



Plan Estratégico 2024-2029

Plano Estratégico 2024-2029





Elaborado por Unidad Técnica
del Programa Ibermuseos
Octubre/2024

Elaborado pela Unidade Técnica
do Programa Ibermuseus
Outubro/2024

Programa Ibermuseos

Programa Ibermuseus

Consejo Intergubernamental Conselho Intergovernamental

Chile

Alan Trampe Torrejón

Presidente del Consejo Intergubernamental
Subdirector Nacional de Museos
Servicio Nacional de Patrimonio Cultural
Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Gobierno de Chile

Argentina

María Inés Rodríguez Aguilar

Directora Nacional de Museos
Ministerio de Cultura

Brasil

Fernanda Castro

Presidenta
Instituto Brasileiro de Museus
Ministério da Cultura

Costa Rica

María José Chavarría Zamora

Curadora
Museo de Arte Costarricense
Ministerio de Cultura y Juventud

Cuba

Sonia Virgen Pérez Mojena

Presidenta
Consejo Nacional de Patrimonio Cultural
Ministerio de Cultura

Colombia / Colômbia

Liliana Angulo Cortés

Directora
Museo Nacional de Colombia
Ministerio de Cultura

El Salvador

Astrid Bahamond

Directora Nacional
Dirección Nacional de Museos y Salas de
Exposición
Ministerio de Cultura de El Salvador

Ecuador / Equador

María Fernanda Ponce Izurieta

Directora Ejecutiva
Museo Nacional de Ecuador (MUNA)
Ministerio de Cultura y Patrimonio

España / Espanha

Mercedes Roldán

Subdirectora General de Museos Estatales
Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas
Artes. Ministerio de Cultura

México

Juan Manuel Garibay Lopez

Coordinador Nacional de Museos y Exposiciones
Instituto Nacional de Antropología e Historia
Secretaría de Cultura

Perú / Peru

Margarita Ginocchio

Directora
Dirección General de Museos
Ministerio de Cultura

Portugal

Fátima Roque

Coordinadora da Rede Portuguesa de Museus
Museus e Monumentos, E.P.E.
Ministério da Cultura

República Dominicana

Carlos Andújar

Director Nacional de Museos
Ministerio de Cultura

Uruguay / Uruguai

Verónica Herszhorn

Coordinadora Sistema Nacional de Museos
Dirección Nacional de Cultura
Ministerio de Educación y Cultura

Secretaría General Iberoamericana Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)

Enrique Vargas

Coordinador del Espacio Cultural Iberoamericano
Coordenador do Espaço Cultural Ibero-Americano

Paula Adsuara

Directora de Administración y Recursos Humanos
Diretora de Administração e Recursos Humanos

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID)

Araceli Sanchez Garrido

Jefa Adjunta
Departamento de Cooperación y Promoción
Cultural. Dirección de Relaciones Culturales y
Científicas. Ministerio de Asuntos Exteriores,
Unión Europea y Cooperación



Agradecimientos

El presente documento es fruto del trabajo conjunto de la Unidad Técnica del Programa Ibero museos y de los equipos de la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación, el Espacio Cultural Iberoamericano y la división de género de la SEGIB. Ha sido elaborado con la colaboración de la presidencia del Consejo Intergubernamental y del Comité Ejecutivo conformado por representantes de Brasil, Colombia, España, El Salvador y Uruguay, con el apoyo los miembros del Consejo Intergubernamental y de las personas que integran las mesas técnicas de las Líneas de Acción del Programa.

El Programa Ibero museos agradece en especial a la dedicación y excelencia del trabajo desarrollado por Adriana Osset Alonso, de la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB.

Unidad técnica del Programa Ibero museos Unidade técnica do Programa Ibero museus

Mônica Barcelos

Coordinadora de la Unidad Técnica
Coordenadora da Unidade Técnica

Milvia León

Consultora de Comunicación
Consultora de Comunicação

Natalia Huerta

Consultora de Proyectos
Consultora de Projetos

Nathália Pamio Luiz

Gestora de Proyectos
Gestora de Projetos

Vanessa de Britto

Consultora de Proyectos
Consultora de Projetos

Agradecimientos

O presente documento é fruto do trabalho conjunto na Unidade Técnica do Programa Ibero museus e das equipes da Unidade de Apoio da Secretaria para a cooperação, do Espaço Cultural Ibero-Americano e a divisão de gênero da SEGIB. Foi elaborado com a colaboração da presidência do Conselho Intergovernamental e do Comitê Executivo constituído por representantes do Brasil, Colômbia, Espanha, El Salvador e Uruguai, com o apoio dos membros do Conselho Intergovernamental e das pessoas que integram as mesas técnicas das Linhas de Ação do Programa.

O Programa Ibero museus agradece especialmente a dedicação e excelência do trabalho desenvolvido por Adriana Osset Alonso, da Unidade de Apoio da Secretaria para a Cooperação da SEGIB.



Índice

español

6	Preámbulo
9	Marco Referencial
14	La construcción del Plan 2024 - 2029
19	Plan Estratégico 2024-2029
26	Matriz de Planificación

português

34	Prefácio
37	Marco Referencial
42	A construção do Plano 2024 - 2029
47	Plano Estratégico 2024-2029
54	Matriz de Planejamento

01

Preámbulo

El Programa Ibero museos ha desempeñado, desde su creación, en 2007, un papel fundamental en la promoción de la cooperación, integración y fortalecimiento de las instituciones museísticas de los 22 países iberoamericanos. A través de iniciativas innovadoras, integradas y colaborativas, ha logrado establecer una red sólida de apoyo entre las máximas autoridades en materia de museos, representadas por los 14 países miembros de su Consejo Intergubernamental¹, pero también ampliando la participación a los demás países del territorio iberoamericano en la mayor parte de sus acciones.

El panorama museal iberoamericano se ha visto marcado por desafíos significativos en los últimos años, tales como: la pandemia global del COVID-19, las crisis económicas y sociales, el cambio climático, la adaptación a las nuevas tecnologías digitales y las desigualdades presentes en la región. Estos factores han exigido un esfuerzo continuo de Ibero museos para responder con flexibilidad y creatividad a los desafíos del presente, implementando programas y proyectos que han brindado apoyo para que las instituciones museísticas pudiesen fortalecerse y adaptarse al dinamismo del presente, siempre con miras al futuro.

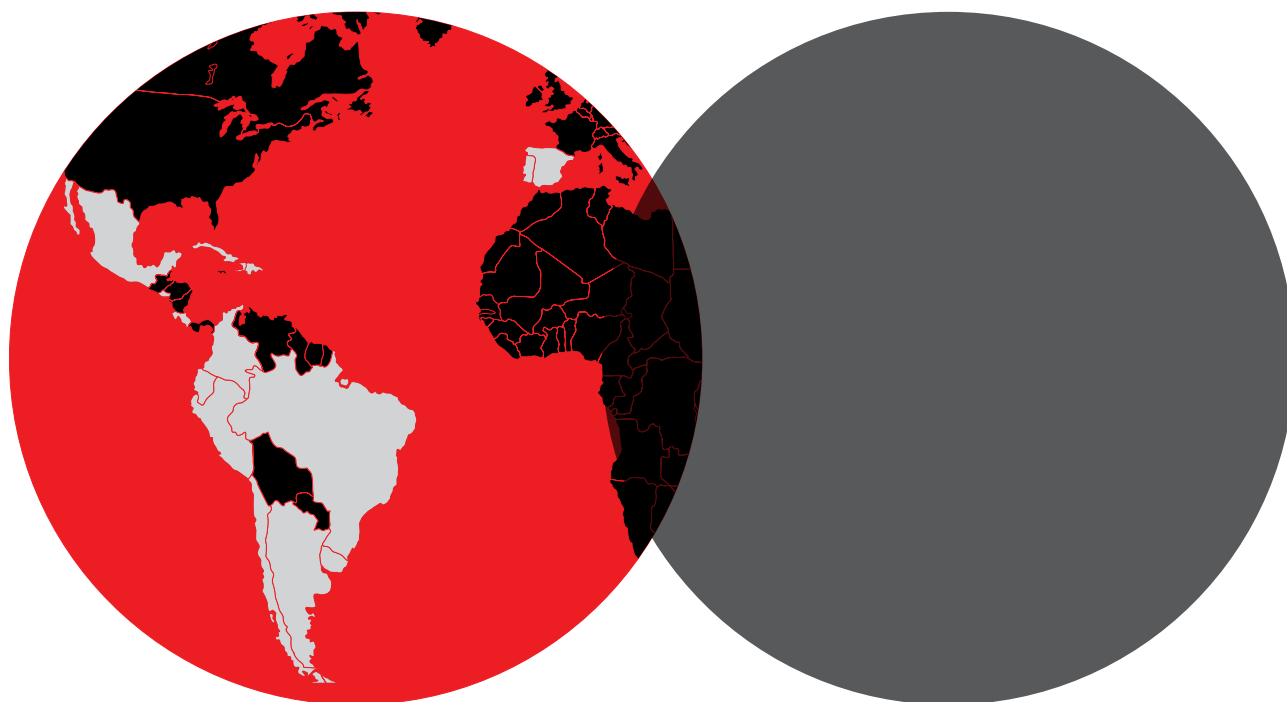
El Plan Estratégico 2019-2023 de Ibero museos ha sido instrumental en el fortalecimiento de la capacidad institucional de los museos, promoviendo la sostenibilidad y fomentando la inclusión y accesibilidad en las instituciones museísticas de la región. Durante este período, se llevaron a cabo numerosas iniciativas, como programas de capacitación, diagnósticos sectoriales, desarrollo de herramientas de gestión, mecanismos de incentivo, proyectos de investigación sobre prácticas museológicas, campañas de sensibilización sobre el papel de los museos en la sociedad y la importancia de la gestión de riesgos y protección del patrimonio museal. Estas acciones han venido contribuyendo a la profesionalización de las y los profesionales de museos de la región y fomentando una mayor apertura y participación comunitaria.

El Plan Estratégico 2024-2029 se presenta como una nueva etapa en este recorrido, cuyo objetivo primordial es consolidar y ampliar los logros alcanzados en el plan anterior, alineándose con las prioridades de los países miembros del Programa y abordando los retos emergentes en el contexto actual. Este plan busca fortalecer la resiliencia de los museos, promover la adopción de la perspectiva de género, impulsar políticas públicas y buenas prácticas inclusivas y asegurar que las instituciones museísticas sean cada vez más accesibles y relevantes en sus territorios y comunidades. Se han considerado ejes temáticos esenciales para su elaboración, como lo son la decolonización, la integración de tecnologías digitales, la igualdad de género(s), la diversidad de narrativas, la institucionalización del sector y la promoción de la inclusión y la justicia social. El nuevo plan enfatiza el desarrollo de estrategias para la apropiación del patrimonio museal y el fortalecimiento de las políticas públicas para los museos.

¹ Composición del CI en 2024: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, México, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

El documento se estructura en torno a cuatro objetivos estratégicos, diseñados para fortalecer las políticas públicas a través de proyectos de cooperación e intercambio de conocimientos entre países, abordar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades existentes. Estos objetivos incluyen el fortalecimiento de las políticas públicas, a través de proyectos de cooperación e intercambio de prácticas y conocimientos entre los países, el fomento del papel social de los museos y la protección del patrimonio, así como la mejora de la gestión de los museos a través de programas de capacitación y desarrollo profesional y de la puesta a disposición de herramientas y diagnósticos sobre el sector, que contribuyan a una gestión eficaz y competente.

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones sociales, políticas, ambientales y tecnológicas, Ibero museos se encuentra en un punto de inflexión crucial para continuar siendo un referente en el ámbito museal iberoamericano. Este plan no solo pretende continuar con el legado de los varios años de trabajo del Programa, sino también anticiparse y adaptarse a las nuevas realidades del entorno iberoamericano. El objetivo es asegurar que los museos sigan siendo pilares fundamentales de la cultura y la memoria en la región, promotores de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa. Con el compromiso y la colaboración de los países miembros, los organismos de cooperación y todas las partes involucradas, Ibero museos estará preparado para enfrentar los desafíos del futuro y seguir contribuyendo al desarrollo del sector museal en el territorio iberoamericano.



02

**Marco
Referencial**

En esta sección se presentan los marcos de referencia fundamentales que inspiran y guían el desarrollo del Plan Estratégico (PE) 2024-2029 de Ibero museos. Estos documentos, seleccionados por su relevancia y alcance, son esenciales para asegurar que las acciones del Programa estén alineadas con las prioridades globales y regionales en materia de cultura, museos, cooperación y desarrollo.

Cada uno de estos marcos aporta directrices clave que permiten orientar el trabajo de Ibero museos hacia la promoción de la cooperación efectiva entre los países miembros, el fortalecimiento de políticas públicas inclusivas, y la integración de la sostenibilidad en todas sus dimensiones. En conjunto, estos marcos garantizan una base sólida para el avance de Ibero museos, permitiendo que el Programa contribuya significativamente al desarrollo cultural y social de la región.



A. Marcos referenciales para la cooperación iberoamericana

Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana es el documento que regula el funcionamiento de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana (PIPA) y que tiene por objetivo impulsar su calidad, eficacia, eficiencia y coherencia. IberoMuseos, como Programa de Cooperación Iberoamericano recibe apoyo de la Secretaría General Iberoamericana para el logro de estos objetivos. Este manual facilita la coordinación, asegura la coherencia y mejora la eficacia entre todos los actores involucrados, garantizando el cumplimiento de normas y buenas prácticas comunes. Además, establece un marco claro que respalda el trabajo de los Programas y organiza la lógica de participación de los países de la región, promoviendo una colaboración más estructurada y eficiente. También, incluye importantes guías para la incorporación de las perspectivas de género, multiculturalidad y no discriminación, considerados pilares en el marco de la cooperación iberoamericana.

