



Plan Estratégico 2020-2023

Plano Estratégico 2020-2023





Elaborado por Unidad Técnica
del Programa Ibermuseos
Junio/2019

Elaborado por Unidade Técnica
do Programa Ibermuseus
Junho/2019

Plan Estratégico 2020-2023
Plano Estratégico 2020-2023

PROGRAMA IBERMUSEOS PROGRAMA IBERMUSEUS

CONSEJO INTERGUBERNAMENTAL CONSELHO INTERGOVERNAMENTAL

Chile

Alan Trampe

Presidente del Consejo Intergubernamental

Subdirector Nacional de Museos

Servicio Nacional del Patrimonio Cultural

Portugal

David Santos

Vice-presidente do Conselho Intergovernamental

Subdiretor Geral do Património Cultural

Ministerio da Cultura

Argentina

Federico Fischberg

Director Nacional de Museos

Secretaría de Patrimonio Cultural

Secretaría de Gobierno Cultural

Brasil

Paulo Amaral

Presidente

Instituto Brasileiro de Museus

Secretaria Especial da Cultura

Colombia/Colômbia

Daniel Castro

Director

Museo Nacional de Colombia

Ministerio de Cultura

Costa Rica

Hugo Pineda

Director

Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer

Ministerio de Cultura y Juventud

Ecuador/Equador

Ivett Celi

Directora

Museo Nacional del Ecuador - MuNa

Ministerio de Cultura y Patrimonio

España/Espanha

Carmen Jiménez Sanz

Subdirectora General de Museos Estatales

Ministerio de Cultura y Deporte

México

Juan Manuel Garibay Lopez

Coordinador Nacional de Museos y Exposiciones

Instituto Nacional de Antropología e Historia

Secretaría de Cultura

Perú/Peru

Carlos del Aguila

Director General de Museos

Ministerio de Cultura

Uruguay/Uruguai

Javier Royer

Coordinador proyecto Sistema Nacional de Museos

Dirección Nacional de Cultura del MEC

Ministerio de Educación y Cultura

SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA/ SECRETARIA GERAL IBERO-AMERICANA

Enrique Vargas

Coordinador Espacio Cultural Iberoamericano

Miguel del Val

Director de Administración y Recursos Humanos

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS/ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS BRASIL

Rafael Callou de Barros Neves

Diretor

Amira Lizarazo

Coordenadora de Administração, Finanças e

Contabilidade

Telma Teixeira

Consultora de Projetos

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO/ AGÊNCIA ESPANHOLA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO

Araceli Sánchez Garrido

Jefa Adjunta

Departamento de Cooperación y Promoción Cultural

Dirección de Relaciones Culturales y Científicas



UNIDAD TÉCNICA/UNIDADE TÉCNICA

Mônica Barcelos

Coordinadora/ Coordenadora

Mariana Soares

Consultora de Proyectos/Projetos

Vanessa de Britto

Consultora de Proyectos/Projetos

Natalia Huerta

Consultora de Proyectos/Projetos - OIM

Gustavo Marcondes

Consultor de Comunicación/Comunicação

FOTOS

Portada/Capa: Nazca textil/Wikimedia Commons

Página 16/40: Vista escolar/Instituto Ricardo

Brennand/Brasil

Página 24/48: Noche Museo/Museo Nacional de

Antropología/España

AGRADECIMIENTOS

La presente publicación es fruto del trabajo conjunto de la Unidad Técnica del Programa Ibero museos y los equipos del área de planificación y del Espacio Cultural Iberoamericano de la Secretaria General Iberoamericana (SEGIB), con la participación de los miembros del Consejo Intergubernamental y de los integrantes de las mesas técnicas de las líneas de acción en los ejercicios de reflexión realizados entre los años 2017 y 2018.

El Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica del Programa Ibero museos agradecen en especial a la dedicación y excelencia del trabajo desarrollado por las profesionales Sara Díez Ortiz de Uriarte, técnica del Espacio Cultural Iberoamericano y Adriana Osset Alonso, de la Dirección de Coordinación, Planificación, Seguimiento y Evaluación de la SEGIB.

AGRADECIMENTOS

Esta publicação é resultado do trabalho conjunto da Unidade Técnica do Programa Ibero museus e das equipes da área de planejamento e do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB), com a participação dos membros do Conselho Intergovernamental e dos membros das mesas técnicas das linhas de ação nos exercícios de reflexão realizados entre os anos de 2017 e 2018.

O Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica do Programa Ibero museus são particularmente gratos pela dedicação e excelência do trabalho desenvolvido pelas profissionais Sara Díez Ortiz de Uriarte, técnica do Espaço Cultural Ibero-americano e Adriana Osset Alonso, da Direção de Coordenação, Planejamento, Monitoramento e Avaliação da SEGIB.



Índice

español

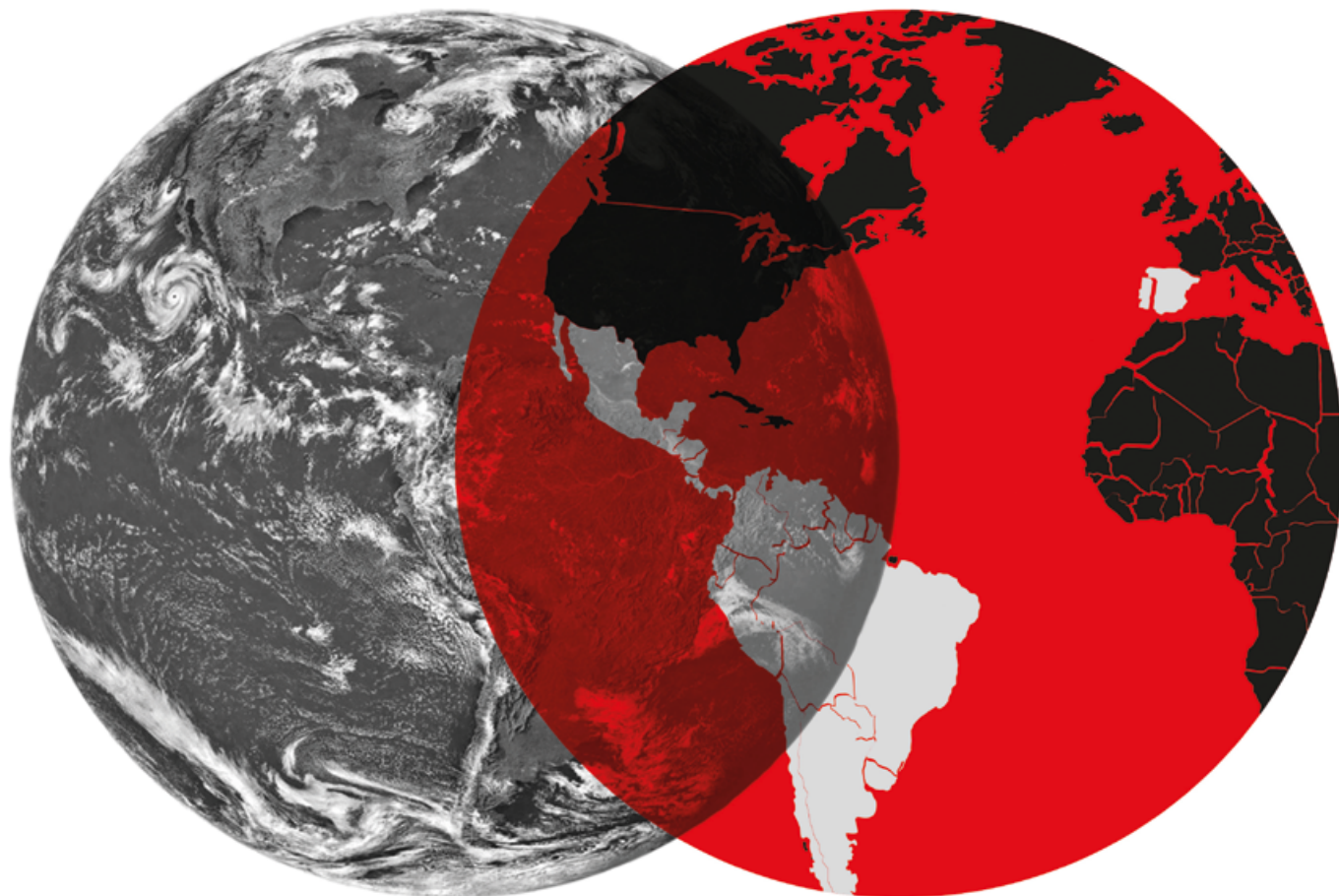
11	Preámbulo
15	Marco Referencial
23	Plan Estratégico 2020-2023
29	Matriz de Planificación

português

35	Prefácio
39	Marco Referencial
47	Plano Estratégico 2020-2023
53	Matriz de Planeamento

01

Preámbulo



Los años 2017 y 2018 constituyeron un importante período de reflexión en torno al alcance de las acciones y de la sostenibilidad del Programa Ibero museos. Preocupados en ampliar la trascendencia de los proyectos del Programa, garantizar su sostenibilidad financiera y mejorar su dinámica de funcionamiento interno, los miembros del Consejo Intergubernamental deciden iniciar un proceso de renovación del lenguaje visual y verbal de Ibero museos y de revisión de sus acciones prioritarias.

Siendo así, en la 13ª reunión del Consejo Intergubernamental, celebrada en Brasilia, representantes de los once países presentes aprueban la nueva identidad visual de Ibero museos y deciden dar continuidad a un intenso proyecto de re significación de su marca, buscando reforzar y homogeneizar su comunicación hacia una identidad bien estructurada, en contacto con elementos identificadores del quehacer de Ibero museos: museos, la participación social, el espacio geográfico de Iberoamérica, de entre otros, y disponiendo de un sistema de símbolos relacionados a las seis líneas de acción del Programa que refuerzan esta nueva identidad.

Con la finalidad de conocer en mayor profundidad el alcance de los mecanismos de incentivo de Ibero museos: el Premio Ibero museos de Educación, la convocatoria Conversaciones, las Becas Ibero museos de Capacitación y el Fondo Ibero museos para la Protección del Patrimonio, la Unidad Técnica realiza un intenso trabajo de análisis y sistematización de las diferentes ediciones de cada convocatoria como soporte para las reflexiones del Consejo Intergubernamental.

En junio de 2018 los miembros se reúnen en carácter extraordinario, en la Ciudad de México y con base en los informes presentados por la Unidad Técnica, deciden por unanimidad, que para lograr la trascendencia de los proyectos del Programa, garantizar su sostenibilidad y mejorar su dinámica de funcionamiento, Ibero museos deberá disponer de un Plan Estratégico Cuatrienal que tendrá el objetivo de generar mecanismos para su cohesión interna, identificando su valor añadido y señas de identidad, respondiendo a los criterios marcados por el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana, con un alineamiento a elementos del contexto y de agenda internacional, como es la Agenda 2030, así como al Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI) y al Espacio Cultural Iberoamericano (ECI).



En una primera etapa de desarrollo del Plan se contrata una consultora, quien asume la labor de realizar un diagnóstico sobre el desarrollo de Ibero museos, expectativas y dificultades a través de entrevistas a los actores involucrados en el Programa y la mediación de los debates de las mesas técnicas de cuatro Líneas de Acción del Programa, ocurridos durante la 1ª Semana Ibero museos, en Buenos Aires (octubre de 2018), que serviría de insumo para la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico a ser presentada en la 14ª reunión ordinaria del Consejo Intergubernamental.

La elaboración del plan debería dimensionar el fortalecimiento del Programa y su posicionamiento frente a los retos del sector de museos en Iberoamérica, promoviendo la visibilidad de Ibero museos, su credibilidad, la concentración de sus acciones y su impacto, así como la generación de alianzas. Tras la valoración de la propuesta elaborada por la consultora, los miembros del CI apuntaron una serie de ajustes a ser realizados en los documentos presentados, sin embargo, a principios de 2019, la consultora entrega una nueva versión del diagnóstico inicial e informa de su imposibilidad de seguir adelante con la planificación.

