta de lineamientos estratégicos

En esta actividad se busca elaborar una propuesta de lineamientos estratégicos que se constituyan como una dirección para la institución en el planteamiento de sus objetivos y acciones a ser tomadas acorde a los recursos con los que cuenta la organización.

- 1.** Desarrollo y fortalecimiento de la RADI
- 2.** Fortalecimiento de la gestión documental de las cancillerías
- 3.** Refuerzo de las capacidades institucionales de las cancillerías como conjunto en la atención de sus archivos.
- 4.** Formación del talento humano en todos los archivos miembros de la RADI
- 5.** Potenciar el servicio de los archivos de las cancillerías con una orientación al beneficiario interno y externo
- 6.** Promoción y difusión de la misión y visión de la RADI

Visión de éxito:

El manifiesto de la visión de éxito parte de la necesidad de identificar la realidad que se desea modificar, lo cual se refleja en la traducción del cumplimiento de la razón de la organización. En ese sentido, podemos definir la visión de éxito de la RADI como:

“Una gestión documental de calidad en todas las cancillerías aportantes y no aportantes que permite optimizar el servicio y acceso de los documentos; así como la transferencia

de conocimiento entre los colaboradores internos y externos de los archivos, mediante las mejoras prácticas en la gestión de los archivos y la conservación de sus documentos.”³

IV. Plan estratégico

a) Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que podemos emplear para describir la estrategia que se desea plantear. Se usa como base para la formulación de estrategias que refleja el planteamiento para lograr la visión y misión de la organización.

Existe una relación de causa y efecto entre los componentes de acuerdo a las perspectivas que se definen. Con lo cual, el mapa estratégico debe ser entendido desde su base hasta su punto más alto.

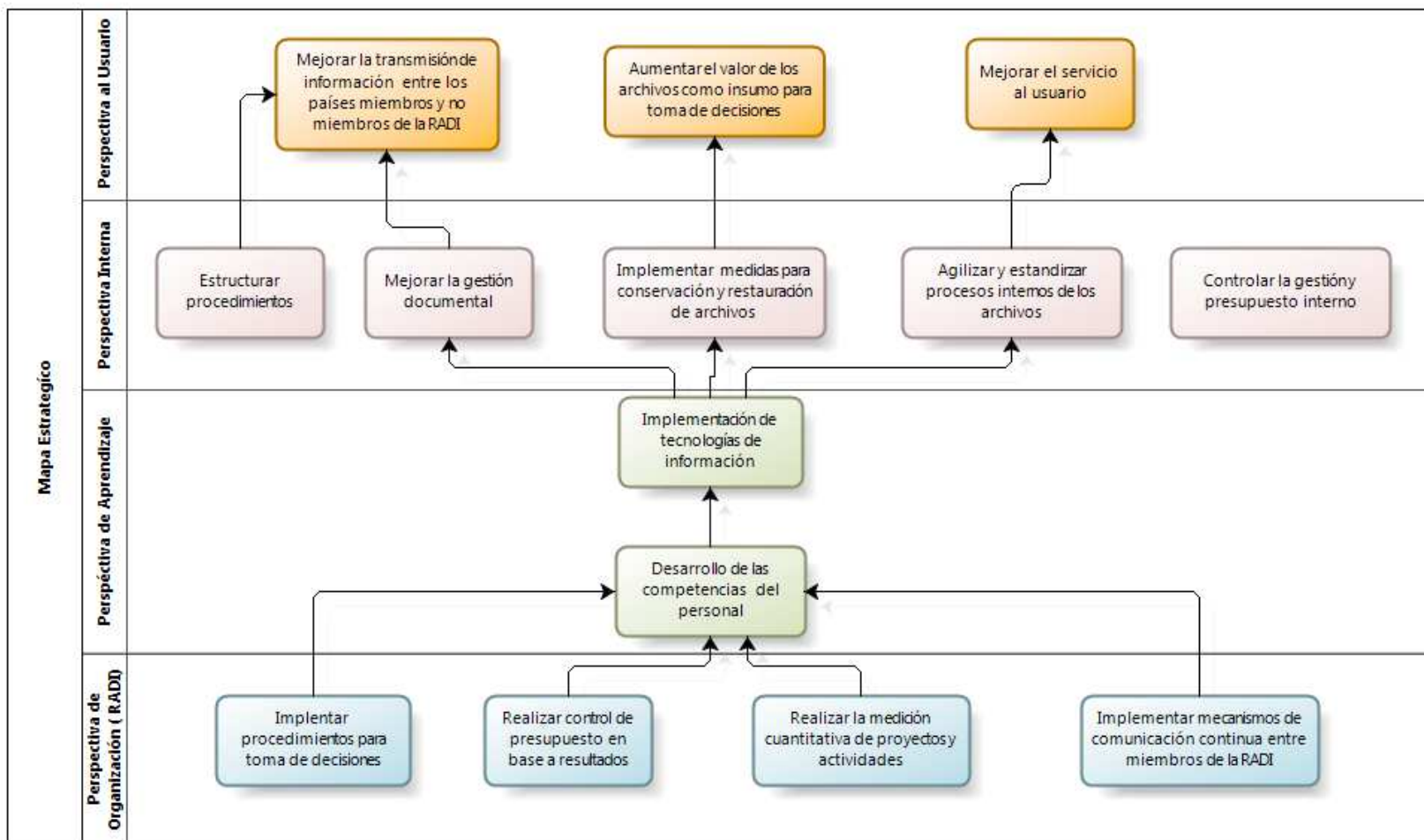
Para el presente Plan Estratégico utilizamos esta herramienta para poder describir metas que se desean alcanzar en diferentes niveles de interés. Se propone metas a ser cumplidas desde la RADI como organización hasta una meta final que se debe reflejar en cada archivo que ha recibido apoyo por parte de la organización. Como siguiente paso, se realizó la planeación estratégica que refleja el cómo implantar las estrategias, así como iniciativas que brindan una dirección para la organización. Resulta indispensable que el plan estratégico descrito sea coordinado y medido respecto a los alcances que la RADI puede tener para la toma de decisiones y actividades.