Carta Cultural Iberoamericana: Adoptada en 2006 por los países iberoamericanos, la Carta es un instrumento que busca promover la diversidad cultural, el diálogo intercultural y el acceso universal a la cultura en la región. El documento enfatiza la importancia de la cultura como motor de desarrollo sostenible, inclusión social y cohesión entre los pueblos iberoamericanos. También fomenta la protección y valorización del patrimonio cultural y apoya políticas públicas culturales integradoras.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030: Para el Programa IberoMuseos, esta agenda es crucial ya que refuerza la interrelación entre cultura, sostenibilidad y desarrollo inclusivo en la región iberoamericana. En particular, los ODS 4 (educación de calidad), 10 (reducción de las desigualdades), 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) se vinculan al papel de los museos como espacios de educación, inclusión social, protección del patrimonio y diálogo intercultural.

Bajo el marco de la Agenda 2030, IberoMuseos ha venido potenciando estas dimensiones a partir de un trabajo articulado que abarca cuestiones como la accesibilidad, educación, gobernanza, fortalecimiento de capacidades, articulación y trabajo en red, cohesión social, responsabilidad ambiental y compromiso con los territorios.

Recomendación MondiaCult (2022): Adoptada en la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de la UNESCO, la Recomendación establece un marco renovado que integra la cultura en el desarrollo sostenible global, destacando su papel crucial en enfrentar desafíos contemporáneos como la crisis climática y las desigualdades sociales. El documento enfatiza la protección del patrimonio cultural frente a amenazas como el cambio climático y los conflictos, y promueve la digitalización y el acceso a tecnologías emergentes para ampliar la participación cultural. En el contexto iberoamericano, la Recomendación ofrece una guía esencial para fortalecer la cooperación regional, utilizando la cultura como herramienta para la cohesión social, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad.

Estrategia Iberoamericana de Cultura y Desarrollo: Promovida por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), la Estrategia busca integrar la cultura como un pilar fundamental del desarrollo en la región, en sintonía con los ODS. Promueve la implementación de políticas culturales que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental. También fomenta la cooperación entre los países iberoamericanos para visibilizar y potenciar el impacto de la cultura en los ODS y fortalecer la diversidad cultural de la región.

B. Marcos referenciales para el contexto de los museos

Recomendación relativa a la protección y promoción de los museos y colecciones, su diversidad y su función en la sociedad (2015): Considerado el principal documento internacional en materia de museos, la recomendación es un marco global que busca fortalecer el papel de los museos en la sociedad, subraya la importancia de los museos como guardianes del patrimonio cultural y natural, instando a los Estados a garantizar su protección, conservación y accesibilidad. Promueve la educación y la investigación a través de las colecciones, fomentando su uso para el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural. Además, insta a mejorar las políticas públicas para apoyar a los museos, asegurar su sostenibilidad, y fortalecer su papel en la promoción de la diversidad cultural y la cohesión social.

Definición de museo sostenible, del Programa Iberoamericanos (2019): Para Iberoamericanos, los Museos y Procesos Museísticos sostenibles son aquellos que se comprometen con la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, cultural, social y económica, promoviendo una gestión que responda a las necesidades de su entorno y que valoren el patrimonio museológico para las generaciones presentes y futuras. Se preocupan con su función social, de carácter transformador, con objetivos y metodologías para el desarrollo integral de acciones que incidan positivamente en las dimensiones cultural, social, ambiental y económica. Son proactivos y establecen lazos con su entorno, a fin de interrelacionar las cuatro dimensiones, mantienen una reflexión sobre ellas y propician la participación ciudadana, con especial atención al contexto histórico. La sostenibilidad es concebida como un proceso de mejora continua, considerando las características y diferentes situaciones de origen de los museos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible deben inspirar la relación museo-comunidad, siendo también referencia la Carta Cultural Iberoamericana, la Declaración de Salvador y la Recomendación de la Unesco para la protección y promoción de los museos y sus colecciones, su diversidad y su papel en la sociedad.

Definición de museo ICOM (2022): Según la definición aprobada en 2022 por el Consejo Nacional de Museos (ICOM), un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio

material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.

Declaración del 10º Encuentro Iberoamericano de Museos (2022): Las declaraciones de los Encuentros han desempeñado un papel fundamental en la orientación del trabajo de IberoMuseos, desde 2007, cuando se celebró el I Encuentro en la Ciudad de Salvador de Bahía, momento donde se sentaron las bases para la creación del Programa. Cada declaración reúne los acuerdos en materia de cooperación regional y sirve de referencia para el desarrollo de programas, políticas y acciones internas en el ámbito de la agenda pública de cada país.

La declaración del 10º Encuentro, firmada en México, en 2022, al constituir una hoja de ruta de plena actualidad para el desarrollo del sector, es uno de los principales marcos referenciales para el desarrollo del plan, subrayando la importancia de promover una museología inclusiva, diversa y sostenible.

En la Declaración, se abordan temas cruciales como la igualdad de género, la decolonización y la sostenibilidad dentro del ámbito museístico. Los acuerdos alcanzados y los temas discutidos en este encuentro destacan la necesidad de fortalecer las políticas públicas inclusivas, promover la diversidad cultural y garantizar una comunicación efectiva entre los museos y sus comunidades. Estos elementos son esenciales para asegurar que los museos sean espacios accesibles y representativos de la pluralidad de voces y experiencias de la región.

La Declaración refuerza el compromiso de los países participantes con la cooperación y el intercambio de conocimientos, lo cual es vital para el desarrollo de estrategias conjuntas que respondan a los desafíos comunes. De este modo, se asegura que el Programa IberoMuseos continúe siendo un motor de cooperación y desarrollo cultural, fomentando una red de museos que contribuyan al fortalecimiento de las identidades culturales en iberoamérica y al bienestar de sus sociedades.

Recomendación IberoMuseos para la protección del patrimonio museológico (2023):

Sugiere a los organismos responsables de los museos, promover la elaboración de Planes de Salvaguarda que contemplen anticipadamente cualquier situación de riesgo a la que puedan verse expuestos los museos (pandemia, terremoto, incendio, conflicto armado, inundación u otro), fomentando la elaboración de protocolos específicos que contemplen acciones y medidas permanentes y de emergencia, para la protección física de los bienes, control del medio ambiente, la seguridad de las colecciones y el mantenimiento de instalaciones, espacios e inmuebles.

03

**La
construcción
del Plan
2024-2029**

El proceso de construcción del Plan Estratégico 2024-2029 de Ibermuseos es un ejemplo de la colaboración y participación que representa la esencia del trabajo del Programa y que refleja el compromiso de la comunidad museística iberoamericana con el fortalecimiento y la sostenibilidad de los museos en la región. Su desarrollo ha integrado las voces y perspectivas de personas que actúan en el campo de los museos, asegurando que el plan responda de manera efectiva a las necesidades del sector.



A. Fase de consultas y participación colectiva

El proceso comenzó con una consulta amplia y participativa que involucró a representantes de los países miembros del Programa, así como a integrantes de las mesas técnicas de las Líneas de Protección del Patrimonio, Sostenibilidad, Formación y Capacitación, y del Observatorio Iberoamericano de Museos. También participaron la Secretaría General Iberoamericana y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, institución que brinda apoyo permanente al trabajo de IberoMuseos. Estas consultas fueron esenciales para evaluar la coherencia y pertinencia de las acciones en curso con respecto a las nuevas demandas y necesidades emergentes del sector, reconocer el alcance del Programa y su potencial en la región, e identificar nuevas áreas de incidencia.

Para ello, se implementaron dos estrategias clave: primero, la aplicación de una encuesta ampliada dirigida a todos los actores involucrados; y segundo, la realización de un taller de construcción de indicadores con la participación de miembros del Comité Ejecutivo de IberoMuseos —Colombia, El Salvador, España y Uruguay—, la presidencia del Consejo Intergubernamental, la representante de Cuba en el Programa, y la Unidad Técnica. Además, una serie de reuniones virtuales y presenciales entre el equipo de la Unidad Técnica y la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB, el equipo del Espacio Cultural Iberoamericano y la División de Género de la SEGIB. Especialmente relevante fue el papel de la mencionada Unidad de Apoyo, cuyo asesoramiento resultó fundamental para la sistematización y estructuración del plan.

• Encuesta: hacia un nuevo plan estratégico para IberoMuseos

El proceso de consulta ampliada a través de la aplicación de la encuesta junto a los más de 45 actores involucrados directamente a la labor del Programa posibilitó reunir impresiones y propuestas fundamentales para el desarrollo del nuevo instrumento de planificación y seguimiento del programa para los próximos seis años.

Para la mayoría de las personas que participaron de la encuesta, IberoMuseos es:

Un programa gracias al cual se conocen y comparten experiencias, prácticas y herramientas de gestión museal, se promueven iniciativas compartidas y se fomenta el enriquecimiento mutuo y el desarrollo de políticas y herramientas para el sector. Un espacio de fortalecimiento y aprendizaje.

Las prioridades identificadas en la encuesta reflejan un enfoque claro en fortalecer y ampliar los temas ya presentes en la agenda del programa, además de incorporar

nuevas áreas de interés que han sido destacadas por los participantes del 10º Encuentro Iberoamericano de Museos.

Entre las áreas prioritarias, se enfatiza en **la sostenibilidad como un elemento transversal** en las acciones del programa y en la **articulación y el trabajo en red**. Ambas áreas recibieron un alto nivel de interés por parte de las personas participantes, lo que subraya la necesidad de una colaboración más estrecha entre los países de la región y también entre los museos y de un enfoque sostenible en todas las actividades desarrolladas por el Programa.

También ha resultado evidente la importancia de **fortalecer la incidencia de Ibero museos en las políticas públicas para museos**, así como en la **gestión de riesgos** y su impacto en la protección del patrimonio, temas considerados cruciales para garantizar que los museos puedan adaptarse y responder a los desafíos actuales, como los desastres naturales, los conflictos y otras amenazas que ponen en riesgo el patrimonio museístico. Lo que permite no solo preservar los bienes culturales, sino también garantizar su continuidad y relevancia frente a un contexto global cada vez más incierto.

La **incorporación de la perspectiva de género, la multiculturalidad y plena inclusión** fueron otros temas considerados prioritarios, lo que demuestra un compromiso con la igualdad y la diversidad en el ámbito museístico. Este enfoque busca asegurar que los museos sean espacios inclusivos y representativos de todas las voces y culturas.

Adicionalmente, se ha subrayado la necesidad de abordar nuevos aspectos como la **decolonización**, el **cambio climático**, y el **rol social de los museos** en un mundo global de hiperconexiones. Estos temas emergentes reflejan una sensibilidad hacia los contextos sociopolíticos contemporáneos y la necesidad de que los museos sean agentes activos en la transformación social.

Por último, se reconoce la importancia de **fortalecer la formación y capacitación de los equipos de museos**, así como de promover **la accesibilidad e inclusión** en estos espacios, asegurando que toda la ciudadanía esté contemplada e incluida en su quehacer.

• Taller para la construcción de indicadores realizado en la Ciudad de La Habana (Cuba)

Uno de los hitos más importantes en la construcción del Plan Estratégico (PE) fue la reunión del Comité Ejecutivo de Ibero museos, celebrada en La Habana en mayo de 2024, destinada

exclusivamente a la construcción de los indicadores del plan; elementos estos, esenciales para medir el cumplimiento de los resultados previstos y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Durante esta reunión, los miembros del Comité Ejecutivo, la presidencia, la representante de Cuba y la Unidad Técnica de IberoMuseos, con el apoyo técnico en planificación de la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB, trabajaron en la definición de un conjunto de indicadores que permitirán medir de manera precisa y continua los avances del PE. Estos indicadores están diseñados para evaluar el impacto de las acciones estratégicas en áreas clave como la institucionalidad del sector, la apropiación social del patrimonio, la inclusión, la accesibilidad, la sostenibilidad, el fortalecimiento de capacidades y la integración del sector.

B. El rol de la Unidad Técnica y de la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB

La Unidad Técnica de IberoMuseos desempeñó un papel central en la coordinación del proceso de construcción del PE, facilitando las consultas junto a los actores internos del Programa y analizando las aportaciones recibidas, estructurando un documento preliminar que capturaba las prioridades y objetivos estratégicos identificados y elaborando el marco referencial del instrumento.

Además, la Unidad de Apoyo de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB proporcionó un valioso apoyo metodológico durante todo el proceso. Su experiencia en la metodología de planificación orientada a resultados de desarrollo fue crucial para el diseño del PE, asegurando que los objetivos y metas fueran claros, alcanzables y alineados con las realidades y desafíos de la región.

El resultado de este proceso es un Plan Estratégico que no solo refleja las aspiraciones y necesidades de la comunidad museística iberoamericana, sino que también está respaldado por un marco de indicadores robusto que garantizará su implementación y evaluación efectiva.

El Plan Estratégico 2024-2029 se configura como una hoja de ruta clara para los próximos años, con miras hacia el fortalecimiento de la cooperación en favor de los museos de la región, refleja un movimiento hacia un enfoque más inclusivo y crítico, ajustándose a las nuevas demandas sociales y tecnológicas del contexto actual asegurando que IberoMuseos continúe siendo un pilar fundamental en la promoción y protección del patrimonio cultural iberoamericano, pero también para su acceso democrático y sostenible.

