



Ibermuseus Ibermuseos

INFORME DE EVALUACIÓN PROGRAMA IBERMUSEOS

31 de Julio de 2014

Informe elaborado por

itd
www.e-itd.com

0. Resumen ejecutivo

El Programa Iberoamericano de Cooperación Ibero museos (en adelante Ibero museos) es una instancia de fomento y articulación de políticas museológicas para Iberoamérica y busca llevar a cabo acciones multilaterales de cooperación y desarrollo en el ámbito de los museos y de la museología de los países de la Conferencia Iberoamericana, además de reforzar la relación entre las instituciones, públicas y privadas, de profesionales del sector museológico, promoviendo la protección y la gestión del patrimonio museológico y el intercambio de experiencias prácticas y el conocimiento producido.

Ibero museos tiene su origen en el I Encuentro Iberoamericano de Museos realizado en 2007 en Salvador de Bahía. De dicho encuentro surge la Declaración de la Ciudad de Salvador, documento acordado por los 22 representantes nacionales de museos de Iberoamérica y que sienta las bases del programa Ibero museos.

Dicha declaración fue ratificada en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno en Santiago de Chile en 2007, aprobando Ibero museos como iniciativa. Posteriormente, fue aprobada como Programa en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno en San Salvador en 2008. En 2009 inicia sus actividades.

El Programa establece como objetivo general el *promover la integración, consolidación, modernización, calificación y desarrollo de los museos iberoamericanos.*

En cuanto a sus objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- Fortalecer las políticas públicas de museos de los países Iberoamericanos.
- Establecer mecanismos de intercambio, información y difusión entre los museos.
- Promover la formación y capacitación del personal de los museos.
- Establecer mecanismos para la ampliación de la capacidad educativa de los museos.
- Fomentar la circulación de acervos y exposiciones en los países participantes del Programa.
- Promover la protección y gestión del patrimonio museológico.
- Fomentar la investigación en el campo de los museos.
- Promover el derecho a la memoria de las distintas etnias y géneros, de grupos y movimientos sociales, apoyando acciones de apropiación social del patrimonio y de valorización de los distintos tipos de museos.

Actualmente Ibero museos cuenta con 11 países adheridos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Paraguay, Perú, Portugal y Uruguay.

Es destacable en relación a otros programa de cooperación, que la mayoría de las acciones del programa se dirigen a la totalidad de los países iberoamericanos, independientemente de si adhieren formalmente y mediante el pago de cuota al Programa.

Desde su inicio, el Programa ha orientado su actuación a las líneas establecidas en la Declaración de Salvador. Aunque en dicho documento se establecen trece líneas de acción, éstas se pueden reagrupar en **ocho grandes líneas** que han guiado la actividad del programa, coordinadas por la Unidad Técnica o por alguno de los países

miembros de Comité Intergubernamental:

- **Fortalecimiento institucional**, con acciones como los Encuentros Iberoamericanos de Museos y las reuniones del Comité Intergubernamental o los fondos concursables (coordinado por la Unidad Técnica)
- **Herramientas de intercambio de información entre museos**, con acciones como la implementación del Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM) o el Portal web del Programa (coordinada por España en el caso del OIM y por la Unidad Técnica en el caso del Portal)
- **Programa de formación y capacitación** (coordinada por México)
- **Premio Iberoamericano de Educación y Museos** (coordinada por la Unidad Técnica)
- **Apoyo a proyectos de curaduría**, con acciones como la convocatoria Conversaciones (coordinada por la Unidad Técnica)
- **Programa de apoyo al Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo**, con acciones de formación, apoyo técnico, etc (coordinada por Chile)
- **Programa de Investigación en Tecnologías para la Conservación y la Preservación de Bienes Culturales** (no desarrollada hasta la fecha)
- **Comunicación y difusión del Programa**, con acciones vinculadas a publicaciones y a acciones de comunicación concretas (coordinada por la Unidad Técnica)

En cuanto a su estructura, Ibero museos es un Programa de Cooperación Iberoamericana amparado por el Convenio de Bariloche, dirigido por el Comité Intergubernamental Ibero museos. El Comité Intergubernamental está compuesto por un representante de cada uno de los países miembros, normalmente la máxima autoridad nacional en materia de museos, en adelante citadas como *puntos focales*. Este Comité define y revisa los objetivos y líneas de acción del Programa, aprueba el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto, entre otras funciones, en conformidad con las reglas enunciadas en el reglamento de Funcionamiento del Programa Ibero museos. El Comité Intergubernamental se reúne presencialmente de forma ordinaria una vez al año para aprobar el POA para el año siguiente y recibir el informe de gestión de año en curso. El programa cuenta con un Comité Ejecutivo que busca facilitar un seguimiento más cercano del desarrollo del Programa, agilizando la ejecución del mismo mediante su apoyo a la Unidad Técnica y a la presidencia. Dentro de esta estructura, la Unidad Técnica de Ibero museos asume la responsabilidad de la ejecución y el funcionamiento del programa, con directa relación con la Presidencia del Programa.

Los recursos económicos del programa provienen de las contribuciones de los Estados miembros, aun cuando existe la posibilidad de incorporar otros posibles recursos. Hasta ahora, las **principales fuentes de financiación** han sido las **cuotas-país**, las **aportaciones extraordinarias** por parte de España mediante subvenciones de AECID y por parte de otros países como Brasil a través del IBRAM para la ejecución de actividades específicas, y las **aportaciones puntuales de agentes externos** para proyectos específicos, como es el caso de la Fundación Getty. También se ha contado con aportaciones extraordinarias en especie de los países que han acogido el Encuentro Iberoamericano de Museos y de Brasil para el mantenimiento de la UT.

Las aportaciones de los Estados miembros han ido variando, dejando el criterio inicial de cuota única y ajustándose al criterio de cuotas diferenciadas relacionadas con las capacidades económicas de cada Estado.

En términos globales, las aportaciones totales en cuotas-país pagadas han variado de

US\$ 480.626,18 en 2009, correspondiente a las cuotas de 9 países, alcanzando su máximo en 2010 con US\$647.301,59 correspondientes a las cuotas de 8 países y decayendo a US\$389.472,60 en 2013 correspondiente a las cuotas de 9 países.

Cabe recordar que estas aportaciones se complementan con las aportaciones adicionales que puedan realizar los países miembros u otras instituciones ya sea de forma condicionada a la ejecución de algún proyecto específico o no, siendo por lo tanto el presupuesto disponible para el programa mayor que las cifras mencionadas.

Como se constata en el número de países que han pagado la cuota, entre 2009 y 2013 **ningun año se ha contado con el aporte de cuota de todos los países miembros**. En este sentido, es fundamental reforzar el compromiso político de los Estados miembros, para asegurar el pago sostenido y a tiempo de la cuota, y la labor tanto de la presidencia como de SEGIB en el refuerzo y seguimiento a que este compromiso político sea efectivamente implementado.

Por otra parte, cabe destacar que el programa ha resentido los efectos de la situación económica mundial, por una parte a través de la disminución considerable de las **ayudas extraordinarias**, que hasta ahora habían representado **entre un 36% y un 72% del presupuesto anual**, y por otra porque los países se están restringiendo a la cuota establecida, cuando en años anteriores se habían aportado en algunos casos cuotas mayores. Esta disminución, que se proyecta como escenario permanente al menos durante los próximos años, obliga por una parte a hacer una **reflexión estratégica** de los aspectos a reforzar y mantener del programa y por otra a **reforzar la búsqueda de financiación externa** para complementar el presupuesto del programa.

Cabe destacar que Ibermuseos aparece como un **programa relevante** tanto para los países miembros como para la globalidad del espacio iberoamericano. Su actividad de fortalecimiento institucional y su orientación a la cooperación y construcción de un espacio iberoamericano en el sector museístico, así como el refuerzo sobre la función social de los museos, aparece como pertinente y complementaria a las políticas nacionales sectoriales. En cuanto a los procesos internos de selección de proyectos, éstos aparecen como pertinentes y orientados a garantizar la alineación de los proyectos seleccionados con los objetivos del programa. Entendiendo que el programa aparece como pertinente y relevante en la región, se recomienda el análisis estratégico comentado para orientar las acciones y no perder impacto en un sector que necesita de programas y acciones como las implementadas por Ibermuseos.

Por otra parte, en cuanto a la ejecución de gasto del programa, desde 2009 Ibermuseos ha pasado de ejecutar un **importe total** en actividades incluidas en el POA (excluyendo el coste de la UT) de **US\$16.504** a un importe total de **US\$1.294.026,86** en 2013.

Respecto al presupuesto total del periodo, un **25,7% de los recursos han sido ejecutados via fondos concursables** y un **8,6% de los recursos corresponden a la contratación de consultores** no relacionados con líneas de actuación específicas (comunicación y OIM).

El impacto del programa más allá de las cifras resulta de difícil visualización. Hasta ahora el seguimiento se ha realizado básicamente en relación al cumplimiento de las acciones previstas en el POA, sin una visualización del impacto de dichas acciones. El reciente informe de evaluación del programa Ibermuseos elaborado por la consultora Antía Vilela en mayo de 2014 es un avance en ese sentido, aunque se hace precisa la **entrega de información del estado de situación local y del aporte de Ibermuseos**

por parte de los países de la región. Por otra parte, se sugiere la **creación de indicadores y la mejora en la sistematización de la información** por parte de la Unidad Técnica para facilitar el seguimiento y la evaluación del programa y su impacto.