A partir de entonces, a solicitud de los miembros del Consejo Intergubernamental, la Unidad Técnica con el apoyo del área de planificación y del Espacio Cultural Iberoamericano de la Secretaría general Iberoamericana (SEGIB) asume la tarea de seguir adelante con el proyecto con una intensa agenda de reuniones y talleres para el desarrollo del Plan, teniendo como referencia los documentos y marcos referenciales del Programa: el reglamento, actas, declaraciones, planes de trabajo de las líneas de acción y otros documentos de referencia para el sector.

Se da inicio un proceso de sistematización de información y transferencia de contenidos a la matriz de planificación, con el objetivo final de configurar un plan ejecutivo que permita medir resultados y dar seguimiento a las acciones propuestas. Elaborado con base en la metodología de Planificación Orientada a Resultados de Desarrollo conforme determina el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana y reflejando los criterios de calidad recomendados en el Manual, tales como: incorporación de la perspectiva de género; incorporación de la perspectiva multicultural; no discriminación; viabilidad; sostenibilidad; y articulación con la Conferencia Iberoamericana y con otros actores de cooperación, el plan también tiene muy presente la necesidad de contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030

El Plan Estratégico 2020-2023 resume los 10 Objetivos iniciales de Ibero museos en tres Objetivos Estratégicos y un Objetivo Táctico, promoviendo la interacción de las distintas líneas de acción del Programa bajo la premisa de transversalización de las actividades, vinculando las acciones y tareas de los responsables e implicados, logrando una mayor cohesión y una esperada reducción de los futuros costos financieros del Programa, planteando además, la diversificación de sus fuentes de recursos por medio del fortalecimiento de la articulación de Ibero museos con otras instancias y plataformas y la ampliación de su visibilidad.



02

**Marco
Referencial**



1. Carta Cultural Iberoamericana

La **Carta Cultural Iberoamericana**, firmada en la XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Montevideo, Uruguay (2006), constituye el primer marco de referencia para los Programas Iberoamericanos, consecuentemente, sus directrices constituyen elementos esenciales en la planificación estratégica de Ibermuseos.

Los principios emanados en la Carta sirvieron de base para la creación del **Plan iberoamericano para reconocer, proteger y salvaguardar el patrimonio cultural**, presentado en la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura en Cartagena de Indias (2016). El documento es referencia para Ibermuseos, pues define los ejes estratégicos de actuación de los países iberoamericanos en el ámbito del patrimonio cultural, enfocando las acciones hacia la **Protección y reconocimiento del patrimonio cultural, la Conservación, salvaguarda y apropiación social del Patrimonio cultural y el Valor social del patrimonio cultural y participación comunitaria**.

En el ámbito de la Planificación estratégica del Programa Ibermuseos, la Carta especifica la necesidad de **fomentar la protección y la difusión del patrimonio** cultural y natural, material e inmaterial iberoamericano a través de la cooperación entre los países. Y lo hace a partir de los principios transversales del Espacio Cultural Iberoamericano: **La participación ciudadana**, como factor esencial para el desarrollo de las culturas en los ámbitos nacionales y el principio de **Contribución al desarrollo sostenible, a la cohesión y a la inclusión Social**, muy presente en las acciones propuestas por el Programa Ibermuseos.



El Programa también se inspira en al menos dos de los ámbitos de aplicación especificados por la Carta Cultural Iberoamericana: las **Culturas tradicionales, indígenas, de afrodescendientes y de poblaciones migrantes**, que constituyen un patrimonio fundamental para la humanidad y la Cultura y Educación, con la recomendación de propiciar la incorporación en los planes y programas de educación líneas temáticas orientadas al estímulo de la creatividad y la formación de públicos culturales críticos, como es el **Premio Ibermuseos de Educación**.

2. Declaración de la Mesa Redonda de Santiago de Chile

La **Mesa Redonda de Santiago de Chile**, realizada en 1972 se centró en reflexionar sobre el rol de los museos en el mundo contemporáneo, enfatizando su papel social y la relevancia de su actividad como motor de progreso. Plantea una visión interdisciplinar de estas instituciones, destacando su esencial papel educativo y promoviendo la formación de sus profesionales. Estos principios y recomendaciones forman parte de las bases en las que se cimienta el Programa Ibermuseos y sus acciones.

A partir de ella, América Latina afirma una nueva forma de hacer museología y comprender el papel de los museos, con enfoque hacia el acercamiento comunitario e inclusivo para la transformación social: **“el museo integral, destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural”**.

Ibermuseos mira hacia el futuro con el firme propósito de trabajar siguiendo las recomendaciones emanadas de este documento, especialmente en lo relativo **al reconocimiento del patrimonio cultural para potenciar el rol social** de los museos, al establecimiento de **sistemas de evaluación** para comprobar la eficiencia de la labor de los museos, al fortalecimiento de **iniciativas de formación y capacitación** de profesionales y a la **incorporación de servicios educativos** para cumplir la función didáctica de estas instituciones.

3. Declaración de la Ciudad de Salvador

El **Encuentro Iberoamericano de Museos**, celebrado del 26 al 28 de junio de 2007, en la Ciudad de Salvador, Bahía, se constituye como heredero contemporáneo de la Mesa Redonda de Santiago de Chile y de los aportes teóricos y prácticos de las denominadas museología popular, museología social, ecomuseología, nueva museología y museología crítica.

Las reflexiones y discusiones del Encuentro fueron plasmadas en la **Declaración de la Ciudad de Salvador**, documento que ha supuesto el texto fundamental para la integración y el desarrollo de los museos en Iberoamérica. Resaltando el **papel educativo y social** de los museos como agentes de cambio, poniendo en relieve la necesidad de **formular políticas públicas que incentivasen el sector y la cooperación internacional** en la materia, especialmente en el ámbito iberoamericano.

La Declaración marca la génesis del Programa Ibermuseos, al contemplar, entre sus 13 propuestas de líneas de acción, su creación como instancia de fomento y articulación de una política museológica Iberoamericana. Las mismas también consideraban la institución de un **Observatorio Iberoamericano de Museos**, un **Registro Iberoamericano de Museos** y numerosas iniciativas a través de las que se ha venido fortaleciendo la capacitación de profesionales, la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales, y el intercambio de información, experiencias y exposiciones. Ámbitos estos que han venido constituyendo los focos de acción del Programa.

4. Recomendación Relativa a la Protección y Promoción de los Museos y Colecciones, su Diversidad y su Papel en la Sociedad – Unesco, 2015

La **Recomendación Relativa a la Protección y Promoción de los Museos y Colecciones, su Diversidad y su Papel en la Sociedad**, aprobada en el ámbito de la 38ª sesión de la asamblea-general de Unesco en París, llama la atención de los estados miembros sobre la importancia de la protección y la promoción de museos y colecciones, para que colaboren en el desarrollo sostenible a través de la conservación y protección del patrimonio; de la promoción



de la diversidad cultural; de la transmisión del conocimiento científico y el desarrollo de políticas educativas; de la formación continua; de la cohesión social; y del fomento a industrias creativas y a la economía del turismo.

La propuesta de creación de una recomendación surge en el ámbito del Programa Ibero museos, cuando en 2011, los miembros del Consejo Intergubernamental inician las discusiones acerca de la necesidad de la elaboración de un instrumento normativo internacional sobre el patrimonio museológico y colecciones.

El Plan Estratégico de Ibero museos está alineado a la recomendación, sobre todo por dos aspectos clave: por considerar las **colecciones museológicas** a través de su conservación, preservación y puesta en valor y por su enfoque en la **función social de los museos**, lo que se desarrollará por medio de la promoción de la accesibilidad en los museos y por acciones vinculadas a la sostenibilidad cultural, que contemplarán a grupos históricamente excluidos.

5. Encuentros Iberoamericanos de Museos

Desde 2007, fueron realizados nueve **Encuentros Iberoamericanos de Museos**, espacios dedicados al intercambio de experiencias y a la discusión de temas de interés mutuo en el área de la cooperación en el ámbito de los museos, que permiten establecer compromisos comunes para el fortalecimiento y el desarrollo del sector. Las resoluciones fruto de estos encuentros son hojas de ruta importantes para la actuación del Programa Ibero museos y consecuentemente se encuentran muy presentes en su planificación.

Una de las directrices generales que se sigue en la planificación está presente en el **III Encuentro Iberoamericano de Museos, realizado en 2009**, en Santiago de Chile. En el encuentro, que reunió a representantes de 17 países, se destacó la importancia de la **creación de políticas públicas** focalizadas en destacar el valor de los museos como agentes activos para el desarrollo cultural y social, especialmente en contextos de crisis.

Otra buena muestra de la trascendencia de las propuestas emanadas de los Encuentros, la encontramos en la **Declaración de Toledo** (España, 2010), en cuyo texto se enfatiza la necesidad de impulsar acciones para la atención al **patrimonio en situación de riesgo**, y para intensificar la comunicación y participación social de los museos, garantizando la protección y la expresión de la diversidad cultural iberoamericana.

En 2011, los países presentes en México definieron iniciar una campaña contra el **tráfico ilícito de bienes culturales museológicos** e intercambiar experiencias y **buenas prácticas sobre inventarios y documentación de colecciones**, algo que queda muy patente en las acciones previstas en la planificación para los próximos 4 años. La **museología social**, presente en las deliberaciones del **VI Encuentro** (Montevideo, 2012), también ocupa un lugar destacado en los planteamientos presentes y futuros del Programa.

Los 16 países que se reúnen en 2013 en Barranquilla, Colombia, enfocan sus debates y recomendaciones hacia la memoria, identidad y cambio social y la educación, lo que es especialmente reflejado en el resultado proyectado en el Plan de **ampliación de la capacidad educativa de los museos**.

La declaración de Lisboa, fruto del **VIII Encuentro**, realizado en 2014, destaca elementos primordiales para la actuación del Programa, tales como el fortalecimiento de los **mecanismos de sostenibilidad de los museos, la promoción de las redes basadas en tecnología digitales para ampliación del acceso y conocimiento y el reconocimiento de los museos como herramientas de inclusión social y construcción de la ciudadanía**.

En San José, cuando se realiza la más reciente edición de los Encuentros, el **IX Encuentro Iberoamericano de Museos**, la declaración es definitiva para coadunar los objetivos estratégicos y el desarrollo del Programa 2020-2023. Las prioridades definidas son la intensificación de los esfuerzos para el fortalecimiento de la labor educativa de los museos para el reconocimiento, la protección y la puesta en valor del patrimonio de la región. También se confluye como directriz el **fortalecimiento de la comunicación con las comunidades y los estudios de público** para potenciar la participación y la apropiación del patrimonio cultural.



La sostenibilidad, con la **búsqueda de financiación alternativa y la modernización de los modelos de gestión** son temas resaltados en la declaración final, lo que se muestra convergente con las líneas de trabajo previstas para el Programa Ibero museos en los próximos años.

6. Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana

El **Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana** es una referencia técnica y política para el funcionamiento de los Programas de Cooperación. Siguiendo sus principios de impulsar la calidad, eficacia, eficiencia y coherencia de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana, el Manual contribuyó a clarificar los criterios técnicos y operativos que se deben cumplir y se ofreció como herramienta de apoyo al Programa para la formulación del plan estratégico, con base en la metodología de Planificación Orientada a Resultados de Desarrollo

La aplicación práctica de los criterios de calidad está considerada a lo largo de todos los **Objetivos Estratégicos y Resultados** de la planificación estratégica, bien como en la propuesta de actividades estratégicas, en el sentido de reforzar la transversalidad de los diferentes elementos que constituyen el plan. Así, los criterios de calidad asumen un papel importante en los contenidos, destacando **la Orientación a resultados de desarrollo; la Incorporación de la perspectiva de género; la Incorporación de la perspectiva multicultural; la No Discriminación; la Viabilidad y Sostenibilidad; y la Articulación con la Conferencia Iberoamericana y con otros actores de cooperación.**

7. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para **poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.**

Firmado en 2015 por los representantes de los 193 Estados-miembros de la Organización de las Naciones Unidas, estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades, buscando el cambio de paradigma hacia un modelo de **desarrollo sostenible social, económico y medioambiental.**

Venimos acompañando el desarrollo de diferentes iniciativas en el campo de los museos vinculadas directamente a algunos de los ODS¹ que constituyen referencias esenciales para el trabajo de Ibero museos, y son inherentes a la propuesta de planificación que se presenta. La consecución de los objetivos estratégicos propuestos supondrá un importante aporte para la “transformación del mundo” que promueve la Agenda 2030

8. Programa Ibero museos: Directrices del Consejo Intergubernamental, Mesas Técnicas, Planes de las Líneas de acción y Diagnósticos realizados

Los acuerdos del **Consejo Intergubernamental**, las propuestas de **las Mesas Técnicas de las Líneas de Acción** y las recomendaciones recogidas a partir de los diagnósticos realizados por la Unidad Técnica en 2018 fueron fundamentales para la elaboración del Plan Estratégico. El diagnóstico pone en evidencia el papel de la Unidad Técnica en la articulación de las mesas de las líneas de acción, en el contacto con los miembros del Consejo y en la gestión de los proyectos; destaca la necesidad de mejorar el flujo de respuesta de los diferentes integrantes del Programa a las solicitudes, consultas y demás; la responsabilidad de todos en la búsqueda de mecanismos para

¹ El ODS 4: Educación de calidad, volcado a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida; el ODS 5: Igualdad de Género, que busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas; el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, en que los museos se encuadran en el sentido de fomentar la innovación en sus estructuras; el ODS 10: Reducción de desigualdades, con énfasis en reducir las desigualdades en y entre los países, la meta 11.4 del ODS 11: Fortalecer esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo y, finalmente, el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas – promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.



mejorar los flujos de comunicación interna entre las diferentes instancias del Programa; la necesidad de difundir de manera periódica los proyectos del Programa entre los integrantes de las mesas técnicas de las Líneas de Acción y, en especial, la importancia de fomentar sinergias entre los proyectos del Programa.

El Consejo, en sus diferentes encuentros de trabajo, recomienda **2 (dos) ejes** muy presentes en las estrategias de futuro. El primero de ellos es el **fortalecimiento del uso de las tecnologías al servicio de las redes de museos**, en el ámbito de la protección y difusión de sus contenidos y colecciones (reunión de Santiago de Chile, 2009) y **la construcción de herramientas de monitoreo y verificación** de resultados del Programa (reunión de Toledo, 2010), lo que se encuentra ampliamente aplicado a las actividades propuestas hasta 2023.

En la reunión de Colonia del Sacramento, Uruguay, en 2012, se destaca una directriz propuesta de manera táctica para los próximos años: la disposición del Programa de **establecer interlocución con otras organizaciones públicas y privadas** en el sentido de ampliar su visibilidad institucional y diversificar sus fuentes de financiación. El posicionamiento es reiterado en el año siguiente, durante la reunión de Barranquilla, Colombia, donde se destaca la necesidad de implementar estrategias volcadas a la **ampliación de la adhesión de países**.

En este sentido, es de suma importancia el trabajo de las **Mesas Técnicas** para llevar a cabo la planificación y ejecución de los proyectos y actividades vinculadas a los Objetivos Estratégicos propuestos en el Plan Estratégico que se presenta. Su trabajo aporta a **cuatro Líneas de Acción (LA): Formación y Capacitación; Protección del Patrimonio; Observatorio Iberoamericano de Museos y Sostenibilidad**, además, de la línea **Acción Educativa** coordinada por la Unidad Técnica y el Consejo Intergubernamental.

El Plan estratégico 2020-2023 también reflejará los **Planes Operacionales Anuales del Programa Iberoamericanos de cara a los próximos años**, la propuesta de actividades emanará de las Mesas Técnicas que internamente y a partir de los objetivos estratégicos y resultados previstos en el plan diseñarán sus propuestas de actividades y planes de trabajo.

El Plan Estratégico ha sido elaborado teniendo como referencia los resultados de las reuniones de las mesas técnicas identificados en la 1ª Semana Iberoamericanos (2018):

- En el ámbito de la línea de **Educación y Museos**, los esfuerzos se concentran en reafirmar y ampliar el papel educativo de los museos, por medio del **Premio Iberoamericanos de Educación**. Esta línea de acción propone además, ampliar sus actividades más allá del premio, con la intensificación de acciones hacia el **fortalecimiento de políticas y programas de fomento a la educación en los países**.
- Los miembros de la mesa técnica de la línea de Formación y capacitación - que desde su creación actúa por medio de cursos transversales y regionales y de la promoción de la movilidad de profesionales para el fortalecimiento de sus capacidades y para la promoción de la cooperación interinstitucional - identificó en la Semana Iberoamericanos la importancia de crear un repositorio digital con los contenidos de los cursos, además de profundizar el conocimiento sobre la oferta académica en el campo de los museos en Iberoamérica. El plan propuesto trae nuevas perspectivas con la proyección de acciones volcadas hacia la capacitación **en la modalidad a distancia y en el campo de la capacitación de profesionales para la gestión y la sostenibilidad de los museos**.
- Los 12 objetivos de la Línea de Protección del Patrimonio fueron revisados por la mesa técnica en la Semana Iberoamericanos, y más allá de dedicar sus proyectos a apoyar acciones de emergencia, la línea pasa a enfocar su trabajo hacia la protección del patrimonio. El Plan Estratégico prevé como resultados vinculados directamente a esta línea de acción, la promoción de **las políticas para la prevención a largo plazo** y el apoyo al inventariado y a la documentación del patrimonio museológico. Además, considerando la comunicación fundamental para la puesta en valor y la protección del patrimonio, en los próximos años será reforzada la **digitalización de colecciones y la elaboración y difusión de instrumentos para la puesta en valor del patrimonio**.
- El **Observatorio Iberoamericano de Museos** tiene reflejados en el Plan Estratégico sus ejes de acción, entre los cuales se destacan la elaboración de estudios y análisis para conocer el sector, la aplicación de herramientas de diagnósticos sobre visitantes y accesibilidad, el impulso para la articulación en red de las instituciones



museales, también, la ampliación y fortalecimiento del Registro de Museos Iberoamericanos (RMI) y el desarrollo de estrategias de comunicación para cumplir el objetivo de perfeccionar la gestión de los museos.

- Los aspectos de la **Sostenibilidad** - volcada a la promoción de proyectos e iniciativas que ayuden a instituciones y procesos museales en la formulación de nuevos modelos de gestión sostenible – gana destaque y está presente en la planificación de manera transversal. Esto se refleja en el objetivo general y en los objetivos estratégicos y resultados volcados hacia el establecimiento de diagnósticos de autoevaluación y recomendaciones de buenas prácticas, promoción de la investigación y capacitación para el perfeccionamiento de la gestión museal sostenible, apoyo a las instituciones para la implementación de acciones en este sentido y promoción y difusión de conocimientos con perspectiva de sostenibilidad, aportando directamente a la **promoción de la memoria social y cultural y de la inclusión como estrategias para la sostenibilidad.**



03

**Plan
Estratégico
2020-2023**



El **Plan Estratégico 2020-2023 del Programa Ibero museos** ha sido elaborado entre muchas manos, por todo el equipo de la Unidad Técnica y los equipos del área de planificación y del Espacio Cultural Iberoamericano de la SEGIB. El Marco Referencial ha sido esencial para el rescate de los elementos y temas de relevancia abordados en importantes marcos para la cooperación y la museología iberoamericana y en las distintas instancias del Programa Ibero museos. Su aterrizaje ha sido posible gracias a la participación de los miembros del Consejo Intergubernamental y de los integrantes de las mesas técnicas de las líneas de acción en los ejercicios de reflexión realizados entre los años 2017 y 2018.

El Plan propuesto constituye una importante herramienta de apoyo a la gestión de Ibero museos y consecuentemente de los proyectos vinculados a sus Líneas de Acción. Si bien el Programa haya venido trabajando de manera estructurada, por medio de Planes Operativos Anuales y de otros mecanismos de referencia como los planes de trabajo/estratégicos de sus Líneas de Acción, hacía falta una herramienta única que aglutinara los objetivos, resultados, indicadores y formas de monitoreo y que sirviera de referencia para el desarrollo integral de Ibero museos.

Siendo así, partiendo de la situación actual del Programa, la propuesta que se presenta resume los 10 objetivos de Ibero museos, planteados en la 13ª Reunión del Consejo Intergubernamental, en **tres objetivos estratégicos y un objetivo táctico**, además de **un objetivo general** que puede ser traducido como la **Misión** del Programa. En el marco de los cuatro objetivos propuestos se encuentran nueve resultados, que se vinculan a diferentes líneas de acción y que a su vez están relacionados a una serie de indicadores que servirán de referencia para el seguimiento y monitoreo del plan, posibilitando una mayor organización de la información y la eficiencia de la gestión.



El alineamiento de las diversas visiones del pasado y del futuro encuentra sentido en una matriz que refleja la esencia y la complejidad de los ejes de trabajo del Programa Ibero museos, con enfoque en la **protección del patrimonio, en la función social de los museos y en el fortalecimiento de gestión de las instituciones**, ampliando su acceso, aportando a la educación ciudadana, valorizando la memoria y reverenciando la **cooperación internacional como mecanismo para el desarrollo integral e integrado de los museos de la región**.

Innovación también es palabra de orden, el Plan propone que Ibero museos se acerque a los desafíos del futuro a través del uso de **herramientas tecnológicas, digitales y comunicacionales** para favorecer la preservación del patrimonio cultural, ampliar su acceso y estrechar las relaciones interinstitucionales en el territorio iberoamericano.

El contexto político, económico y social de Iberoamérica, sobre todo de los países de América Latina, se presenta como un reto importante, pero también un incentivo para que Ibero museos pueda contribuir a la transformación de la realidad social de la región a través de los museos. En ese sentido, el Plan contiene un **Objetivo Táctico**, que mira hacia el **Fortalecimiento del Programa Ibero museos**, que será posible gracias a la **diversificación de sus fuentes de financiación**, a su **articulación con otras organizaciones** dentro y fuera del Espacio Cultural Iberoamericano, a su **visibilidad**, a su **capacidad de llegada** a las diferentes instituciones museales, y a su **dinámica de funcionamiento interno**, donde cada actor vinculado a Ibero museos – su principal activo – se posicione como un verdadero promotor del Programa, participando activamente en el desarrollo de sus proyectos y en su comunicación, ampliando su visibilidad y aportando al direccionamiento estratégico a largo plazo, post 2023.

Objetivo General

Contribuir a la articulación de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica favoreciendo el desarrollo sostenible y la integración regional de los museos

Considerando la diversidad de contextos, las diferentes realidades del territorio iberoamericano y los distintos niveles de desarrollo del campo museal, el Objetivo General propuesto **pretende reunir a los principales elementos que caracterizan el Programa Ibero museos** como **espacio articulador de políticas**, que **actúa a través de las instancias públicas a favor del desarrollo sostenible** de las instituciones museales y que **promueve la integración regional para la construcción de nuevos paradigmas** de la identidad de los museos iberoamericanos, constituyendo una plataforma de colaboración e intercambio formada por profesionales e instituciones, que comparten el mismo deseo de promover el desarrollo integral e integrado de la gestión y las políticas museísticas iberoamericanas.

Para su alcance, la implicación y la experticia de los miembros del Consejo Intergubernamental, de los integrantes de las mesas técnicas de las Líneas de Acción, de la Unidad Técnica y demás actores vinculados al Programa es esencial, pues cumplen el papel de promotores del intercambio de información, buenas prácticas y tecnologías desarrolladas en el sector de museos de sus países, y por tanto fundamentales para fortalecer la circulación de conocimiento en la región.

Espacios de encuentro como las reuniones del Consejo Intergubernamental, la Semana Ibero museos, los Encuentros Iberoamericanos de Museos, los cursos de Capacitación Regional y Transversal, son lugares de intercambio y reflexión conjunta que cohesionan el Programa fortaleciendo los lazos entre los participantes y contribuyendo a la mejora de la cooperación entre los países.

