

# PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026



Programa de cooperación de:



Con el apoyo de:



## INDICE DE CONTENIDOS

---

	<b>PAG.</b>
1. Antecedentes: el camino recorrido	3
2.- Evaluación del PE 2018 - 2022	3
3. Factores del contexto actual	6
4. Hoja de ruta del PE	6
5. Retos del PE	14

## 1.- ANTECEDENTES: EL CAMINO RECORRIDO POR EL PROGRAMA

Iberarchivos es uno de los programas de cooperación iberoamericana con mayor recorrido entre los países de la región, creado en 1998 en el seno de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno. Tiene un valor añadido y señas de identidad propias que marcan tanto su planteamiento estratégico, como el quehacer diario.

Es necesario poner en el centro del nuevo Plan Estratégico (PE) dicho valor añadido para orientar y dar sentido al mismo. Y es que Iberarchivos es: *“el medio para garantizar las memorias, identidad y pluralidad cultural iberoamericana, de manera que se promueva la garantía del acceso a los derechos por parte de la ciudadanía y los archivos también son parte clave de la administración para la transparencia y rendición de cuentas”*. Estos tres elementos misionales del Programa: ser garante de la cultura, ser garante de derechos y de la transparencia funcionan de manera interconectada, siempre y cuando se logre una manera de hacer articulada, cohesionada e inclusiva entre los países.

Durante los últimos ocho años el Programa ha estado orientado por el Plan estratégico 2015 -2019 y posterior Plan 2019 – 2022, hasta llegar al momento actual en el que amerita analizar los logros y dificultades encontradas en el camino para rediseñar una verdadera hoja de ruta viable que logre los resultados con calidad y eficiencia.

## 2.- EVALUACIÓN DEL PE ANTERIOR

Desde el mes de octubre del 2022 hasta febrero del 2023 se ha realizado una evaluación interna con participación online de todas las personas clave (tanto a nivel directivo como técnico), para identificar aquellos aspectos a modo de buena práctica o mejorables que debían ser considerados en el nuevo PE. Asimismo los hallazgos derivados de este proceso participativo se han contrastado en el Taller realizado en Toluca – México los días 25 y 26 de Marzo.

A continuación, se recogen dichos elementos que se han tenido en cuenta para el diseño del actual PE:

a) Aspectos que no han funcionado en la lógica de intervención del Programa:

- Financiación para lograr la sostenibilidad del programa
- Intercambios de conocimientos y prácticas entre todos los actores

- Potenciar formaciones en todos los niveles
- Mayor impacto en las políticas públicas
- Llegar con el Programa a nivel local
- Conseguir una mayor participación de los países
- Mejorar las Convocatorias en términos de impacto y alcance
- Seguimiento a los resultados conseguidos

b) Aspectos positivos a mantener:

- Mantener la UT en España por la estabilidad que aporta al Programa
- Seguir avanzando hacia el enfoque de no discriminación e inclusión ya contemplado en las Convocatorias
- Comunicación, visibilización y rendición de cuentas del programa

c) Dificultades encontradas en la ejecución del PE:

- Bajo reconocimiento social del papel de los archivos
- Desorganización existente en los sistemas de archivos de cada país
- Insuficientes ingresos del programa, financiación sin compromisos por parte de los países
- Débil articulación entre las partes del Programa y con otros actores
- Dificultades de comunicación y visibilización
- Débil articulación con otros actores y programas

d) Logros a destacar alcanzados durante el actual PE:

Respecto al Impacto:

- Valoración social de los archivos
- Visibilidad internacional

- Salvaguarda de documentos para instituciones sin recursos
- Mejorar el acceso a la información
- Buenas prácticas en procesos archivísticos técnicos y metodologías orientadas a resultados orientados al desarrollo
- Crear un programa de capitalización con una actividad anual y un sistema de becas que habilite la participación en la formación
- Cohesión del programa, palanca para crear una línea de asistencia técnica para archivos en situación de vulnerabilidad
- Convocatorias consolidadas: impulsar líneas para la generación de proyectos supranacionales

#### Respecto al fortalecimiento:

- Profesionalización de los archivos, fortalecimiento de la gestión documental a nivel nacional
- Profesionalización archivística de la comunicación y mayor capilaridad en la comunicación
- Fortalecer la formación
- Fortalecer cooperación internacional
- Mayor difusión, visibilización del Programa
- Mejorar el impacto de las convocatorias para llegar a las instituciones más vulnerables

