

# EL PERFIL PROFESIONAL DEL ARCHIVERO EN LA ORGANIZACIÓN: Propuesta metodológica para el tratamiento sistémico de los recursos de información de la institución

---

Por : Jordi Andreu i Daufí

Correo electrónico: [ajandda@correu.gencat.es](mailto:ajandda@correu.gencat.es)

Participó en la VI Jornadas Españolas de Documentación FESABID 98.

---

## Resumen

*La comunicación que se presenta describe, básicamente, la metodología que el autor está utilizando para el tratamiento sistémico de los recursos de información en el subsistema de gestión de la documentación administrativa (SSGDA) del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya (DARP). Es también la toma de conciencia que el autor adopta sobre el papel que debe desarrollar el archivero como profesional integrado en la organización.*

*Con esta propuesta metodológica es posible dirigir el SSGDA de la institución de forma sistemática y estratégica. Contemplar en nuestra formación archivística esta metodología de trabajo, nos transmite la necesidad y nos abre la posibilidad de ofrecer a la institución una acción corporativa, una actividad sistemática de servicio y un personal adecuado y satisfecho.*

---

## 1. Introducción

La propuesta que se desarrolla a continuación es un método para que el archivero pueda dirigir con éxito la administración de uno de los activos vitales de su institución: la información. Esta propuesta metodológica plantea qué elementos debe tener en cuenta el archivero para poder ofrecer, por una parte, un producto

útil y necesario a la institución y, por otra, diseñar y estructurar este producto de manera que sea un elemento competitivo y exitoso en la misma institución. Ese producto es, sin duda, la dirección estratégica del subsistema de gestión de la documentación administrativa.

La metodología de trabajo que se propone posee una doble base teórica. En primer lugar, se observa la realidad del problema que se va a tratar a través de la teoría general de sistemas y, específicamente, mediante la adaptación de la metodología de sistemas blandos (MSB)<sup>(1)</sup>. En segundo lugar, se actúa estratégicamente sobre esa realidad, a través del método de la visión estratégica de las capacidades clave (VECC)<sup>(2)</sup>.

La MSB es útil para observar el SSGDA, pues permite un diagnóstico de la realidad compleja del SSGDA y ayuda a diseñar el modelo de sistema que puede solucionar los problemas detectados. Como resume Lluís Codina, el planteamiento de la MSB descansa en la hipótesis de que siempre que surja un problema de información, sólo podemos entenderlo en un contexto global, y que, por lo tanto, no existen problemas, sino situaciones de problemas. Por este motivo la metodología, en primer lugar, intenta describir detalladamente la situación global del sistema y, a continuación, propone modelos conceptuales que puedan solucionar esas situaciones problemáticas (Codina 1993 :108). La MSB es, pues, un instrumento de aprendizaje que utiliza la filosofía de la teoría general de sistemas para formular cuatro tipos básicos de actos mentales encaminados a la observación de la realidad: percibir, formular, comparar y decidir.

Esta importante utilidad que posee la MSB para decidir *qué se quiere hacer*, no lo es tanto para decidir *cómo hacerlo*. Para dar respuesta a ello se propone el método de la visión estratégica de las capacidades clave (VECC).

La VECC, basada en el análisis de escenarios futuros, plantea la hipótesis que las empresas de éxito constituyen, hasta cierto punto un conjunto de recursos y capacidades únicas. Cuando esas capacidades son algo escaso, duradero o difícil de imitar, constituyen la base del desarrollo de las ventajas competitivas.

## **2. El subsistema de gestión de la documentación administrativa (SSGDA): una realidad compleja**

James Martin tiene un símil muy apropiado para la idea que nos ocupa. Martin explica que es impensable construir un buque de guerra sin un *plan global*. Desde el momento que existe un plan global, diferentes equipos pueden trabajar en la especificación de los detalles de los distintos componentes. El diseño de sistemas de información corporativos es una tarea tan *compleja* como la construcción de un buque de guerra; sin embargo, en un buen número de empresas, el diseño de su sistema de información se realiza sin un plan global con el nivel de detalle suficiente para que los diferentes componentes encajen. A nadie se le ocurre que el ingeniero jefe del buque detalle el diseño de los cañones, de los sistemas

electrónicos y de todos los *subsistemas*. Estos subsistemas deben ser diseñados por los diferentes equipos que trabajan autónomamente... ¿pero qué pasaría si estos equipos, aún trabajando eficaz y eficientemente, creasen sus propios subsistemas sin una *coordinación de tipo directivo*?. Con este ejemplo, Martin introduce conceptos, objetos y interrogantes que se dan en la organización de una institución y que el archivero puede utilizar muy provechosamente para el desarrollo de su profesión (Andreu, 1995; 1-3).

Para Michel Roberge un SSGDA es el conjunto de las operaciones y de las técnicas relativas a la concepción, al desarrollo, a la implantación, al mantenimiento y a la evaluación de los sistemas administrativos necesarios, desde la creación de los documentos hasta su eliminación o transferencia a los archivos (Roberge, 1991; 28)<sup>(3)</sup>

Montserrat Canela define subsistema de gestión de la documentación administrativa como: 1) *un conjunto de elementos*: los archivos de gestión, el depósito centralizado, las transferencias, el cuadro de clasificación, las tablas de evaluación documental, el responsable del archivo, el responsable de archivos de gestión, la aplicación informática, el manual de gestión, etc. 2) *interrelacionados*: los archivos de gestión envían la documentación a través de las transferencias a los depósitos centralizado, las tablas de evaluación indican cuando se deben transferir o eliminar los documentos, las tablas de evaluación evalúan las series que ha establecido el cuadro de clasificación; 3) *que actúan en un determinado entorno* : la gestión de los documentos forma parte de la administración general de la institución; 4) *con un objetivo común*: contribuir a la eficacia y eficiencia de la administración general, asegurar la conservación del patrimonio documental (Canela, 1998)<sup>(4)</sup>.