La evolución de las líneas de acción ha sido progresiva. La línea de **fortalecimiento institucional**, presupuestariamente la más importante, ha tenido una evolución creciente, manteniendo los Encuentros Iberoamericanos de Museos y las Reuniones del Comité Intergubernamental como actividad constante y el apoyo a proyectos bi/multilaterales de forma puntual. Es relevante el impulso por parte del programa de acciones que van más allá de la región Iberoamericana, como el debate sobre el instrumento normativo de protección y promoción de museos y colecciones en el ámbito de Unesco, o la interlocución y colaboración con ICOM y otras redes de museos como NEMO, AAM o AFRICOM.

La línea de herramientas de intercambio de información se ha reforzado con la **reciente puesta en marcha del OIM**, aunque es necesaria la implementación de su sitio web para poder difundir sus actividades, tema que está en proceso a la fecha de entrega de este informe. Se sugiere **acercar la gestión y resultados del OIM a la Unidad Técnica**, sin ánimo de restar autonomía, sino de acompañar y visualizar el OIM y sus resultados como parte integrante y fundamental del programa. En cuanto al Portal, éste tiene importantes **carencias en la difusión** de material e información de interés, como las buenas prácticas educativas y las publicaciones. El Portal también está siendo reformulado a la fecha de entrega de este informe.

La línea de formación y capacitación inició su actividad en 2014, por lo que no se cuenta más que con el acta de la primera mesa técnica. Su propuesta de actividad, sin embargo, se visualiza como relevante. Se deberá cuidar la permanente evaluación y comunicación de resultados a la Unidad Técnica para incorporarlos a la evaluación continua del programa en su globalidad.

La línea de Educación y Museos, actualmente funciona a través del Premio Educación y Museos y la creación del Banco de Buenas Prácticas. Hace falta un **refuerzo en la actualización y difusión** de los resultados, tanto de los proyectos premiados como de las buenas prácticas como insumo para los museos que quieran mejorar este aspecto. Hace falta también una **mejora en el sistema de seguimiento** a los proyectos premiados, para poder incrementar el conocimiento del impacto de los fondos entregados.

En cuanto a la línea de apoyo a proyectos de curaduría, ésta funciona a través de la convocatoria Conversaciones, que financia conceptualización y reproducción de exposiciones que involucren al menos 2 países. El hecho de no financiar la producción e itinerancia de las exposiciones **reduce su impacto como acción efectiva para fomentar la circulación de acervos**, que es el objetivo al que sirve. Por otro lado, dificulta el seguimiento de la implementación de las acciones financiadas. Hace falta, por lo tanto, una reflexión en cuanto a la **efectividad de la línea** en relación al objetivo relacionado, así como un análisis de las posibilidades efectivas de seguimiento de los proyectos, sin restar importancia a su actividad como espacio de cooperación entre países de la región en propuestas concretas.

La línea de protección al patrimonio en situación de riesgo es la que ha tenido una actividad más **constante** y la única que ha conseguido **fondos externos** importantes para la realización de sus actividades. La incorporación de la valorización de colecciones en sus líneas de acción muestra la atención a las necesidades del sector y su capacidad de adaptación.

La línea de investigación no se ha implementado, aunque la puesta en marcha del OIM puede fomentar la investigación en el sector de los museos.

Por último, la línea de comunicación y difusión presenta carencias sobre todo en cuanto a la difusión de resultados, como publicaciones y buenas prácticas, como ya se ha mencionado.

En cuanto a la sostenibilidad del programa, y considerando la situación económica actual, se recomienda reforzar el **compromiso político**, en la visión de un programa de cooperación que impacta más allá de los países miembros. En este sentido, mantener y reforzar la tarea de SEGIB y de la presidencia en la captación de nuevos miembros, pero también la de los puntos focales en el compromiso de **pago efectivo y constante de las cuotas**. Hace falta reforzar, como ya se ha mencionado, la captación de recursos externos como forma de complementar el presupuesto.

En cuanto a los ejes transversales de la cooperación, Ibermuseos tiene como elemento transversal a todo el programa la incorporación de perspectivas de género y etnia. En el último POA (2014) ya se integran indicadores específicos para el cumplimiento de este punto en algunas convocatorias. En cuanto al **cumplimiento del Manual Operativo vigente**, la redacción reciente del Reglamento del Programa integra gran parte de los requisitos. Quedan, sin embargo, algunos **aspectos a mejorar** en relación a los **indicadores** y a algunos detalles de **visibilidad** relacionados con la vinculación a SEGIB y a la Cooperación Iberoamericana.

Finalmente, es imprescindible hacer mención a la situación de la contratación del personal de la Unidad Técnica: las condiciones de contratación disponibles en OEI Brasil implican la contratación anual como consultores por producto, situación que deja descubierta la cobertura sanitaria, las vacaciones y la proyección y vinculación al programa más allá del contrato anual. Estas condiciones tienen algunos efectos directos: el descontento del personal respecto a su situación contractual, cosa que puede derivar en una mayor rotación de personal en busca de mejores condiciones; y la relativa contención a exigir mayores responsabilidades por parte de los consultores, debido a la fragilidad laboral a la que están expuestos. En este sentido, se manifiesta como urgente la **revisión de la situación de contratación** de los consultores, situación que variará dependiendo del país donde se localice la UT.

Como recomendaciones y a título de síntesis se sugiere:

- a. Mejora en la **sistematización de la información** y creación de **indicadores**. Esto facilitará tanto el seguimiento, la eficiencia como también la transparencia y visibilidad de los resultados del programa.
- b. Mejora en la **visibilización de los resultados**. Ejemplos como el Banco de Buenas prácticas, el video institucional o las publicaciones, todos de comunicación deficiente actualmente en el Portal, impiden la comunicación y visibilización de los resultados del programa. La visibilización de resultados del programa pasa también por acercar el OIM a la UT, de manera que sus resultados se asocien al programa y no a un Estado en particular.
- c. **Reflexión estratégica conjunta**. En relación a aspectos como el impacto (y sus indicadores) y las acciones a emprender en un escenario de menor presupuesto, pero también en torno al posicionamiento del programa como programa solidario y la repercusión (primordialmente económica) en los países que aportan cuota vs. aquellos que no lo hacen. Se hace necesaria también la solicitud de actualización del estado de situación e impacto de Ibermuseos en los países miembros como insumo necesario

para la reflexión estratégica.

d. Relacionado con los puntos anteriores, se hace necesaria una clara **visibilización del valor añadido de ser miembro del programa** por medio del pago de cuota. La participación en los espacios de reflexión estratégica conjunta es un argumento que, sumado a la vocación de programa solidario, debería valorizarse y comunicarse como diferencial. En cuanto a la eventual repercusión económica diferenciada, el establecimiento de la convocatoria a proyectos multilaterales con una periodicidad fija (anual o bianual, máximo) que repercutan exclusivamente en los países miembros (y con cuotas al día) puede ser una forma de evidenciar la diferencia entre el estatus de miembro del programa y el resto de los países beneficiarios.

e. Impulso en la búsqueda de **otras fuentes de financiación**. El escenario de aportes extraordinarios por parte de AECID e IBRAM no aparece como realista. La incorporación de otros agentes, como la experiencia con la Fundación Getty, se deben impulsar si se busca mantener un nivel de actividad constante o creciente.

f. Mejora en la **comunicación y coordinación entre la Unidad Técnica y el departamento de administración de SEGIB**. La gestión de fondos por parte de SEGIB ha resultado ocasionalmente complicada, por una parte porque la definición de los proyectos financiados por AECID no se define por la Unidad Técnica, y por otra porque la información respecto a los fondos disponibles y tiempos de ejecución no siempre ha sido realizada a tiempo. Garantizar una comunicación fluida entre las partes facilitará la gestión de los fondos a tiempo y en relación a las prioridades establecidas en el POA, sin necesidad de generar esfuerzos adicionales para la gestión de estos fondos.

g. Fomento de la **autonomía de la UT**. Proyectando una posible separación geográfica de la UT y la presidencia, e incluso si esta separación no ocurriese, se debería fomentar una autonomía mayor de la UT en la ejecución del POA una vez aprobado por el CI. Esto aumentará la eficiencia del programa. Sin embargo, esto debe ir ligado a la recomendación siguiente.

h. Estudio de fórmulas de mejora en la **contratación del personal de la UT**. Es fundamental evaluar las alternativas para la mejora en la contratación para evitar mayores rotaciones de personal y mejorar la vinculación emocional del personal de la UT con el programa.

1. Introducción

El Programa Iberoamericano de Cooperación Ibero museos (en adelante Ibero museos) es una instancia de fomento y articulación de políticas museológicas para Iberoamérica y busca llevar a cabo acciones multilaterales de cooperación y desarrollo en el ámbito de los museos y de la museología de los países de la Conferencia Iberoamericana, además de reforzar la relación entre las instituciones, públicas y privadas, de profesionales del sector museológico, promoviendo la protección y la gestión del patrimonio museológico y el intercambio de experiencias prácticas y el conocimiento producido.