#### Respecto a la gestión y organización:

- Mecanismos de transparencia, buen gobierno instalados
- Cooperación solidaria
- Poco a poco se ha ido logrando una mayor participación

### 3.- ELEMENTOS DEL CONTEXTO

Tras el análisis de los logros y dificultades acontecidas para llevar a cabo el PE anterior es importante analizar los elementos del contexto actual que deben hacer replantear la siguiente hoja de ruta y estos son tres fundamentalmente que afectan a los países Iberoamericanos:



### 4.- HOJA DE RUTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico recoge de forma integral los principales elementos que constituyen la estrategia del Programa, según el propio Reglamento de constitución del mismo, así como ajustado a los criterios establecidos por el Manual Operativo y las recomendaciones realizadas por SEGIB respecto a la ejecución y

monitoreo del actual PE. Dicho marco estratégico se compone de una jerarquía de planificación por niveles interrelacionados para lograr los resultados esperados en un marco temporal de 4 años.

La hoja de ruta estratégica responde al enfoque de Gestión Orientada a Resultados (GORD), lo que significa hacer una primera mirada hacia los elementos del ámbito iberoamericano en los que el Programa Iberarchivos va a contribuir, para adaptar las estrategias, líneas de acción y recursos a los resultados que se espera alcanzar. De hecho, en este nuevo ciclo de planificación no sólo se han analizado los logros alcanzados, sino el tipo de alianzas que se podrían realizar para lograr un mayor impacto.

Por lo que respecta a los elementos clave de la planificación es necesario tomar en cuenta:

- La misión permanece sin cambios
- La visión recoge los elementos del contexto que derivan en cambios en los planteamientos clave del Programa
- La lógica de intervención según los elementos de planificación sólo varía en establecer en lugar de orientaciones estratégicas objetivos estratégicos con lo que significa de compromiso con la medición del impacto de cada uno de ellos.

## MISIÓN DEL PROGRAMA:

*Garantizar el desarrollo y acceso a los archivos iberoamericanos y filipinos para la construcción de identidades, memorias y pluralidad cultural.*

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO OE1</b>	<b>Contribuir al desarrollo de las políticas públicas archivísticas desde la génesis documental para garantizar el ejercicio de derechos y el desarrollo sostenible.</b>  <b>INDICADOR DE IMPACTO (medición al final del plan):</b> <i>I.1 Número de iniciativas del Programa que contribuyan a posicionar a los archivos como prioridad para las instancias superiores de toma de decisiones.</i> <i>I.2 Número de gobiernos nacionales que cuentan con legislación específica en archivos.</i>
---	--

	<p><i>I.3 Número de gobiernos nacionales que cuentan con legislación de transparencia, acceso a la información y buen gobierno que incorporan a los archivos como elementos fundamentales para acceder a estos derechos ciudadanos.</i></p> <p><i>I.4. Número de países que informan haber elevado a instancias superiores las iniciativas del Programa</i></p> <p><i>I.5. Número de países que informan haber utilizado las herramientas producidas por el Programa para promover una perspectiva de género en las políticas públicas archivísticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>FV: Informe de verificación de cumplimiento del PE, actas del Consejo Intergubernamental y/o comunicaciones oficiales</i></li> </ul>	
	<p>Resultado 1.1</p>	<p><b>Las instituciones archivísticas iberoamericanas y los órganos de gobierno se benefician de un mayor conocimiento del panorama de los archivos en Iberoamérica.</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p> <p><i>I.1. Número de comunicaciones y declaraciones de Iberarchivos en las que se incluyen la utilidad de los archivos para el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.</i></p> <p><i>I2. Número de visitas anuales a la web del Observatorio.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>FV:</b> Informes y/o declaraciones y estadísticas de la web</li> </ul>
		<p>Líneas de acción</p> <p>LA1. Análisis del estado de la cuestión de las políticas públicas archivísticas en Iberoamérica y propuesta de recomendaciones para garantizar el ejercicio de derechos</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Realizado y/o actualizado bienalmente un diagnóstico sobre políticas públicas en Iberoamérica.</i></p> <p><i>I2. Número de países analizados bienalmente para realizar y/o actualizar el diagnóstico</i></p> <p><i>I3. Elaborado un análisis de género como parte del diagnóstico sobre políticas públicas en Iberoamérica</i></p> <p><i>I4. Incorporado el enfoque de género en el diagnóstico de políticas públicas en Iberoamérica y en las actualizaciones bienales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>FV:</b> Informe de diagnóstico</li> </ul>