También la participación cada vez más frecuente de los miembros en encuentros, seminarios, simposios, talleres y otros formatos - en representación del Ibero museos dentro y fuera del espacio iberoamericano – constituyen fantásticas oportunidades para dar visibilidad a los avances y retos del Programa, y facilitan la articulación con otras entidades, uno de los focos prioritarios previstos en el objetivo táctico del Plan Estratégico.



Objetivo Estratégico 01

Contribuir a la protección del patrimonio museológico de la región

El objetivo estratégico 1 (OE1) tiene como principales resultados la implementación de acciones de conservación del patrimonio para la **prevención de riesgos** en los museos iberoamericanos, la **recuperación del patrimonio afectado** por desastres y la **puesta en valor** del patrimonio museológico de la región.

La **prevención de riesgos** será trabajada por medio de la promoción de la conservación y salvaguarda del patrimonio museológico de la región y del apoyo a la digitalización, registro, inventario y catalogación de colecciones.

La **recuperación del patrimonio afectado** será posible gracias al Fondo IberoMuseos para el Patrimonio. Los apoyos se destinarán a la realización de asistencias técnicas, consultorías e intervención directa.

La **puesta en valor del patrimonio** será trabajada especialmente con la ampliación del acceso a los bienes por medio de su digitalización, difusión y de la promoción del valor social y de la salvaguarda del patrimonio.

En los próximos años, el monitoreo de estos resultados se dará por el número de acciones implementadas por los países para la puesta en valor del patrimonio a partir de los instrumentos establecidos por IberoMuseos y el número de planes, herramientas (inventarios, registros, catálogos) y acciones de protección del patrimonio museológico puestas en marcha por las instituciones por incentivo de IberoMuseos.

Objetivo Estratégico 02

Fortalecer la función social de los museos

El objetivo estratégico 2 (OE2) tiene dos resultados: La reafirmación y ampliación de la **capacidad educativa de los museos** y la **promoción de la inclusión** de grupos históricamente excluidos, entre ellos grupos étnicos, mujeres, personas con discapacidad, entre otros.

La **capacidad educativa de los museos** será trabajada sobre todo a través del Premio IberoMuseos de Educación, pero no exclusivamente, pues también se desarrollarán acciones desde otras LA como es el caso de Formación y Capacitación, entre otras actividades estratégicas.

La **promoción de la inclusión** de grupos históricamente excluidos está planteada de manera transversal, por medio de la promoción de la memoria social y cultural y de la inclusión como estrategias para la sostenibilidad de los museos, a través de las líneas de acción Observatorio Iberoamericano de Museos y Sostenibilidad.

El número de países que disponen de políticas y programas de fomento a la educación en los museos, el número de políticas de accesibilidad en museos instituidas por los países y el número de países que disponen de políticas y programas en el campo de la memoria social serán los parámetros que nos permitirán evaluar la efectividad de las acciones implementadas por el Programa.

Objetivo Estratégico 03

Perfeccionar la gestión de las instituciones museales de la región

Los dos resultados previstos para este objetivo estratégico (OE3) son el fortalecimiento de las **capacidades de los profesionales de museos**, la **elaboración de estudios y análisis para profundizar en el conocimiento del sector** y la **generación de instrumentos para el perfeccionamiento de la gestión de los museos**.



El primero, referente a las **capacidades profesionales**, será trabajado especialmente por la línea de formación y capacitación a través de los cursos de capacitación presenciales y a distancia y de la movilidad de profesionales.

El segundo, referente a la **elaboración de estudios y análisis** será realizado de manera transversal por medio de todas líneas de acción del Programa.

El tercer Ibermuseos espera aportar a la mejora de la gestión de los museos y de sistemas de gestión (registros y directorios) creados y actualizados en los países iberoamericanos, sobre todo a partir del RMI, y también por medio de **herramientas que permitan conocer al público de nuestras instituciones, y otros aspectos relevantes**.

Su efectividad será medida por el porcentaje de museos beneficiados por Ibermuseos a través de sus acciones y proyectos y el número de profesionales beneficiados por los mecanismos de formación de Ibermuseos.

Objetivo Táctico

Fortalecer el Programa Ibermuseos

Los resultados del objetivo táctico (OT1) se refieren al incremento de la **visibilidad del Programa Ibermuseos** y la garantía de la **sostenibilidad institucional y económica del Programa**.

Contribuirán para estos resultados el refuerzo de la comunicación estratégica del programa - con la intensificación de campañas y de herramientas -, los esfuerzos en acuerdos de cooperación y colaboración institucionales, y el compromiso de la eficacia de las reuniones internas realizadas por el Programa.

La diversificación del financiamiento y el cumplimiento de los acuerdos establecidos por del Consejo Intergubernamental, Comité Ejecutivo y Mesas Técnicas en las reuniones ejecutivas y operativas del Programa serán los parámetros que están puestos para monitorear el alcance del objetivo.



04

**Matriz de
Planificación**

Objetivo General	Contribuir a la articulación de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica favoreciendo el desarrollo sostenible y la integración regional de los museos			
			Indicadores	Actividades Estratégicas
Objetivo Estratégico 01	Contribuir a la protección del patrimonio museológico de la región.		I.OE 1.1 Número de acciones implementadas por los países para la puesta en valor del patrimonio a partir de los instrumentos establecidos por IberoMuseos.	
	Resultado 01	Apoyadas acciones de conservación del patrimonio y prevención de riesgos en museos.	I.R 1.1 Número de planes, herramientas (inventarios, registros, catálogos) y acciones de protección del patrimonio museológico puestas en marcha por las instituciones por incentivo de IberoMuseos.	
	Línea de Acción 1	Protección del Patrimonio - Promoción de la conservación y salvaguarda del patrimonio museológico de la región.	I.LA 1.1. Número de acciones de protección del patrimonio desarrolladas por los museos iberoamericanos que han contado con el apoyo de IberoMuseos.	Crear mecanismos de fomento para la conservación del patrimonio y para la prevención de riesgos en los museos.
	Línea de Acción 2	Protección del Patrimonio - Apoyo a la digitalización, registro, inventario y catalogación de colecciones.	I.LA 2.1 Número de bienes culturales digitalizados, registrados, inventariados y catalogados con el apoyo de IberoMuseos.	Apoyar la digitalización, registro/inventario de bienes.
	Resultado 02	Apoyada la recuperación del patrimonio afectado por catástrofes.	I.R 2.1 Número de bienes protegidos con apoyo de IberoMuseos.	
	Línea de Acción 1	Protección del Patrimonio - Apoyo al registro, inventario, catalogación y digitalización de colecciones.	I.LA 1.1 Número de apoyos ofrecidos por el Programa para asistencia técnicas y consultorías e intervención directa.	Crear mecanismos de fomento para el apoyo a la recuperación de acervos o espacios afectados por desastres.
	Resultado 03	Puesta en valor del patrimonio museológico de la región.	I.R 3.1 Número de accesos a los bienes digitalizados disponibles en la plataforma IberoMuseos I.R 3.2 Número de países que ratificaron los instrumentos para puesta en valor del patrimonio.	
	Línea de Acción 1	Protección del Patrimonio- Promoción del valor social y concienciación sobre el patrimonio y su salvaguarda.	I. LA 1.1. Número de instrumentos enfocados a la puesta en valor del patrimonio elaborados por IberoMuseos. I.LA 1.2 Número de bienes digitalizados disponibles en la plataforma en línea.	a) Elaboración de recomendaciones, guías e instrucciones sobre la importancia de la preservación del Patrimonio. b) Estudios y diagnósticos sobre la situación del patrimonio museológico de la región.



		Indicadores	Actividades Estratégicas		
Objetivo Estratégico 02	Fortalecer la función social de los museos.	I. OE 2.1. Número de países que disponen de políticas y programas de fomento a la educación en los museos.			
		I. OE 2.2. Número de políticas de accesibilidad en museos instituidas por los países.			
		I. OE 2.3. Número de países que disponen de políticas y programas en el campo de la memoria social.			
	Resultado 01	Reafirmada y ampliada la capacidad educativa de los museos.	I.R 1.1 Número de programas y proyectos educativos implementados en los museos iberoamericanos que recibieron premio de Ibermuseos.	Crear mecanismos de reconocimiento y fomento del papel educativo de los museos.	
	Línea de Acción 1	Premio Ibermuseos de Educación.	I.LA 1.1. Número de instituciones ubicadas en países con IDH medio que reciben reconocimiento y ayudas para sus proyectos.		
			I.LA 1.2 Número de beneficiarios directos e indirectos de los programas educativos apoyados por Ibermuseos.		
	Resultado 02	Promovida la inclusión de grupos históricamente excluidos (grupos étnicos, mujeres, personas con discapacidad, entre otros).	I.R 2.1. Número de proyectos orientados a los grupos históricamente excluidos reconocidos en el Premio Ibermuseos de Educación.		
			I.R 2.2. Colectivos con discapacidad beneficiados de las acciones de mejora desarrolladas por los museos tras conocer su diagnóstico por medio de la herramienta de Ibermuseos.		
		Línea de Acción 1	Sostenibilidad - Promoción de la memoria social y cultural y de la inclusión como estrategias para la sostenibilidad de los museos.	I.LA 1.1. Número de proyectos apoyados con enfoque en la preservación de la memoria social y cultural e inclusión (disgregado por género, grupos étnicos, LGBTQI).	Crear mecanismos de fomento a la inclusión y a la apropiación social y cultural de los museos como estrategias para la sostenibilidad.
				I.LA 1.2. Número de beneficiarios de los proyectos apoyados por Ibermuseos en el ámbito de la memoria e inclusión (desagregado por género, grupos étnicos, LGBTQI).	
Línea de Acción 2		Observatorio Iberoamericano de Museos - Promoción de la accesibilidad de personas con diversidad funcional a los museos.	I.LA 2.1. Número de museos que han acometido acciones de mejora de su accesibilidad tras autoevaluarse con la herramienta de Ibermuseos.	Promover proyectos y recomendaciones de fomento a la accesibilidad en los museos.	



			Indicadores	Actividades Estratégicas	
Objetivo Estratégico 03	Perfeccionar la gestión de las instituciones museales de la región.		I.OE 3.1. Porcentaje de museos beneficiados por Ibermuseos a través de sus acciones y proyectos.		
			I.OE 3.2. Número de profesionales beneficiados por los mecanismos de formación de Ibermuseos.		
	Resultado 01	Fortalecidas las capacidades de los profesionales de museos.		I.R 1.1. Número de proyectos realizados por el programa para compartir contenidos que incidan en la mejora de la gestión museística.	
				I. R 1.2. Porcentaje de aplicación de los conocimientos adquiridos a través de las actividades de capacitación desarrolladas por Ibermuseos.	
	Línea de Acción 1	Formación y Capacitación.	I.LA 1.1 Número de profesionales participantes en las actividades de capacitación ofrecidas por Ibermuseos.	Cursos, talleres, becas para la ampliación de conocimientos de profesionales y técnicos de museos realizados presencialmente y a distancia (EAD).	
			I.LA 1.2 Número de movidades de profesionales promovidas a través de las actividades de capacitación.		
	Resultado 02	Generados instrumentos para el perfeccionamiento de la gestión de los museos.		I.R 2.1. Número de instrumentos puestos a disposición por Ibermuseos para aportar a la mejora de la gestión de los museos.	
				I.R 2.2 Numero de sistemas de gestión (registros, directorios, inventarios) creados y actualizados en los países iberoamericanos a partir de su experiencia en el RMI.	
	Resultado 03	Línea de Acción 1	Elaboración de estudios, investigaciones y análisis para profundizar el conocimiento del sector: - OIM, Sostenibilidad, Patrimonio y Formación y Capacitación.	I.LA 1.1. Número de estudios, investigaciones y análisis realizados por el Programa.	Actividad estratégica: Planificar estudios y análisis acerca del panorama de los museos en Iberoamérica y estudios de público para el reconocimiento de los perfiles.
		Línea de Acción 2	Diseño e implementación de herramientas para la gestión en los museos - OIM, Sostenibilidad, Patrimonio	I.LA 2.1 Número de herramientas implementadas por las mesas técnicas de Ibermuseos.	Actividad estratégica: Elaborar herramientas y metodologías para la mejora de la gestión de los museos.
				I.LA 2.2 Porcentaje de accesos y descargas de las herramientas desarrolladas por Ibermuseos.	
	Línea de Acción 3	Observatorio Iberoamericano de Museos - Registro de Museos Iberoamericanos	I.LA 3.1. Porcentaje del total de museos de la región que forman parte del RMI.	Fortalecer el RMI como mecanismo de apoyo a la gestión de los museos y de fomento a la institucionalidad del sector.	
I.LA 3.2 Porcentaje de accesos al RMI.					