Con las dos últimas definiciones, el archivero hace una observación dura (*hard*) del SSGDA. No obstante, en todas las definiciones y, explícitamente en la primera, aparecen conceptos como globalidad, complejidad, multiplicidad de actividades, etc. No parece ilógico pensar que en un SSGDA se puedan dar situaciones problemáticas, a saber, derivadas de la estructura social del sistema, en el cual el rol de las personas, la comunicación entre ellas y los valores humanos juegan un papel fundamental en su funcionamiento. La incorporación del concepto complejidad y otros elementos de la MSB en la observación del SSGDA dan pie a observar el SSGDA como *un conjunto de personas y procesos -sistema de actividades humanas- que, en una institución, tiene la misión de gestionar un recurso -la información-, que ha de ser correcto, estar en el lugar apropiado, en el momento adecuado y en el formato y soporte documental más conveniente* (Andreu, 1995 ; 12).

El archivero puede acercarse a la realidad del SSGDA percibiéndola bajo tres niveles de complejidad (Sáez Vacas, 1990;282):

- Primer nivel: complejidad de los procesos individuales,

- Segundo nivel: complejidad sistémica,
- Tercer nivel: complejidad del proceso global.

*Primer nivel:* el archivero observa la complejidad de los diferentes elementos que componen el SSGDA, considerados en ellos mismos y no como referencias interiores de un todo. Las actividades que se dan en estos procesos son de carácter individual y, generalmente, operativas.

El archivero analiza a quien se beneficia o a quien perjudica el SSGDA, es decir, los *clientes* ( el personal administrativo, los directivos, los auditores internos y externos, los investigadores presentes y futuros, etc.). También estudia quien realiza las operaciones y tareas, es decir, los *actores* del SSGDA (el archivero, el personal administrativo, etc.). Asimismo analiza lo que hace o deseamos que haga el SSGDA, es decir, la *transformación* (¿qué entra?, ¿qué sucede?, ¿qué sale del sistema?). El archivero también analiza la *perspectiva* del SSGDA, es decir, el punto de vista de los actores, sus valores (¿qué tipo de SSGDA tenemos o qué tipo de SSGDA deseamos tener?). Se identifica, también, el *propietario* del SSGDA, es decir, quien lo posee o tiene derechos sobre el mismo (el archivero decide como será y como funcionará el sistema, el jefe de la unidad administrativa, decidirá cómo, cuándo y quien lo aplicará en su unidad). Finalmente, el archivero analiza el *entorno*, es decir, las circunstancias constringentes y las limitaciones del SSGDA (todo lo que afecta al sistema y no se puede o es muy difícil modificar: legislación vigente, estructura organizativa, espacio, cultura de la empresa, etc.)

*Segundo nivel:* el archivero entiende que los diferentes elementos del SSGDA no están nunca aislados, sino que forman un grupo de elementos interconectados con una determinada finalidad. Esta complejidad está relacionada con las funciones que realizan los grupos de trabajo.

El archivero analiza el SSGDA como un elemento del Subsistema de Procesamiento de la Información (SSPI) de la institución. Es un sistema corporativo de clasificación, un sistema corporativo de conservación y eliminación, un sistema corporativo de descripción y recuperación de la documentación administrativa en las fases activa y semiactiva (Canela, 1998)

*Tercer nivel:* el archivero observa la interrelación del SSGDA con los otros sistemas de la institución (subsistema de procesamiento de la información, de planificación y toma de decisiones, de comunicación, etc.)

En este nivel el archivero analiza la interacción entre los sistemas técnicos (por ejemplo, sistema corporativo de clasificación) y tecnológicos (por ejemplo, el uso de la tecnología informática en la gestión de la documentación), con los usos y costumbres de las personas que trabajan con la documentación. Las nociones y percepciones que el archivero tiene del SSGDA, es decir, su forma de ver la realidad, están relacionadas con sus intereses, capacidades e instrumentos.

Sin duda, este es el estadio más comprometido para el archivero: tiene que ofrecer a la institución un producto operativamente bueno -primer nivel de complejidad-, integrador -segundo nivel de complejidad- y útil para la explotación de los recursos de la institución -tercer nivel de complejidad-. Este es el momento en el cual el archivero se plantea la estrategia de "su negocio", la estrategia del SSGDA.

### **3. La visión estratégica de la capacidades clave del SSGDA: el análisis de escenarios futuros**

El archivero tiene que crearse una estrategia de trabajo. Con la estrategia, el archivero determina las finalidades y objetivos del SSGDA a largo plazo, adopta los cursos de acción y asigna los recursos necesarios para conseguir esas finalidades.

Es el momento en el cual el archivero define "negocio" dentro de la institución: 1) delimita el ámbito en el que el SSGDA quiere actuar (dónde dedica sus recursos y energías), 2) se obliga a una reflexión creativa cuando se plantea las necesidades que el SSGDA tiene que satisfacer (evita la "miopía de la gerencia"), 3) se proporciona un marco de referencia para la selección de productos / servicios, así como para el resto de decisiones estratégicas.

Para el análisis previo a la fijación del negocio del SSGDA se pueden utilizar los siguientes conceptos:

1. *Finalidad*: razón última que justifica la existencia del SSGDA
2. *Misión*: primera concreción de la finalidad
3. *Objetivo*: expresión cuantificada (qué, cuánto, en qué plazo temporal y a qué coste) de un resultado deseado.
4. *Política*: jerarquía de las misiones.
5. *Estrategia*: forma de desarrollar la política, de cumplir las misiones, de llegar a los objetivos fijados.
6. *Programa*: definición exhaustiva de los objetivos y prioridades, secuencias de las actividades, etapas intermedias, recursos destinados.
7. *Previsión*: avanzar los acontecimientos antes que se produzcan efectivamente. Es necesario definir el objeto de la previsión, la cantidad del efecto y el plazo en el que se producirá el efecto.

La previsión de los acontecimientos implica la concepción de escenarios. Los escenarios son las abstracciones -en forma de hipótesis o proyección de futuro-

que el archivero crea a través de la identificación de las tendencias e incertidumbres del momento. Su finalidad es alcanzar la concepción de realidades futuras que resulten coherentes desde el punto de vista interno y resulten posibles. No se trata de cubrir todas las posibles contingencias, sino de cubrir las fronteras de futuro.