			<p>LA2. Puesta en marcha de un Observatorio Iberoamericano de políticas públicas archivísticas enfocado en el ejercicio de derechos</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Porcentaje de desarrollo del Observatorio hasta que tenga una web operativa</i></p> <p><i>I.2. Número de iniciativas que visibiliza el Observatorio que promueven la igualdad de género</i></p> <p><i>I.3. Número de iniciativas que visibiliza el Observatorio que promueven la no discriminación</i></p> <p><i>I.4. Número de documentos de políticas públicas compartidos en el Observatorio</i></p> <p><i>I.5. Número de países en los que al menos se realiza una sesión de difusión del Observatorio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del grupo de trabajo encargado de la implementación del Observatorio, página web del Observatorio y redes sociales de los archivos generales/nacionales</li> </ul> <p>LA3. Generación de recomendaciones sobre la buena gestión de los archivos y su importancia para la sociedad</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Número de recomendaciones canalizadas a través de la SEGIB y los departamentos ministeriales del ramo de los archivos de los países adheridos al programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Página web del Programa y de la SEGIB</li> </ul> <p>LA4. Análisis de la contribución de los archivos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Publicado el mejor trabajo sobre la contribución de los archivos a la consecución de los ODS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Página web del Programa</li> </ul>
--	--	--	---

<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO OE2</b></p>	<p><b>Posicionar los archivos al servicio de la ciudadanía para el buen gobierno, resguardo de la memoria colectiva y construcción de identidades</b></p> <p><b>INDICADOR DE IMPACTO (medición al final del plan):</b></p> <p>I.1. Número de países que reportan al menos una iniciativa promovida por Iberarchivos que impacte en la ciudadanía</p>
--	--

	Resultado 2.1	<p><b>Fortalecidas las instituciones archivísticas de los países adheridos al Programa de manera inclusiva</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p> <p><i>I.1. Número de instituciones beneficiarias de los proyectos</i></p> <p><i>I.2. Medición en metros lineales de documentación o unidades archivísticas tratadas técnicamente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del Consejo Intergubernamental e informe de medición de impacto de proyectos</li> </ul>
	Líneas de acción	<p>LA1. Organización de una convocatoria anual de ayudas a proyectos archivísticos con criterios inclusivos que busque el fortalecimiento de los archivos</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Publicada una nueva convocatoria de ayudas</i></p> <p><i>I.2. Número de proyectos presentados a la convocatoria del año anterior</i></p> <p><i>I.3. Número de proyectos aprobados en la convocatoria del año anterior</i></p> <p><i>I.4. Incorporación de criterios de valoración de proyectos para la transversalización de género en los proyectos</i></p> <p><i>I.5. Incorporación de criterios de valoración de proyectos para la transversalización del criterio de no discriminación en los proyectos</i></p> <p><i>I.6. Incorporación de criterios de valoración de proyectos para la transversalización de la multiculturalidad en los proyectos</i></p> <p><i>I.7. Número de proyectos presentados que promueven la igualdad de género</i></p> <p><i>I.8. Número de proyectos aprobados que promueven la igualdad de género</i></p> <p><i>I.9. Número de proyectos presentados que incorporan un enfoque de no discriminación</i></p> <p><i>I.10. Número de proyectos aprobados que incorporan un enfoque de no discriminación</i></p> <p><i>I.11. Número de proyectos presentados que incorporan un enfoque de multiculturalidad</i></p> <p><i>I.12. Número de proyectos aprobados que incorporan un enfoque de multiculturalidad</i></p> <p><i>I.13. Número de proyectos supranacionales presentados</i></p> <p><i>I.14. Número de proyectos supranacionales aprobados</i></p> <p><i>I.15. Número de proyectos presentados con enfoque de descentralización</i></p> <p><i>I.16. Número de proyectos aprobados con enfoque de descentralización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Página web del Programa y actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>
	Resultado 2.2	<p><b>Mejorada la especialización técnica del personal al servicio de las instituciones archivísticas en Iberoamérica</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p>