04

**Plan
Estratégico
2024-2029**

Objetivo General

Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica

El Objetivo General de IberoMuseos para el próximo sexenio refleja los principales enfoques de trabajo del Programa desempeñados desde su creación, en 2007. Por un lado, **las políticas públicas ejercen un papel fundamental** en la **estructuración y orientación** del plan, pues inciden directamente en el **fortalecimiento, reconocimiento, priorización y sostenibilidad** del sector museal, garantizando los **derechos culturales**, el **acceso de la ciudadanía** y las **condiciones de funcionamiento y operación; articulando el campo con otros sectores estratégicos**, como son la educación, la ciencia y tecnología, el desarrollo, de entre otros.

Por otro lado, los museos en Iberoamérica están expuestos a desafíos significativos relacionados especialmente con las desigualdades presentes en la región y la inestabilidad política y de inversión en el campo de la cultura. Por ello, **la defensa de los museos es fundamental** para garantizar que puedan **continuar desempeñando su papel como instituciones dinámicas, vivas y de encuentro intercultural**, como espacios que trabajan con el poder de la memoria, como instancias relevantes para el desarrollo de las funciones educativa y formativa, como herramientas adecuadas para estimular el respeto a la diversidad cultural y natural y valorar los lazos de cohesión social de las comunidades y su relación con el medioambiente.

En un contexto donde la diversidad cultural y social son el elemento caracterizador, **los museos juegan un papel vital en la promoción de las identidades y la cohesión de las sociedades iberoamericanas**. Promover su desarrollo sostenible, favorece la protección de la memoria y del patrimonio cultural e impulsa la construcción de narrativas inclusivas que reflejen la pluralidad de voces y modos de vida en la región.

Adicionalmente, con este Objetivo General, IberoMuseos se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y refuerza el compromiso de Iberoamérica con la promoción de los derechos de la ciudadanía y el acceso a la cultura, conforme a los acuerdos internacionales y las metas regionales.

A lo largo de los próximos seis años, la implementación de este objetivo permitirá a IberoMuseos consolidarse como un actor clave en la articulación de políticas museológicas, lo que le facilitará continuar creando redes de colaboración, el intercambio de buenas prácticas, la movilización de recursos y el fortalecimiento de las prácticas museísticas, lo que en conjunto contribuirá a reafirmar la relevancia del sector museal en Iberoamérica.

Objetivo Estratégico 1

Contribuir al fortalecimiento de las políticas públicas para museos en Iberoamérica

El **OE1** es fundamental para avanzar en la consolidación del sector museal en la región, alineándose estrechamente con el Objetivo General. Su propósito es impulsar la adopción de medidas que refuercen la institucionalidad de los museos y aporten recursos con los que promover la inclusión de enfoques transversales como el de género, multiculturalidad y no discriminación en los marcos normativos y técnicos desarrollados por cada país con el apoyo de IberoMuseos. Pero también brindar referencias que apoyen el desarrollo de legislación y reglamentos a nivel nacional, con los que favorecer el sector en su globalidad.

La inclusión de este Objetivo representa un avance significativo respecto al plan anterior de IberoMuseos. La visibilización de la contribución del Programa a las políticas públicas no es un hecho aleatorio; es el resultado de un trabajo sostenido realizado desde su nacimiento. Este enfoque refleja su madurez, reafirmando su compromiso con el desarrollo de políticas culturales a nivel regional y ubicando este propósito como un eje central dentro de la planificación estratégica actual.

Entre las actividades clave se destacan:

- **Fortalecimiento del Panorama de los Museos en Iberoamérica:** Ampliar, mejorar y asegurar una actualización periódica de este instrumento para que sirva como una herramienta fundamental en la mejora de la institucionalidad museológica en la región.
- **Integración de las perspectivas de género y multiculturalidad:** Incluir en el Panorama de Museos un apartado específico que aborde la normativa relacionada con género y otros enfoques inclusivos, así como la elaboración de un análisis basado en derechos, enfocándose en no discriminación, género y multiculturalidad.
- **Fortalecimiento del Registro de Museos Iberoamericanos:** Consolidar esta plataforma que reúne a más de 10,000 instituciones en la región, facilitando la cooperación bi o trilateral entre países y promoviendo una mayor integración del sector.
- **Promoción de asistencias técnicas:** Fomentar la organización de talleres, encuentros y diagnósticos nacionales que contribuyan al desarrollo de registros, planes estratégicos, leyes de museos y otros instrumentos normativos. Estas acciones fortalecerán la institucionalidad del sector museal y las capacidades de las instituciones en cada país.
- **Impulso de la cooperación bilateral y trilateral:** Facilitar la colaboración entre países para fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas, promoviendo una integración más efectiva en el sector museístico iberoamericano.

Objetivo Estratégico 2

Contribuir a la protección y apropiación social del patrimonio museal de la región

El **OE2** encapsula la esencia y el propósito central del trabajo de Ibero museos, alineándose con la razón de ser de los museos: proteger el patrimonio cultural y fomentar su apropiación social. La protección del patrimonio es una responsabilidad fundamental de nuestras instituciones museológicas, sin embargo, cuando esta protección se complementa con la apropiación social del patrimonio, adquiere una nueva dimensión de valor, convirtiéndose en un compromiso colectivo. La participación de la ciudadanía no solo aporta sentido y relevancia al patrimonio, sino que también fortalece la pervivencia y sostenibilidad de las instituciones museales.

Con este objetivo, se busca no solo promover la conservación preventiva, la gestión de riesgos y la protección del patrimonio, sino también asegurar que la sociedad reconozca su valor y participe activamente en su preservación y transmisión a futuras generaciones.

Las actividades estratégicas previstas abordan:

- **Creación de mecanismos para la prevención de riesgos en museos**, como el Fondo Ibero museos para el Patrimonio Museológico, y la disponibilidad de guías, manuales e instrumentos de apoyo en gestión de riesgos, conservación preventiva y valoración de colecciones, entre otros aspectos clave.
- **Desarrollo de estudios, diagnósticos y herramientas** sobre el estado del patrimonio museológico en la región, identificando los principales riesgos a los que está expuesto, para que los países iberoamericanos y el Programa Ibero museos puedan aportar a su mitigación a través de medidas específicas.
- **Fortalecimiento del trabajo de apropiación social del patrimonio** con enfoque de derechos, a través de la identificación, recopilación y difusión de buenas prácticas que promuevan la apropiación social del patrimonio cultural.
- **Promoción de incentivos y acciones de capacitación** para que los museos colaboren con grupos, colectivos y comunidades en la sensibilización y concienciación sobre la importancia del patrimonio y la memoria resguardados en los museos, asegurando su relevancia para el presente y el futuro.

Objetivo Estratégico 3

Fortalecer la función social de los museos desde un enfoque de género e interseccional

El **OE3** reafirma el compromiso de Ibero museos con el papel social de los museos, resaltando su carácter como agentes de transformación en sus comunidades. El enfoque se centra en fortalecer la capacidad educativa de los museos, promover la igualdad de género y asegurar la inclusión de grupos históricamente excluidos, como las comunidades étnicas y las personas con discapacidad.

El papel eminentemente social de los museos es una realidad irrefutable, cuyo reconocimiento ha venido siendo destacado en los más relevantes foros de la museología moderna, como lo fue la Mesa redonda de Santiago de Chile de 1972, las 10 ediciones de los Encuentros Iberoamericanos de Museos o las numerosas reuniones del Consejo Internacional de Museos, entre otros. Con su Objetivo Estratégico 3, el Programa Ibero museos abarca esta dimensión social integrando enfoques transversales para asegurar un abordaje plenamente inclusivo y, por tanto, democrático para el global de las personas.

Siguiendo este principio básico, se busca favorecer la adopción de la perspectiva de género(s), con la que evitar la discriminación que ha venido afectando al 50% de la ciudadanía, y más allá de ella, la interseccional en los museos, con foco en el avance hacia la completa accesibilidad de las instituciones. Los datos facilitados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) avalan la necesidad de avanzar en esta línea, al mostrar que, en la región Iberoamericana, viven alrededor de 90 millones de personas con alguna discapacidad, de las que un 80% enfrentan marginación debido a diversas barreras y actitudes discriminatorias.

Para alcanzar estos objetivos, Ibero museos se enfocará en las siguientes prioridades:

- **Reafirmación y ampliación del papel educativo de los museos:** Ibero museos ha demostrado un firme compromiso con la educación museal a través del Premio Ibero museos de Educación, mediante el cual ha reconocido más de 280 proyectos en toda Iberoamérica. Este premio fortalece el papel de los museos como espacios de aprendizaje y transformación social, y sigue siendo un pilar fundamental para impulsar iniciativas educativas que integren enfoques inclusivos, promuevan la igualdad de género y favorezcan la apropiación social del patrimonio.
- **Promoción de la igualdad de género y la inclusión social:** Se desarrollarán mecanismos que promuevan la igualdad de género y la inclusión de grupos marginados, asegurando que los museos reflejen y valoren la diversidad cultural y social.
- **Promoción de la accesibilidad en los museos:** Consciente de la importancia de trabajar por la plena inclusión, desde 2020, Ibero museos se ha comprometido a que los museos de la región contribuyan activamente a la integración de grupos históricamente excluidos. Para ello, pone a disposición una herramienta de autodiagnóstico de accesibilidad, organiza capacitaciones y difunde manuales, guías y otros recursos. Estas acciones se verán fortalecidas en los próximos seis años de implementación de este plan.

Objetivo Estratégico 4

Perfeccionar la gestión de las instituciones museales de la región

El **OE4** subraya la necesidad de apoyar el perfeccionamiento de la gestión de las instituciones museales en la región, con un enfoque integral que abarca las dimensiones sociales, culturales, económicas y ambientales de la sostenibilidad.

Los museos son espacios vivos que interactúan con sus comunidades, fomentando la reflexión, la creatividad y el diálogo social. Su capacidad regenerativa reside en su habilidad para adaptarse y responder a los desafíos contemporáneos, revitalizando no solo sus colecciones, sino también sus relaciones con el entorno. Los museos tienen el poder de transformar sus comunidades, actuando como motores de cambio social y ambiental, y como plataformas donde se construyen y transmiten narrativas colectivas.

Con el firme propósito de contribuir a la mejora de la gestión, Ibermuseos abarca como parte fundamental de su labor, la creación de recursos de distinta tipología y áreas temáticas del quehacer museal. Pretende dotar de herramientas, estudios y diagnósticos, pero también de capacitaciones a través de las que favorecer los conocimientos de profesionales de museos, sus marcos de trabajo y sus habilidades laborales. Todo ello conscientes de su incidencia en el perfeccionamiento de la gestión museal en su globalidad, la cual amplifica la capacidad de los museos para regenerar y revitalizar sus entornos.

Las acciones previstas en el marco de este objetivo contemplan:

- **Fortalecimiento de la gestión museal sostenible:** Para asegurar que los museos puedan continuar desempeñando su rol como agentes de transformación, Ibermuseos promueve la adopción de prácticas sostenibles mediante la Guía de autoevaluación en sostenibilidad, que permite a las instituciones evaluar y conocer su grado de sostenibilidad. El Programa también desarrolla acciones de sensibilización sobre la temática y promoción de buenas prácticas.
- **Desarrollo de capacidades profesionales:** El perfeccionamiento de la gestión museal pasa necesariamente por el fortalecimiento de capacidades. A través de cursos, becas de capacitación, pasantías y proyectos colaborativos, Ibermuseos seguirá facilitando intercambio de conocimientos entre cientos de profesionales de la región, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y colaboración que enriquece el sector museológico.
- **Herramientas de apoyo para la gestión:** La gestión efectiva de los museos debe basarse en un conocimiento profundo de sí mismo. Por ello, Ibermuseos impulsa la elaboración de estudios, investigaciones y análisis que proporcionen una base sólida de evidencias para la toma de decisiones. Estos recursos no solo apoyan la labor diaria de los museos, sino que también guían a los países y al propio Ibermuseos en la implementación de políticas y acciones coherentes con las necesidades del sector.
- **Incorporación de la perspectiva de género:** Además, el diseño y la implementación de herramientas específicas para la gestión museológica, fomentar la incorporación de la perspectiva de género en los museos es un compromiso y una responsabilidad de Ibermuseos de manera a asegurar que reflejen y promuevan la equidad y la diversidad en todos los aspectos de su operación y en su relación con las comunidades.

Objetivo Táctico

Fortalecer el Programa Ibermuseos

El **Objetivo Táctico** es crucial para asegurar la continuidad, el impacto y la relevancia de las iniciativas que Ibermuseos promueve en toda la región, pues se centra en la eficiencia operativa del Programa, y en su capacidad para adaptarse y responder a los desafíos emergentes, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Incorporar un objetivo táctico en la planificación estratégica de un programa como Ibermuseos es fundamental por varias razones. En primer lugar, este objetivo actúa como un pilar de soporte para todas las actividades y proyectos que el Programa realiza, asegurando que los recursos humanos, financieros y operativos estén alineados y optimizados para alcanzar los objetivos estratégicos. Sin un enfoque explícito en el fortalecimiento del propio Programa, cualquier avance en las áreas sustantivas (como la gestión de museos, la protección del patrimonio o la promoción de la inclusión) podría verse comprometido por limitaciones operativas o financieras. Es por ello imprescindible que el Programa contemple entre sus acciones aquellas vinculadas a su operativa táctica.