La RADI se encuentra en un entorno en donde existe espacio para la mejora de la competitividad en materia de archivos en distintos niveles. Como organización, la RADI se fortalece para asumir proyectos de mayor impacto y continuidad. Por otro lado, el conjunto de instituciones adscritas brindan la oportunidad de incrementar el alcance de la organización y sus actividades.

³ Anexo 2 “ Teoría de cambio”

Mapa estratégico

Cuadro N°1: Mapa Estratégico



Perspectiva de Organización (RADI)

Para el cumplimiento de un plan estratégico resulta imprescindible que la RADI como organización tenga metas internas planteadas. Por ello, se proyecta que el Programa se consolide con procedimientos para la toma de decisiones y realizar un control del presupuesto en base a los resultados que se generan con cada actividad y proyecto ejecutado; esto implica poder medir cuantitativamente los resultados y también mantener una comunicación activa entre los miembros.

Perspectiva de Aprendizaje

En la perspectiva de aprendizaje se hace referencia a las necesidades a nivel de archivos. Las capacitaciones en temas de archivos, así como en tecnologías de información como la digitalización son un elemento esencial para incrementar la competitividad del personal. Esto será la base para mejoras a nivel archivo como institución.

Perspectiva Interna

En lo que se refiere a la perspectiva interna, nos referimos a metas planteadas a los archivos como institución. Es importante poseer procedimientos que permitan la retención de conocimiento operativo, con lo cual la labor archivística no se detenga por cambio de personal. Por otro lado, se plantea mejorar la gestión documental, es decir, la implementación de una gestión que contemple la elaboración de cuadros de clasificación y respete el flujo del documento.

La estandarización de procedimientos implica cumplir principalmente con la ISO 15489, además se recomienda realizar un control de gestión que permita el seguimiento del plan estratégico y del presupuesto de cada institución.