Como uno de los programas del Espacio Cultural Iberoamericano, ocupa el tercer lugar en cuanto a presupuesto ejecutado en 2013, por detrás de Ibermedia e Iberescena¹.

El programa establece como objetivo general el *Promover la integración, consolidación, modernización, calificación y desarrollo de los museos iberoamericanos.*

En cuanto a sus objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- Fortalecer las políticas públicas de museos de los países Iberoamericanos.
- Establecer mecanismos de intercambio, información y difusión entre los museos.
- Promover la formación y capacitación del personal de los museos.
- Establecer mecanismos para la ampliación de la capacidad educativa de los museos.
- Fomentar la circulación de acervos y exposiciones en los países participantes del Programa.
- Promover la protección y gestión del patrimonio museológico.
- Fomentar la investigación en el campo de los museos.
- Promover el derecho a la memoria de las distintas etnias y géneros, de grupos y movimientos sociales, apoyando acciones de apropiación social del patrimonio y de valorización de los distintos tipos de museos.

Ibero museos tiene su origen en el I Encuentro Iberoamericano de Museos realizado en 2007 en Salvador de Bahía. De dicho encuentro surge la Declaración de la Ciudad de Salvador, documento acordado por los 22 representantes nacionales de museos de Iberoamérica y que sienta las bases del programa Ibero museos.

Dicha declaración fue ratificada en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno en Santiago de Chile en 2007, aprobando Ibero museos como iniciativa. Posteriormente, fue aprobada como Programa en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno en San Salvador en 2008.

Inicialmente Ibero museos contaba con 10 países participantes: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

A lo largo de sus 5 años de historia ha habido algunas variaciones en su composición, aunque la mayor parte de los países participantes se mantiene. Por una parte República Dominicana ha salido del programa en 2012² y por otra se han

¹ Según datos de la Memoria de la Cooperación Iberoamericana 2013 publicada por SEGIB

² Luego de varios intentos por formalizar la voluntad del pago de cuota de República Dominicana, y después de que se definiera que los países que no pagaran sus cuotas pendientes hasta diciembre de 2011 dejarían de ser parte del programa, finalmente en 2012 República Dominicana se retira oficialmente de Ibero museos.

adherido Perú (2012) y recientemente Paraguay (2014). El programa cuenta, por lo tanto, a la fecha de elaboración de este informe con **11 países adheridos**. Cabe señalar, sin embargo, que la mayoría de las acciones del programa se dirigen a la totalidad de los países iberoamericanos, independientemente de si adhieren formalmente y mediante el pago de cuota al Programa.

El inicio de operación del Ibero museos como Programa ocurre en 2009, dando continuidad a actividades como los Encuentros Iberoamericanos de Museos, a la vez que reforzando la institucionalización del programa y apoyando proyectos multilaterales.

Desde su inicio, el Programa ha orientado su actuación en las líneas establecidas en la Declaración de Salvador. Aunque en dicho documento se establecen trece líneas de acción, éstas se pueden reagrupar en **ocho grandes líneas** que han guiado la actividad del programa, aun cuando la forma de referirse a ellas ha ido variando en los diferentes documentos. Las ocho líneas, vinculadas con los objetivos específicos del programa, son coordinadas por la Unidad Técnica (en adelante UT) o por alguno de los países miembros de Comité Intergubernamental, como se detalla a continuación:

- Fortalecimiento institucional, con acciones como los Encuentros Iberoamericanos de Museos y las reuniones del Comité Intergubernamental o los fondos concursables (coordinado por la UT)
- Herramientas de intercambio de información entre museos, con acciones como la implementación del Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM) o el Portal web del Programa (coordinada por España en el caso del OIM y por la UT en el caso del Portal)
- Programa de formación y capacitación (coordinada por México)
- Premio Iberoamericano de Educación y Museos (coordinada por la UT)
- Apoyo a proyectos de curaduría, con acciones como la convocatoria Conversaciones (coordinada por la UT)
- Programa de apoyo al Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo, con acciones de formación, apoyo técnico, etc (coordinada por Chile)
- Programa de Investigación en Tecnologías para la Conservación y la Preservación de Bienes Culturales (no desarrollada hasta la fecha)
- Comunicación y difusión del Programa, con acciones vinculadas a publicaciones y a acciones de comunicación concretas (coordinada por la UT)

Desde el inicio de sus actividades como Programa Ibero museos ha **brindado apoyo económico a 59 proyectos**³, pasando de 4 en el año 2009 (solo proyectos multilaterales) a 14 el año 2013 (incluyendo proyectos propios, premios a proyectos y proyectos multilaterales). Por otra parte, se ha pasado de ejecutar un **importe total** en actividades incluidas en el POA (excluyendo el coste de la UT) de **US\$16.504** en 2009 a un importe total de **US\$1.294.026,86** en 2013, que equivale a haber multiplicado el importe ejecutado por 78⁴.

En cuanto a su estructura, Ibero museos es un Programa de Cooperación Iberoamericana amparado por el Convenio de Bariloche, siendo parte de los programas del Espacio Cultural Iberoamericano de la Secretaría General Iberoamericana (en adelante SEGIB) y dirigido por el Comité Intergubernamental Ibero museos (en adelante CI). El CI está compuesto por un representante de cada uno

³ Según datos de informes anuales del programa manejados por SEGIB, no coincidentes con otros informes

⁴ Datos de ingresos extraídos de los informes de situación financiera preparados por la UT, OEI y SEGIB

de los países miembros, normalmente la máxima autoridad nacional en materia de museos, en adelante citadas como *puntos focales*. Este Comité define y revisa los objetivos y líneas de acción del Programa, aprueba el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto, entre otras funciones, en conformidad con las reglas enunciadas en el Reglamento de Funcionamiento del Programa Ibermuseos aprobado en 2013. El CI se reúne presencialmente de forma ordinaria una vez al año para aprobar el POA para el año siguiente y recibir el informe de gestión de año en curso⁵. El programa cuenta con un Comité Ejecutivo (en adelante CE) que busca facilitar un seguimiento más cercano del desarrollo del Programa, agilizando la ejecución del mismo mediante su apoyo a la UT y a la presidencia. Dentro de esta estructura, la UT de Ibermuseos asume la responsabilidad de la ejecución y el funcionamiento del programa, con directa relación con el Presidente del Programa.

Los recursos económicos del programa provienen de las contribuciones de los Estados miembros, aun cuando existe la posibilidad de incorporar otros posibles recursos. Hasta ahora, las principales fuentes de financiación han sido las cuotas-país, las aportaciones extraordinarias por parte de España mediante subvenciones de AECID y por parte de otros países como Brasil a través del IBRAM para la ejecución de actividades específicas, y las aportaciones puntuales de agentes externos para proyectos específicos, como es el caso de la Fundación Getty y las acciones vinculadas al patrimonio en riesgo. También se ha contado con aportaciones extraordinarias en especie de los países que han acogido el Encuentro Iberoamericano de Museos y de Brasil para el mantenimiento de la UT.

Las aportaciones de los Estados miembros han ido variando, dejando el criterio inicial de cuota única y ajustándose al criterio de cuotas diferenciadas relacionadas con las capacidades económicas de cada Estado. En términos globales, las aportaciones totales en cuotas-país⁶ han variado de US\$ 480.626,18 en 2009, correspondiente a las cuotas de 9 países⁷, alcanzando su máximo en 2010 con US\$647.301,59 correspondientes a las cuotas de 8 países⁸ y decayendo a US\$389.472,60 en 2013 correspondiente a las cuotas de 9 países⁹. Cabe recordar que estas aportaciones se complementan por las aportaciones adicionales que puedan realizar los países miembros u otras instituciones ya sea de forma condicionada a la ejecución de algún proyecto específico o no, siendo por lo tanto el presupuesto disponible para el programa mayor que las cifras mencionadas.

Los datos mencionados solo refieren a los aportes por cuota país que se han hecho efectivos. En este sentido, cabe destacar dos aspectos: por una parte considerar que **hay países que no han realizado su aporte de cuota de manera sostenida** en los últimos años y por otra que los aportes de los países, considerando la situación económica mundial, se están **restringiendo a la cuota establecida**, cuando en años anteriores se habían aportado en algunos casos cuotas mayores. Esto explica la disminución del total percibido por cuotas aun cuando el número de países adheridos ha aumentado.

Con el objetivo de conocer con mayor detalle el funcionamiento de Ibermuseos y sus

⁵ En caso de estimarse necesario, se podrán convocar reuniones extraordinarias, que no repercutirán en el presupuesto del programa ya que los gastos de desplazamiento se asumirán por parte de los países participantes.

⁶ Los datos corresponden a las cuotas devengadas pagadas, no a la fecha de ingreso efectivo de ellas. El presupuesto disponible cada año por ingresos de cuota, por lo tanto, no se corresponde con estas cifras

⁷ República Dominicana no realizó aporte de cuota

⁸ En 2010 ni Ecuador ni República Dominicana realizaron su aporte de cuota, sin embargo la aportación de Brasil más que duplicó la del año anterior.