Siendo así, a través de este Objetivo se pretende:

- **Fortalecer la comunicación y la visibilidad del Programa:** La comunicación efectiva es esencial para que el Programa pueda amplificar su impacto, llegar a un público diverso y asegurar que sus iniciativas sean apropiadas y valoradas por los museos y países de la región. Ello implica la mejora continua de la visibilidad del Programa con un enfoque inclusivo. Dotar al Programa de herramientas tecnológicas incidirá directamente en su posicionamiento, ya que amplificará su capacidad de construir relatos que incorporen lenguajes accesibles.
- **Fortalecer las relaciones institucionales y la sostenibilidad financiera del Programa:** Las relaciones institucionales son la columna vertebral de Ibermuseos. La realización de encuentros, seminarios, acciones de capacitación, entre otros, no solo fortalece su red de colaboración y circulación de conocimientos, sino que también hace que el Programa sea un brazo necesario para sus países miembros. Estas relaciones son esenciales para crear un entorno colaborativo que facilite la implementación de proyectos y la consecución de objetivos compartidos. Por otro lado, la diversificación de las fuentes de financiación es igualmente importante para asegurar que el Programa no dependa de un número limitado de recursos. Desarrollar estrategias junto a los países miembros para diversificar la financiación y garantizar el cumplimiento de las cuotas permite que Ibermuseos mantenga su independencia y capacidad de acción.
- **Fortalecer la gobernanza y la gestión participativa:** El fortalecimiento de la gobernanza y la adopción de metodologías participativas son esenciales para asegurar que las decisiones del Programa reflejen las necesidades y perspectivas del sector y de todos los actores involucrados. Una gobernanza firme, basada en principios participativos, facilita no solo una mayor eficiencia operativa, sino también una mayor transparencia y sentido de pertenencia entre los miembros. Esto permite que Ibermuseos sea visto como un organismo confiable. Esta línea incluye además actividades de seguimiento y evaluación del propio plan de cara a la rendición de cuentas, sistematización y generación de aprendizajes para el presente plan y para futuros planes.

05

**Matriz de
Planificación**

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
Objetivo Estratégico 1. Contribuir al fortalecimiento de las Políticas Públicas para museos en Iberoamérica.			I. OE 1 Número de países que crean o mejoran alguno de sus instrumentos normativos o técnicos utilizando alguna de las herramientas de Ibero museos.	
			I. OE 1.2 Número de países que incorporan el enfoque de género, multiculturalidad y no discriminación en los instrumentos normativos o técnicos con el acompañamiento del Programa.	
	Resultado 1. Fortalecida la institucionalidad del sector de los museos en Iberoamérica.		I. R 1.1 Porcentaje de proyectos de fortalecimiento institucional apoyados a través de actividades del Programa Ibero museos.	
			I. R 1.2 Número de países iberoamericanos que conocen y difunden las herramientas del Programa.	
			I. R 1.3 Porcentaje de países de la mesa del observatorio que completan los dos apartados de género en el formulario de Panorama.	
			I. R 1.4 Número de movilidades no financiadas por Ibero museos que genera el programa por la puesta en marcha de sus encuentros, seminarios y grandes eventos.	
		Línea de Acción 1. Generación de instrumentos para el fortalecimiento de la institucionalidad de los museos.	I. LA 1.1 Número de protocolos, guías, manuales y otros instrumentos generados por Ibero museos para apoyar el fortalecimiento de la institucionalidad de los museos.	Fortalecimiento del Panorama de los museos en Iberoamérica y elaboración de otros instrumentos que aporten a la mejora de la institucionalidad de los museos. Elaboración de un análisis de enfoque de derechos (enfoque de no discriminación, género y multiculturalidad) de la información volcada en el Panorama.
		Línea de Acción 2. Registro de Museos Iberoamericanos.	I. LA 2.1 Porcentaje del total de museos de la región que forman parte del RMI.	Mantenimiento, promoción y ampliación del alcance del Registro de Museos Iberoamericanos como repositorio de los museos de la región iberoamericana.
			I. LA 2.2 Porcentaje del total de museos que actualizan la información en el RMI.	
			I. LA 2.3 Número de países que destacan haber mejorado su gestión de información museal a partir de su experiencia en el RMI.	

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
		Línea de Acción 3. Promoción del intercambio entre las instituciones responsables de las políticas públicas para museos de la región.	I. LA 3.1 Número de intercambios generados que contemplen contenidos volcados hacia la igualdad de género, la decolonización o cohesión social.	Apoyo a asistencias técnicas y desarrollo de una línea de cooperación bi o trilateral entre los países.
Objetivo Estratégico 2. Contribuir a la protección y apropiación del patrimonio museal de la región.			I. OE 2.1 Número de museos que aplicaron el autodiagnóstico de Ibero museos para la identificación de los principales riesgos que han afectado a sus colecciones y estructuras.	
			I. OE 2.2 Número de países que utilizan las herramientas generadas en este ámbito.	
	Resultado 1. Promovida la conservación preventiva, la gestión de riesgos y la apropiación social del patrimonio museístico.		I. R 1.1 Número de acciones promovidas por Ibero museos para la conservación preventiva y gestión de riesgos al patrimonio museístico.	
		Línea de Acción 1. Apoyo a la conservación preventiva y la gestión de riesgos en el patrimonio museístico.	I. LA 1.1 Número de acciones para la protección del patrimonio desarrolladas por los museos iberoamericanos que han contado con el apoyo de Ibero museos.	Creación de mecanismos de fomento para la prevención de riesgos en los museos: a) Fondo Ibero museos para la Protección del Patrimonio. b) Elaboración de guías e instrucciones sobre la importancia de la preservación del patrimonio. c) Estudios y diagnósticos sobre la situación del patrimonio museológico de la región.
		Línea de Acción 2. Fomento de la puesta en valor del patrimonio museístico desde un enfoque de derechos y plena inclusión.	I. LA 2.1 Número de herramientas que impulsa Ibero museos para el fomento de la apropiación social del patrimonio.	a) Elaboración de guías e instrucciones, estudios, buenas prácticas para fortalecer el trabajo de apropiación social del patrimonio con enfoque de derechos. b) Promoción de incentivos a los museos para que trabajen con grupos, colectivos, comunidades acciones de apropiación social del patrimonio.

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas

Objetivo Estratégico 3. Fortalecer la función social de los museos desde un enfoque de género e interseccional.			I. OE 3.1 Número de países participantes en el Premio Iberoamericanos de Educación.	
			I. OE 3.2 Número de países que han implementado acciones de fomento de la accesibilidad y plena inclusión a raíz de conocer el diagnóstico de sus museos.	
			I. OE 3.3 Número de museos que informan haber adoptado al menos una medida correctora tras la evaluación a partir de la herramienta de diagnóstico de accesibilidad.	
	Resultado 1. Reafirmada y ampliada la capacidad educativa de los museos.		I. R 1.1 Número de medidas de promoción de la igualdad de género implementadas a partir de los proyectos premiados.	
			I. R 1.2 Porcentaje de instituciones ubicadas en países con IDH medio que reciben reconocimiento y ayudas para sus proyectos.	
		Línea de Acción 1. Premio Iberoamericanos de Educación.	I. LA 1.1 Porcentaje de incremento de las postulaciones a la convocatoria.	Creación de mecanismos de reconocimiento y fomento del papel educativo de los museos a) Convocatoria Premio Iberoamericanos de Educación. b) Banco de Buenas prácticas.
			I. LA 1.2 Incremento de proyectos disponibles para consulta en el Banco de Buenas Prácticas.	
	Resultado 2. Promovida la igualdad de género y la inclusión de grupos históricamente excluidos (grupos étnicos, personas con discapacidad, entre otros).		I. R 2.1 Número de proyectos orientados a los grupos históricamente excluidos reconocidos en el Premio Iberoamericanos de Educación.	
			I. R 2.2 Número de buenas prácticas e iniciativas de mejora en el ámbito de la inclusión promovidas a partir del Sistema de autoevaluación de accesibilidad para museos.	
		Línea de Acción 1. Promoción de la memoria social y cultural incorporando el enfoque de inclusión y de igualdad de género.	I. LA 1.1 Número de proyectos apoyados con enfoque en la preservación de la memoria social y cultural y la inclusión (desagregado en función de género, grupos étnicos, LGBTQIA+)	Creación de mecanismos de fomento de la inclusión y apropiación social y cultural de los museos como estrategias para la sostenibilidad. Realización de la 2ª edición del proyecto La memoria femenina.
			I. LA 1.2 Número de proyectos apoyados que buscan promover la visibilidad de las mujeres y niñas en el ámbito de los museos.	

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
		Línea de Acción 2. Promoción de la plena inclusión en los museos.	I. LA 2.1 Número de museos que evalúan al menos una vez su accesibilidad a través de la herramienta de autodiagnóstico de IberoMuseos. I. LA 2.2 Número de museos que dan seguimiento anualmente a su nivel de accesibilidad, volviendo a aplicar periódicamente la herramienta al menos una vez. I. LA 2.3 Número de recursos puestos a disposición a través del repositorio para la promoción de la accesibilidad y la plena inclusión.	Promoción de proyectos y recomendaciones de fomento a la accesibilidad en los museos. Repositorio y herramienta de autoevaluación de accesibilidad.
Objetivo Estratégico 4. Perfeccionar la gestión de las instituciones museales de la región.			I. OE 4.1 Número países que elaboran estudios y análisis a partir de la aplicación de las herramientas del Programa. I. OE 4.2 Porcentaje de personas becadas que replican y/o aplican en sus instituciones los conocimientos adquiridos durante la movilidad. I. OE 4.3 Número de museos que informan haber adoptado al menos una práctica sostenible tras la evaluación a partir de la herramienta de sostenibilidad.	
	Resultado 1. Promovidos modelos de gestión museológica sostenible (social, cultural, económica y ambiental).		I. R 1.1 Porcentaje de museos que cumplen con más de un 80% de las normas y buenas prácticas en sostenibilidad. I. R 1.2 Número de iniciativas puestas en marcha por IberoMuseos para fomentar prácticas sostenibles en los museos.	
		Línea de Acción 1. Fomento a la implementación de prácticas sostenibles en los museos.	I. LA 1.1 Número de museos que aplicaron la herramienta de autoevaluación en sostenibilidad de IberoMuseos.	Guía de autoevaluación en sostenibilidad.
	Resultado 2. Fortalecidas las capacidades de las y los profesionales de museos.		I. R 2.1 Número de museos cuyas capacidades han sido fortalecidas por acciones de capacitación hacia su personal realizadas por IberoMuseos.	

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
		Línea de Acción 1. Formación y Capacitación.	I. LA 1.1 Número de profesionales participantes en las actividades de formación y capacitación ofrecidas por Ibero museos.	Realización de cursos, talleres, jornadas, becas para la ampliación de conocimientos de profesionales y técnicos.
			I. LA 1.2 Número de movilidades e intercambios promovidos gracias a las becas de capacitación ofrecidas por Ibero museos.	
	Resultado 3. Generados instrumentos para el perfeccionamiento de la gestión de los museos.		I. R 3.1 Número de instrumentos puestos a disposición por Ibero museos para aportar a la mejora de la gestión de los museos.	
			I. R 3.2 Número de instrumentos puestos a disposición por Ibero museos para aportar a la adopción de la perspectiva de género y la igualdad en los museos.	
		Línea de Acción 1. Elaboración de estudios, investigaciones y análisis para profundizar en el conocimiento sobre el sector.	I. LA 1.1 Número de estudios, investigaciones y análisis realizados por el Programa.	Implementación de diagnósticos, análisis y estudios sobre el sector de los museos, relacionados a las líneas de acción de Ibero museos.
		Línea de Acción 2. Diseño e implementación de herramientas para la gestión en los museos.	I. LA 2.1 Número de usos de las herramientas de gestión puestas a disposición por Ibero museos.	Fortalecimiento de las ya existentes y desarrollo nuevas herramientas de apoyo a la gestión de los museos.
		Línea de Acción 3. Diseño e implementación de recursos para aportar a la incorporación de la perspectiva de género en los museos.	I. LA 3.1 Número de museos que utilizan los recursos con enfoque de género puestos a disposición por Ibero museos.	Promoción de herramientas como la de la Asociación Mujeres en las Artes Visuales.

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
Objetivo Táctico Fortalecer el Programa Iberoamericanos.	Resultado 1. Fortalecida la comunicación del Programa.		I. R 1.1 Incremento de usuarios jóvenes entre los segmentos de público que registran mayor presencia en el portal Iberoamericanos.	
			I. R 1.2 Tiempo de permanencia media en el portal Iberoamericanos.	
			I. R 1.3 Número de países miembros que publican las noticias de Iberoamericanos en sus páginas web y/o en sus redes sociales.	
			I. R 1.4 Número de menciones anuales de la marca Iberoamericanos en plataformas de divulgación externas.	
		Línea de Acción 1. Ampliación y mejora de la visibilidad del Programa con enfoque inclusivo.	I. LA 1.1 Número de campañas interinstitucionales realizadas por Iberoamericanos y los países miembros para la difusión de sus proyectos.	Diversificación de los públicos y fortalecimiento de las acciones de difusión para la apropiación por parte de los países y de los museos de la región. Incorporación del lenguaje accesible en todos los recursos y productos comunicativos del Programa.
			I. LA 1.2 Porcentaje de incremento de interactividad en las redes y canales institucionales.	
			I. LA 1.3 Número de plataformas de Iberoamericanos adaptadas a las normas y buenas prácticas en materia de accesibilidad.	
			I. LA 1.4 Incorporación de las orientaciones para el uso de un lenguaje inclusivo con perspectiva de género, según los instrumentos desarrollados por la SEGIB.	
	Resultado 2. Garantizada la sostenibilidad institucional y económica del Programa.		I.R.2.1 Porcentaje de ingresos recibidos anualmente con respecto a las cuotas financieras anuales acordadas.	
			I.R.2.2 Número de países que están al corriente del pago de las cuotas aprobadas.	
			I.R 2.3 Porcentaje medio de incremento de las cuotas anuales acordadas (financieras y valorizadas).	
			I.R 2.4 Número de acciones de cooperación realizadas anualmente en conjunto con países no iberoamericanos u organizaciones.	
			I.R.2.5 Porcentaje de incremento del gasto anual del Programa a través de aportaciones de otros actores ya sea en especie o financiera.	