Perspectiva al usuario

Finalmente, como una relación de causa y efecto, la perspectiva al usuario nos muestra metas a ser alcanzadas con el aporte de lo comentado anteriormente en cada etapa. Se considera en el presente Plan Estratégico que la mejora de la transmisión de información, brindar un servicio de calidad y evidenciar la importancia de los archivos para la toma de decisiones, son fundamentales como metas para la RADI y cada archivo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2020

Objetivos estratégicos generales

Los objetivos estratégicos están orientados a mejoras en el nivel organizacional, gestión del conocimiento, formación profesional y modernización. Ello en respuesta de las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado en el 2013 y a la propuesta de extender el apoyo de la organización a países no aportantes.

De los resultados encontrados en el Diagnóstico 2013 realizado a los archivos miembros de la RADI, podemos destacar lo siguiente:

- El 50% realiza transferencias al archivo histórico.
- El 64% ha aprobado su cuadro de clasificación de documentos
- El 36% cuenta con un área de restauración de documentos.
- En los últimos dos años el 73% de los archivos ha capacitado a su personal.
- El 82% cuenta con estudios oficiales en archivística
- Un 73% no ha previsto un programa de conservación o resguardo de documentos electrónicos

A partir de ello, se plantea el plan estratégico como la propuesta a nivel de planificación para generar impacto en los archivos de las cancillerías. La propuesta tiene como dirección la mejora de la competitividad en los archivos de las cancillerías, considerando como clave el brindar una respuesta ante los resultados del diagnóstico realizado en el 2013. De igual forma, se tiene en consideración la visión de éxito planteada.

Cuadro N°2: Objetivos Estratégicos Generales y Específicos

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
1. Mejorar y Fortalecer la gestión de la RADI para incrementar el nivel de incidencia en los archivos de las cancillerías	1.1 Mejorar la gestión de la RADI 1.2 Organizar e implementar herramientas para la gestión de la organización en la planificación de proyectos y actividades
2. Transferir, usar y enseñar conocimientos para la mejora de la gestión de los archivos	2.1 Promover la transferencia de conocimiento dentro de las instituciones 2.2 Incrementar la vinculación de los miembros de la RADI y los no miembros en programas y proyectos

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
	2.3 Mejorar la vinculación de los países aportantes y no aportantes
3. Incrementar recursos humanos calificados en la gestión de los archivos en las diferentes instituciones	3.1 Promover la formación de recursos humanos de excelencia con estudios técnicos 3.2 Apoyar la inserción de personal calificado en las diferentes instancias
4. Modernizar la gestión de los archivos en sus diferentes etapas	4.1 Promover la modernización de la infraestructura física e institucional para la gestión, conservación y restauración de los archivos 4.2 Generar oportunidades para fortalecer las bases del trabajo en archivos y el uso de herramientas modernas en la gestión de archivos.

1. Mejorar y fortalecer la gestión de la RADl

Para el éxito de la organización en el cumplimiento de sus metas, es importante considerar el tener un organismo organizado y fuerte que permita la adecuada planificación de actividades. Los objetivos específicos tienen como meta que la organización planifique sus actividades considerando los recursos empleados, el impacto o mejora que pueden generar y la evaluación antes y después de la actividad que realicen.

2. Transferir, usar y enseñar conocimientos

Es importante que las instituciones cuenten con los mecanismos necesarios para tener una relación de dependencia con el personal, así como tener el conocimiento para tener el mismo nivel de respuesta que sus pares en otros países. Para ello, es importante fomentar la transferencia de conocimiento operativo, así como fomentar el intercambio de experiencias entre organizaciones.

3. Incrementar recursos humanos calificados en la gestión de los archivos

Ello se refleja en el compromiso de la RADl en realizar actividades que mejoren la competitividad del personal en todos los archivos de Cancillería. De igual forma, en el compromiso de fomentar o promover los beneficios de tener personal especializado en temas de archivos.

4. Modernizar la gestión de los archivos

El trabajo de modernización tiene como requisito el conocer las bases de la gestión de los archivos, para ello el promover la modernización empieza por dar a conocer los principios básicos y las necesidades reales para una correcta modernización.