		<p><i>I.1. Número de profesionales de los archivos (desagregados por sexo cuando sea posible) que afirman aplicar los conocimientos adquiridos en el marco de las actividades del Programa en su trabajo diario.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FV: Página web del Programa y expedientes de beneficiarios del programa de intercambios profesionales</li> </ul>
	Líneas de acción	<p>LA1. Estandarización de procesos archivísticos mediante la publicación de recomendaciones, manuales técnicos y buenas prácticas</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Publicación de al menos un documento técnico anual en la página web del Programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FV: Página web del Programa</li> </ul> <p>LA2. Impulso de un programa de intercambios profesionales</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Porcentaje de desarrollo del programa de intercambios profesionales</i></p> <p><i>I.2 Número de profesionales que participan en el programa de intercambios, desagregado por sexo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FV: Página web del Programa, actas de las reuniones del Comité Ejecutivo y memorias de los profesionales seleccionados</li> </ul>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO OE3</b>	<p><b>Garantizar la sostenibilidad y el impacto del Programa desde la integración de los criterios de calidad de la Cooperación Iberoamericana</b></p> <p><b>INDICADOR DE IMPACTO (medición al final del plan):</b></p> <p><i>I.1. Número de proyectos de carácter archivístico que tienen como objetivo favorecer el acceso de la ciudadanía a los archivos.</i></p> <p><i>I.2. Número de actores diferentes a los REPPIs que hacen aportes financieros al Programa</i></p> <p><i>I.3. El Programa cumple en su ejecución con los criterios de género establecidos por la SEGIB.</i></p>	
	Resultado 3.1	<p><b>Consolidada la participación en el Programa y fortalecido su fondo financiero.</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p> <p><i>I.1. Porcentaje del incremento de ingresos</i></p> <p><i>I.2. Incremento del número de miembros que participan en el Consejo Intergubernamental</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FV: Actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>

		Líneas de acción	<p>LA1. Generación de nuevas fuentes de financiación</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1 Porcentaje de incremento del presupuesto anual</i></p> <p><i>I.2 Número de nuevas fuentes de financiación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del grupo de trabajo de diversificación de fuentes y actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul> <p>LA2. Mantenimiento y refuerzo de la estructura del Programa.</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1 Número de países que permanecen en el Programa</i></p> <p><i>I.2 Número de países de la Conferencia Iberoamericana que ingresan en el Programa</i></p> <p><i>I.3 Número de observadores consultivos y asociados que se integran en el Programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>
	Resultado 3.2.	<p><b>Fortalecido el Programa con un sistema de monitoreo que mida el impacto social de los resultados de los proyectos archivísticos</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p> <p><i>I.1. Sistema de monitoreo establecido</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del grupo de trabajo creado para el diseño del monitoreo y actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>	
		Líneas de acción	<p>LA1. Generación de instrumentos de medición del impacto social del Programa</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Porcentaje de instituciones beneficiarias que reportan resultados para promover la igualdad de género como resultado de las iniciativas del Programa</i></p> <p><i>I.2. Porcentaje de instituciones beneficiarias que reportan resultados para promover la no discriminación en las herramientas de medición de los proyectos archivísticos</i></p> <p><i>I.3. Porcentaje de instituciones beneficiarias que reportan resultados para promover la multiculturalidad en las herramientas de medición de los proyectos archivísticos</i></p> <p><i>I.4. Establecido el requisito de aportar un informe de impacto social con indicadores desagregados en la justificación de los proyectos</i></p> <p><i>I.5. Elaborada una estadística anual basada en los indicadores de impacto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Expedientes de proyectos y página web del Programa</li> </ul>
	Resultado 3.3.	<p><b>Fortalecidas las capacidades del Programa en materia de igualdad de género</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p>	