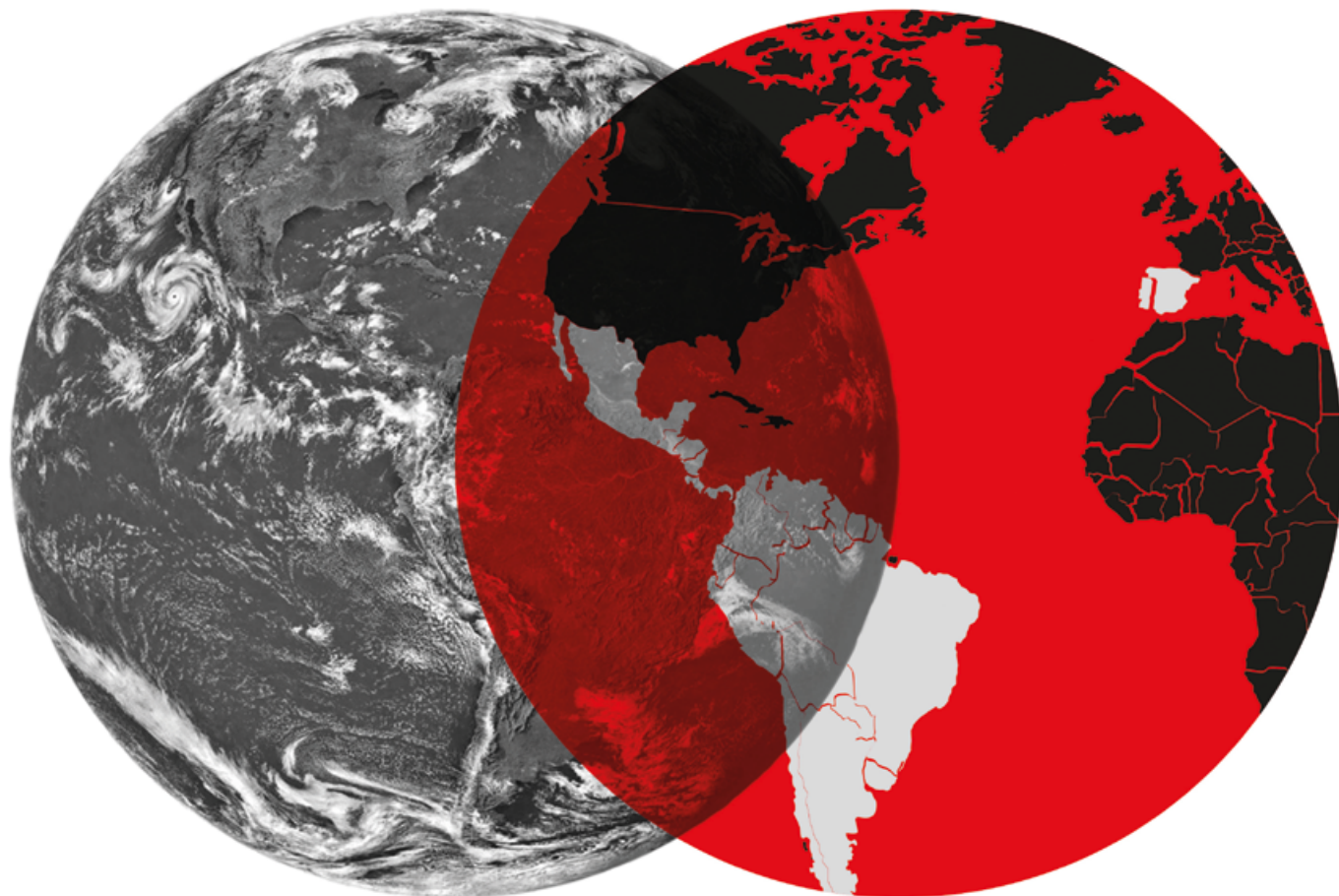


			Indicadores	Actividades Estratégicas	
Objetivo Táctico 1	Fortalecer el Programa Ibermuseos		I.OT 1.1. Porcentaje de diversificación de las fuentes de ingreso del Programa.		
			I.OT 1.2. Porcentaje de cumplimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones ejecutivas y operativas del Programa (CI, CE y MTs).		
	Resultado 01	Incrementada la visibilidad del Programa Ibermuseos.		I.R 1.1. Incremento de accesos al portal Ibermuseos y de seguidores en las redes sociales del Programa.	
				I.R 1.2. Número de menciones de la marca Ibermuseos en plataformas de divulgación externas	
	Línea de Acción 1	Comunicación y difusión del programa.	I.LA 1.1. Número de campañas realizadas por Ibermuseos para la difusión de sus proyectos.	Fortalecer las acciones de difusión de Ibermuseos y sus proyectos para la apropiación por parte de los países y de los museos de la región.	
			I.LA 1.2. Porcentaje de recursos destinados a la comunicación del Programa.		
	Resultado 02	Garantizada la sostenibilidad institucional y económica del Programa		I.R 2.1. Número de actividades desarrolladas con la colaboración de OEI, SEGIB y AECID, no vinculadas exclusivamente a la gestión de fondos.	
				I.R 2.2. Número de acuerdos de cooperación o de colaboración institucionales establecidos.	
	Línea de Acción 1	Fortalecidas las relaciones institucionales del Programa.	I.LA 1.1. Número de acciones implementadas para el fortalecimiento de las relaciones de Ibermuseos con países e instituciones tanto de Iberoamérica como de otras partes del mundo.	Realización de encuentros, reuniones, seminarios y diagnósticos para acercar y comprender la situación del sector de museos en Iberoamérica.	
	Línea de Acción 2	Fortalecida la gestión de los proyectos del Programa.	I.LA 2.1. Número de actores del programa que utilizan las herramientas adoptadas para la gestión de los proyectos.	Adopción de nuevas herramientas que posibiliten y fortalezcan el trabajo entre los diferentes actores del Programa.	



01

Prefácio



Os anos de 2017 e 2018 constituíram um importante período de reflexão sobre o alcance das ações e a sustentabilidade do Programa Ibermuseus. Preocupados em ampliar a transcendência dos projetos do Programa, assegurar sua sustentabilidade financeira e melhorar a dinâmica de funcionamento interno, os membros do Conselho Intergovernamental decidiram dar início a um processo de renovação da linguagem visual e verbal do Ibermuseus e revisar suas ações prioritárias.

Assim sendo, na 13ª reunião do Conselho Intergovernamental, realizada em Brasília, representantes dos onze países presentes aprovaram a nova identidade visual do Ibermuseus e decidiram dar continuidade a um intenso projeto de ressignificação de sua marca, buscando reforçar e padronizar a sua comunicação para uma identidade bem estruturada, em contato com elementos identificadores do trabalho do Ibermuseus: museus, participação social, a área geográfica da ibero-américa, entre outros, e ter um sistema de símbolos relacionados com as seis linhas de ação do Programa para reforçar esta nova identidade.

Com a finalidade de conhecer mais profundamente o alcance de mecanismos de incentivo de Ibermuseus: o Prêmio Ibermuseus de Educação, a convocatória Conversações, as Bolsas Ibermuseus de Capacitação e o Fundo Ibermuseus para Proteção do Patrimônio, a Unidade Técnica realiza um trabalho intensivo de análise e sistematização das diferentes edições de cada edital como suporte para as reflexões do Conselho Intergovernamental.

Em junho de 2018, os membros reúnem-se em caráter extraordinário, na Cidade do México e, com base nos relatórios apresentados pela Unidade Técnica, decidem por unanimidade que para alcançar a transcendência dos projetos do Programa, garantir a sua sustentabilidade e melhorar a sua dinâmica de funcionamento, Ibermuseus deverá dispor de um Plano Estratégico Quatrienal com o objetivo de criar mecanismos para sua coesão interna, identificando o seu valor agregado e sua identidade, respondendo aos critérios estabelecidos no Manual Operativo da Cooperação Ibero-americana, com um alinhamento aos elementos do contexto e da agenda internacional, tais como a Agenda 2030, o Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-americana (PACCI) e o Espaço Cultural Ibero-americano (ECI).



Em uma primeira fase de desenvolvimento do Plano foi contratada uma consultora, que assume a tarefa de realizar um diagnóstico sobre o desenvolvimento de Ibero-museus, expectativas e dificuldades, por meio de entrevistas com os atores envolvidos no Programa e a mediação de discussões das mesas técnicas de quatro Linhas de Ação do Programa, ocorridos durante a 1ª Semana Ibero-museus em Buenos Aires (outubro de 2018), que serviria de insumo para a elaboração do proposta de Plano Estratégico a ser apresentada na 14ª reunião ordinária do Conselho Intergovernamental.

A elaboração do Plano deveria dimensionar o fortalecimento do Programa e seu posicionamento frente aos desafios do setor de museus na ibero-américa, promovendo a visibilidade Ibero-museus, a credibilidade, a concentração de suas ações e seu impacto, bem como a geração de alianças. Após a avaliação da proposta elaborada pela consultora, os membros do CI identificaram uma série de ajustes a serem feitos nos documentos apresentados, no entanto, no início de 2019, a consultora oferece uma nova versão do diagnóstico inicial e relata a sua impossibilidade de seguir avançando com o planejamento.

A partir de então, por solicitação dos membros do Conselho Intergovernamental, a Unidade Técnica com o apoio da área de planejamento e do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB) assume a tarefa de seguir adiante com o projeto com uma intensa agenda de reuniões e workshops para o desenvolvimento do Plano, tomando como referência os documentos e marcos referenciais do Programa: os regulamentos, atas, declarações, planos de trabalho das linhas de ação e outros documentos de referência para o setor.

Inicia-se um processo de sistematização da informação e transferência de conteúdos para a matriz de planejamento, com o objetivo final de configurar um plano executivo que permita medir os resultados e acompanhar as ações propostas. Elaborado com base na metodologia de Planejamento Orientado a Resultados de Desenvolvimento, conforme determina o Manual Operacional da Cooperação Ibero-Americana e refletindo os critérios de qualidade nele indicados, tais como: incorporação da perspectiva de gênero; incorporação da perspectiva multicultural; não-discriminação; viabilidade; sustentabilidade e articulação com a Conferência Ibero-americana e com outros atores da cooperação, o plano também leva em conta a necessidade de contribuir com o cumprimento dos objetivos da Agenda 2030.

O Plano Estratégico 2020-2023 resume os 10 Objetivos iniciais do Ibero-museus em três Objetivos Estratégicos e um Objetivo Tático, promovendo a interação das diversas linhas de ação do Programa sob a premissa de transversalização das atividades, vinculando as ações e tarefas dos responsáveis e envolvidos, alcançando maior coesão e uma esperada redução nos custos financeiros futuros do Programa, propondo também a diversificação de suas fontes de recursos por meio do fortalecimento da articulação da Ibero-museus com outras entidades e plataformas e aumentando sua visibilidade.



02

**Marco
Referencial**



1. Carta Cultural Ibero-americana

A **Carta Cultural Ibero-americana** assinada na XVI Cúpula Ibero-americana de Chefes de Estado e de Governo em Montevídeu, Uruguai (2006), é o primeiro marco de referência para os Programas Ibero-americanos, consequentemente, suas diretrizes se constituem elementos essenciais no planejamento estratégico do Ibermuseus.