Cuadro N°3: Propuesta de Acciones Principales

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Acción Principal
1. Mejorar y Fortalecer la gestión de la RADI para incrementar el nivel de incidencia en los archivos de las cancillerías	1.1 Mejorar la gestión interna de la RADI 1.2 Organizar e implementar herramientas para la gestión de la organización en la planificación de proyectos y actividades	1.1 Evaluar cuantitativamente los proyectos de la organización en las reuniones programadas y su seguimiento. 1.2. Evaluar los procedimientos internos y prácticas de la organización buscando su mejora. 1.3. Mejorar los mecanismos de comunicación interna para lograr una mayor coordinación entre miembros.
2. Transferir, usar y brindar conocimientos para la mejora de la gestión de los archivos	2.1 Promover la transferencia de conocimiento dentro de las instituciones 2.2 Incrementar la vinculación de los miembros de la RADI y los no miembros en programas y proyectos	1.1 Implementar espacios de retroalimentación sobre los resultados y experiencias obtenidos en los diferentes proyectos. 1.2. Promover o realizar actividades que contribuyan al trabajo conjunto entre los países. 1.3. Elaboración de publicaciones especializadas. 1.4. Sistematizar las experiencias, buenas prácticas e información

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Acción Principal
<p>3. Incrementar recursos humanos calificados en la gestión de los archivos en las diferentes instituciones</p>	<p>3.1 Promover la formación de recursos humanos de excelencia con estudios técnicos</p> <p>3.2 Apoyar la inserción de personal calificado en las diferentes instancias</p>	<p>relevante.</p> <p>1.1 Fomentar los beneficios e importancia de contar con personal especializado.</p> <p>1.2. Promover o realizar actividades que contribuyan a la formación profesional.</p> <p>1.3. Asesorar en buenas prácticas para la gestión de los archivos.</p>
<p>4. Modernizar la gestión de los archivos en sus diferentes etapas</p>	<p>4.1 Promover la modernización de la infraestructura física e institucional para la gestión, conservación y restauración de los archivos.</p> <p>4.2 Generar oportunidades para fortalecer las bases del trabajo en archivos y el uso de herramientas modernas en la gestión de archivos.</p>	<p>1.1 Realizar diagnóstico sobre las necesidades en infraestructura de los archivos miembros de la RADI.</p> <p>1.2. Promover la necesidad de la formación profesional en archivos como requisito para la modernización.</p> <p>1.3. Mantener coordinación continua sobre las demandas en materia de mejoras en los archivos miembros de RADI</p>

Cuadro N°4: Propuesta de Indicadores y Metas

Objetivos Estratégicos Generales	Indicadores	Meta
1. Mejorar y Fortalecer la gestión de la RADl para incrementar el nivel de incidencia en los archivos de las cancillerías	1.1 Número de proyectos, actividades acordadas en el año.	1.1 Al término del segundo año más del 70% de proyectos formulados han sido medidos y poseen resultados puntuales.
	1.2 Resultados anuales obtenidos cuantitativamente.	1.2 La RADl posee mecanismos definidos para la formulación y coordinación de proyectos.
	1.3 Porcentaje del presupuesto utilizado anualmente.	1.3 La RADl ha sistematizado la información resultado de la gestión anual y cuenta con una base de consulta y experiencias.
2. Transferir, usar y brindar conocimientos para la mejora de la gestión de los archivos	2.1 Número de capacitaciones, talleres realizados en el año.	2.1 Más del 70% del personal que trabaja en archivos en los países que la RADl decide apoyar se encuentra capacitado al término del tercer año.
	2.2 Porcentaje de personal capacitado del total de archivos vinculados a la RADl.	2.2 El personal de los archivos miembros de la RADl se encuentra evaluado.
	2.3 Cantidad de horas de capacitación realizadas por actividad anualmente.	2.3 La RADl cuenta con un plan de capacitación y conoce los puntos de mejora a ser tratados en los diferentes archivos donde posee incidencia.
3. Incrementar recursos humanos calificados en la gestión de los archivos en las diferentes	3.1 Cantidad de personal evaluado anualmente.	3.1 Los países reconocen la importancia de contar con personal formado en materia de archivos al término del quinto año.
	3.2 Número de nuevos ingresos de archiveros profesionales en los	