⁹ En 2013 Argentina no realizó el aporte de cuota

resultados en el marco general de la Cooperación Iberoamericana, la SEGIB consideró oportuno contratar la evaluación de dicho Programa durante 2014. Esta evaluación, aparte de dar información respecto al funcionamiento y resultados, deberá proveer información relevante para la eventual futura reformulación del Programa en aras de su mejora e identificación de principales retos.

Por otra parte, la evaluación deberá considerar si se están siguiendo las pautas del Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana en su versión aprobada en la XX Cumbre de Mar del Plata.

En este contexto, en noviembre de 2013, la SEGIB publicó los pliegos de prescripciones técnicas y de cláusulas administrativas particulares para la contratación del estudio de evaluación del Programa Ibero museos. La resolución de esta convocatoria fue comunicada con fecha de marzo de 2014, momento a partir del cual se inició el presente estudio.

En este documento, por lo tanto, se analizan dos niveles. Por una parte, la relación entre el Programa y el Manual Operativo aprobado en la XX Cumbre Iberoamericana de Mar del Plata en 2010, detalle que se encuentra en el anexo 1 y por otra parte el Programa en sí mismo y por lo tanto la relación con los resultados y recursos implicados.

La metodología para la realización del estudio se basa en tres pilares básicos:

- el trabajo de revisión y actualización documental
- el trabajo de campo consistente en entrevistas a fondo y cuestionarios on-line a agentes implicados
- el establecimiento de un sistema de comunicación operativo con el organismo contratante y con la UT.

En este sentido, el trabajo de campo se desarrolló a través de entrevistas presenciales (con la UT, OEI Brasil, SEGIB Brasil, relaciones internacionales de IBRAM, expresidente de Ibero museos y punto focal de Chile), entrevistas por skype o teléfono¹⁰ (con los puntos focales de Colombia, España, México, Perú, Portugal y Uruguay; con el presidente de Ibero museos; con el responsable de comunicación de la UT; con el Director de Administración de SEGIB y con el organismo contratante), y una encuesta on-line a beneficiarios de las convocatorias a premios de Educación y Museos y Conversaciones. Cabe destacar que dicha encuesta on-line contó con una muy baja tasa de respuesta, y por lo tanto los resultados no pueden ser considerados como representativos.

¹⁰ A la fecha del informe, no se ha obtenido fecha para entrevista con Argentina ni Ecuador. Debido a la reciente integración de Paraguay al programa, no se solicitó entrevista con el punto focal correspondiente.

2. Ibero museos en contexto: relevancia y pertinencia del programa

Como primer paso para el análisis del desarrollo del programa, lo situaremos en su contexto: analizaremos su pertinencia y relevancia.

La pertinencia del programa viene dada por la combinación de las necesidades nacionales de cada país participante con la creación de un espacio común iberoamericano que se gestiona desde una óptica multilateral. Vale reiterar que este es un programa **fundamentalmente enfocado al fortalecimiento de la política pública**, aun cuando hay líneas de apoyo directo a museos, y es por tanto fundamentalmente ésta la perspectiva que debe tenerse en cuenta al momento de analizar su pertinencia.

El Programa Ibero museos se comienza a gestar el año 2007 como iniciativa, a partir del impulso básicamente de Brasil, en un intento por liderar un tema que ya se había enunciado como de interés por parte de Venezuela, y con una voluntad clara de poner a los museos y las políticas relacionadas en la agenda de los gobiernos Iberoamericanos, que hasta ese momento sólo habían mencionado el tema explícitamente en un par ocasiones a lo largo de las diferentes Cumbres. La inexistencia de un espacio iberoamericano de cooperación que abordase este tema, la constatación de la diversidad y riqueza patrimonial de la región iberoamericana y la clara necesidad de fomento de la definición de políticas públicas sectoriales, invita a buscar el apoyo de SEGIB y hace aparecer a Ibero museos como iniciativa de Cooperación Iberoamericana. La velocidad de cambio de Iniciativa a Programa –que implica la adhesión de al menos 7 países participantes– hace evidente la pertinencia del programa y la voluntad de los países para adherir a él.

Es evidente que las políticas culturales entre países varían considerablemente, pero en este caso cabe destacar que una de las características del sector de los museos a nivel Iberoamericano es la disparidad en las realidades sectoriales en cuanto a institucionalización y políticas públicas. En este sentido, el espacio de intercambio y el aprovechamiento de la diversidad de experiencias en el desarrollo e institucionalización del sector de los diferentes países, aparece como uno de los puntos fundamentales y valorados en el espacio de cooperación.

Actualmente, el programa sigue siendo relevante y pertinente en los países miembros. Es quizás aun más relevante para aquellos países más frágiles en su institucionalización, muchos de ellos no miembros adheridos al programa, pero beneficiarios del mismo en tanto en cuanto el programa orienta sus acciones a toda la comunidad iberoamericana. Es destacable la iniciativa del Encuentro Iberoamericano de Museos, abierto a los 22 países de la región¹¹, como espacio de contacto más allá de los países miembros del programa. Cabe revisar, en todo caso, el impacto que esos Encuentros tienen en la promoción y fortalecimiento de las políticas públicas sectoriales, para adaptar, en caso necesario, su planteamiento y hacerlo más efectivo. De hecho, la continuidad de la financiación por parte del programa está siendo actualmente cuestionada en el seno del CI, situación que pone en evidencia la discusión en torno a la efectividad e impacto de este tipo de actividades.

De las entrevistas mantenidas con los puntos focales, aparecen como puntos destacados del programa la instalación de una red de responsables de museos y la consecuente **posibilidad de intercambio entre pares**, la **reflexión de temas**

¹¹ Desde 2012 el programa subvenciona los viajes de los representantes de los 22 países al Encuentro Iberoamericano de Museos. Se puede afirmar, por lo tanto, que no solo es una iniciativa abierta a los 22 países sino que el programa aporta económicamente a los 22 países invitados.

comunes, el establecimiento de lazos y sinergias y el **fortalecimiento institucional**, temas que por su naturaleza van más allá de las políticas nacionales sectoriales. Cabe destacar, por ejemplo, que hay países como Uruguay que han desarrollado recientemente sus leyes de museos utilizando como base de análisis y contraste las experiencias de otros países socios. Por otra parte, el abordar temáticas de interés común como la protección del patrimonio en riesgo, con países que cuentan con **mayor experiencia** y conocimiento del tema y que pueden reforzar y apoyar a los menos avezados es una evidente fortaleza que va más allá de las posibilidades nacionales. Por último, iniciativas como el Observatorio, como herramienta fundamental para la **construcción e intercambio de conocimiento** para el desarrollo de políticas museísticas, aparece como muy pertinente, aun cuando su desarrollo es aun incipiente. En cuanto al aporte de fondos para proyectos concretos, ya sea como premios o como convocatorias a fondos concursables, éstos en general apuntan a temas que **no están cubiertos por los fondos nacionales específicos**, como por ejemplo la convocatoria “Conversaciones” que obliga a la propuestas provenientes de instituciones de dos o más países, o los fondos concursables para proyectos bilaterales o multilaterales.

También se menciona como destacable la posición de **fuerza regional** que implica el programa en el sector museístico, sobre todo relacionado con la contribución al fortalecimiento de políticas públicas en el ámbito internacional con el impulso a favor de un instrumento normativo de protección y promoción de los museos y colecciones en Unesco, tema que no se hubiera podido abordar desde la individualidad de los países. La interlocución con otras redes como AFRICOM, NEMO o AAM también ha sido posible gracias a la óptica regional.

Por otra parte, cabe mencionar que las líneas de trabajo que se plantearon desde el inicio del programa no se han podido desarrollar de forma homogénea, por diversas razones administrativas o políticas de los países de las que dependían. Eso ha implicado que líneas como el Observatorio Iberoamericano de Museos o la línea de Formación y Capacitación, que existen desde el primer POA (2009-2010), se hayan comenzado a desarrollar hace relativamente poco. Ambas líneas, sin embargo, inician sus actividades con aspectos vinculados al análisis diagnóstico de la situación en los diferentes países o al establecimiento de marcos conceptuales comunes a los países iberoamericanos, por lo que la implementación intenta adecuarse a la situación actual real del sector en los diferentes países.

Asimismo, cabe destacar que desde el inicio del programa ha existido en el POA la línea de acción vinculada a proyectos bilaterales o multilaterales. Esta línea reserva parte del presupuesto del programa para financiar programas propuestos por los países al día con sus cuotas que, fuera de las líneas de acción de Ibermuseos, contribuyeran a la consecución de los objetivos del programa. A partir del POA 2013, aparte de los fondos reservados para este tipo de proyectos via fondos concursables, se establece que los países miembros del CI podrán hacer aportes de recursos adicionales para proyectos o acciones específicas (previamente aprobados por el CI) que busquen contribuir al fortalecimiento de las políticas públicas de museos y de cooperación iberoamericanos. En este sentido, se potencia la iniciativa de los puntos focales de los países miembros para la presentación de proyectos pertinentes y relevantes tanto en el contexto nacional como en el de cooperación.