Philippe Houillère distingue tres tipos de escenarios (Houillère, 1988 ; 44):

a) *Escenarios conceptuales*: son aquellos escenarios que establecen las hipótesis sobre las posibles políticas de la institución. Algunos muestran las tendencias, es decir, extrapolan de manera lineal las tendencias de la organización ( por ejemplo, dibujan la evolución natural de la institución sin una acción correctora del sistema de gestión de la información). Por el contrario, cuando la institución infiere de su análisis que para continuar tiene que cambiar, entonces son escenarios normativos.

b) *Escenarios organizativos*: son aquellos escenarios que definen las hipótesis sobre los recursos y su organización. Pueden ser tanto tendenciales como normativos (por ejemplo, la decisión de aplicar una gestión documental integral en la institución). Ayudan a determinar las posibilidades de cambio de la organización futura (medidas transitorias, formación, etc.). Los escenarios organizativos definen la arquitectura del SSGDA.

c) *Escenarios operativos*: son aquellos escenarios que definen las operaciones, las técnicas, el modo de producción del plan corporativo de gestión del SSGDA<sup>(5)</sup>.

Para Paul J.H. Schoemaker, el método de la visión estratégica de las capacidades clave (VECC) proporciona al archivero un instrumento de observación y tratamiento de la realidad del SSGDA cuya principal aportación es la visión estratégica global (Schoemaker, 1994 ; 22-39)<sup>(6)</sup>.

El proceso de trabajo del método VECC se constituye en cuatro etapas:

*Desarrollo de escenarios de posibilidades futuras.*

El análisis de escenarios de posibilidades futuras cuestiona la validez de las ideas convencionales y obliga a ir más allá, ello provoca que se aprecien mejor las oportunidades o retos a largo plazo.

*Análisis competitivo del sector y de los diferentes segmentos estratégicos.*

El análisis competitivo del sector consiste en conocer la posición concreta en la cual se encuentra el SSGDA, teniendo en cuenta la estructura del sector y la propia evolución del organismo. La segmentación estratégica es la identificación de los segmentos estratégicos en los que el SSGDA compite o puede competir.

*Análisis de las capacidades clave del SSGDA y de los otros competidores,*

Es preciso examinar cómo está el SSGDA, qué calificación alcanza en una serie de atributos (producción, calidad de productos y servicios, calidad del personal, reputación en la institución, marketing, etc.)

*Desarrollo de la visión estratégica del SSGDA y identificación de opciones.*

La visión estratégica recoge los puntos de vista obtenidos con el estudio de los diferentes escenarios, la estructura competitiva del sector, las capacidades clave del SSGDA y de los competidores.

#### **4. Ejemplo de aplicación: observar y actuar estratégicamente en el SSGDA del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya (DARP)**

Se utilizan reiteradamente cuatro acciones que se resumen en dos verbos que dan título a este apartado: observar y actuar estratégicamente. Estas cuatro acciones son: *percibir*, *formular* y *comparar*, que definen la observación y *decidir*, que define la actuación estratégica.

El archivero inicia la observación, es decir, cuando lo que hace es *percibir*, toma la realidad a través de los sentidos internos y externos, ejerce la facultad de recibir impresiones sensibles del entorno y las ordena en unidades de sentido, o lo que es lo mismo, percibe una complejidad de procesos individuales.

Con la acción de *formular* la realidad, el archivero dispone de forma clara y precisa su percepción de la realidad. En el caso que nos ocupa, llega a la proposición que está ante un grupo de elementos interconectados con una determinada finalidad, es decir, está ante una complejidad de procesos sistémicos.

Cuando *compara*, el archivero examina el resultado de su formulación, es decir, determina los puntos de semejanza y los de diferencia con la realidad.

Cuando finalmente el archivero *decide*, lleva a una conclusión definitiva la observación que ha trabajado en la fase precedente. Ya conoce la complejidad global de la realidad del SSGDA. Es el momento de actuar estratégicamente.

##### **4.1 Percibir: la gestión de los recursos de la información en el DARP**

Se inicia el análisis del problema percibiendo aquello que está más cerca, lo que interesa más directamente al archivero. En esta línea se detecta:

- 1) la inexistencia de respuesta a la demanda de información durante un tiempo indefinido,
- 2) cuando se produce una respuesta a esa demanda de información, la respuesta servida llega a su destino con demora inaceptable,

- 3) la información que se sirve tiene un nivel de calidad inferior al necesario,
- 4) la acumulación de documentación es muy elevada, tanto en los depósitos de archivo como en las unidades administrativas,
- 5) todos coinciden que la gestión de la documentación no funciona correctamente y que es necesario poner remedio a esta situación.

Algunas de las causas de estos problemas pueden residir en:

a) *la tradición administrativa:*

La gestión de los documentos administrativos es llevada por distintas unidades administrativas y cada una de ellas lo hace de diferente forma. Es muy común que el relevo del jefe de la unidad provoque un cambio en el tratamiento de la documentación.

b) *la no-conciencia de que la gestión de la documentación es una parte más de la gestión administrativa general de la institución:*

.inconsistencia en los circuitos

.falta de coordinación entre unidades que comparten tramitación

.cargas de trabajo desiguales

.prioridades mal establecidas

Esta no-conciencia se refleja en:

La falta de una conciencia corporativa y permanente ante la preeminencia de la necesidad particular e inmediata (¡ para el día a día, así ya me entiendo...!). Para las unidades administrativas lo que realmente cuenta son las actividades que le competen: lo que prevalece es tener lista la tramitación en el plazo fijado, si más adelante es necesario recuperar esa información, ya gastaremos el tiempo que convenga. Finalizada la fase activa del documento, no hace falta pensar más en él...

No existe un criterio único, claro y permanente para describir la documentación. La descripción del expediente es a gusto del que lo tramita y, demasiadas veces, está sometida a las posibilidades que le permite la aplicación informática con la que se crea. Tampoco se reunifica, ni física ni intelectualmente, un expediente que ha sido tramitado por diferentes unidades administrativas.

Se percibe, en lo que atañe a la gestión de los recursos de la información, que el DARP tiene un bajo nivel de productividad, con el consecuente descenso del nivel de beneficios, a pesar de existir una potencial demanda -desatendida-, y una escasa competencia en la misma institución.