Objetivos Estratégicos Generales	Indicadores	Meta
instituciones	archivos inscritos en la RAD respecto del total de empleados.	3.2 Existe una guía de buenas prácticas que sirve como base para que cada institución pueda mejorar al término del quinto año.
4. Modernizar la gestión de los archivos en sus diferentes etapas	<p>4.1 Número de archivos que han implementado un sistema de gestión documental.</p> <p>4.2 Número de archiveros evaluados y calificados para realizar implementaciones en la gestión de archivos.</p>	4.1 Al término del quinto año existe un 50% más de archivos, que poseen un adecuado sistema de gestión documental respecto al presente año.

V. Plan de control y seguimiento

El plan de control y seguimiento tiene como objetivo realizar un monitoreo de los objetivos planteados en el plan estratégico, ello permite mejorar el proceso de toma de decisiones, la comunicación interna y la evaluación integral de la organización mediante la declaración de principales acciones que puedan tomarse como guía.

Para ello, se realiza un seguimiento de los resultados de los indicadores, así como monitoreo de ocurrencias relacionadas a las actividades de la organización. El seguimiento se centra en la identificación de las actividades por proyecto y objetivo al cual responden, con lo cual, también se declara las necesidades y la herramienta de control que se va tener por proyecto.

Para poder realizar un control y rendición de cuentas de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico, se recomienda un control basado en reuniones de progreso, así como la entrega periódica de reportes, y la aplicación de encuestas a las entidades con las cuales se trabaja, para conocer el impacto que tiene en estos actores.

Cuadro N°5: Esquema de Control de actividades

OBJETIVO:	INDICADORES	FUENTES
PROPÓSITO		
RESULTADO		
ACCIONES DE CONTROL		
Desarrollo de reuniones de progreso.	N° de reuniones realizadas al año.	Registro de reuniones
Entrega de reportes de ocurrencia.	N° de reportes entregados al año	Registro de reportes
Monitoreo de resultados de actividades.	N° de encuestas aplicadas	Encuestas de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro presentado podemos observar como las acciones a realizar permiten un control de gestión adecuada para lograr mecanismos de recopilación de información y control, lo cual facilita mejorar el proceso de toma de decisiones, la comunicación interna y la evaluación integral de la organización y sus actividades. Todo ello tomando en cuenta, las estrategias que aplicarán a partir del mapa estratégico elaborado.

Si bien plantea un Plan Estratégico a 5 años, al cierre de un año se toman decisiones que pueden cambiar la planificación de mediano plazo. Por ello, se recomienda hacer una revisión al cierre del año para conocer los avances u objetivos que deben ser modificados de acuerdo a las necesidades de la organización. Ello implica también la revisión de los gastos realizados por actividad.

VI. Presupuesto

El presupuesto de la RADI posee un esquema en base a rubros generales que son agentes de costos para la organización, por lo cual se posee fondos destinados para cada uno. No obstante, un presupuesto es el reflejo de un plan detallado que responde al uso de recursos en un período específico.

Para su elaboración se necesita tomar en consideración una visión a futuro y las acciones que se desea realizar. En el caso de la RADI, el presupuesto responde a fondos otorgados por lo que no está sujeto a un planteamiento previo que proyecte un esquema a futuro.

Se recomienda un esquema de distribución en ingresos y gastos, en el cual los ingresos estén representados por el total de fondos asignados y los gastos la distribución de los mismos según los rubros ya establecidos. Además, el uso adicional de un presupuesto basado en las actividades, el cual será útil para la planificación de actividades y contribuirá una visión real de las necesidades de la organización versus los fondos que posee.