Por otra parte, la relevancia viene dada por la aparición de otros programas con objetivos similares en la región. En 2012, se aprobó la creación del programa Mercomuseos, entre los países miembros del Mercosur, con el objetivo de *fortalecer el papel de los museos como instituciones centrales para la promoción de políticas para la cultura y la memoria, promover redes para la difusión e intercambio de*

conocimientos, buenas prácticas y profesionales, o realizar proyectos específicos para la protección y promoción del patrimonio museológico en el Mercosur. Considerando que tres miembros plenos del Mercosur (Argentina, Brasil y Uruguay) y cuatro miembros asociados (Chile, Colombia, Ecuador y Perú) son miembros adheridos al programa Ibermuseos, cabría tener especial atención a la no duplicidad de iniciativas y a fomentar resultados complementarios en la región, tema que se facilita considerando que los representantes nacionales suelen repetirse en los dos programas.

2.1 Pertinencia de los procesos de evaluación y selección

Aparte de la pertinencia del programa en general, y reforzando la evaluación global del mismo, se analiza a continuación la pertinencia del proceso de selección de los fondos destinados a propuestas externas (premio Educación y Museos y convocatoria Conversaciones) en relación a los objetivos del programa, es decir, el proceso interno de evaluación según el cual se seleccionan los proyectos a apoyar.

Entendiendo que son éstos los únicos proyectos que no nacen del programa y por tanto no responden necesariamente a los objetivos del mismo, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos del proceso, para confirmar su pertinencia: las bases de las convocatorias, los criterios de valoración y el proceso de selección. Al respecto, cabe destacar lo siguiente:

2.1.1. Respecto a las bases de las convocatorias

El premio Educación y Museos y las convocatorias “Conversaciones” responden a dos objetivos específicos del programa: el establecer mecanismos para la ampliación de la capacidad educativa de los museos y el fomentar la circulación de acervos y exposiciones en los países participantes del programa.

Las bases en el caso del premio Educación y Museos responden claramente al objetivo correspondiente y por lo tanto aparecen como pertinentes. En cuanto a la convocatoria Conversaciones, ésta apunta a generar procesos de cooperación en la conceptualización y preproducción de exposiciones, pero no garantiza la producción y por lo tanto la circulación de las mismas. En el marco de cooperación y construcción de un espacio iberoamericano de cooperación cultural, esta acción se entiende como pertinente, sin embargo no apunta al objetivo de fomento de la circulación, más que en una fase muy previa.

Así, en ambos casos, cabe cuestionar si las acciones (el premio Educación y Museos y la convocatoria “Conversaciones”) como actividades únicas vinculadas a los objetivos antes mencionados son suficientes, reflexión que en cualquier caso no resta pertinencia a dichas acciones en el contexto global del programa.

Cabe destacar que las bases de la convocatoria “Conversaciones” y del premio Educación y Museos han variado considerablemente desde su primera edición, integrando la experiencia de OEI en otros programas a través de su apoyo directo en la revisión y mejora de documentos. Esto ha solucionado carencias importantes en cuanto a la transparencia en procedimientos y valores del proceso de selección, así como de justificación y seguimiento de los proyectos aprobados. En el caso del premio Educación y Museos, ha ampliado su espectro de ayudas a proyectos no iniciados, perspectiva que refuerza el objetivo planteado de ampliar la capacidad educativa, promoviendo la innovación y la creación de nuevos proyectos que pueden ser financiados a través de estas ayudas.

Pese a las notables mejoras en la definición de las bases, aun persisten ciertas

carencias, sobre todo en la definición de gastos elegibles como base para la posterior justificación.

2.1.2 Respecto a los criterios de valoración

Cada convocatoria especifica los criterios de valoración que se tendrán en cuenta en cada una de las líneas, estando los criterios completamente alineados con los objetivos del programa. De hecho, a título de ejemplo, la convocatoria “Conversaciones” define específicamente en sus criterios de valoración que las propuestas deberán *ajustarse a los objetivos y principios generales del programa Ibermuseos (valorización del museo como desarrollo personal y social, garantía de derechos humanos, de acceso y valorización del patrimonio y memoria, valorización de la identidad y diversidad de Iberoamérica...)*, buscando así garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos del programa. En el caso del premio de Educación y Museos, hace mención específica a que *se valorará la adecuación del proyecto a los objetivos y términos de la convocatoria: favorecer el desarrollo personal y la cohesión social utilizando el patrimonio histórico y natural como recurso educativo.*

Estos criterios, que buscan la coherencia de los proyectos presentados con los objetivos del programa, son acompañados de una serie de otros elementos de valoración, cada vez definidos en mayor detalle a medida que se va adquiriendo experiencia en las convocatorias. Cabe destacar el avance en su definición en la última convocatoria del premio Educación y Museos, con la inclusión de puntuaciones específicas para proyectos con carácter descentralizador y con atención a regiones menos favorecidas, fomentando el impacto del programa en zonas más necesitadas.

2.1.3 Respecto al proceso de selección

Los procesos del Premio Educación y Museos y de la Convocatoria “Conversaciones” difieren ligeramente sobre todo en cuanto a los comités técnicos que evalúan las propuestas.

Sin embargo, el procedimiento es en términos generales equivalente: la primera criba de solicitudes se realiza por parte de la UT y tiene que ver con el cumplimiento de los requisitos mínimos de presentación y ajuste a las bases. Este ajuste a las bases garantiza un primer filtro de pertinencia. A partir de ese momento, los proyectos vuelven a los puntos focales y pasan por un Comité Técnico o una Comisión Nacional antes de la resolución de ganadores.

En el caso del Premio Educación y Museos, la puntuación se realiza por una Comisión Nacional determinada por el punto focal. Los 3 mejores proyectos de cada país volverán a la UT, donde un Comité Técnico (integrado por los 11 países miembros del CI más dos observadores: UT y OEI) valorará y seleccionará los proyectos ganadores.

En el caso de la convocatoria Conversaciones, la puntuación la realiza un Comité Técnico compuesto por representantes de 5 países del CI más dos observadores: UT y OEI. La puntuación por parte del Comité Técnico define los proyectos ganadores.

Así, aunque los procesos resulten relativamente complejos, la selección definitiva de proyectos garantiza una objetividad y una óptica iberoamericana, evitando que los puntos focales tiendan a promocionar los proyectos de sus propios países.

Es fundamental, en cualquier caso, fomentar y mantener la claridad y transparencia en los procesos de selección, ya que validan la independencia y seriedad de las convocatorias.

Ibermuseos aparece como un programa relevante tanto para los países miembros como para la globalidad del espacio iberoamericano. Su actividad de fortalecimiento institucional y su orientación a la cooperación y construcción de un espacio iberoamericano en el sector museístico aparece como pertinente y complementario a las políticas nacionales sectoriales. Han aparecido programas con objetivos similares en la región, como Mercomuseos, con los que habrá que articularse para evitar duplicidades o contradicciones. En cuanto a los procesos internos de selección de proyectos, éstos aparecen como pertinentes y orientados a garantizar la alineación de los proyectos seleccionados con los objetivos del programa.

3. El impacto de Ibero museos

El impacto de Ibero museos se evalúa en relación al cumplimiento de los objetivos y a los resultados obtenidos a través del programa. En este sentido, cabe hacer una primera reflexión en torno a la orientación del seguimiento y evaluación del impacto del programa.

La evaluación y los indicadores asociados utilizados hasta ahora se basan básicamente en el cumplimiento de las actividades planteadas en el POA. Dichas acciones, siempre bajo la estructura inicial de las líneas definidas por el programa, son muchas veces reiterativas de un POA a otro, sin definir ni priorizar acciones específicas para cada periodo. No se ha realizado, hasta ahora, una reflexión conjunta en cuanto al impacto que ha tenido el programa en las políticas públicas iberoamericanas, que es el objetivo detrás de las acciones anuales, y cuales de las líneas se deben priorizar (o no) cada año.

Valga destacar que los objetivos específicos del programa están establecidos de manera que se asocian casi directamente a una línea de acción concreta. En este sentido, el seguimiento de la ejecución de cada línea de acción bastaría para evaluar si se están cumpliendo los objetivos o no, sin evaluar realmente si las líneas de acción son las pertinentes o idóneas para el cumplimiento de los objetivos.

Cabe destacar que en la última reunión extraordinaria del CI en Brasilia en 2014, Argentina, Colombia, España y Uruguay realizaron presentaciones de los avances en políticas y creación de programas a nivel nacional. Quedó recogido en acta la solicitud para que todos los países presenten este tipo de información en las futuras reuniones del CI, iniciativa que ayudará a la real evaluación conjunta del impacto que está teniendo el programa en los países miembros.

Sin embargo, hace falta una reflexión más profunda (o bien evidenciar el conocimiento del impacto que se maneja de manera informal) sobre algunos aspectos para evaluar el impacto real, más allá del cumplimiento de las acciones. A continuación se plantean algunas preguntas relacionadas con cada objetivo, a la vez que se responden parcialmente en función de la información que se ha logrado recabar para esta evaluación.

O1: Fortalecer las políticas públicas de museos de los países iberoamericanos

¿Son los Encuentros Iberoamericanos de Museos un espacio real de reflexión y debate en torno a los temas primordiales del sector? ¿Generan alguna repercusión a nivel local sobre las políticas públicas del sector museístico? ¿Son las reuniones de CI instancias reales de intercambio y fortalecimiento de políticas públicas? ¿Está impactando el programa a nivel de política pública en países no adheridos al programa? ¿Cómo estamos fortaleciendo las políticas públicas de los países adheridos? ¿Qué países han desarrollado o mejorado su política pública a partir del programa Ibero museos?