Os princípios estabelecidos na Carta serviram de base para a criação do **Plano Ibero-americano para reconhecer, proteger e salvaguardar o patrimônio cultural**, apresentado na XVIII Conferência Ibero-americana de Ministros de Cultura em Cartagena das Índias (2016). O documento é uma referência para o Ibermuseus, pois define os eixos estratégicos de atuação dos países ibero-americanos no campo do patrimônio cultural, com foco em ações para a **Proteção e reconhecimento do patrimônio cultural, da conservação, salvaguarda e apropriação social do Patrimônio cultural e o Valor social do patrimônio cultural e participação comunitária**.

No âmbito do Planejamento Estratégico do Programa Ibermuseus, a Carta especifica a necessidade de **promover a proteção e a difusão do patrimônio** ibero-americano cultural e natural, material e imaterial, por meio da cooperação entre os países. E o faz com base nos princípios transversais do Espaço Cultural Ibero-americano: **Participação cidadã**, como fator essencial para o desenvolvimento das culturas nas esferas nacionais, e o princípio da **Contribuição ao desenvolvimento sustentável, à coesão e à inclusão social**, muito presentes nas ações propostas pelo Programa Ibermuseus.

O Programa também se inspira em pelo menos dois dos campos de aplicação especificados pela Carta Cultural Ibero-americana: **Culturas tradicionais, indígenas, afrodescendentes e populações migrantes**, que constituem



um patrimônio fundamental para a humanidade e a Cultura e Educação, com a recomendação para promover a incorporação nos planos e programas educacionais de linhas temáticas orientadas a estimular a criatividade e a formação de públicos culturais críticos, como o **Prêmio Ibermuseus de Educação**.

2. Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile

A **Mesa Redonda de Santiago do Chile**, realizada em 1972, concentrou-se em refletir sobre o papel dos museus no mundo contemporâneo, enfatizando sua função social e a relevância de sua atividade como motor do progresso. Propõe uma visão interdisciplinar dessas instituições, destacando seu papel educativo essencial e promovendo a formação de seus profissionais. Estes princípios e recomendações fazem parte das bases sobre as quais atua o Programa Ibermuseus e que pautam as suas ações.

A partir daí a América Latina afirma uma nova maneira de fazer museologia e compreender o papel dos museus, com foco no envolvimento comunitário e inclusivo para a transformação social: **“o museu integral, destinado a dar à comunidade uma visão abrangente de seu ambiente natural e cultural”**.

Ibermuseus olha para o futuro com a firme intenção de seguir trabalhando as recomendações emanadas deste documento, especialmente no que diz respeito ao **reconhecimento do patrimônio cultural para potencializar o papel social dos museus**, o estabelecimento de **sistemas de avaliação** para verificar a eficiência do trabalho de museus, o fortalecimento de **iniciativas de formação e capacitação profissional** e a **incorporação de serviços educativos** para cumprir a função didática dessas instituições.

3. Declaração da Cidade de Salvador

O **I Encontro Ibero-americano de Museus**, realizado de 26 a 28 de junho de 2007, na Cidade de Salvador, Bahia, é considerado como um herdeiro contemporâneo da Mesa Redonda de Santiago do Chile e as contribuições teóricas e práticas das denominadas museologia popular, museologia social, ecomuseologia, nova museologia e museologia crítica.

As reflexões e discussões do Encontro foram refletidas na **Declaração da Cidade de Salvador**, documento considerado texto fundamental para a integração e o desenvolvimento dos museus na ibero-américa. Ressaltando o papel **educativo e social** dos museus como agentes de transformação, destacando a necessidade de **formular políticas públicas que estimulem o setor e a cooperação internacional** nesta matéria, especialmente na esfera ibero-americana.

A declaração marca a gênese do Programa Ibermuseus, ao contemplar, entre suas 13 linhas de ação propostas, a criação de uma instância de promoção e articulação de uma política museológica Ibero-americana. As mesmas também consideravam a criação de um **Observatório ibero-americano de Museus**, um **Registro de Museus ibero-americanos** e numerosas iniciativas por meio das quais vem se fortalecendo a formação e capacitação profissional, o combate ao tráfico ilícito de bens culturais, o intercâmbio de informação, experiências e exposições. Âmbitos que têm sido os focos de ação do Programa.

4. Recomendação Relativa à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade – Unesco, 2015

A **Recomendação Relativa à Proteção e Promoção dos Museus e das Coleções, da sua Diversidade e do seu Papel da Sociedade**, aprovada no âmbito da 38.^a sessão da assembleia-geral da UNESCO em Paris chama a atenção dos estados membros sobre a importância da proteção e a promoção dos museus e coleções, para que colaborem no desenvolvimento sustentável a través da proteção do patrimônio; da promoção da diversidade cultural; da transmissão do conhecimento científico e desenvolvimento de políticas educativas; da formação contínua; da coesão social; e do fomento às indústrias criativas e à economia do turismo.



A proposta de criação de uma recomendação para museus surge no âmbito do Programa Ibermuseus, quando em 2011, os membros do Conselho Intergovernamental iniciam as discussões sobre a necessidade da elaboração de um instrumento normativo internacional sobre o patrimônio museológico e coleções.

O Planejamento Estratégico do Ibermuseus encontra-se alinhado com a recomendação, sobretudo por dois aspectos-chave: por considerar as **coleções museológicas** por meio de sua conservação, preservação e valorização e por seu foco **na função social dos museus**, o que será desenvolvido por meio da promoção da acessibilidade nos museus e por ações vinculadas à sustentabilidade cultural, que contemplará grupos historicamente excluídos.

5. Encontros Ibero-americanos de Museus

Desde 2007, foram realizados nove **Encontros Ibero-americanos de Museus**, espaços dedicados ao intercâmbio de experiências e à discussão de temas de interesse mútuo em matéria de cooperação no âmbito dos museus, que permitem estabelecer compromissos comuns para o fortalecimento e desenvolvimento do setor. As resoluções resultantes destes encontros são importantes mapas para a atuação do Programa Ibermuseus e, conseqüentemente, estão muito presentes no seu planejamento.

Uma das diretrizes gerais seguidas no planejamento está presente no **III Encontro Ibero-americano de Museus**, realizado em 2009, em Santiago do Chile. No encontro, que reuniu representantes de 17 países, foi destacada a importância da **criação de políticas públicas** voltadas para a valorização dos museus como agentes ativos de desenvolvimento cultural e social, especialmente em contextos de crise.

Outro bom exemplo da importância das propostas emanadas dos Encontros, encontra-se na **Declaração de Toledo** (Espanha, 2010), cujo texto enfatiza a necessidade de impulsionar ações para ampliar a atenção ao **patrimônio em situação de risco** e intensificar **a comunicação e participação social** dos museus, garantindo a proteção e expressão da diversidade cultural ibero-americana.

Em 2011, os países presentes no México decidiram iniciar uma campanha contra **o tráfico ilícito de bens culturais museológicos** e trocar experiências e **boas práticas sobre inventários e documentação de coleções**, algo que fica muito evidente nas ações previstas no planejamento para os próximos 4 anos. A **museologia social**, presente nas deliberações do **VI Encontro** (Montevideu, 2012), também ocupa lugar de destaque nas abordagens presentes e futuras do Programa.

Os 16 países que se reúnem em 2013 em Barranquilla, na Colômbia, enfocam seus debates e recomendações sobre memória, identidade e transformação social e educação, o que se reflete especialmente no resultado previsto no Plano de **ampliação da capacidade educativa dos museus**.

A declaração de Lisboa, fruto do **VIII Encontro**, realizado em 2014, destaca elementos fundamentais para a atuação do Programa, tais como o fortalecimento dos **mecanismos de sustentabilidade dos museus**, **a promoção de redes baseadas em tecnologia digital para ampliação do acesso e conhecimento e o reconhecimento dos museus como ferramentas de inclusão social e construção da cidadania**.

Em San José, quando se realiza a mais recente edição dos Encontros, o **IX Encontro ibero-americano de Museus**, a declaração é definitiva para unir os objetivos estratégicos e o desenvolvimento do Programa 2020-2023. As prioridades definidas são a intensificação de esforços para fortalecer o trabalho educativo dos museus para o reconhecimento, a proteção e a valorização do patrimônio da região. Além disso, como diretriz, se estabelece o **fortalecimento da comunicação com as comunidades e os estudos públicos** para potencializar a participação e a apropriação do patrimônio cultural.

A sustentabilidade, com a **busca de alternativas de financiamento e a modernização dos modelos de gestão**, são temas destacados na declaração final, o que se mostra convergente com as linhas de trabalho previstas para o Programa Ibermuseus nos próximos anos.



6. Manual Operativo da Cooperação Ibero-americana

O **Manual Operativo da Cooperação ibero-americana** é uma referência técnica e política para o funcionamento dos Programas de Cooperação. Seguindo os princípios de promoção da qualidade, eficiência, eficácia e coerência dos Programas, Iniciativas e Projeto adscritos da Cooperação ibero-americana, o Manual contribuiu para esclarecer os critérios técnicos e operacionais que se devem cumprir e se apresentou como uma ferramenta de apoio para o Programa para a formulação do Plano Estratégico, com base na metodologia de Planejamento Orientado aos Resultados de Desenvolvimento.

A aplicação prática dos critérios de qualidade é considerada ao longo de todos os **Objetivos Estratégicos e Resultados** do planejamento estratégico, bem como na proposta de atividades estratégicas, no sentido de reforçar a transversalidade dos diferentes elementos que compõem o plano. Assim, os critérios de qualidade assumem um papel importante nos conteúdos, destacando a **Orientação aos resultados de desenvolvimento; a Incorporação da perspectiva de gênero; a Incorporação da perspectiva multicultural; a Não-Discriminação; a Viabilidade e Sustentabilidade; e a Articulação com a Conferência Ibero-americana e com outros atores da cooperação.**

7. Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também conhecidos como Objetivos Mundiais, são um chamado universal de adoção de medidas **para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas desfrutem da paz e da prosperidade.**

Assinado em 2015 pelos representantes dos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas, esses 17 objetivos baseiam-se nas conquistas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, embora incluam novas áreas, como as mudanças climáticas, a desigualdade econômica, inovação, consumo sustentável e paz e justiça, entre outras prioridades, buscando mudar o paradigma para um modelo de **desenvolvimento social, econômico e ambiental sustentável.**

Temos acompanhado o desenvolvimento de diferentes iniciativas no campo dos museus diretamente ligadas a alguns dos ODS¹ que são referências essenciais para o trabalho de Ibero-museus, e inerentes ao planejamento apresentado. A realização dos objetivos estratégicos propostos supõe uma importante contribuição para a “transformação do mundo” promovida pela Agenda 2030.

8. Programa Ibero-museus: Diretrizes do Conselho Intergovernamental, Mesas Técnicas, Planos das Linhas de Ação e Diagnósticos realizados

Os acordos do **Conselho Intergovernamental**, as propostas das **Mesas Técnicas das Linhas de Ação** e as recomendações recolhidas a partir dos diagnósticos realizados pela Unidade Técnica em 2018 foram fundamentais no desenvolvimento do Plano Estratégico. O diagnóstico destaca o papel da Unidade Técnica na articulação das linhas de ação, no contato com os membros do Conselho e na gestão dos projetos; destaca a necessidade de melhoria no fluxo de resposta dos diferentes integrantes do Programa às solicitações, consultas e demais; a responsabilidade de todos na busca de mecanismos para melhorar os fluxos de comunicação interna entre as diferentes instâncias do Programa; a necessidade de divulgar periodicamente os projetos do Programa entre os integrantes das mesas técnicas das linhas de ação e, em particular, a importância de fomentar sinergias entre os projetos do Programa.

¹ O ODS 4: Educação de qualidade, que visa garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida; ODS 5: Igualdade de Gênero, que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura, no qual os museus são enquadrados no sentido de promover a inovação em suas estruturas; ODS 10: Redução das desigualdades, com ênfase na redução das desigualdades nos e entre os países, a meta 11.4 do ODS 11: Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo e, finalmente, ODS 16: Paz, justiça e instituições sólidas - promoção de sociedades justas, pacíficas e inclusivas.