## 4.2 Formular: el sistema de gestión del DARP

Hasta el momento se ha interpretado la complejidad del problema desde un nivel de observación más bajo: complejidad de procesos individuales. En este apartado se da un paso más: se intenta formular el problema, "expresarlo". Se busca la causa de este bajo nivel de productividad en la gestión de los recursos de la información. Se intenta percibir el problema de forma estructurada y metódica. Por este motivo se observa el problema en un contexto más amplio: el archivero entiende que está ante una parte del sistema de gestión del DARP y lo primero que debe hacer es analizar las características del mismo. En segundo lugar, estudia los subsistemas relevantes que lo componen y seguidamente centra su atención en el SSGDA.

El *propietario* del sistema es el propio *Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca*. No resulta nada fácil definir qué tipo de organización es el DARP. Una posible definición diría que es uno de los catorce departamentos en los que se estructura la Administración de la Generalitat de Catalunya; que orgánicamente se compone de forma similar al resto de departamentos de la Generalitat: consejería, secretaria general, direcciones generales, servicios territoriales, empresas públicas y entidades de carácter consultivo; que se ocupa de los asuntos relacionados con los sectores agrario, ganadero y pesquero del territorio de Catalunya; que sus actuaciones están relacionadas con el ordenamiento general, la promoción y la vigilancia de las actividades en los tres sectores, etc. Esta definición, aun siendo bastante inteligible, no proporciona demasiada información. De hecho, no se puede extraer conclusión alguna respecto a su finalidad: ¿cuál es su papel y qué aporta a la Administración de la Generalitat, institución superior de la que forma parte...?

Con organizaciones como el DARP, la Administración de la Generalitat de Catalunya instrumenta su acción, es decir, da forma a un elemento del aparato del poder gubernativo que detenta en Catalunya y le asigna una función administrativa.

En este punto empieza a ser más fácil definir los subsistemas relevantes o principales del DARP, las actividades comunes y sectoriales que desarrolla y las finalidades que tiene como institución. La tarea consiste en analizar el resto de los agentes básicos del sistema: las unidades administrativas (clientes-actores), sus actividades y el producto de las mismas (transformación).

Este apartado es fundamental dentro de la metodología que se propone. Se parte de la premisa que la función principal o genérica del DARP es administrar. Se trata de formular los subsistemas relevantes del mismo para conocer sus funciones .

El DARP tiene dos tipos de subsistemas relevantes que se agrupan según la categoría de actividades que gestionan: comunes o específicas.

*Los subsistemas relevantes comunes del DARP.*

- 1) Subsistema de actividades para el control y el impulso de la acción de gobierno,
- 2) Subsistema de actividades para la gestión de la representación y las relaciones públicas,
- 3) Subsistema de actividades para la gestión de la organización administrativa,
- 4) Subsistema de actividades para la gestión de los recursos de la información,
- 5) Subsistema de actividades para la gestión de los recursos económicos,
- 6) Subsistema de actividades para la gestión de los recursos humanos,
- 7) Subsistema de actividades para la gestión del patrimonio mueble e inmueble y
- 8) Subsistema de actividades para el desarrollo de la acción y actuación legislativa.

#### *Los subsistemas específicos del DARP.*

la diferencia entre estas las actividades y las que se desarrollan en estos subsistemas comunes es que aquellas se dan en cualquier institución pública o privada, mientras que las que ahora nos ocupan son exclusivas, es decir, solamente las desarrolla la Generalitat en Catalunya a través del DARP. Estos subsistemas son:

- 1) Subsistema de actividades para garantizar la renta agraria,
- 2) Subsistema de actividades para el control y fomento de los medios de producción agraria y pesquera,
- 3) Subsistema de actividades para la orientación de producciones,
- 4) Subsistema de actividades para la mejora de la eficacia del sistema de producción,
- 5) Subsistema de actividades para la mejora de la eficacia de los sistemas agroindustrial y comercial,
- 6) Subsistema de actividades para la conservación y gestión del medio natural.

Con la categorización del conjunto de actividades del DARP -formulación de los subsistemas relevantes- se da paso a la última acción del proceso de observación: *comparar*.

#### **4.3 Comparar: el sistema de gestión del DARP: modelos y ajuste a la realidad**

Hasta este momento se ha formulado el sistema de gestión del DARP que, *a priori*, parece reflejar mejor la realidad del DARP. En esta fase, el archivero debe analizar el grado de adaptación del modelo a la realidad extensa del DARP, es decir, no sólo a la realidad de su propia organización sino al sistema de gestión

superior que lo incluye: la Generalitat de Catalunya y la Unión Europea. El resultado de la comparación aparece en las siguientes tablas:

**TABLA 1:** Comparació dels subsistemes comuns de la Generalitat de Catalunya i els subsistemes comuns del DARP

CODI	SUBSISTEMES COMUNS GENERALITAT	CODI	SUBSISTEMES COMUNS DARP	C.U.A
G002	CONTROL I IMPULS DE L'ACCIÓ DE GOVERN	100	CONTROL I IMPULS DE L'ACCIÓ DE GOVERN	0, 1,2,3,4,5
G100	ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA	300	ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA	11, 114
G100	ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA	400	GESTIÓ DELS RECURSOS DE LA INFORMACIÓ	1002,00
G300	AFERS EXTERNS, REPRESENTACIÓ I PROTOCOL	200	AFERS EXTERNS, REPRESENTACIÓ I PROTOCOL	01001 01002
G400	GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS	600	GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS	112
G600	GESTIÓ DELS RECURSOS ECONÒMICS	500	GESTIÓ DELS RECURSOS ECONÒMICS	111
G700	GESTIÓ DELS BÉNS MOBLES	700	GESTIÓ DEL PATRIMONI	11101
G750	GESTIÓ DELS BÉNS IMMOBLES		MOBLE I IMMOBLE	
G800	LEGISLACIÓ I AFERS JURÍDICS	800	DESENVOLUPAMENT DE L'ACCIÓ I ACTUACIÓ LEGISLATIVA	101

Fuente: elaboración propia

**TABLA 2** Comparació entre els subsistemes específics de la Unió Europea en matèria d'Agricultura amb els subsistemes específics del DARP