El fortalecimiento de las políticas públicas ha aparecido en las entrevistas como gran diferencial y punto fuerte de este programa. La información recogida en las diversas entrevistas hace entrever que existe un impacto en la formulación de políticas públicas en los países miembros, como es el caso de Uruguay, que ha sabido aprovechar el intercambio y conocimiento del programa para la formulación de sus políticas a nivel nacional. Brasil, Colombia y Ecuador también han experimentado un impulso y avances importantes en la construcción de políticas nacionales fruto del programa. Iniciativas como la de Unesco también refuerzan el impacto del programa en la

elaboración de políticas incluso más allá de los países de la región. Por otra parte, cabe destacar la creación de la Declaración de la Ciudad de Salvador, que es considerado como base conceptual para la creación de políticas nacionales de museos y cooperación.

Por otra parte, en las entrevistas también queda constancia de la duda en torno al impacto de los Encuentros Iberoamericanos de Museos, más allá de las Declaraciones surgidas de cada Encuentro, tema que ya está en cuestión dentro del CI.

Por último, el avance de la implementación OIM eventualmente posibilitará evidenciar el conocimiento de la situación de las políticas relacionadas a los museos en la región.

Es recomendable que el programa haga una reflexión y se apropie de los logros conseguidos y por tanto que haga evidente el impacto que ha tenido en el fortalecimiento de las políticas públicas regionales¹².

O2: Establecer mecanismos de intercambio, información y difusión entre los museos

¿Es el Portal un espacio real de intercambio de información? ¿Se está haciendo la difusión correcta de las publicaciones de Ibero museos? ¿Cuánto y desde dónde se descargan las publicaciones digitales? ¿Qué tipo de información es necesario compartir para fortalecer el sector? ¿Cómo se debe difundir la labor del Observatorio para que sea un mecanismo efectivo? ¿Cómo integramos las necesidades de los diferentes países iberoamericanos en la definición de nuestras acciones? ¿Qué se espera conseguir con la Década del Patrimonio Museológico? ¿Ha tenido algún impacto? ¿Se podrá sostener durante 10 años, cómo?

El Portal hasta ahora resulta una herramienta limitada para el intercambio de información y no facilita ni evidencia recursos relevantes como las buenas prácticas en educación o las publicaciones resultantes del programa. El Portal está siendo rediseñado según lo establecido en el POA 2014.

La reciente puesta en marcha del OIM aparece como una acción relevante para el intercambio de información. Al respecto, cabe destacar que actualmente se está diseñando el sitio web del OIM, ya que hasta ahora la visibilidad de su aporte es muy limitada y, por lo tanto, no efectiva como mecanismo de intercambio y difusión. Por otra parte, se constata una relativa separación conceptual del OIM respecto al programa, tanto por su funcionamiento como por algunos detalles de comunicación, haciendo que éste se vincule más directamente a la Subdirección General de Museos Estatales de la Secretaría de Estado de Cultura de España que al programa Ibero museos. En este sentido, es importante revincularlo al programa, puesto que en tanto se consolide como mecanismo efectivo de intercambio y difusión, esto debe ser entendido como logro de Ibero museos y no de un gobierno en concreto.

Por otra parte, acciones como la Década del Patrimonio Museológico aparecen como iniciativas de visibilidad vacías de contenido. Si el programa decide llevar adelante una iniciativa de ese calibre, debe tener un plan de acción para los próximos 10 años que justifique la instauración de dicha línea. Actualmente, la Década fue anunciada y no ha habido más actividad que la refuerce, más allá de una agenda compartida en el Portal, que por su dificultad de gestión está completamente desactualizada y resulta poco útil.

¹² El "Informe de Evaluación del Programa Ibero museos", elaborado por la consultora Antía Vilela en mayo de 2014, antes de dejar el cargo de coordinadora, es un avance en este sentido. La síntesis y difusión de este tipo de información aportará valor y ayudará a visibilizar los logros concretos del programa en sus primeros años de funcionamiento. En el anexo 2 se puede ver el cuadro de síntesis de resultados extraído de dicho informe.

Cabe destacar que la generación de una red entre los representantes de las instituciones responsables de los museos a nivel iberoamericano, sean éstas miembros del programa o no, facilita la circulación y el intercambio de información (de manera más fuerte y continua entre los países miembros evidentemente). La generación de grupos de trabajo vinculados a líneas de acción específicas (patrimonio en riesgo, capacitación, etc) también es un espacio de intercambio de información relevante, aunque podría potenciarse la difusión de dicha información a niveles más generales.

O3: Promover la formación y capacitación de profesionales del área técnica y de gestión

¿Cuáles son las necesidades reales de formación? ¿Es necesario generar formación propia del programa o es posible identificar fuentes de formación y capacitación externas y trabajar en colaboración con ellas? ¿Cuántos profesionales se han formado o capacitado? ¿Cómo se puede fomentar la transferencia de conocimiento de los profesionales formados hacia otros profesionales a nivel local? ¿Cuál es la percepción de las instituciones contratantes de los profesionales capacitados respecto a los cambios producidos?

Hasta el inicio de esta evaluación, la línea de acción de formación y capacitación que responde a este objetivo no había conseguido activarse. La primera reunión de la Mesa Técnica se realizó en Abril de 2014, por lo que no se puede evaluar el impacto de sus acciones, ya que no han sido más que enunciadas en el acta de dicha reunión.

Sin embargo, dicha acta y por lo tanto la actividad de la Mesa Técnica de formación y capacitación recoge gran parte de estas interrogantes. Se perfila, por lo tanto, como un programa que busca estar atento a las realidades regionales y a las necesidades del sector. Plantea también la definición de indicadores que permitan el seguimiento de las acciones. Será fundamental mantener esta evaluación e informar a la UT y a los miembros del CI de la evolución de las actividades, para evaluar y difundir el impacto producido.

O4: Establecer mecanismos para la ampliación de la capacidad educativa de los museos

¿Han mejorado los programas educativos en los museos? ¿Han aumentado? ¿Qué características en las acciones educativas debemos promover? ¿ha evolucionado la calidad de los proyectos presentados a los premios? ¿Ha evolucionado la cantidad? ¿Qué factores inciden en la mejora de la capacidad educativa de los museos y cómo aprovecharlos o contrarrestarlos?

La única acción vinculada a este objetivo es el Premio Educación y Museos y el Banco de Buenas Prácticas en Acción Educativa. El premio se planteó inicialmente como un premio a acciones ya realizadas, orientado por lo tanto a instituciones que ya realizan acciones de educación. La incorporación de la modalidad de presentación de propuestas aun no realizadas fomenta la generación de iniciativas vinculadas con la educación que sin el apoyo del programa no se realizarían. La progresión de propuestas presentadas (considerando el total de propuestas, tanto para la modalidad de proyectos realizados como de incubadora) ha sido ascendente, a excepción de una ligera disminución en 2012¹³. El interés por el premio, por lo tanto, se demuestra creciente. En cuanto al estado de situación de las acciones educativas de los museos en la región, y su variación desde el inicio de las acciones de Ibermuseos, no se cuenta con datos que permitan evaluar el impacto de la medida. Estudios que reflejen es estado de la situación podrían ser abordados por el OIM, como insumo para el

¹³ Ver detalle de datos relativos al premio en el anexo 3.

refuerzo o reformulación de las acciones emprendidas en este sentido.

Por otro lado, es evidente la limitación del Banco de Buenas Prácticas, ya que se ha publicado información relativamente ampliada solo del año 2010. Es fundamental actualizar el Banco de Buenas Prácticas y dar información relevante respecto a ellas para que pueda ser compartida, generando conocimiento e impacto más allá de los proyectos premiados.

O5: Fomentar la circulación de acervos y exposiciones en los países participantes del programa

¿Se ha incrementado la circulación, más allá de los proyectos financiados por el programa? ¿qué impacto han tenido las exposiciones que han itinerado en relación a la cantidad de visitantes, las actividades complementarias, las acciones educativas relacionadas u otros aspectos relevantes? ¿Es necesaria la generación de proyectos bilaterales específicos para la circulación de acervos? ¿Qué tipo de exposiciones son las que están circulando? ¿Se puede ampliar la circulación a otros países, sin variar el proyecto inicial?

La única acción vinculada a este objetivo es la convocatoria Conversaciones. Cabe destacar que dicha convocatoria promueve la generación de propuestas bi/multilaterales de curaduría (conceptualización y reproducción), pero no financia la producción e itinerancia de dichas propuestas. La acción por lo tanto fomenta la cooperación entre países de la región en la formulación de proyectos conjuntos, pero no necesariamente fomenta la circulación efectiva de acervos. Cabría por lo tanto reflexionar sobre posibles acciones orientadas a la circulación, sin restar importancia a la convocatoria Conversaciones que, como ya se mencionó, impacta en el trabajo cooperativo entre países, fundamental en el contexto de un Espacio Cultural Iberoamericano.

O6: Promover la protección del patrimonio museológico

¿Han evolucionado los mecanismos de protección más allá de las intervenciones puntuales de los especialistas? ¿se está difundiendo el conocimiento recogido en las publicaciones? ¿Qué nuevos riesgos pueden aparecer para las colecciones?