O Conselho, em seus diferentes encontros de trabalho, recomenda **2 (dois) eixos** muito presentes nas estratégias futuras. O primeiro deles é o **fortalecimento do uso de tecnologias a serviço das redes de museus**, no campo da proteção e divulgação de seus conteúdos e coleções (reunião de Santiago, Chile, 2009) e a **construção de ferramentas de monitoramento e verificação** dos resultados do Programa (reunião de Toledo, 2010), que estão amplamente aplicados às atividades propostas até 2023.

Na reunião de Colonia del Sacramento, Uruguai, em 2012, se destaca uma diretriz proposta taticamente para os próximos anos: a disposição do Programa para **estabelecer interlocução com outras organizações públicas e privadas**, no sentido de ampliar sua visibilidade institucional e diversificar suas fontes de financiamento. O posicionamento é reiterado no ano seguinte, durante a reunião em Barranquilla, na Colômbia, na qual é destacada a necessidade de implementar estratégias voltadas à **ampliação da adesão dos países**.

Nesse sentido, o trabalho das Mesas Técnicas é de suma importância para seguir adiante com o planejamento e a execução dos projetos e atividades vinculados aos Objetivos Estratégicos propostos no Plano Estratégico apresentado. Seu trabalho contribui para **quatro linhas de ação (LAs): Formação e Capacitação; Proteção do Patrimônio; Observatório Ibero-americano de Museus e Sustentabilidade**, além da linha de **Ação Educativa** coordenada pela Unidade Técnica e pelo Conselho Intergovernamental.

O Plano Estratégico 2020-2023 também refletirá **os Planos Operacionais Anuais do Programa Ibero-museus ao longo dos próximos anos**, a proposta de atividades vai emanar das Mesas Técnicas que internamente e a partir dos objetivos estratégicos e resultados previstos no plano elaborará suas propostas de atividades e planos de trabalho.

O Plano Estratégico foi elaborado tendo como referência os resultados das reuniões das mesas técnicas na 1ª Semana Ibero-museus (2018):

- Na linha de **Educação e Museus**, os esforços estão voltados para reafirmar e ampliar o papel educativo dos museus, através do Prêmio Ibero-museus de Educação. Essa linha de ação também propõe expandir suas atividades para além do prêmio, com a intensificação de ações voltadas ao **fortalecimento de políticas e programas de promoção da educação nos países**.
- Os membros da mesa técnica da linha de **Formação e Capacitação** - que desde a sua criação atua por meio de cursos transversais e regionais e da promoção da mobilidade dos profissionais para fortalecer as suas capacidades e promover a cooperação interinstitucional - identificou na Semana Ibero-museus a importância de criar um repositório digital com os conteúdos dos cursos, além de aprofundar o conhecimento sobre a oferta acadêmica no campo dos museus na ibero-américa. O plano proposto traz novas perspectivas com a projeção de ações voltadas à **capacitação na modalidade a distância e no campo de formação de profissionais para a gestão e sustentabilidade dos museus**.
- Os 12 objetivos da Linha do Proteção do Patrimônio foram revistos pela mesa técnica na Semana Ibero-museus, e para além de dedicarem os seus projetos ao apoio a ações de emergência, a linha passa a focar seu trabalho também no sentido da proteção do patrimônio. O Plano Estratégico prevê como resultados, diretamente ligados a esta linha de ação, a promoção de **políticas de prevenção de longo prazo** e apoio ao **inventário e documentação** do patrimônio museológico. Além disso, considerando a comunicação fundamental para a valorização e a proteção do patrimônio, nos próximos anos será reforçada a **digitalização das coleções e a elaboração e difusão de instrumentos para a valorização do patrimônio**.
- O **Observatório Ibero-americano de Museus** tem refletido no Plano Estratégico seus eixos de ação, entre os quais se destacam a elaboração de estudos e análises para o conhecimento do setor, a aplicação de ferramentas de diagnóstico para os visitantes e para a acessibilidade, o impulso à articulação em rede das instituições museais, também, a ampliação e fortalecimento do Registro de Museus ibero-americanos (RMI) e o desenvolvimento de estratégias de comunicação para cumprir o objetivo de aperfeiçoar a gestão dos museus.
- Os aspectos da **Sustentabilidade** -voltada para promoção de projetos e iniciativas que ajudam instituições e processos museais na formulação de novos modelos de gestão sustentável- ganha destaque e está presente



no planejamento de maneira transversal. Isso se reflete no objetivo geral e nos objetivos estratégicos e resultados voltados para o estabelecimento de diagnósticos de auto-avaliação e recomendações de boas práticas, promoção de investigação e capacitação para o aperfeiçoamento da gestão museal sustentável, apoio às instituições para a implementação de ações nesse sentido e promoção e difusão de conhecimentos com perspectiva de sustentabilidade, contribuindo diretamente para a **promoção da memória social e cultural e inclusão como estratégias de sustentabilidade**.



03

**Plano
Estratégico
2020-2023**



O **Plano Estratégico 2020-2023 do Programa Ibermuseus** foi elaborado entre muitas mãos, por toda a equipe da Unidade Técnica e as equipes da área de planejamento e do Espaço Cultural Ibero-americano da SEGIB. O Marco Referencial foi essencial para o resgate dos elementos e questões de relevância abordados em importantes marcos para a cooperação e a museologia ibero-americana e nas diferentes instâncias do Programa Ibermuseus. Sua materialização foi possível graças à participação dos membros do Conselho Intergovernamental e dos membros das mesas técnicas das linhas de ação nos exercícios de reflexão realizados entre 2017 e 2018.

O Plano constitui uma importante ferramenta de apoio à gestão do Ibermuseus e, conseqüentemente, dos projetos vinculados às suas linhas de ação. Embora o Programa tenha sempre trabalhado de maneira estruturada, por meio de Planos Operacionais Anuais e outros mecanismos de referência, como os planos de trabalho/estratégicos de suas linhas de ação, era necessário um instrumento exclusivo que unisse os objetivos, resultados, indicadores e formas de monitoramento e que servisse de referência para o desenvolvimento integral do Ibermuseus.

Sendo assim, partindo da situação atual do programa, o plano apresentado resume os 10 objetivos de Ibermuseus, propostos na 13ª Reunião do Conselho Intergovernamental, em **três objetivos estratégicos e um objetivo tático**, além de um **objetivo geral** que pode ser traduzido como a **Missão do Programa Ibermuseus**. No marco dos quatro objetivos propostos, encontram-se nove resultados, que estão ligados a diferentes linhas de ação e que, por sua vez, estão relacionados a uma série de indicadores que servirão de referência para o seguimento e monitoramento do plano, possibilitando uma maior organização da informação e eficiência da gestão.

O alinhamento das diferentes visões do passado e do futuro encontram sentido numa matriz que reflete a essência e a complexidade das áreas de trabalho do Programa Ibermuseus, com foco na **proteção do patrimônio, na função social dos museus e no fortalecimento da gestão das instituições**, ampliando seu acesso, contribuindo para a educação cidadã, valorizando a memória e reverenciando **a cooperação internacional como mecanismo de desenvolvimento integral e integrado dos museus da região**.

Inovação também é palavra de ordem, o Plano propõe que o Ibermuseus se aproxime dos desafios do futuro através do uso de **ferramentas tecnológicas, digitais e comunicacionais** para favorecer a preservação do patrimônio cultural, ampliar seu acesso e estreitar relações interinstitucionais no território ibero-americano.



O contexto político, econômico e social da ibero-américa, especialmente dos países da América Latina, é apresentado como um importante desafio, mas também um incentivo para que o Ibero-museus possa contribuir à transformação da realidade social da região através de museus. Nesse sentido, o Plano contém um **Objetivo Tático**, que lança esforços para o **Fortalecimento do Programa Ibero-museus**, que é possível graças à **diversificação de suas fontes de financiamento**, a sua **articulação com outras organizações** dentro e fora do espaço cultural ibero-americano, a sua visibilidade, sua **capacidade de atingir** as várias instituições museológicas, e sua dinâmica de funcionamento interno, onde cada ator vinculado ao Ibero-museus – seu principal ativo – se posiciona como um verdadeiro promotor do programa, participando ativamente no desenvolvimento de seus projetos e sua comunicação, expandindo sua visibilidade e contribuindo para o direcionamento estratégico de longo prazo, após 2023.

Objetivo Geral

Contribuir para a articulação das políticas públicas museológicas na Ibero-América favorecendo o desenvolvimento sustentável e a integração regional dos museus

Considerando a diversidade de contextos, as diferentes realidades do território ibero-americano e os diferentes níveis de desenvolvimento do campo museológico, o objetivo geral proposto pretende **reunir os principais elementos que caracterizam o Programa Ibero-museus** como **espaço articulador de políticas**, que **atua através de instâncias públicas em favor do desenvolvimento sustentável** das instituições museológicas e **promove a integração regional para construir novos paradigmas** de identidade dos museus ibero-americanos, constituindo uma plataforma de colaboração e intercâmbio formada por profissionais e instituições, que compartilham o mesmo desejo de promover o desenvolvimento integral e integrado da gestão e das políticas museais ibero-americanas.

Por seu alcance, a implicação e a expertise dos membros do Conselho Intergovernamental, dos membros das mesas técnicas das linhas de ação, da Unidade Técnica e outros atores vinculados ao Programa é essencial, pois desempenham o papel de promotores de intercâmbio de informação, boas práticas e tecnologias desenvolvidas no setor museológico de seus países e, portanto, fundamentais para fortalecer a circulação de conhecimento na região.

Espaços de encontro como as reuniões do Conselho Intergovernamental, Semana Ibero-museus, os Encontros Ibero-americanos de Museus, cursos de capacitação Regional e Transversal, são lugares de reflexão conjunta que contribuem para a coesão do Programa, fortalecendo os laços entre os participantes e contribuindo para a melhoria da cooperação entre os países.

Também a participação cada vez mais frequente de membros em reuniões, seminários, simpósios, workshops e outros formatos - representando o Ibero-museus dentro e fora do espaço ibero-americano - são oportunidades para dar visibilidade aos avanços e desafios do Programa, e facilitam a articulação com outras entidades, um dos focos prioritários previstos no objetivo tático do Plano Estratégico.

Objetivo Estratégico 01

Contribuir para a proteção do patrimônio museológico da região

O Objetivo Estratégico 01 (OE1) tem como principais resultados a implementação de ações de conservação do patrimônio para a **prevenção de riscos** nos museus ibero-americanos, a **recuperação do patrimônio afetado** por desastres e a **valorização** do patrimônio museológico da região.

A **prevenção de riscos** será trabalhada através da promoção da conservação e salvaguarda do patrimônio museológico da região e do apoio à digitalização, registro, inventário e catalogação de coleções.

A **recuperação do patrimônio afetado** será possível graças ao Fundo Ibero-museus para o Patrimônio. O apoio será destinado à realização de assistência técnica, consultoria e intervenção direta.



A **valorização do patrimônio** será trabalhada especialmente com a ampliação do acesso aos bens por meio de sua digitalização e difusão e da promoção do valor social e da salvaguarda do patrimônio.

Nos próximos anos, o monitoramento desses resultados será feito pelo número de ações realizadas pelos países para a valorização do patrimônio a partir dos instrumentos estabelecidos pelo Ibermuseum e pelo número de planos, ferramentas (inventários, registros, catálogos) e ações de proteção do patrimônio museológico implementadas pelas instituições por incentivo do Ibermuseum.

Objetivo Estratégico 02

Fortalecer a função social dos museus

O Objetivo Estratégico 2 (OE2) tem dois resultados: a reafirmação e expansão da **capacidade educativa dos museus** e a **promoção da inclusão** de grupos historicamente excluídos, entre eles grupos étnicos, mulheres, pessoas com deficiência, entre outros.

A **capacidade educativa dos museus** será trabalhada principalmente através do Prêmio Ibermuseum de Educação, mas não exclusivamente, já que as ações também serão desenvolvidas a partir de outras LAs, como o caso de Formação e Capacitação, entre outras atividades estratégicas.

A **promoção da inclusão** de grupos historicamente excluídos é proposta de forma transversal, por meio da promoção da memória social e cultural e da inclusão como estratégias para a sustentabilidade dos museus, através das linhas de ação do Observatório ibero-americano de Museus e Sustentabilidade.