Objetivo General	Promover el desarrollo sostenible de los museos y el fortalecimiento de las políticas públicas museológicas en Iberoamérica			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Líneas de Acción	Indicadores	Actividades Estratégicas
		Línea de Acción 1. Relaciones institucionales.	I. LA 1.1 Número de participaciones anuales del Programa en eventos y actividades nacionales, regionales e internacionales sobre sus ámbitos de acción.	Realización de encuentros, reuniones, seminarios y diagnósticos para acercar y comprender la situación del sector de museos en Iberoamérica.
			I. LA 1.2 Número de participaciones del Programa en publicaciones, revistas, etc., relacionadas a sus ámbitos de acción.	
		Línea de Acción 2. Diversificación de las fuentes de financiación.	I. LA 2.1 Creación de un comité permanente de articulación para abordar los temas vinculados a la diversificación de fondos.	Desarrollo de estrategias junto a los países miembros para diversificar las fuentes de financiación y garantizar el cumplimiento del pago de las cuotas.
		Línea de Acción 3. Fortalecimiento de la gobernanza y gestión participativa del Programa.	I. LA 3.1 Número de profesionales del sector integrados en las actividades de gestión del Programa (mesas técnicas, comisiones, laboratorios, conferencias, participaciones institucionales, etc).	Adopción de nuevas metodologías que posibiliten y fortalezcan el trabajo entre los diferentes actores del Programa.

01

Prefácio

O Programa Ibero-museus desempenha, desde a sua criação, em 2007, um papel fundamental na promoção da cooperação, integração e fortalecimento das instituições museais dos 22 países ibero-americanos. Por meio de iniciativas inovadoras, integradas e colaborativas, conseguiu estabelecer uma rede sólida de apoio entre as máximas autoridades em matéria de museus, representadas pelos 14 países membros do seu Conselho Intergovernamental¹, mas também, ampliando a participação aos demais países do território ibero-americano na maioria de suas ações.

O panorama museal ibero-americano veio sendo marcado por desafios significativos nos últimos anos, tais como: a pandemia global do COVID-19, as crises econômicas e sociais, a mudança climática, a adaptação às novas tecnologias digitais e as desigualdades presentes na região. Estes fatores exigiram um esforço contínuo do Ibero-museus para responder com flexibilidade e criatividade os desafios do presente, implementando programas e projetos que vem brindando apoio para que as instituições museais possam se fortalecer e adaptar ao dinamismo do presente, sempre com miras ao futuro.

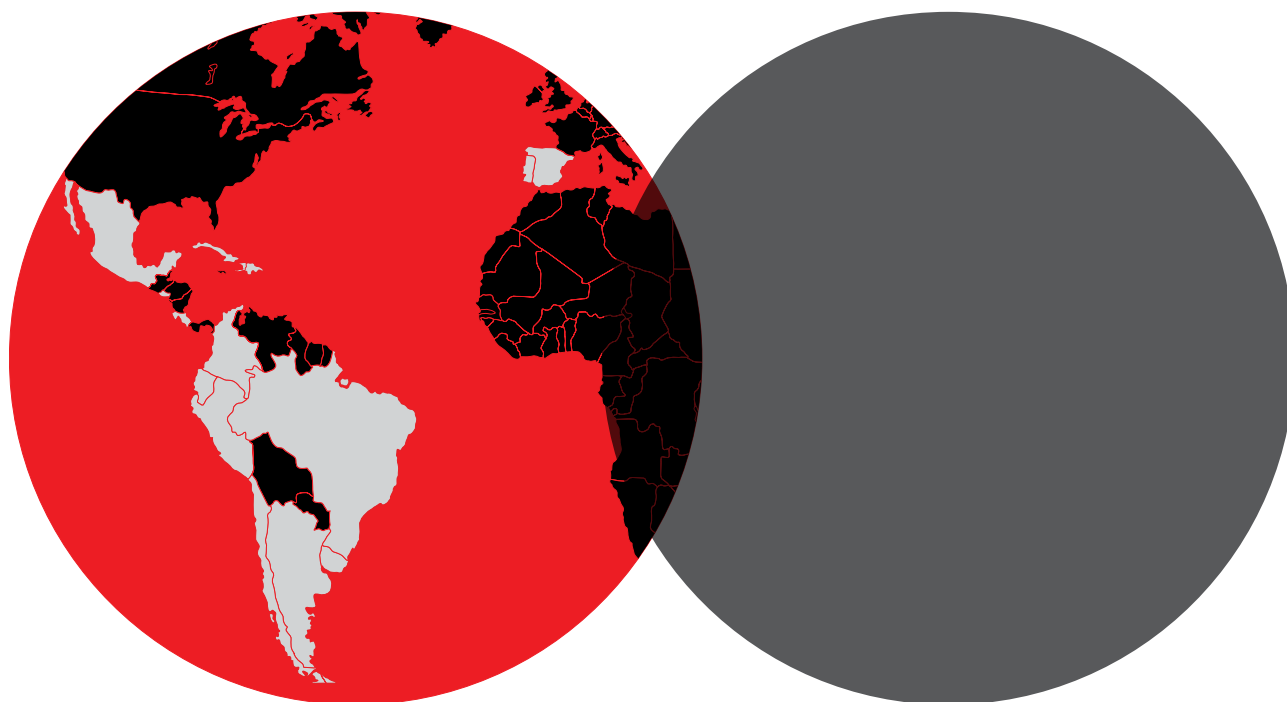
O Plano Estratégico 2019-2023 do Ibero-museus foi instrumental no fortalecimento da capacidade institucional dos museus, promovendo a sustentabilidade e fomentando a inclusão e acessibilidade nas instituições museais da região. Durante este período foram realizadas inúmeras iniciativas, tais como, programas de capacitação, diagnósticos setoriais, desenvolvimento de campanhas de sensibilização sobre o papel dos museus na sociedade e a importância da gestão de riscos e da proteção do patrimônio museal. Tais ações vem contribuindo para a profissionalização das e dos profissionais de museus da região e fomentando uma maior abertura e participação comunitária.

O novo Plano Estratégico 2024-2029 apresenta-se como uma nova etapa neste percurso, cujo objetivo primordial é consolidar e ampliar os alcances do plano anterior, alinhando-se com as prioridades dos países membros do Programa e abordando as problemáticas emergentes do contexto atual. Este plano busca fortalecer a resiliência dos museus, promovendo a adoção da perspectiva de gênero, impulsionando políticas públicas e boas práticas inclusivas e assegurando que as instituições museais sejam cada vez mais acessíveis e relevantes em seus territórios e comunidades. Alguns eixos essenciais foram considerados na sua elaboração, tais como, a decolonização, a integração de tecnologias digitais, a igualdade de gênero(s), e a justiça social. O novo plano enfatiza o desenvolvimento de estratégias de apropriação do patrimônio museal e o fortalecimento das políticas públicas para museus.

¹ Composição do CI em 2024: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Espanha, México, Peru, Portugal, República Dominicana e Uruguai.

O documento está estruturado em torno de quatro objetivos estratégicos, desenhados para fortalecer as políticas públicas por meio de projetos de cooperação e intercâmbio de conhecimentos entre os países, abordar os desafios identificados e aproveitar as oportunidades existentes. Esses objetivos incluem o fortalecimento das políticas públicas através de projetos de cooperação e intercâmbio de práticas e conhecimentos entre os países, a promoção do papel social dos museus e a proteção do patrimônio, bem como a melhoria da gestão dos museus por meio de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, além da disponibilização de ferramentas e diagnósticos sobre o setor, que contribuam para uma gestão eficaz e competente.

No contexto atual, caracterizado por transformações sociais, políticas, ambientais e tecnológicas, o Ibero-museus encontra-se em um ponto de inflexão crucial para continuar sendo uma referência no âmbito museológico ibero-americano. Este plano não apenas pretende dar continuidade ao legado de vários anos de trabalho do Programa, mas também antecipar-se e adaptar-se às novas realidades do ambiente ibero-americano. O objetivo é assegurar que os museus continuem sendo pilares fundamentais da cultura e da memória na região, promotores de uma sociedade mais justa, inclusiva e equitativa. Com o compromisso e a colaboração dos países membros, dos organismos de cooperação e de todas as partes envolvidas, o Ibero-museus estará preparado para enfrentar os desafios do futuro e continuar contribuindo para o desenvolvimento do setor museal no território ibero-americano.



02

**Marco
Referencial**

Nesta seção são apresentados os marcos de referência fundamentais que inspiram e guiam o desenvolvimento do Plano Estratégico (PE) 2024-2029 do Ibero-museus. Esses documentos, selecionados por sua relevância e alcance, são essenciais para garantir que as ações do Programa estejam alinhadas com as prioridades globais e regionais em matéria de cultura, museus, cooperação e desenvolvimento.

Cada um desses marcos oferece diretrizes-chave que orientam o trabalho do Ibero-museus na promoção da cooperação eficaz entre os países membros, no fortalecimento de políticas públicas inclusivas, e na integração da sustentabilidade em todas as suas dimensões. Juntos, esses marcos garantem uma base sólida para o avanço do Ibero-museus, permitindo que o Programa contribua significativamente para o desenvolvimento cultural e social da região.



A. Marcos referenciais para a cooperação ibero-americana

Manual Operativo da Cooperação Ibero-americana: é o documento que regula o funcionamento dos Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos da Cooperação Ibero-americana (PIPA) e que tem como objetivo impulsionar sua qualidade, eficácia, eficiência e coerência. O Ibero-museus, como Programa de Cooperação Ibero-americana, recebe apoio da Secretaria Geral Ibero-americana para o alcance desses objetivos. Este manual facilita a coordenação, assegura a coerência e melhora a eficácia entre todos os atores envolvidos, garantindo o cumprimento de normas e boas práticas comuns. Além disso, estabelece um quadro claro que apoia o trabalho dos Programas e organiza a lógica de participação dos países da região, promovendo uma colaboração mais estruturada e eficiente. Inclui também guias importantes para a incorporação das perspectivas de gênero, multiculturalidade e não discriminação, consideradas pilares no âmbito da cooperação ibero-americana.

Carta Cultural Ibero-americana: Adotada em 2006 pelos países ibero-americanos, a Carta é um instrumento que busca promover a diversidade cultural, o diálogo intercultural e o acesso universal à cultura na região. O documento enfatiza a importância da cultura como motor de desenvolvimento sustentável, inclusão social e coesão entre os povos ibero-americanos. Também fomenta a proteção e valorização do patrimônio cultural e apoia políticas públicas culturais integradoras.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030: Para o Programa Ibero-museus, esta agenda é crucial, pois reforça a inter-relação entre cultura, sustentabilidade e desenvolvimento inclusivo na região ibero-americana. Em particular, os ODS 4 (educação de qualidade), 10 (redução das desigualdades), 11 (cidades e comunidades sustentáveis) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes) estão vinculados ao papel dos museus como espaços de educação, inclusão social, proteção do patrimônio e diálogo intercultural.

Sob o marco da Agenda 2030, o Ibero-museus tem potenciado essas dimensões a partir de um trabalho articulado que abrange questões como acessibilidade, educação, governança, fortalecimento de capacidades, articulação e trabalho em rede, coesão social, responsabilidade ambiental e compromisso com os territórios.

Recomendação MondiaCult 2022: Adotada na Conferência Mundial sobre Políticas Culturais da UNESCO, a Recomendação estabelece um marco renovado que integra a cultura no desenvolvimento sustentável global, destacando seu papel crucial para enfrentar desafios contemporâneos como a crise climática e as desigualdades sociais. O documento enfatiza a proteção do patrimônio cultural diante de ameaças como as mudanças climáticas e os conflitos, e promove a digitalização e o acesso a tecnologias emergentes para ampliar a participação cultural. No contexto ibero-americano, a Recomendação oferece um guia essencial para fortalecer a cooperação regional, utilizando a cultura como ferramenta para a coesão social, o desenvolvimento inclusivo e a sustentabilidade.

Estratégia Ibero-americana de Cultura e Desenvolvimento: Promovida pela Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB), a Estratégia busca integrar a cultura como um pilar fundamental do desenvolvimento na região, em sintonia com os ODS. Promove a implementação de políticas culturais que contribuam para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Também fomenta a cooperação entre os países ibero-americanos para dar visibilidade e potenciar o impacto da cultura nos ODS e fortalecer a diversidade cultural da região.