La acción realizada en relación al patrimonio en riesgo se puede considerar de las más importantes y consolidadas del programa, activa desde 2011 bajo la coordinación de Chile, tanto en cuanto a la cantidad de acciones, a su constancia y a la captación de recursos externos al programa.

El Informe de desdoblamiento del Programa de Atención al Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo en los países iberoamericanos presentado por la UT en noviembre de 2013 detalla las actividades, resultados y recursos empleados. En términos generales, se han realizado acciones de capacitación, edición, asesoría técnica e intervención, aparte de la creación de un Plan de Acción específico de la línea en 2010 que ha establecido los objetivos estratégicos y los técnicos a corto, medio y largo plazo, guiando la implementación de actividades. La línea ha incorporado nuevas visiones, como la valorización de colecciones, para adaptar sus acciones a las necesidades actuales de la región.

O7: Fomentar la investigación en el campo de los museos

¿La disponibilidad de información comparada disponible en el Observatorio fomentará la investigación? ¿Cuáles son los campos fundamentales donde se requiere investigación en los museos? ¿Se está realizando investigación útil para el espacio iberoamericano en su conjunto? ¿Cómo se gestiona el conocimiento fruto de esas

investigaciones? ¿Qué otras formas de fomento a la investigación se pueden promover?

Inicialmente y hasta el POA 2011-2012, este objetivo era cubierto por una línea de acción orientada a un Programa de Investigación en Tecnologías para la conservación y la preservación de bienes culturales. En esta línea no se llegó a desarrollar ninguna acción específica hasta la fecha. Sin embargo, a partir del POA 2013, se identifican las publicaciones Ibermuseos como acción relacionada a este objetivo. Desde la perspectiva de la evaluación global, se considera que el OIM, sus acciones y estudios pueden fomentar la investigación en el campo de los museos. Sin embargo, como se ha comentado, las acciones del OIM son recientes y por tanto no se puede evaluar su impacto, aunque los planes de acción existentes hacen prever un impacto relevante en este sentido. Por otra parte, las publicaciones de Ibermuseos también pueden servir como base para trabajos de investigación, aunque para ello se debe reforzar su visibilidad y difusión.

De todas formas, esta aparece como la línea menos desarrollada con acciones específicas para ello. Valdría la pena evaluar otras acciones que puedan fomentar esta línea, como los fondos para la realización, publicación o traducción de investigaciones de interés para la región.

O8: Estimular el derecho a la memoria de las distintas etnias y géneros, de grupos y movimientos sociales, apoyando las acciones de apropiación social del patrimonio y de valorización de los distintos tipos de museos

¿Se han producido mejoras en la apropiación social del patrimonio? ¿Se han mejorado o creado museos de diferente tipo orientados a la memoria de las distintas etnias y géneros?

La evaluación del impacto en este sentido es muy compleja. Sin embargo cabe mencionar que tanto el documento de la Declaración de Salvador como otros documentos resultantes del trabajo de Ibermuseos manifiestan expresamente este principio y han abierto y reforzado la visión del museo como herramienta para el desarrollo. Se entiende, por lo tanto, que las acciones, programas y convocatorias incorporan transversalmente esta idea.

Sin embargo, cabe recordar que se han hecho adaptaciones a la última convocatoria del Premio Educación y Museos intentando expresamente favorecer proyectos con carácter descentralizador y con atención a las regiones menos favorecidas, a la vez que estableciendo en el POA un % mínimo de proyectos aprobados con beneficiarios de movimientos de minorías. La atención expresa a estos parámetros permitirá hacer un seguimiento del impacto en este sentido.

Yendo más allá de los objetivos específicos, cabe una reflexión abierta y conjunta en cuanto a dos aspectos clave, que en las entrevistas se han identificado como con visiones contradictorias:

- a. La orientación hacia el fortalecimiento institucional y la política pública vs. las ayudas a proyectos concretos y museos concretos.
- b. La repercusión de los fondos Ibermuseos sobre países adheridos al programa vs. la repercusión en toda la comunidad iberoamericana.

La postura inicial del programa era abiertamente hacia el desarrollo de política pública y no hacia el apoyo a iniciativas de museos concretos, así como clara era la visión de comunidad iberoamericana como beneficiaria de las ayudas. La evolución del gasto en

estos años de programa así lo demuestran. Sin embargo, en las entrevistas se vislumbra una cierta desalineación en este sentido: hay puntos focales que refuerzan el foco de cooperación iberoamericano y de política pública y otros que cuestionan la repercusión real en los museos y en los países que aportan cuota, sobre todo en un contexto de recorte presupuestario global.

En cuanto al impacto de los proyectos financiados a través de ayudas o premios, habrá que hacer hincapié en un seguimiento adecuado para poder evaluar su impacto. Por una parte, los puntos focales no necesariamente realizan un seguimiento de las actividades premiadas, sobre todo en el entendido de que el “contrato” es entre la UT y el proyecto beneficiado, y teniendo en cuenta que los puntos focales son representantes nacionales de dedicación no exclusiva, y por lo tanto, deben combinar su labor con otras de prioridad nacional. En algunos casos, por las dimensiones del país, si que se realiza un seguimiento de las actividades, pero no es parte de las funciones de los puntos focales. En cuanto a la UT, ésta exige un informe final de ejecución de gastos, relación de actividades ejecutadas y evaluación del proyecto. Sería deseable estandarizar los informes finales y que se estableciera la inclusión de ciertos indicadores de impacto que permitieran alimentar los indicadores globales del programa, así como comparar las diferentes actividades financiadas, más allá de verificar la correcta ejecución de los fondos.

3.1 Algunas cifras:

3.1.1. Cifras generales:

Nº países participantes a 2014: 11

Incremento países desde el inicio 10%

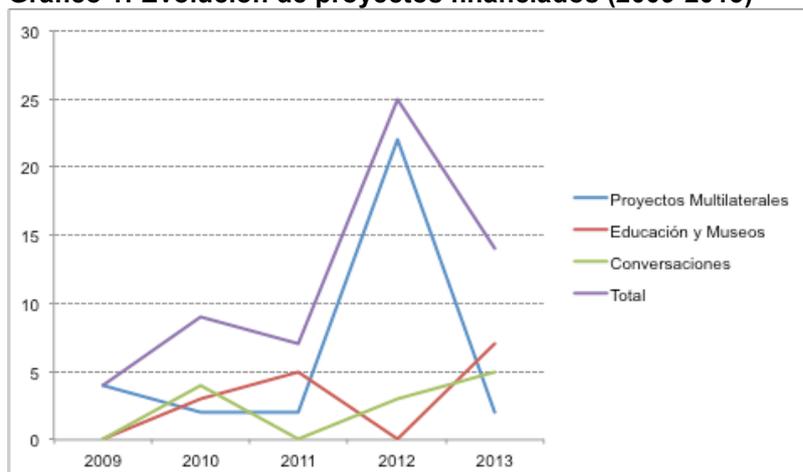
Países que han declarado interés en ingresar, sin concretar a la fecha: 6 (Bolivia, Cuba, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela)

Representatividad: Ibermuseos tiene como miembros al 50% de los países que integran la SEGIB

3.1.2 Cifras relativas a proyectos financiados

Nº proyectos financiados: 59¹⁴, con la siguiente distribución:

¹⁴ Cifra según informes anuales del programa entregados a SEGIB. Según el informe de evaluación del programa elaborado por Antía Vilela con fecha Mayo 2014, la cantidad de proyectos es de 56. Se estima que la diferencia viene por proyectos que se han contabilizado duplicados al cubrir periodos interanuales. Haciendo un contraste entre los proyectos premiados en Educación y Museos y los informes anuales entregados a Segib se constata que no están todos reflejados. Según los informes Segib se han apoyado 15 proyectos con este premio entre 2009 y 2013 y según los listados de ganadores se han apoyado 24 en el mismo periodo.

Gráfico 1: Evolución de proyectos financiados (2009-2013)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de informes anuales entregados a Segib

3.1.3 Cifras en relación a los aportes al programa

El análisis de aportaciones deberá diferenciar las aportaciones de cuotas-país de las aportaciones extraordinarias de los países, que hasta ahora han significado un porcentaje importante del presupuesto general. Los datos agregados a partir de 2009 suman unas aportaciones totales de US\$ 6.423.306,48¹⁵, siendo la distribución anual la siguiente:

Tabla 1: Aportaciones totales al programa Ibermuseos en US\$

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Cuotas país	480.626,18	647.301,59	497.411,15	516.224,37	389.472,60	2.531.035,89
Aportes adicionales	734.023,50	764.638,27	803.800,00	1.370.951,91	218.856,91	3.892.270,59
Total	1.214.649,68	1.411.939,86	1.301.211,15	1.887.176,28	608.329,51	6.423.306,48

Fuente: Informe de seguimiento económico 2013 elaborado por OEI

Es destacable el hecho de que hasta 2012 las aportaciones extraordinarias representaban entre el 54% y el 72% de presupuesto total. Incluso en 2013, que las aportaciones extraordinarias cayeron considerablemente, éstas representan el 36% del presupuesto total. El dato es relevante desde la perspectiva de la sostenibilidad del programa, tal como se analizará en el punto 5.