Codi	subsistemes U.E.	codi	subsistemes darp
100	Augmentar la productivitat	3 4	Millora de l'eficàcia de l'aparell productiu Millora de l'eficàcia de l'aparell agro-industrial i comercial
2 2.1. 2.2.	Estabilitzar mercats Assegurar preus raonables al consumidor. Desenvolupament harmoniós del comerç mundial	2	Orientació de la producció
300	Assegurar un nivell de vida digne a la població agrícola.	5 1	Desenvolupament rural Garantir la renda agrària
400	Garantir els abastaments		
500	Protecció de la salut pública i dels consumidors	2 2.2.4	Orientació de la producció Millora sanitària i fitosanitària
600	Respecte al medi ambient	5 5.3.	Desenvolupament rural Defensa del patrimoni natural

Fuente: elaboración propia

Finalizado este último paso, ya sólo queda *decidir* qué se hará para implementar los cambios que resuelvan la problemática de la gestión de los recursos de la información del DARP: *actuar estratégicamente*.

#### 4.4 Actuar estratégicamente en el SSGDA del DARP

Con esta última fase de la metodología (VECC) se delimitan los escenarios futuros del SSGDA del DARP: el horizonte temporal, el ámbito y las partes interesadas.

Para determinar los límites de los escenarios futuros del SSGDA del DARP se relacionan todos los factores que pueden influir en el horizonte temporal del SSGDA: la evolución jurídica, política, organizativa, tecnológica y sectorial. Se ha considerado conveniente establecer un periodo de cinco años para observar la evolución de estos cinco factores, ya que es un lapso de tiempo razonable en la Administración para reconocer los cambios que se puedan producir en las áreas seleccionadas. En cuanto a la determinación del ámbito de actuación, se ha seleccionado el sujeto, el SSGDA del DARP, y el producto ofrecido, el tratamiento sistémico de la documentación administrativa. En lo que afecta a las partes interesadas, se han considerado todas las que tienen o pueden tener relación con el DARP: la sociedad en general y el administrado del sector en particular, el mismo DARP, la Generalitat de Catalunya y la Unión Europea<sup>(7)</sup>.

Una vez establecidos los límites del *negocio*, la siguiente fase es identificar las tendencias que influyen en el SSGDA del DARP. La suma de las tendencias que recoge la *Taula 4*<sup>(8)</sup>, va de la tendencia más positiva, en la que se produce una inflexión progresiva hacia la integración total del SSGDA en la organización del DARP -el SSGDA se convierte en un elemento más del sistema de gestión en el esfuerzo para alcanzar la finalidad del DARP- a la tendencia de carácter más negativo en la que el SSGDA se convierte en un elemento "atrofiado" del subsistema de procesamiento de la información (SSPI), un elemento que se ha perdido el tren en la evolución del DARP.

Cuando estas tendencias se proyectan en los límites establecidos, aparecen los escenarios en los que se podrá situar el SSGDA del DARP.

El primer escenario que se lleva por título *jo ja m'hi entenc!* (algo así como *¡yo ya me aclaro con mis documentos!*), es muy pesimista y implica el fracaso del negocio del SSGDA. Esta situación se produce a causa de la no resolución de los retos clave. El SSGDA no puede ser competitivo. No existe un compromiso del equipo directivo del DARP para con la gestión correcta de la documentación administrativa, hay resistencia al cambio, un individualismo y una falta de proyección corporativa que impide el encaje entre la estrategia del sistema de gestión del DARP y un elemento de su estructura interna: el SSGDA<sup>(9)</sup>.

El segundo escenario titulado *un formiguer de riera en una tarda d'estiu* (que traducido vendría a ser *un hormiguero de torrente en una tarde de verano*), es una alegoría para entender una tendencia del SSGDA: el incorrecto uso de la automatización de la gestión de la documentación administrativa mediante la tecnología informática. Este escenario se caracteriza, de una parte, por una importante inversión en recursos de todo tipo para la adquisición de tecnología informática y, de otra, por la improvisación, precipitación e irreflexión en el estudio y planificación de las aplicaciones para la gestión de la documentación<sup>(10)</sup>. Existe una gran riqueza de información, una buena cultura informática, pero se da una gran pobreza de cultura informacional: los órganos decisorios del DARP corren el peligro de quedarse en la intuición, es decir, no poder explotar en el momento dado la información pertinente para tomar una decisión<sup>(11)</sup>.

El tercer escenario *-l'aldea global-* es muy optimista. La situación del SSGDA del DARP mejora: se subsanan las carencias de la que adolece y se convierte en un elemento plenamente integrado en la organización del DARP. El SSGDA ofrece al sistema de gestión del DARP un producto de calidad: se produce una reducción del tiempo de espera en el acceso a la información deseada; el SSGDA adapta el producto a las exigencias de sus *clientes*, y lo hace de una forma hasta entonces imposible, etc. El SSGDA ofrece valor estratégico puesto que permite identificar necesidades especiales de sus clientes: los instrumentos de descripción de la documentación permiten al cliente distinguir tendencias en determinadas actividades o materias. Otro hecho que distingue este escenario es el viraje que de la dirección y cultura de la institución hacia una mayor valoración del SSGDA, ya que ve en él un instrumento interesante para la conservación de la experiencia, conocimiento e historia de la institución. En este escenario también se produce, mediante el uso de las tecnologías de la información, la integración de los datos de los distintos subsistemas del sistema de gestión del DARP<sup>(12)</sup>.

Se establecen, también, los criterios de segmentación estratégica del SSGDA. Estos criterios sirven al archivero para saber las barreras de cada segmento y sus factores competitivos. Así, por ejemplo, el carácter corporativo, la buena adaptación a las aplicaciones informáticas de gestión o el bajo coste de implantación del tratamiento sistémico de la documentación administrativa, constituyen elementos competitivos del producto / servicio ofrecido por el SSGDA. Por el contrario, la importante área geográfica que abarca puede ser una barrera, puesto que cabe la posibilidad de que la inversión en recursos o tiempo de dedicación no sea la misma, por ejemplo, en los servicios centrales que en los organismos autónomos o oficinas comarcales<sup>(13)</sup>.