		<p><i>I.1. Número Comisiones Nacionales de Evaluación de proyectos que cuentan con al menos un 40% de participación de mujeres</i></p> <p><i>I.2. Porcentaje de reserva de presupuesto asignado a proyectos que promuevan la igualdad de género en las convocatorias de ayudas.</i></p> <p><i>I.3. Porcentaje del presupuesto total del Programa destinado a apoyar iniciativas que promuevan la igualdad de género</i></p> <p><i>I.4. Porcentaje de documentos estratégicos (Convocatorias, diagnósticos, Observatorio, etc) en los que se utiliza lenguaje sensible a género</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas de los grupos de trabajo, actas del Consejo Intergubernamental y página web del Programa</li> </ul>	
		Líneas de acción	<p>LA1. Elaboración de herramientas</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Definidos criterios de género para el análisis de las políticas públicas archivísticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Informe de diagnóstico</li> </ul>
			<p>LA2. Acciones de sensibilización y formación en igualdad de género</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Número de formaciones sobre igualdad de género que recibe el personal de la Unidad Técnica.</i></p> <p><i>I.2. Número de iniciativas de sensibilización sobre igualdad de género que realiza el Programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Informe de diagnóstico y actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>
		Resultado 3.4.	<p><b>Fortalecida y cohesionada la estructura organizativa del Programa</b></p> <p><b>INDICADOR DE RESULTADO (medición a término medio):</b></p> <p><i>I.1. Número de instituciones y representantes nacionales participando en los grupos de trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas de las reuniones de los grupos de trabajo</li> </ul>
	Líneas de acción	<p>LA1. Generación de instrumentos de calidad para la sostenibilidad del Programa</p> <p><b>INDICADOR DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Número de grupos de trabajo creados para cada Objetivo Estratégico del Plan</i></p> <p><i>I.2. Elaborado un manual de bienvenida para la incorporación de nuevos miembros</i></p> <p><i>I.3. Puesto en marcha un Programa de mentorías para responsables de proyectos</i></p> <p><i>I.4. Actualizado el sistema de cuotas diferenciadas utilizando criterios internacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas de los grupos de trabajo y actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>	

			<p>LA2. Generar sinergias con otros actores complementarias</p> <p><b>INDICADOR DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1. Número de colaboraciones con otros Programas o Iniciativas de SEGIB.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul> <p>LA3. Organizar la reunión anual del Consejo Intergubernamental.</p> <p><b>INDICADORES DE PRODUCTO (medición anual):</b></p> <p><i>I.1 Número de países que participan en el Consejo Intergubernamental</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FV:</b> Informe de seguimiento anual. Actas del Consejo Intergubernamental</li> </ul>
--	--	--	---

## 5. RETOS - RECOMENDACIONES

A continuación, se recogen los desafíos identificados para poder llevar a cabo de una manera eficaz y con calidad la hoja de ruta estratégica, algunos de los cuales ya fueron identificados para el anterior ciclo de planificación pero que no han sido resueltos.

### RETOS:

1.- Tras 25 años de trabajo conjunto se identifican tres retos que tienen que ver con la dimensión institucional y que están afectando al impacto del programa:

- **Cohesión:** actualmente el Programa es la suma de intereses de los miembros que convergen hacia los objetivos del PE, sin embargo, se trataría de construir colectivamente en torno a dichos fines un sistema con entidad propia
- **Visión:** hay que seguir trabajando la visión compartida de los logros y alcances conjuntos del Programa más allá de los intereses individuales
- **Alianzas:** teniendo en cuenta la gestión por resultados, la escasez de recursos es necesario plantearse una línea contemplada en el OE 3 de generación de alianzas con otros actores y Programas

2.- Otro de los retos tiene que con una serie de dificultades internas que afectan tanto a la sostenibilidad del programa, como a la viabilidad de lo que se puede poner en marcha, estos son:

- Alta rotación del personal participante en el Programa
- Dificultades de financiación
- Grado de implicación de las instituciones integrantes

Para todo ello se hacen las siguientes **recomendaciones**:

- La primera recomendación en base a los retos identificados es la necesidad de establecer un plan de trabajo donde claramente se identifiquen tareas y responsables, más trabajo en equipo, coordinación, participación estable
- Se recomienda trabajar el OE3 por todas las novedades que representa de cara a la Calidad del Programa para lo que hace falta un claro compromiso institucional de los países que revierta en una mayor cohesión y articulación institucional, lo que permitiría asegurar la sostenibilidad institucional del mismo.
- Poner en marcha un sistema de seguimiento participativo con liderazgo de la UT y con la creación de grupos de trabajo por OE que se corresponsabilicen en los logros