B. Marcos referenciais para o contexto dos museus

Recomendação relativa à proteção e promoção dos museus e coleções, sua diversidade e sua função na sociedade (2015): Considerado o principal documento internacional em matéria de museus, a recomendação é um marco global que busca fortalecer o papel dos museus na sociedade, sublinhando a importância dos museus como guardiões do patrimônio cultural e natural, instando os Estados a garantirem sua proteção, conservação e acessibilidade. Promove a educação e a pesquisa por meio das coleções, fomentando seu uso para o desenvolvimento sustentável e o diálogo intercultural. Além disso, insta a melhorar as políticas públicas para apoiar os museus, garantir sua sustentabilidade e fortalecer seu papel na promoção da diversidade cultural e da coesão social.

Definição de museu sustentável, do Programa Ibero-museus (2019): Para o Ibero-museus, os Museus e Processos Museais Sustentáveis são aqueles que se comprometem com a sustentabilidade em suas dimensões ambiental, cultural, social e econômica, promovendo uma gestão que responda às necessidades do seu entorno e que valorizem o patrimônio museológico para as gerações presentes e futuras. Preocupam-se com sua função social, de caráter transformador, com objetivos e metodologias para o desenvolvimento integral de ações que impactem positivamente nas dimensões cultural, social, ambiental e econômica. São proativos e estabelecem vínculos com seu entorno, a fim de interrelacionar as quatro dimensões, mantendo uma reflexão sobre elas e promovendo a participação cidadã, com especial atenção ao contexto histórico. A sustentabilidade é concebida como um processo de melhoria contínua, considerando as características e diferentes situações de origem dos museus.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável devem inspirar a relação museu-comunidade, sendo também referência a Carta Cultural Ibero-americana, a Declaração de Salvador e a Recomendação da UNESCO para a proteção e promoção dos museus e suas coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade.

Definição de museu ICOM 2022: Segundo a definição aprovada em 2022 pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), um museu é uma instituição sem fins lucrativos, permanente e a serviço da sociedade, que pesquisa, coleta, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material

e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, oferecendo experiências diversas para educação, fruição, reflexão e intercâmbio de conhecimentos.

Declaração do 10º Encontro Ibero-americano de Museus (2022): As declarações dos Encontros desempenham um papel fundamental na orientação do trabalho do Ibero-museus desde 2007, quando foi realizado o I Encontro na cidade de Salvador, na Bahia, momento em que foram lançadas as bases para a criação do Programa. Cada declaração reúne os acordos em matéria de cooperação regional e serve como referência para o desenvolvimento de programas, políticas e ações internas no âmbito da agenda pública de cada país.

A declaração do 10º Encontro, assinada no México, em 2022, ao constituir um roteiro atualizado para o desenvolvimento do setor, é um dos principais marcos referenciais para o desenvolvimento do plano, sublinhando a importância de promover uma museologia inclusiva, diversa e sustentável.

Na Declaração, são abordados temas cruciais como a igualdade de gênero, a decolonização e a sustentabilidade no âmbito museal. Os acordos alcançados e os temas discutidos nesse encontro destacam a necessidade de fortalecer as políticas públicas inclusivas, promover a diversidade cultural e garantir uma comunicação eficaz entre os museus e suas comunidades. Esses elementos são essenciais para garantir que os museus sejam espaços acessíveis e representativos da pluralidade de vozes e experiências da região.

A Declaração reforça o compromisso dos países participantes com a cooperação e o intercâmbio de conhecimentos, o que é vital para o desenvolvimento de estratégias conjuntas que respondam aos desafios comuns. Desse modo, assegura-se que o Programa Ibero-museus continue sendo um motor de cooperação e desenvolvimento cultural, fomentando uma rede de museus que contribuam para o fortalecimento das identidades culturais ibero-americanas e para o bem-estar de suas sociedades.

Recomendação Ibero-museus para a proteção do patrimônio museológico (2023): Sugere aos organismos responsáveis pelos museus que promovam a elaboração de Planos de Salvaguarda que contemplem antecipadamente qualquer situação de risco a que possam estar expostos os museus (pandemia, terremoto, incêndio, conflito armado, inundação ou outro), fomentando a elaboração de protocolos específicos que contemplem ações e medidas, permanentes e de emergência, para a proteção física dos bens, controle do meio ambiente, a segurança das coleções e a manutenção de instalações, espaços e imóveis.

03

**A
construção
do Plano
2024-2029**

O processo de construção do Plano Estratégico 2024-2029 do Ibermuseum é um exemplo da colaboração e participação que representam a essência do trabalho do Programa e reflete o compromisso da comunidade museal ibero-americana com o fortalecimento e a sustentabilidade dos museus na região. Seu desenvolvimento integrou as vozes e perspectivas de pessoas que atuam no campo dos museus, assegurando que o plano responda de maneira eficaz às necessidades do setor.



A. Fase de consultas e participação coletiva

O processo começou com uma consulta ampla e participativa que envolveu representantes dos países membros do Programa, assim como integrantes das mesas técnicas das Linhas de Proteção do Patrimônio, Sustentabilidade, Formação e Capacitação, e do Observatório Ibero-americano de Museus. Também participaram a Secretaria-Geral Ibero-americana e a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, instituição que apoia permanentemente o trabalho do Ibero-museus. Essas consultas foram essenciais para avaliar a coerência e pertinência das ações em andamento com relação às novas demandas e necessidades emergentes do setor, reconhecer o alcance do Programa e seu potencial na região, e identificar novas áreas de atuação.

Para isso, foram implementadas duas estratégias-chave: primeiro, a aplicação de uma pesquisa ampliada dirigida a todos os atores envolvidos; e, segundo a realização de um workshop de construção de indicadores com a participação de membros do Comitê Executivo do Ibero-museus — Colômbia, El Salvador, Espanha e Uruguai —, a presidência do Conselho Intergovernamental, a representante de Cuba no Programa e a Unidade Técnica. Além disso, houve uma série de reuniões virtuais e presenciais entre a equipe da Unidade Técnica e a Unidade de Apoio da Secretaria para a Cooperação da SEGIB, a equipe do Espaço Cultural Ibero-americano e a Divisão de Gênero da SEGIB. Foi especialmente relevante o papel da mencionada Unidade de Apoio, cujo aconselhamento foi fundamental para a sistematização e estruturação do plano.

• Pesquisa: rumo a um novo plano estratégico para o Ibero-museus

O processo de consulta ampliada, por meio da aplicação da pesquisa junto aos mais de 45 atores envolvidos diretamente com o trabalho do Programa, permitiu reunir impressões e propostas fundamentais para o desenvolvimento do novo instrumento de planejamento e acompanhamento do Programa para os próximos seis anos.

Para a maioria das pessoas que participaram da pesquisa, o Ibero-museus é:

Um programa por meio do qual se conhecem e compartilham experiências, práticas e ferramentas de gestão museal, promovem-se iniciativas compartilhadas e fomenta-se o enriquecimento mútuo e o desenvolvimento de políticas e ferramentas para o setor. Um espaço de fortalecimento e aprendizado.

As prioridades identificadas na pesquisa refletem um foco claro no fortalecimento e ampliação dos temas já presentes na agenda do programa, além de incorporar novas áreas

de interesse que foram destacadas pelos participantes do 10º Encontro Ibero-americano de Museus.

Entre as áreas prioritárias, destaca-se **a sustentabilidade como um elemento transversal** nas ações do programa e na **articulação e trabalho em rede**. Ambas as áreas receberam um alto nível de interesse por parte dos participantes, o que sublinha a necessidade de uma colaboração mais estreita entre os países da região e entre os museus, além de um enfoque sustentável em todas as atividades desenvolvidas pelo Programa.

Também ficou evidente a importância de **fortalecer a atuação do Ibero-museus nas políticas públicas para museus**, bem como na **gestão de riscos** e seu impacto na proteção do patrimônio, temas considerados cruciais para garantir que os museus possam se adaptar e responder aos desafios atuais, como desastres naturais, conflitos e outras ameaças que colocam o patrimônio museológico em risco. Isso permite não só preservar os bens culturais, mas também garantir sua continuidade e relevância diante de um contexto global cada vez mais incerto.

A **incorporação da perspectiva de gênero, da multiculturalidade e da plena inclusão** foram outros temas considerados prioritários, demonstrando um compromisso com a igualdade e a diversidade no âmbito museológico. Esse enfoque busca garantir que os museus sejam espaços inclusivos e representativos de todas as vozes e culturas.

Além disso, foi sublinhada a necessidade de abordar novos aspectos, como a **decolonização, mudanças climáticas** e o **papel social dos museus** em um mundo global hiperconectado. Esses temas emergentes refletem uma sensibilidade aos contextos sociopolíticos contemporâneos e a necessidade de que os museus sejam agentes ativos na transformação social.

Por fim, reconhece-se a importância de **fortalecer a formação e capacitação das equipes dos museus**, bem como de promover a **acessibilidade e a inclusão** nesses espaços, assegurando que toda a cidadania esteja contemplada e incluída em suas atividades.

• **Workshop para a construção de indicadores realizado na Cidade de Havana (Cuba)**

Um dos marcos mais importantes na construção do Plano Estratégico (PE) foi a reunião do Comitê Executivo do Ibero-museus, realizada em Havana, em maio de 2024, destinada exclusivamente à construção dos indicadores do plano, elementos esses essenciais

para medir o cumprimento dos resultados previstos e avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos.

Durante essa reunião, os membros do Comitê Executivo, a presidência, a representante de Cuba e a Unidade Técnica do Ibermuseum, com o apoio técnico em planejamento da Unidade de Apoio da Secretaria para a Cooperação da SEGIB, trabalharam na definição de um conjunto de indicadores que permitirão medir de maneira precisa e contínua os avanços do PE. Esses indicadores estão desenhados para avaliar o impacto das ações estratégicas em áreas-chave como a institucionalidade do setor, a apropriação social do patrimônio, a inclusão, a acessibilidade, a sustentabilidade, o fortalecimento de capacidades e a integração do setor.

B. O papel da Unidade Técnica e da Unidade de Apoio da Secretaria para a Cooperação da SEGIB

A Unidade Técnica do Ibermuseum desempenhou um papel central na coordenação do processo de construção do PE, facilitando as consultas junto aos atores internos do Programa, analisando as contribuições recebidas, estruturando um documento preliminar que capturava as prioridades e objetivos estratégicos identificados e elaborando o marco referencial do instrumento.

Além disso, a Unidade de Apoio da Secretaria para a Cooperação da SEGIB forneceu um valioso apoio metodológico durante todo o processo. Sua experiência na metodologia de planejamento orientada para resultados de desenvolvimento foi crucial para o desenho do PE, garantindo que os objetivos e metas fossem claros, alcançáveis e alinhados com as realidades e desafios da região.

O resultado desse processo é um Plano Estratégico que não só reflete as aspirações e necessidades da comunidade museológica ibero-americana, como também está respaldado por um marco de indicadores robusto que garantirá sua implementação e avaliação eficaz.

O Plano Estratégico 2024-2029 se configura como uma carta de navegação para os próximos anos, com vistas ao fortalecimento da cooperação em favor dos museus da região, refletindo um movimento em direção a uma abordagem mais inclusiva e crítica, ajustada às novas demandas sociais e tecnológicas do contexto atual, assegurando que o Ibermuseum continue sendo um pilar fundamental na promoção e proteção do patrimônio cultural ibero-americano, mas também para seu acesso democrático e sustentável.

04

**Plano
Estratégico
2024-2029**

Objetivo Geral

Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América

O Objetivo Geral do Ibermuseum para o próximo sexênio reflete os principais enfoques de trabalho do Programa desempenhados desde sua criação, em 2007. Por um lado, **as políticas públicas desempenham um papel fundamental na estruturação e orientação** do plano, pois afetam diretamente o **fortalecimento, reconhecimento, priorização e sustentabilidade** do setor museológico, garantindo os **direitos culturais**, o **acesso da cidadania** e as **condições de funcionamento e operação; articulando o campo com outros setores estratégicos**, como educação, ciência e tecnologia, desenvolvimento, entre outros.

Por outro lado, os museus na Ibero-América estão expostos a desafios significativos relacionados especialmente às desigualdades presentes na região e à instabilidade política e de investimentos no campo da cultura. Por isso, **a defesa dos museus é fundamental para garantir que possam continuar desempenhando seu papel como instituições dinâmicas, vivas e de encontro intercultural**, como espaços que trabalham com o poder da memória, como instâncias relevantes para o desenvolvimento das funções educacional e formativa, e como ferramentas adequadas para estimular o respeito à diversidade cultural e natural e valorizar os laços de coesão social das comunidades e sua relação com o meio ambiente.

Em um contexto em que a diversidade cultural e social é o elemento característico, **os museus desempenham um papel vital na promoção das identidades e na coesão das sociedades ibero-americanas**. Promover seu desenvolvimento sustentável favorece a proteção da memória e do patrimônio cultural, além de impulsionar a construção de narrativas inclusivas que reflitam a pluralidade de vozes e modos de vida na região.

Adicionalmente, com este Objetivo Geral, o Ibermuseum se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e reforça o compromisso da Ibero-América com a promoção dos direitos da cidadania e o acesso à cultura, de acordo com os acordos internacionais e as metas regionais.

Ao longo dos próximos seis anos, a implementação deste objetivo permitirá ao Ibermuseum consolidar-se como um ator-chave na articulação de políticas museológicas, o que facilitará a continuidade na criação de redes de colaboração, intercâmbio de boas práticas, mobilização de recursos e fortalecimento das práticas museológicas, contribuindo, em conjunto, para reafirmar a relevância do setor museológico na Ibero-América.