Finalmente se analizan las capacidades clave del SSGDA. Sin dejar de valorar la historia de la gestión de la documentación administrativa del DARP, el archivero busca las capacidades clave en el contexto de los factores de éxito del sector. Observa que debe resolver problemas como: la baja calidad de la información, la falta de continuidad en los criterios de gestión documental, el bajo nivel de productividad del personal debido su deficiente formación en gestión documental, etc. Identificadas estas disfunciones se determina la estrategia que el SSGDA debe desarrollar para ser un soporte más para la institución y, también, se decide la política que se debe adoptar para que el mismo SSGDA sea una organización competitiva y de éxito en el DARP<sup>(14)</sup>.

## 5. Conclusiones

Creemos que esta metodología puede ayudar a dirigir el subsistema de gestión de la documentación administrativa (SSGDA) de forma sistemática y estratégica dentro de la organización de una institución.

Asumir esta metodología de trabajo requiere reflexionar sobre los siguientes aspectos:

### *La confirmación de la identidad del archivero en la institución*

A menudo el paso del tiempo desdibuja la finalidad del SSGDA y del archivero en la institución. Es necesario replantearse qué capacidades tiene el profesional de los archivos y qué quiere hacer con ellas; hasta qué punto la institución le reconoce estas capacidades y qué estrategia es la mejor para alcanzar la finalidad de la institución.

### *La orientación hacia el cliente del SSGDA*

Se debe orientar o reorientar el SSGDA hacia el cliente. Esta afirmación implica estar pendiente, cuidar, no sólo la organización interna del propio SSGDA, sino especialmente estar pendiente de las necesidades de la institución y de la continuidad de nuestro negocio en el futuro.

### *Trabajar con óptica de procesos*

Abandonar la visión de la institución como aquel conjunto de unidades en la que la especialización es el elemento esencial de diseño. Si pensamos en la institución como conjunto de procesos, las pérdidas de información, de tiempo, etc. del cliente se minimizan; todo proceso se puede asociar a una misión clara y a unos factores clave. De este modo, por ejemplo, resulta más fácil separar aquello que no proporciona un incremento de valor y, también, es más fácil identificar "los tiempos muertos" que impiden la respuesta rápida a las necesidades del cliente.

### *Fomentar el cambio permanente*

Asumir el espíritu de revisión continua: sólo podremos afrontar con éxito la realidad que se nos avecina si somos capaces de ofrecer a nuestro clientes buenos productos, económicos y todo ello acompañado de un buen servicio.

Incorporar esta metodología de trabajo a nuestra formación archivística nos transmitirá la necesidad y, al mismo tiempo, nos abrirá paso en la institución para ofrecer un subsistema de gestión de la documentación administrativa cuyas características sean: una acción corporativa, una actividad sistemática y un personal adecuado y satisfecho.

## ANEXO

---

**TABLA 3: Límits dels escenaris futurs del SSGDA del DARP**

### Horitzó temporal

- Evolució jurídica
- Evolució política
- 5 anys .Evolució organitzativa
- Evolució tecnològica
- Evolució sectorial

### Àmbit

- Subsistema de Gestió de la Documentació Administrativa del DARP (SSGDA)
- Tractament sistèmic de la documentació administrativa

### Parts interessades

- Societat
- Administrats del sector agrari, ramader i pesquer
- DARP: polítics, directius, tècnics i personal administratiu
- Generalitat de Catalunya
- Unió Europea: Consell Europeu
- Companyies externes de gestió de sistemes d'informació

### Límits

cronològic: 5 anys

geogràfic: el SSGDA inclòs en el Sistema de Gestió del DARP

producte: Tractament sistèmic de la documentació administrativa



**TABLA 4: Tendències que influeixen en el SSGDA del DARP**

Tendències		
JURÍDIQUES	<p>. Major respecte als drets dels ciutadans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accés a registres i arxius de l'Administració</li> <li>- exempció de presentar documents ja en poder de l'Administració</li> </ul> <p>.Major respecte als principis generals de la protecció de la informació: protecció de la intimitat                  .Garantia de protecció electrònica (codificació), protecció legal i seguretat dels ciutadans                  .Presentació de documents produïts per procediments electrònics, informàtics i telemàtics                  .Major control de les Administracions de la UE per part de la Unió Europea (vegeu Llei 30/1992, títol I, art. 10)                  .Obligatorietat del suport informàtic pels registres de l'Administració.                  .Acceptació de la licitació electrònica</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
POLÍTIQUES	<p>.Manca de compromís real de l'equip directiu respecte al SSGDA                  .Resistències als canvis culturals                  .Manca d'involucració dels comandaments intermedis                  .Reconeixement de la necessitat de resoldre la problemàtica de la gestió de la documentació administrativa.                  .Reducció pressupostària                  .Recerca de la qualitat de servei</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>?</p> <p>+</p>
ORGANITZATIVES	<p>.Inexperiència en l'organització de SSGDA                  .Automatització de processos                  .Control i avaluació del servei                  .Escassetesa de recursos                  .Individualisme                  .Manca de comunicació                  .Estils de direcció poc participatius                  .Encàrrec de gestió a un altre òrgan diferent del competent (vegeu Llei 30/1992, títol II, art. 15.1)                  - Tendència a que la major part de les decisions de caràcter estratègic siguin preses tenint en compte les fonts d'informació de la institució</p>	<p>?</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
TECNOLÒGIQUES	<p>- Major facilitat d'ús i capacitat de la connexió amb xarxes.                  - Ús massiu de l'ordinador personal en les tasques administratives                  - Teletreball                  - Xarxa informàtica transeuropea d'administracions públiques                  .Millora dels sistemes experts que assoleixin la reproducció correcta del procés de presa de decisions                  .Major facilitat d'ús i capacitat dels sistemes hipermèdia</p>	<p>+</p> <p>-</p> <p>?</p> <p>+</p> <p>?</p> <p>+</p>
SECTOR	<p>- Aplicació i consolidació del sistema general de gestió documental de la Generalitat de Catalunya.                  - Millora de la qualitat de la informació a l'Administració mitjançant serveis d'informació més competitiu                  - Tendència vers l'oferta de prestació de serveis a baix preu per part de companyies de tractament de documentació</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>-</p>