O número de países que possuem políticas e programas de fomento à educação em museus, o número de políticas de acessibilidade nos museus instituídas pelos países e o número de países que dispõem de políticas e programas no campo da memória social serão os parâmetros que nos permitirão avaliar a eficácia das ações implementadas pelo Programa.

Objetivo Estratégico 03

Aperfeiçoar a gestão das instituições museais da região

Os dois resultados previstos para este objetivo estratégico (OE3) são o fortalecimento das **capacidades dos profissionais de museus, a elaboração de estudos e análises para aprofundar o conhecimento do setor e a criação de instrumentos para uma melhor gestão dos museus.**

O primeiro, referente às **capacidades profissionais**, será trabalhado especialmente pela linha de formação e capacitação, por meio dos cursos presenciais e à distância e da mobilidade de profissionais.

O segundo, relacionado à **elaboração de estudos e análises**, será realizado de forma transversal por meio de todas as linhas de ação do Programa.

O terceiro espera contribuir para a melhoria da gestão de museus e sistemas de gestão (registros e diretórios) criados e atualizados em países ibero-americanos, especialmente a partir do RMI, e também por meio de **ferramentas que permitam conhecer o público de nossas instituições e outros aspectos relevantes.**

A sua eficácia será medida pela porcentagem de museus beneficiados pelo Programa por meio de suas ações e projetos e pelo número de profissionais beneficiados pelos mecanismos de formação da Ibermuseum.



Objetivo Tático

Fortalecer o programa ibermuseus

Os resultados do objetivo tático (OT1) referem-se à maior **visibilidade do Programa Ibermuseum** e à garantia da **sustentabilidade institucional e econômica do Programa**.

Contribuirão para esses resultados o reforço da comunicação estratégica do Programa - com a intensificação de campanhas e ferramentas -, a firma de acordos institucionais de cooperação e colaboração e o compromisso de eficácia das reuniões internas realizadas pelo Ibermuseum.

A diversificação do financiamento e o cumprimento dos acordos estabelecidos pelo Conselho Intergovernamental, Comitê Executivo e mesas técnicas nas reuniões executivas e operacionais do Programa serão os parâmetros para monitorar o alcance do objetivo.



04

**Matriz de
Planejamento**

Objetivo Geral	Contribuir para a articulação das políticas públicas museológicas na Ibero-América, favorecendo o desenvolvimento sustentável e a integração regional dos museus			
			Indicadores	Atividades Estratégicas
Objetivo Estratégico 01	Contribuir para a proteção do patrimônio museológico da região.		I.OE 1.1 Número de ações implementadas pelos países para valorização do patrimônio a partir dos instrumentos estabelecidos pelo Ibermuseus.	
	Resultado 01	Apoiadas ações de conservação do patrimônio e prevenção de riscos nos museus.	I.R 1.1 Número de planos, ferramentas, (inventários, registros, catálogos) e ações de proteção do patrimônio museológico realizados pelas instituições por incentivo do Ibermuseus.	
	Linha de Ação 1	Proteção do Patrimônio - Promoção da conservação e salvaguarda do patrimônio museológico da região.	I.LA 1.1. Número de ações de proteção ao patrimônio desenvolvidas por museus ibero-americanos que tiveram o apoio do Ibermuseus.	Criar mecanismos de fomento para a conservação do patrimônio e para a prevenção de riscos em museus.
	Linha de Ação 2	Proteção do Patrimônio – Apoio à digitalização, registro, inventário e catalogação de coleções.	I.LA 2.1 Número de bens culturais digitalizados, registrados, inventariados e catalogados com o apoio do Ibermuseus.	Apoiar a digitalização, registro/inventário de bens.
	Resultado 02	Apoiada a recuperação do patrimônio afetado por catástrofes.	I.R 2.1 Número de bens protegidos com o apoio do Ibermuseus.	
	Linha de Ação 1	Proteção do Patrimônio- Apoio à recuperação do patrimônio afetado por desastres naturais	I.LA 1.1 Número de apoios oferecidos pelo Programa para assistência técnica, consultoria e intervenção direta.	Criar mecanismos de fomento para apoio à recuperação de acervos ou espaços afetados por desastres.
	Resultado 03	Valorização do Patrimônio Museológico na região.	I.R 3.1 Número de acessos aos bens digitalizados disponíveis na plataforma Ibermuseus.	
			I.R 3.2 Número de países que ratificaram os instrumentos para valorização do patrimônio.	
	Linha de Ação 1	Proteção do Patrimônio - Promoção do valor social e conscientização sobre o patrimônio e sua salvaguarda	I. LA 1.1. Número de instrumentos focados na valorização do patrimônio elaborados por Ibermuseus. I.LA 1.2 Número de bens digitalizados disponíveis na plataforma online.	a) Elaboração de recomendações, guias e instruções sobre a importância da preservação do patrimônio. b) Estudos e diagnósticos sobre a situação do patrimônio museológico na região.



			Indicadores	Atividades Estratégicas
Objetivo Estratégico 02	Fortalecer a função social dos museus.		I. OE 2.1. Número de países que possuem políticas e programas de fomento à educação nos museus.	
			I. OE 2.2. Número de políticas de acessibilidade nos museus instituídas pelos países.	
			I. OE 2.3. Número de países que possuem políticas e programas no campo da memória social.	
	Resultado 01	Reafirmada e ampliada a capacidade educativa dos museus.	I.R 1.1 Número de programas e projetos educativos implementados em museus ibero-americanos que receberam prêmios do Ibermuseos.	Criar mecanismos de reconhecimento e fomento do papel educativo dos museus.
	Linha de Ação 1	Prêmio Ibermuseos de Educação.	I.LA 1.1. Número de instituições localizadas em países com IDH médio que recebem reconhecimento e ajudas para seus projetos.	
			I.LA 1.2 Número de beneficiários diretos e indiretos dos programas educativos apoiados pelo Ibermuseos.	
	Resultado 02	Promovida a inclusão de grupos historicamente excluídos (grupos étnicos, mulheres, pessoas com deficiência, entre outros).	I.R 2.1. Número de projetos orientados para grupos historicamente excluídos, reconhecidos no Prêmio Ibermuseos de Educação e nos editais de sustentabilidade.	
			I.R 2.2. Grupos com deficiência beneficiados pelas ações de melhoria desenvolvidas pelos museus depois de conhecerem o seu diagnóstico por meio da ferramenta de Ibermuseos	
	Linha de Ação 1	Sustentabilidade - Promoção da memória social e cultural e inclusão como estratégias para a sustentabilidade dos museus.	I.LA 1.1. Número de projetos apoiados com foco na preservação da memória social e cultural e inclusão (desagregados por gênero, grupos étnicos, LGBTQI).	
			I.LA 1.2. Número de beneficiários dos projetos apoiados pelo Ibermuseos no âmbito da memória e inclusão (desagregados por gênero, grupos étnicos, LGBTQI).	Criar mecanismos de fomento à inclusão e à apropriação social e cultural dos museus como estratégias de sustentabilidade.
Linha de Ação 2	Observatório Ibero-Americano de Museus - Promoção da acessibilidade de pessoas com diversidade funcional aos museus. I.LA	2.1. Número de museus que realizaram ações para melhoria de sua acessibilidade após auto-avaliação com a ferramenta do Ibermuseos.	Promover projetos e recomendações para o fomento da acessibilidade nos museus.	



			Indicadores	Atividades Estratégicas	
Objetivo Estratégico 03	Aperfeiçoar a gestão das instituições museais na região.		I.OE 3.1. Porcentagem de museus beneficiados pelo Ibermuseus por meio de suas ações e projetos.		
			I.OE 3.2. Número de profissionais beneficiados pelos mecanismos de formação do Ibermuseus.		
	Resultado 01	Fortalecidas as capacidades dos profissionais de museus.		I.R 1.1. Número de projetos realizados pelo programa para compartilhar conteúdos que incidem na melhoria da gestão museal.	
				I. R 1.2. Porcentagem de aplicação dos conhecimentos adquiridos através das atividades de capacitação desenvolvidas pelo Ibermuseus.	
	Linha de Ação 1	Formação e Capacitação.	I.LA 1.1 Número de profissionais que participam nas atividades de formação oferecidas pelo Ibermuseus.	Cursos, oficinas, bolsas para a extensão do conhecimento de profissionais e técnicos de museus realizados presencialmente ou à distância (EAD).	
			I.LA 1.2 Número de mobilidades de profissionais promovidas por meio das atividades de capacitação.		
	Resultado 02	Gerados instrumentos para o aperfeiçoamento da gestão de museus.		I.R 2.1. Número de instrumentos disponibilizados pelo Ibermuseus para contribuir para a melhoria da gestão dos museus.	
				I.R 2.2 Número de sistemas de gestão (registros, diretórios, inventários) criados e atualizados nos países ibero-americanos a partir de sua experiência no RMI.	
		Linha de Ação 1	Elaboração de estudos, pesquisas e análises para aprofundar o conhecimento do setor - OIM, Sustentabilidade, Patrimônio, Formação	I.LA 1.1. Número de estudos, pesquisas e análises realizadas pelo Programa.	Planejar estudos e análises sobre o panorama dos museus na Ibero-América e estudos de públicos para o reconhecimento de perfis.
		Linha de Ação 2	Desenho e implementação de ferramentas de gestão em museus - OIM, Sustentabilidade, Patrimônio	I.LA 2.1 Número de ferramentas implementadas pelas linhas de ação do Ibermuseus.	Elaborar ferramentas e metodologias para o aperfeiçoamento da gestão de museus.
	I.LA 2.2 Porcentagem de acessos e downloads das ferramentas desenvolvidas pelo Ibermuseus.				
	Linha de Ação 3	Observatorio Iberoamericano de Museos - Registro de Museos Iberoamericanos	I.LA 3.1. Porcentagem do total de museus da região que fazem parte do RMI.	Fortalecer o RMI como mecanismo para apoiar a gestão de museus e de fomento à institucionalidade do setor.	
I.LA 3.2 Porcentagem de acessos ao RMI					



				Indicadores	Atividades Estratégicas	
Objetivo Tático 1	Fortalecer o Programa Ibermuseus		I.OT 1.1. Percentual de diversificação das fontes de financiamento do Programa.			
			I.OT 1.2. Percentual de cumprimento dos acordos estabelecidos nas reuniões executivas e operacionais do Programa (CI, CE e MTs).			
	Resultado 01	Incrementada a visibilidade do Programa Ibermuseus.		I.R 1.1. Aumento do acesso ao portal Ibermuseus e de seguidores nas redes sociais do programa.		
				I.R 1.2. Número de menções da marca Ibermuseus em plataformas externas de divulgação.		
	Linha de Ação 1	Comunicação e divulgação do programa.	I.LA 1.1. Número de campanhas realizadas pelo Ibermuseus para a divulgação dos seus projetos.		Fortalecer as ações de difusão de Ibermuseus e seus projetos para a apropriação pelos países e museus da região.	
			I.LA 1.2. Porcentagem de recursos destinados a comunicação do Programa.			
	Resultado 02	Garantida a sustentabilidade institucional e econômica do Programa		I.R 2.1. Número de atividades desenvolvidas com a colaboração da OEI, SEGIB e AECID, não vinculadas exclusivamente à gestão de recursos.		
				I.R 2.2. Número de acordos de cooperação ou de colaboração institucional estabelecidos.		
		Linha de Ação 1	Fortalecidas as relações institucionais do Programa.	I.LA 1.1. Número de ações implementadas para fortalecer as relações do Ibermuseus com países e instituições tanto da Ibero-América como de outras partes do mundo.		Realização de reuniões, encontros, seminários e diagnósticos para aproximar e compreender a situação do setor museológico na Ibero-América.
	Linha de Ação 2	Fortalecida a gestão dos projetos do Programa.	I.LA 2.1. Número de atores do programa que utilizam as ferramentas adotadas para a gestão dos projetos.		Adoção de novas ferramentas que possibilitem e fortaleçam o trabalho entre os diferentes atores do Programa.	






iber museos
museus

programa@ibermuseos.org
www.ibermuseos.org

 @ibermuseos

 @ibermuseos