Objetivo Estratégico 1

Contribuir para o fortalecimento das políticas públicas para museus na Ibero-América

O **OE1** é fundamental para avançar na consolidação do setor museal na região, alinhando-se de forma estreita com o Objetivo Geral. Seu propósito é impulsionar a adoção de medidas que reforcem a institucionalidade dos museus e forneçam recursos para promover a inclusão de enfoques transversais como gênero, multiculturalidade e não discriminação nos marcos normativos e técnicos desenvolvidos por cada país, com o apoio do IberoMuseus. Além disso, visa fornecer referências que apoiem o desenvolvimento de legislação e regulamentos em nível nacional, favorecendo o setor em sua totalidade.

A inclusão deste Objetivo representa um avanço significativo em relação ao plano anterior de IberoMuseus. A visibilização da contribuição do Programa para as políticas públicas não é um fato aleatório; é o resultado de um trabalho contínuo realizado desde o seu nascimento. Esse enfoque reflete sua maturidade, reafirmando o compromisso com o desenvolvimento de políticas culturais em nível regional e colocando esse propósito como um eixo central no atual plano estratégico.

Entre as atividades-chave, destacam-se:

- **Fortalecimento do Panorama dos Museus na Ibero-América:** Ampliar, melhorar e assegurar uma atualização periódica deste instrumento para que sirva como uma ferramenta fundamental na melhoria da institucionalidade museológica na região.
- **Integração das perspectivas de gênero e multiculturalidade:** Incluir no Panorama de Museus uma seção específica que aborde a normativa relacionada a gênero e outros enfoques inclusivos, além da elaboração de uma análise baseada em direitos, focando-se em não discriminação, gênero e multiculturalidade.
- **Fortalecimento do Registro de Museus Ibero-Americanos:** Consolidar esta plataforma, que reúne mais de 10.000 instituições na região, facilitando a cooperação bilateral ou trilateral entre países e promovendo uma maior integração do setor.
- **Promoção de assistências técnicas:** Fomentar a organização de oficinas, encontros e diagnósticos nacionais que contribuam para o desenvolvimento de registros, planos estratégicos, leis de museus e outros instrumentos normativos. Essas ações fortalecerão a institucionalidade do setor museal e as capacidades das instituições em cada país.
- **Impulso à cooperação bilateral e trilateral:** Facilitar a colaboração entre países para fomentar o intercâmbio de experiências e boas práticas, promovendo uma integração mais eficaz do setor museal ibero-americano.

Objetivo Estratégico 2

Contribuir para a proteção e apropriação social do patrimônio museal da região

O **OE2** encapsula a essência e o propósito central do trabalho do IberoMuseus, alinhando-se com a razão de ser dos museus: proteger o patrimônio cultural e fomentar sua apropriação social. A proteção do patrimônio é uma responsabilidade fundamental de nossas instituições museais, contudo, quando essa proteção é complementada pela apropriação social do patrimônio, ela adquire uma nova dimensão de valor, tornando-se um compromisso coletivo. A participação ativa da cidadania não apenas traz sentido e relevância ao patrimônio, mas também fortalece a permanência e a sustentabilidade das instituições museais.

Com este objetivo, busca-se não apenas promover a conservação preventiva, a gestão de riscos e a proteção do patrimônio, mas também garantir que a sociedade reconheça seu valor e participe ativamente de sua preservação e transmissão para as futuras gerações.

As atividades estratégicas previstas abordam:

- **Criação de mecanismos para a prevenção de riscos em museus**, como o Fundo IberoMuseus para o Patrimônio Museológico, e a disponibilização de guias, manuais e instrumentos de apoio em gestão de riscos, conservação preventiva e valorização de coleções, entre outros aspectos essenciais.
- **Desenvolvimento de estudos, diagnósticos e ferramentas** sobre o estado do patrimônio museológico na região, identificando os principais riscos aos quais ele está exposto, para que os países ibero-americanos e o Programa IberoMuseus possam contribuir para sua mitigação por meio de medidas específicas.
- **Fortalecimento do trabalho de apropriação social do patrimônio** com enfoque de direitos, através da identificação, coleta e divulgação de boas práticas que promovam a apropriação social do patrimônio cultural.
- **Promoção de incentivos e ações de capacitação** para que os museus colaborem com grupos, coletivos e comunidades na sensibilização e conscientização sobre a importância do patrimônio e da memória preservados nos museus, garantindo sua relevância para o presente e o futuro.

Objetivo Estratégico 3

Fortalecer a função social dos museus a partir de uma perspectiva de gênero e interseccional

O **OE3** reafirma o compromisso do Ibero-museus com o papel social dos museus, destacando seu caráter como agentes de transformação em suas comunidades. O foco está em fortalecer a capacidade educativa dos museus, promover a igualdade de gênero e assegurar a inclusão de grupos historicamente excluídos, como as comunidades étnicas e as pessoas com deficiência.

O papel eminentemente social dos museus é uma realidade irrefutável, cujo reconhecimento tem sido destacado nos mais relevantes fóruns da museologia moderna, como a Mesa Redonda de Santiago do Chile de 1972, as 10 edições dos Encontros Ibero-americanos de Museus ou as inúmeras reuniões do Conselho Internacional de Museus, entre outros. Com seu Objetivo Estratégico 3, o Programa Ibero-museus abrange essa dimensão social integrando enfoques transversais para garantir uma abordagem plenamente inclusiva e, portanto, democrática para todas as pessoas.

Seguindo esse princípio básico, busca-se favorecer a adoção da perspectiva de gênero(s), com a qual se evita a discriminação que tem afetado 50% da população, e, além disso, a interseccionalidade nos museus, com foco no avanço em direção à acessibilidade plena das instituições. Os dados fornecidos pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) respaldam a necessidade de avançar nessa linha, ao mostrar que, na região ibero-americana, vivem cerca de 90 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, das quais 80% enfrentam marginalização devido a diversas barreiras e atitudes discriminatórias.

Para alcançar esses objetivos, o Ibero-museus focará nas seguintes prioridades:

- **Reafirmação e ampliação do papel educativo dos museus:** O Ibero-museus tem demonstrado um firme compromisso com a educação museal por meio do Prêmio Ibero-museus de Educação, através do qual reconheceu mais de 280 projetos em toda a Ibero-América. Esse prêmio fortalece o papel dos museus como espaços de aprendizado e transformação social, e continua sendo um pilar fundamental para impulsionar iniciativas educativas que integrem enfoques inclusivos, promovam a igualdade de gênero e favoreçam a apropriação social do patrimônio.
- **Promoção da igualdade de gênero e inclusão social:** Serão desenvolvidos mecanismos que promovam a igualdade de gênero e a inclusão de grupos marginalizados, garantindo que os museus reflitam e valorizem a diversidade cultural e social.
- **Promoção da acessibilidade nos museus:** Ciente da importância de trabalhar pela inclusão plena, desde 2020, o Ibero-museus está comprometido com que os museus da região contribuam ativamente para a integração de grupos historicamente excluídos. Para isso, disponibiliza uma ferramenta de autodiagnóstico de acessibilidade, organiza capacitações e divulga manuais, guias e outros recursos. Essas ações serão reforçadas nos próximos seis anos de implementação deste plano.

Objetivo Estratégico 4

Aprimorar a gestão das instituições museais da região

O **OE4** destaca a necessidade de apoiar o aprimoramento da gestão das instituições museais da região, com um enfoque integral que abranja as dimensões sociais, culturais, econômicas e ambientais da sustentabilidade.

Os museus são espaços vivos que interagem com suas comunidades, promovendo a reflexão, a criatividade e o diálogo social. Sua capacidade regenerativa reside em sua habilidade de se adaptar e responder aos desafios contemporâneos, revitalizando não só suas coleções, mas também suas relações com o entorno. Os museus têm o poder de transformar suas comunidades, atuando como motores de mudança social e ambiental e como plataformas onde se constroem e transmitem narrativas coletivas.

Com o firme propósito de contribuir para a melhoria da gestão, o Ibermuseus inclui, como parte fundamental de seu trabalho, a criação de recursos de diferentes tipologias e áreas temáticas da atuação museal. Pretende oferecer ferramentas, estudos e diagnósticos, mas também capacitações que favoreçam o conhecimento dos profissionais de museus, seus marcos de trabalho e suas habilidades profissionais. Tudo isso, ciente de seu impacto no aprimoramento da gestão museal como um todo, o que amplia a capacidade dos museus de regenerar e revitalizar seus entornos.

As ações previstas no âmbito deste objetivo contemplam:

- **Fortalecimento da gestão museal sustentável:** Para assegurar que os museus continuem desempenhando seu papel como agentes de transformação, o Ibermuseus promove a adoção de práticas sustentáveis por meio do Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade, que permite às instituições avaliar e conhecer seu grau de sustentabilidade. O Programa também desenvolve ações de conscientização sobre o tema e promove boas práticas.
- **Desenvolvimento de capacidades profissionais:** O aprimoramento da gestão museal passa, necessariamente, pelo fortalecimento de capacidades. Através de cursos, bolsas de capacitação, intercâmbios e projetos colaborativos, o Ibermuseus continuará facilitando a troca de conhecimentos entre centenas de profissionais da região, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração que enriquece o setor museológico.
- **Ferramentas de apoio à gestão:** A gestão eficaz dos museus deve se basear em um profundo conhecimento de si mesmos. Por isso, o Ibermuseus impulsiona a elaboração de estudos, pesquisas e análises que proporcionem uma base sólida de evidências para a tomada de decisões. Esses recursos não apenas apoiam o trabalho diário dos museus, mas também orientam os países e o próprio Ibermuseus na implementação de políticas e ações coerentes com as necessidades do setor.
- **Incorporação da perspectiva de gênero:** Além do desenvolvimento e implementação de ferramentas específicas para a gestão museológica, fomentar a incorporação da perspectiva de gênero nos museus é um compromisso e uma responsabilidade do Ibermuseus, de modo a garantir que reflitam e promovam a equidade e a diversidade em todos os aspectos de sua operação e em sua relação com as comunidades.

Objetivo Tático

Fortalecer o Programa Ibermuseum

O **Objetivo Tático** é crucial para garantir a continuidade, o impacto e a relevância das iniciativas que o Ibermuseum promove em toda a região, pois se concentra na eficiência operacional do Programa, e em sua capacidade de se adaptar e responder aos desafios emergentes, assegurando sua sustentabilidade a longo prazo.

Incorporar um objetivo tático no planejamento estratégico de um programa como o Ibermuseum é fundamental por várias razões. Em primeiro lugar, esse objetivo atua como um pilar de suporte para todas as atividades e projetos que o Programa realiza, garantindo que os recursos humanos, financeiros e operacionais estejam alinhados e otimizados para atingir os objetivos estratégicos. Sem um enfoque explícito no fortalecimento do próprio Programa, qualquer avanço nas áreas substantivas (como a gestão de museus, a proteção do patrimônio ou a promoção da inclusão) poderia ser comprometido por limitações operacionais ou financeiras. Por isso, é imprescindível que o Programa contemple entre suas ações aquelas vinculadas à sua operativa tática.

Assim, por meio deste Objetivo, pretende-se:

- **Fortalecer a comunicação e a visibilidade do Programa:** A comunicação eficaz é essencial para que o Programa amplie seu impacto, alcance um público diverso e assegure que suas iniciativas sejam apropriadas e valorizadas pelos museus e pelos países da região. Isso implica uma melhoria contínua da visibilidade com um enfoque inclusivo. Dotar o Ibermuseum de ferramentas tecnológicas influenciará diretamente seu posicionamento, ampliando sua capacidade de construir narrativas que incorporem linguagens acessíveis.
- **Fortalecer as relações institucionais e a sustentabilidade financeira do Programa:** As relações institucionais são a espinha dorsal do Ibermuseum. A realização de encontros, seminários, ações de capacitação, entre outros, não apenas fortalece sua rede de colaboração e troca de conhecimentos, como também faz com que o Programa seja um braço necessário para os países membros. Essas relações são essenciais para criar um ambiente colaborativo que facilite a implementação de projetos e a conquista de objetivos comuns. Por outro lado, a diversificação das fontes de financiamento é igualmente importante para garantir que o Programa não dependa de um número limitado de recursos. Desenvolver estratégias junto aos países membros para diversificar o financiamento e garantir o cumprimento das cotas permite que o Ibermuseum mantenha sua independência e capacidade de ação.
- **Fortalecer a governança e a gestão participativa:** O fortalecimento da governança e a adoção de metodologias participativas são essenciais para garantir que as decisões do Programa reflitam as necessidades e perspectivas do setor e de todos os atores envolvidos. Uma governança sólida, baseada em princípios participativos, facilita não apenas uma maior eficiência operacional, mas também uma maior transparência e senso de pertencimento entre os membros. Isso permite que o Ibermuseum seja visto como um organismo confiável. Esta linha inclui, além disso, atividades de monitoramento e avaliação do próprio plano com vistas à prestação de contas, sistematização e geração de aprendizados para o presente plano e para planos futuros.