Fuente: elaboración propia

### **TABLA 5: Capacitats clau del SSGDA del DARP**

- Unicitat i continuïtat en el temps dels criteris de gestió documental
- Flexibilitat i adaptabilitat al canvi de finalitats de la institució
- Facilitat d'accés a la informació
- Control de l'accés a la informació
- Transparència de gestió: responsabilitat pública de l'Administració
- Disseny avançat pensat per a poder utilitzar les tecnologies de la informació
- Permet el control centralitzat i la presa de decisions descentralitzada
- Permet la previsió de situacions futures i ajuda a canviar la direcció estratègica de la presa de decisions basada en un suport informatiu consistent
- Permet conservar la memòria, la identitat i la cultura de la institució

Fuente: elaboración propia

**TABLA 6: Criteris de segmentació del ssgda del darp**

Producte	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Introdueix la racionalitat en la presa de decisions</li> <li>.Avaluació i replantejament del negoci</li> <li>.Corporatiu</li> <li>.Facilitat d'automatitzar utilitzant maquinari i programari actual</li> <li>. Fiabilitat i qualitat</li> <li>.Baix cost d'implementació</li> </ul>
Distribució	.Arxius Centrals Administratius (Serveis Centrals i Serveis Territorials, Organismes autònoms i empreses adscrites)
Assistència / servei	.Arxius Centrals Administratius, arxius de gestió
Eines/ instruments	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Quadre de classificació de la documentació administrativa</li> <li>.Inventari i catàleg corporatiu de la documentació administrativa</li> <li>.Taules d'avaluació i destrucció de documents: gestió de l'espai reservat a arxivatge de documents</li> <li>.Eines per l'auditoria i estudi de la gestió de la documentació</li> <li>.Difusió Selectiva de la Informació (DSI) per a alts càrrecs o directius.</li> </ul>
Àrea geogràfica	.DARP: serveis centrals, serveis territorials, oficines comarcals, escoles i centres de capacitatció agrària, organismes autònoms, empreses adscrites
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Lloc d'utilització: despatxos alts càrrecs, oficines, arxius centrals administratius</li> <li>.Usuaris: personal administratiu, personal tècnic, directius, polítics del DARP</li> <li>.Utilització: mitjançant formació proporcionada pel personal de encarregat de la direcció del SSGDA (Arxius Central Administratiu)</li> <li>.Necessitat satisfeta: tramitació eficient de la documentació, recerca de qualitat de la informació per a l'elaboració de nous documents, control, planificació i resultats de gestió</li> </ul>
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Utilització de l'aplicació interdepartamental de la Generalitat de Catalunya (SIGEDA)</li> <li>.Aprofitament i adaptació a les aplicacions de gestió existents al DARP</li> <li>.Utilització xarxes informàtiques: miniordinadors i mainframes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Desenvolupament de la visió estratègica i identificació d'opcions

**TABLA 7: ESCENARI 1: JO JA M'HI ENTENC**

	Segments estratègics	
Despatxos directius	Oficines	Arxius Centrals Administratius
<p>.Perillosa dependència de la memòria personal per a l'accés o recerca de la informació</p> <p>.Impossibilitat d'accés a tota la informació existent sobre un assumpte tant dins com fora de la institució</p> <p>.Presa de decisions basada en una informació fragmentada i no actualitzada</p> <p>.Disminució del control sobre la productivitat del sistema de gestió</p> <p>.Manca de resposta ràpida i suficient documentada a òrgans superiors</p> <p>.Multiplicació de còpies de documents per por a la pèrdua dels mateixos</p> <p>.Pèrdua excessiva de temps en la recerca de la informació</p> <p>.Manca de coneixement d'actuacions anteriors en un problema similar</p> <p>.Disparitat de classificacions dels documents</p>	<p>.Disparitat d'ordenacions i classificacions de la documentació</p> <p>.Impossibilitat d'accés a tota la informació existent sobre un assumpte tant dins com fora de la institució</p> <p>.Disgregació del document per causa de la seva tramitació per diferents unitats</p> <p>.Resposta la demanda d'informació lenta i de baixa qualitat</p> <p>.Multiplicació de còpies de documents per por a la pèrdua dels mateixos</p> <p>.Temps de recerca de la documentació acàcia i a voltes infructuós</p> <p>."No ho sé, jo no hi era en aquell temps"</p> <p>.Colapso d'espai als despatxos</p>	<p>.Fons classificats segons unitats administratives d'origen</p> <p>.Impossibilitat d'accés a tota la informació existent sobre un assumpte tant dins com fora de la institució</p> <p>.Fons fragmentats: expedients fragmentats dins del fons i amb les classificacions de cada unitat</p> <p>.Resposta la demanda d'informació lenta i de baixa qualitat</p> <p>.Dipòsits plens de duplicats</p> <p>.Temps de recerca acàcia i a voltes infructuós</p> <p>.Magatzems ordenats de paper</p> <p>.Instruments de descripció de poca qualitat i sense valor informatiu per a la direcció</p> <p>.Unitats no integrades en els circuits administratius</p>