VII. Bibliografía

LAUDON KENNETH Y JANE P.LAUDON

2008 Sistemas de Información Gerencial. Administración de la Empresa Digital. México

MENDOZA, AIDA

2013 Diagnóstico RADI. Lima. Perú.

ROBERT N.ANTHONY Y VIJAY GOVINDARAJAN

2007 Sistemas de Control de Gestión. México, Duodécima Edición.

STOUT BLOCHER Y CHEN COKINS

2008 Administración de costos. Un enfoque estratégico. México. Cuarta Edición.

RED DE ARCHIVOS DIPLOMÁTICOS IBEROAMERICANOS

< <http://archivosdiplomaticos.org/> > Última fecha de consulta 10.05.2014

Anexo 1: Revisión Diagnóstico 2013

Diagnóstico 2013	
<p>I. Organización estructural de los archivos de la institución (comprende el ciclo vital de los documentos)</p>	<p>82% cuenta con archivo histórico, solo 18% no lo tienen. 35% de los archivos se encuentran organizados por fondos documentales. 73% tienen un archivo central. 50% indican hacer transferencias al archivo histórico y 50% no lo hacen. 64% cuentan con normas procedimentales para la valoración documental. 64% actualmente han aprobado su cuadro de clasificación de documentos. 64% tienen tablas de retención o disposición de documentos. 64% conservan fondos especiales como mapas, planos o tienen una biblioteca. Solo un 36% cuentan con un área de restauración de documentos.</p>
	<p>73% y 82% tiene leyes sobre archivos y de transparencia y acceso de documentos públicos, respectivamente.</p>
<p>II. Recursos humanos, infraestructura y tecnología (recoge los resultados del rubro V del Diagnóstico 2007, en lo que se refiere a Tecnología.</p>	<p>82% cuenta con estudios oficiales de archivística. En los últimos dos años el 73% de los archivos ha capacitado a su personal en archivos.</p>
<p>IV. Edificio e infraestructura</p>	<p>91% señala haber logrado un edificio o infraestructura adecuada para sus archivos.</p> <p>El mayor porcentaje se encuentra en la protección contra incendios y el control de humedad; de otro lado tanto el control de temperatura como el sistema de vigilancia se encuentran en menor proporción.</p> <p>Un 80% señala estar conforme con el mobiliario para la custodia de los documentos</p>

Diagnóstico 2013

Los 11 archivos encuestados cuentan con equipos de informática, y 10 con escáneres.

90% del personal está preparado para hacer uso de programas informáticos para archivos, así como los equipos tecnológicos.

Sin embargo, un 73% no ha previsto un programa de conservación o resguardo de documentos electrónicos.

Anexo 2: Esquema de teoría de cambio

Componente	Descripción
Visión de éxito	Una gestión documental de calidad en todas las cancillerías aportantes y no aportantes que permite la transferencia de conocimiento entre los colaboradores internos y externos de los archivos, mediante las mejores prácticas en la gestión de los archivos y la conservación de sus documentos.
Precondiciones	<ol style="list-style-type: none">1. Las cancillerías trabajan en conjunto. Existe un trabajo conjunto y una coordinación constante de actividades, objetivos y metas.2. Todas las cancillerías manejan buenas prácticas en la gestión de archivos y su conservación.3. Existe una adecuada transmisión de conocimiento operativo en las organizaciones inscritas en la RADI.4. El Personal se encuentra debidamente capacitado y cuenta con la facultad y el empoderamiento necesario para tomar decisiones, realizar aportes a la gestión y cumplir los objetivos organizacionales.
Intervenciones	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar coordinaciones constantes entre cancillerías.2. Realizar capacitaciones al personal de los países miembro de las cancillerías.3. Elaborar el manual de buenas prácticas que refleje el debido proceso y marque las pautas para el servicio al usuario interno y externo.4. Mantener un constante monitoreo sobre las ocurrencias dentro de las cancillerías con la finalidad de tener un reflejo de las situaciones que demandan un tipo de acción.5. Revisar los procedimientos de actuación de la RADI con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que permitan un

	servicio de calidad.
Supuestos	Todos los archivos de cancillería, miembros de la RADI, se comprometen al cumplimiento y coordinación de los objetivos y actividades que se planifican en la organización.