05

**Matriz de
Planejamento**

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
Objetivo Estratégico 1. Contribuir para o fortalecimento das políticas públicas para museus na Ibero-América.			I. OE 1 Número de países que criam ou melhoram algum de seus instrumentos normativos ou técnicos utilizando alguma das ferramentas do Ibero-museus.	
			I. OE 1.2 Número de países que incorporam a perspectiva de gênero, multiculturalidade e não discriminação nos instrumentos normativos ou técnicos com o acompanhamento do Programa.	
	Resultado 1. Fortalecida a institucionalidade do setor de museus na Ibero-América.		I. R 1.1 Número de projetos de fortalecimento institucional apoiados por meio de atividades do Programa Ibero-museus.	
			I. R 1.2 Número de países ibero-americanos que conhecem e divulgam as ferramentas do Programa.	
			I. R 1.3 Porcentagem de países da mesa do observatório que completam os dois tópicos de gênero no formulário de Panorama.	
			I. R 1.4 Número de mobilidades não financiadas por Ibero-museos que o programa gera pela realização de seus encontros, seminários e grandes eventos.	
		Linha de Ação 1. Geração de instrumentos para o fortalecimento da institucionalidade dos museus.	I. LA 1.1 Número de protocolos, guias, manuais e outros instrumentos gerados pelo Ibero-museos para apoiar o fortalecimento da institucionalidade dos museus.	Fortalecimento do Panorama dos museus na Ibero-América e elaboração de outros instrumentos que contribuam para a melhoria da institucionalidade dos museus. Elaboração de uma análise com enfoque de direitos (enfoque de não discriminação, gênero e multiculturalidade) das informações contidas no Panorama.
		Linha de Ação 2. Registro de Museus Ibero-Americanos.	I. LA 2.1 Porcentagem do total de museus da região que fazem parte do RMI.	Manutenção, promoção e ampliação do alcance do Registro de Museus Ibero-americanos como repositório dos museus da região ibero-americana.
			I. LA 2.2 Porcentagem do total de museus que atualizam as informações no RMI.	
			I. LA 2.3 Número de países que destacam ter melhorado sua gestão de informação museológica a partir de sua experiência no RMI.	

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
		Linha de Ação 3. Promoção do intercâmbio entre as instituições responsáveis pelas políticas públicas para museus da região.	I. LA 3.1 Número de intercâmbios gerados que abordem conteúdos relacionados à igualdade de gênero, à descolonização ou à coesão social.	Apoio a assistências técnicas e desenvolvimento de uma linha de cooperação bilateral ou trilateral entre os países.
Objetivo Estratégico 2. Contribuir para a proteção e apropriação do patrimônio museal da região.			I. OE 2.1 Número de museus que aplicaram o autodiagnóstico do Ibermuseos para a identificação dos principais riscos que afetaram suas coleções e estruturas.	
			I. OE 2.2 Número de países que utilizam as ferramentas geradas neste âmbito.	
	Resultado 1. Promovida a conservação preventiva, a gestão de riscos e a apropriação social do patrimônio museal.		I. R 1.1 Número de ações promovidas pelo Ibermuseos para a conservação preventiva e gestão de riscos ao patrimônio museológico.	
		Linha de Ação 1. Apoio à conservação preventiva e à gestão de riscos ao patrimônio museal.	I. LA 1.1 Número de ações para a proteção do patrimônio desenvolvidas pelos museus ibero-americanos que contaram com o apoio do Ibermuseos.	Criação de mecanismos de fomento para a prevenção de riscos nos museus: a) Fundo Ibermuseos para a Proteção do Patrimônio. b) Elaboração de guias e instruções sobre a importância da preservação do patrimônio. c) Estudos e diagnósticos sobre a situação do patrimônio museológico da região.
		Linha de Ação 2. Fomento da valorização do patrimônio museal com uma abordagem de direitos e plena inclusão.	I. LA 2.1 Número de ferramentas que o Ibermuseos promove para o fomento da apropriação social do patrimônio.	a) Elaboração de guias e instruções, estudos e boas práticas para fortalecer o trabalho de apropriação social do patrimônio com enfoque de direitos. b) Promoção de incentivos aos museus para que trabalhem com grupos, coletivos e comunidades em ações de apropriação social do patrimônio.

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas

Objetivo Estratégico 3. Fortalecer a função social dos museus a partir de uma perspectiva de gênero e interseccional.			I. OE 3.1 Número de países participantes no Prêmio Ibero-museus de Educação.	
			I. OE 3.2 Número de países que implementaram ações de promoção da acessibilidade e plena inclusão após conhecer o diagnóstico de seus museus.	
			I. OE 3.3 Número de museus que informam ter adotado pelo menos uma medida corretiva após a avaliação com base na ferramenta de diagnóstico de acessibilidade.	
	Resultado 1. Reafirmada e ampliada a capacidade educativa dos museus.		I. R 1.1 Número de medidas de promoção da igualdade de gênero implementadas a partir dos projetos premiados.	
			I. R 1.2 Porcentagem de instituições localizadas em países com IDH médio que recebem reconhecimento e apoio para seus projetos.	
		Linha de Ação 1. Prêmio Ibero-museus de Educação.	I. LA 1.1 Porcentagem de aumento das inscrições na convocatória.	Criação de mecanismos de reconhecimento e fomento do papel educativo dos museus: a) Convocação do Prêmio Ibero-museus de Educação. b) Banco de Boas Práticas.
			I. LA 1.2 Aumento de projetos disponíveis para consulta no Banco de Boas Práticas.	
	Resultado 2. Promovida a igualdade de gênero e a inclusão de grupos historicamente excluídos (grupos étnicos, pessoas com deficiência, entre outros).		I. R 2.1 Número de projetos voltados para grupos historicamente excluídos reconhecidos no Prêmio Ibero-museus de Educação.	
			I. R 2.2 Número de boas práticas e iniciativas de melhoria na área da inclusão promovidas a partir do Sistema de autoavaliação de acessibilidade para museus.	
		Linha de Ação 1. Promoção da memória social e cultural, incorporando a perspectiva de inclusão e igualdade de gênero.	I. LA 1.1 Número de projetos apoiados com foco na preservação da memória social e cultural e na inclusão (desagregado em função de gênero, grupos étnicos, LGBTQIA+).	Criação de mecanismos de fomento da inclusão e apropriação social e cultural dos museus como estratégias para a sustentabilidade. Realização da 2ª edição do projeto A memória feminina.
			I. LA 1.2 Número de projetos apoiados que buscam promover a visibilidade das mulheres e meninas no âmbito dos museus.	

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
		Linha de Ação 2. Promoção da plena inclusão nos museus.	I. LA 2.1 Número de museus que avaliam pelo menos uma vez sua acessibilidade por meio da ferramenta de autodiagnóstico do Ibermuseos.	Promoção de projetos e recomendações para a promoção da acessibilidade nos museus. Repositório e ferramenta de autoavaliação de acessibilidade.
			I. LA 2.2 Número de museus que fazem acompanhamento anual de seu nível de acessibilidade, aplicando periodicamente a ferramenta pelo menos uma vez.	
			I. LA 2.3 Número de recursos disponibilizados por meio do repositório para a promoção da acessibilidade e da plena inclusão.	
Objetivo Estratégico 4. Aprimorar a gestão das instituições museais da região.			I. OE 4.1 Número de países que elaboram estudos e análises a partir da aplicação das ferramentas do Programa.	
			I. OE 4.2 Porcentagem de pessoas bolsistas que replicam e/ou aplicam em suas instituições os conhecimentos adquiridos durante a mobilidade.	
			I. OE 4.3 Número de museus que informam ter adotado pelo menos uma prática sustentável após a avaliação com a ferramenta de sustentabilidade.	
	Resultado 1. Promovidos modelos de gestão museológica sustentável (social, cultural, econômica e ambiental).		I. R 1.1 Porcentagem de museus que cumprem com mais de 80% das normas e boas práticas em sustentabilidade.	
			I. R 1.2 Número de iniciativas implementadas pelo Ibermuseos para promover práticas sustentáveis nos museus.	
	Resultado 2. Fortalecidas as capacidades dos profissionais de museus.	Linha de Ação 1. Fomento à implementação de práticas sustentáveis nos museus.	I. LA 1.1 Número de museus que aplicaram a ferramenta de autoavaliação em sustentabilidade do Ibermuseos.	Guia de autoavaliação em sustentabilidade.
			I. R 2.1 Número de museos cuyas capacidades han sido fortalecidas por acciones de capacitación hacia su personal realizadas por Ibermuseos.	

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
		Linha de Ação 1. Formação e Capacitação.	I. LA 1.1 Número de profissionais participantes nas atividades de formação e capacitação oferecidas pelo Ibermuseos.	Realização de cursos, oficinas, jornadas e bolsas para a ampliação de conhecimentos de profissionais e técnicos de museus.
			I. LA 1.2 Número de mobilidades e intercâmbios promovidos graças às bolsas de capacitação oferecidas pelo Ibermuseos.	
	Resultado 3. Gerados instrumentos para o aperfeiçoamento da gestão dos museus.		I. R 3.1 Número de instrumentos disponibilizados pelo Ibermuseos para contribuir à melhoria da gestão dos museus.	
			I. R 3.2 Número de instrumentos disponibilizados pelo Ibermuseos para contribuir à adoção da perspectiva de gênero e da igualdade nos museus.	
		Linha de Ação 1. Elaboração de estudos, pesquisas e análises para aprofundar o conhecimento sobre o setor.	I. LA 1.1 Número de estudos, pesquisas e análises realizados pelo Programa.	Implementação de diagnósticos, análises e estudos sobre o setor de museus, relacionados às linhas de ação do Ibermuseos.
		Linha de Ação 2. Desenho e implementação de ferramentas para a gestão em museus.	I. LA 2.1 Número de usos das ferramentas de gestão disponibilizadas pelo Ibermuseos.	Fortalecimento das ferramentas já existentes e desenvolvimento de novas ferramentas de apoio à gestão dos museus.
		Linha de Ação 3. Desenho e implementação de recursos para contribuir à incorporação da perspectiva de gênero nos museus.	I. LA 3.1 Número de museus que utilizam os recursos com enfoque de gênero disponibilizados pelo Ibermuseos.	Promoção de ferramentas como a da Associação Mulheres nas Artes Visuais.

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
Objetivo Tático Fortalecer o Programa Ibermuseus.	Resultado 1. Fortalecida a comunicação do Programa.		I. R 1.1 Aumento de usuários jovens entre os segmentos de público que registram maior presença no portal Ibermuseus.	
			I. R 1.2 Tempo médio de permanência no portal Ibermuseus.	
			I. R 1.3 Número de países membros que publicam as notícias do Ibermuseus em seus sites e/ou em suas redes sociais.	
			I. R 1.4 Número de menções anuais da marca Ibermuseus em plataformas de divulgação externas.	
		Linha de Ação 1. Ampliação e melhoria da visibilidade do Programa com enfoque inclusivo.	I. LA 1.1 Número de campanhas interinstitucionais realizadas pelo Ibermuseus e pelos países membros para a divulgação de seus projetos.	
			I. LA 1.2 Percentual de aumento da interatividade nas redes e canais institucionais.	
			I. LA 1.3 Número de plataformas do Ibermuseus adaptadas às normas e boas práticas em matéria de acessibilidade.	
			I. LA 1.4 Incorporação das orientações para o uso de uma linguagem inclusiva com perspectiva de gênero, de acordo com os instrumentos desenvolvidos pela SEGIB.	
	Resultado 2. Garantida a sustentabilidade institucional e econômica do Programa.		I. R 2.1 Porcentagem de receitas recebidas anualmente em relação às cotas financeiras anuais acordadas.	
			I. R 2.2 Número de países que estão em dia com o pagamento das cotas aprovadas.	
			I. R 2.3 Porcentagem média de aumento das quotas anuais acordadas (financeiras e valorizadas).	
			I. R 2.4 Número de ações de cooperação realizadas anualmente em conjunto com países não ibero-americanos ou organizações.	
			I. R 2.5 Porcentagem de aumento do gasto anual do Programa por meio de contribuições de outros atores, seja em espécie ou financeiras.	

Objetivo Geral	Promover o desenvolvimento sustentável dos museus e o fortalecimento das políticas públicas museológicas na Ibero-América			
Objetivos Estratégicos	Resultados	Linhas de Ação	Indicadores	Atividades Estratégicas
		Linha de Ação 1. Relações institucionais.	I. LA 1.1 Número de participações anuais do Programa em eventos e atividades nacionais, regionais e internacionais sobre seus âmbitos de ação.	Realização de encontros, reuniões, seminários e diagnósticos para aproximar e compreender a situação do setor de museus na Ibero-América.
			I. LA 1.2 Número de participações do Programa em publicações, revistas etc., relacionadas aos seus âmbitos de ação.	
		Linha de Ação 2. Diversificação das fontes de financiamento.	I. LA 2.1 Criação de um comitê permanente de articulação para abordar os temas relacionados à diversificação de fundos.	Desenvolvimento de estratégias junto aos países membros para diversificar as fontes de financiamento e garantir o cumprimento do pagamento das cotas.
		Linha de Ação 3. Fortalecimiento de la gobernanza y gestión participativa del Programa.	I. LA 3.1 Número de profissionais do setor integrados nas atividades de gestão do Programa (mesas técnicas, comissões, laboratórios, conferências, participações internacionais etc.).	Adoção de novas metodologias que possibilitem e fortaleçam o trabalho entre os diferentes atores do Programa.



Foto tapa (arriba): Centro de
Textiles del Mundo Maya (México).

Foto tapa (centro): Fundação Côa
Parque (Portugal).

Foto pág. 10/38: 10° Encuentro
Iberoamericano de Museos
(México).

Foto pág. 15/43: Fondo de Reserva
Museo Rosa Galisteo (Argentina).



programa@ibermuseos.org
www.ibermuseos.org

 [@ibermuseos](https://www.facebook.com/ibermuseos)

 [@ibermuseos](https://www.instagram.com/ibermuseos)

 [@ibermuseos](https://twitter.com/ibermuseos)

 [/ibermuseos](https://www.youtube.com/ibermuseos)

 [Programa Ibermuseos](https://www.linkedin.com/company/ProgramaIbermuseos)