Fuente: elaboración propia

**TABLA 8: ESCENARI 2: UN FORMIGUER DE RIERA EN UNA TARDA D'ESTIU**

	Segments estratègics	
Despatxos directius	Oficines	Arxius Centrals Administratius
<p>.Necessitat de conèixer diferents aplicacions informàtiques per accedir a un assumpte tramitat per diferents unitats</p> <p>.Accés a tota la informació continguda a les bases de dades existents en la institució</p> <p>.Dificultat en la presa de decisions per la gran quantitat d'informació oferta</p> <p>.Facilitat de control sobre la productivitat de les diferents parts del sistema de gestió, però dificultat per tenir una visió general de la mateixa</p> <p>.La recerca a la informació demandada per òrgans superiors és molt ràpida i exhaustivament documentada, però de difícil sintetització atès el gran volum de dades que conté.</p> <p>.Pèrdua de temps en la navegació dins de les bases de dades per a la recerca d'informació de síntesi.</p> <p>.Accés dificultós a informació retrospectiva . Sovint no està en la base de dades activa sinó en bases "històriques".</p>	<p>.Cada unitat coneix només les aplicacions informàtiques de la seva àrea</p> <p>.Accés diferit a la informació: accés molt ràpid als assumptes que s'estan tramitant en canvi cal connectar-se a altres mòduls de l'aplicació per accedir a documentació retrospectiva</p> <p>.Informació continguda en diferents llenguatges informàtics irrecuperable amb nous equips</p> <p>.Classificació de la documentació imposada per la màquina. Descripcions molt rígides i sense normalitzar</p> <p>.Disgregació dels documents forçada per la modulació de les aplicacions de gestió</p> <p>.Bases de dades de documentació en tràmit (activa) i documentació "tancada" (semi-activa)</p> <p>.Accés a la informació a través de llenguatges rígids i poc intuïtius</p>	<p>.Unitats cada cop més allunyades de la gestió de la documentació administrativa activa.</p> <p>.Augment dels costos d'emmagatzemament dels suports documentals automatitzats</p> <p>.Instruments de descripció molt exhaustius però de molt baixa qualitat informacional</p> <p>.Dificultat per a la recuperació de la informació retrospectiva</p> <p>.Proliferació d'instruments per a la relació en el temps de les infinites classificacions de la documentació</p> <p>.Impossibilitat d'oferir a la direcció informació de qualitat per a la presa de decisions</p>

Fuente: elaboración propia

**TABLA 9: ESCENARI 3: L'ALDEA GLOBAL**

	Segments estratègics	
Despatxos directius	Oficines	Arxius Centrals Administratius
<p>.Accés ràpid i fiable a la informació sobre un tema de forma exhaustiva o selectiva</p> <p>.Capacitat de cercar la informació amb el llenguatge propi de la institució</p> <p>.Presa de decisions basada en una informació de qualitat</p> <p>.Capacitat d'avaluar i replantejar el negoci a través d'informació de síntesi proporcionada pels instruments de descripció de la documentació: major capacitat per conèixer realment la productivitat del sistema de gestió</p> <p>.Augment de la transparència de la gestió: major capacitat de resposta sobre la responsabilitat pública de l'Administració</p> <p>."El despatx sense paper"</p> <p>. Assumpció de la memòria de la institució que permet preveure les reaccions de la mateixa davant situacions anteriors similars</p>	<p>.Unitat i continuïtat d'ordenacions i classificacions de la documentació</p> <p>.Accés ràpid i fiable a la informació sobre un tema de forma exhaustiva o selectiva</p> <p>.Facilitat de tramitar la documentació de forma descentralitzada sense perdre la unitat documental: trencament de les limitacions físiques en el tractament de la documentació</p> <p>.Garantitzat el control d'accés a la informació essencial per a la institució</p> <p>.Reducció dels costos d'actiu fix de cada unitat de producció millorant l'ús de les instal·lacions a través de la transferència periòdica dels documents a l'arxiu central administratiu</p> <p>.Disminució de costos totals mitjançant fent un ús més complet dels materials de qualitat inferior en els casos on la qualitat i permanència en el temps no és decisiva.</p>	<p>.Unitats plenament integrades en la gestió documental. Unitats actives</p> <p>.Disminució dels costos d'emmagatzemament : es conserva el que cal conservar</p> <p>.Instruments de descripció que aporten valor estratègic a la resta de les unitats de la institució. Oferta fiable i de qualitat.</p> <p>.Assegurada la conservació de la memòria i cultura de la institució.</p> <p>.Capacitat per a garantir el control d'accés a la informació de consulta restringida</p> <p>.Capacitat per a garantir el respecte als drets dels ciutadans.</p> <p>.Ensamblatge de la informació continguda en els documents administratius amb la resta de documentació de les unitats del subsistema de processament de la informació de la institució: tesaure corporatiu, etc.</p>

Fuente: elaboración propia

## NOTAS

---

1. véase CHECKLAND, P.B. (1981): *Systems thinking, systems practice*. Chichester : Wiley, 1981
2. Las capacidades clave de una institución pueden ser una producción de gran calidad, un servicio excelente, unos trabajadores altamente motivados, etc. Del mismo modo que el análisis competitivo es decomponer el sector en segmentos estratégicos y analizar la estructura competitiva de cada segmento en términos de barreras y competidores existentes; el conocimiento de las capacidades clave de una institución se extrae del análisis interno de la institución. véase ANDREU i DAUFÍ, Jordi. (1995). *Una proposta metodològica per al tractament sistèmic dels recursos de la informació en una institució : el paper de l'arxiver en l'entorn de l'organització* (trabajo de investigación del II Màster en Arxivística). Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona, 1995 p. 16
3. véase ROBERGE, Michel (1991). "La concepció, el desenvolupament i l'aplicació d'un sistema corporatiu i integrat de gestió automatitzada dels documents administratius". *Lligall : revista catalana d'arxivística*. Barcelona, 1991 p.4
4. véase CANELA GARAYOA, Montserrat (1998). *Gestió de la documentació administrativa* [apuntes III Màster en Arxivística]. Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona, 1998 s.p.
5. véase HOUILLÈRE, , Philippe (1988). *Le schéma directeur du système d'information*. Paris : Eyrolles, 1988
6. véase SCHOEMAKER, Paul J.H. (1994): "Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades clave", *Harvard-Deusto Business Review*, Bilbao, 1994, núm. 60
7. véase anexo I , Tabla 3
8. véase anexo I , Tabla 4
9. véase anexo Tabla 7

10. entorno a este problema véase: CASADEMONT i DONAY, Miquel (1991):  
"Unde veniunt atque vadunt archiva" *Lligall : revista catalana d'arxivística*.  
Barcelona, 1991, 4 p. 89

11. véase anexo Tabla 8

12. véase anexo Tabla 9

13. véase anexo Tabla 6

14. véase anexo Tabla 5

## **SOBRE EL AUTOR**

---

**Jordi Andreu i Daufí** Participó en la VI Jornadas Españolas de Documentación FESABID 98 con la presente ponencia. BIBLIOS agradece al autor por permitirnos compartir con ustedes su trabajo de investigación al autorizarnos a la publicación del mismo.