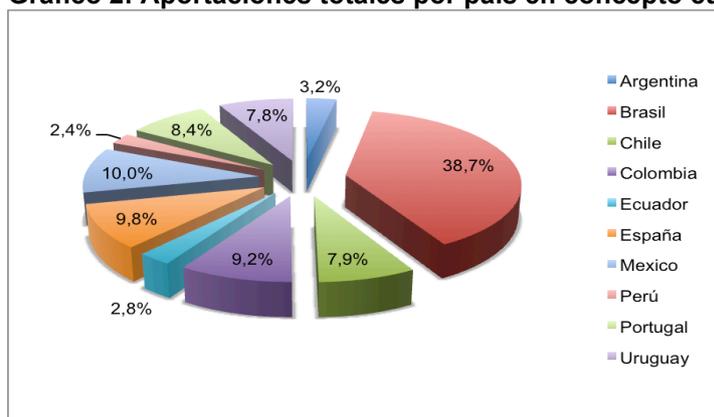
En cuanto al desagregado por país y otras entidades aportantes, las tablas siguientes detallan los aportes:

¹⁵ Datos obtenidos del informe de seguimiento económico 2013 preparado por la UT y OEI, que integra los datos económicos de SEGIB

Tabla 2: Aportaciones al programa Ibermuseos por cuotas-país en US\$¹⁶

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Argentina	39.897,00	39.897,00	0	0	0	79.794,00
Brasil ¹⁷	115.074,80	334.548,93	294.175,80	175.783,17	60.000,00	979.582,70
Chile	39.980,00	40.000	40.000,00	39.990,00	39.980,00	199.950,00
Colombia	57.799,86	54.794,73	39.990,00	39.990,00	39.964,00	232.538,59
Ecuador	39.980,00	0	0	0	30.000,00	69.980,00
España	56.202,23	44.704,82	0	86.042,38	60.000,00	246.949,43
México	39.299,04	49.959,65	44.239,61	60.951,10	58.364,81	252.814,21
Perú				30.000,00	30.000,00	60.000,00
Portugal	52.234,88	39.923,74	39.923,73	39.995,00	39.995,00	212.072,35
Uruguay	40.158,37	43.472,72	39.082,01	43.472,72	31.168,79	197.354,61
Total	480.626,18	647.301,59	497.411,15	516.224,37	389.472,60	2.531.035,89

Fuente: Informe de seguimiento económico 2013 elaborado por OEI

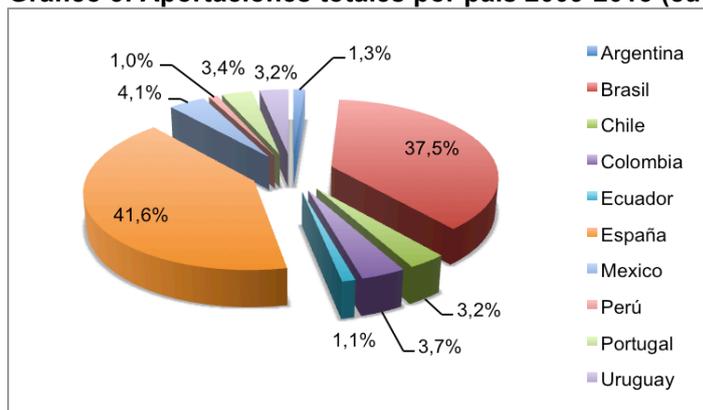
Gráfico 2: Aportaciones totales por país en concepto cuota 2009-2013**Tabla 3: Aportaciones adicionales al programa Ibermuseos en US\$**

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
España/AECID (no condicionadas)	734.023,50	281.638,27	0	0	0	1.015.661,77
Brasil/ IBRAM (condicionadas)	0	0	0	1.132.951,91	218.856,91	1.351.808,82
Fundación Getty (condicionadas)	0	0	100.000,00	100.000,00	0	200.000,00
España/AECID (condicionadas)	0	483.000,00	703.800,00	138.000,00	0	1.324.800,00
Total	734.023,50	764.638,27	803.800,00	1.370.951,91	218.856,91	3.892.270,59

Fuente: Informe de seguimiento económico 2013 elaborado por OEI

¹⁶ Datos correspondientes a cuotas devengadas pagadas, no corresponde a la fecha de ingreso efectivo. Las variaciones en este sentido son importantes y por lo tanto no se pueden considerar estas cifras como presupuesto ejecutable. Ver tabla según ingreso efectivo en anexo 4.

¹⁷ En el caso de Brasil se debe agregar a su aportación en este periodo la cuota que ingresó en 2008 correspondiente a US\$56.306,31

Gráfico 3: Aportaciones totales por país 2009-2013 (cuota + extraordinarias)

Por último, cabe destacar que los rendimientos financieros generados por los fondos constituyen desde 2012 el Fondo de Reserva del Programa. Según el Reglamento aprobado en 2013, este Fondo de Reserva deberá corresponder al 10% del presupuesto de ingresos al momento de la aprobación del POA anual.

3.1.4 Cifras en relación a los gastos del programa

El análisis de los gastos del programa puede reflejar ciertas diferencias con los informes anteriores disponibles. La diversidad de formas de presentación y la poca claridad de la rendición de cuentas, tanto por parte de SEGIB como de OEI en los periodos 2009-2012 hacen imposible un análisis estricto y comparado por años. Aun así, se ha realizado una aproximación con los datos disponibles para orientar respecto a la evolución de los gastos.

Respecto al uso de los fondos del programa, en el periodo 2009-2013 se han ejecutado US\$5.545.206,60¹⁸. Si se descuentan los costes de contratación de la Unidad Técnica, el resultado es de US\$5.065.938,55 que han financiado las diferentes líneas del programa. Esto significa que la UT (sólo contratación de consultores no relacionados con líneas específicas de acción) ha implicado un 8,6% del presupuesto global 2009-2013.

En cuanto a la financiación directa de proyectos via premios, ayudas o fondos concursables, las cifras son las siguientes, representando un 25,7% del presupuesto global 2009-2013:

¹⁸ Esta cifra se obtiene de la consolidación de los informes “Informe financiero 2008-2012”, “Programa Ibermuseos, ejecución de 2008 a septiembre 30 de 2012”, del cual no se consideran los gastos imputados en Segib, e “Informe financiero programa Ibermuseos a 13 de noviembre de 2013” elaborado por Segib, de los cuales se obtienen los datos de 2009 a 2011, y del informe de situación financiera del programa presentado en la reunión extraordinaria de Brasilia en Abril de 2014, de donde se obtienen los datos de 2012 y 2013.

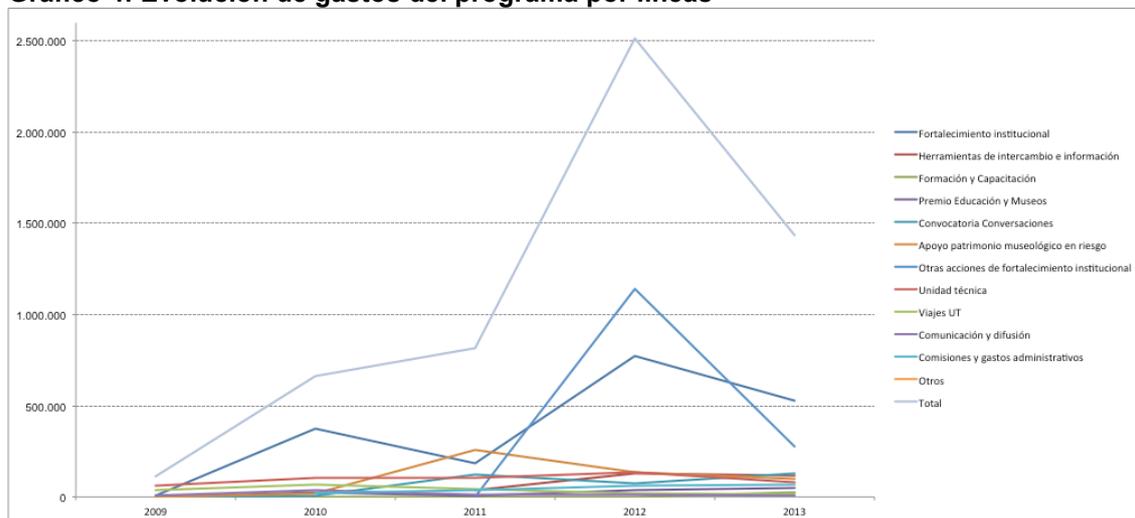
Tabla 4: Gastos ejecutados en ayudas directas, premios o fondos concursables en US\$

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Premio Educación y Museos	0	20.000	50.000	50.000	50.000	170.000
Convocatoria Conversaciones	0	220.000	0	165.000	0	385.000
Fondos concursables	0	0	245.172	629.927	0	875.099
Total	0	240.000	295.000	844.927	50.000	1.430.099

Fuente: Informe de gestión presentado por la UT en la Reunión extraordinaria del CI, Brasilia 24 abril de 2014 e Informe de evaluación del programa desarrollado por la coordinadora del programa Antía Vilela en Mayo 2014.

Este 25,7% del presupuesto acumulado implica el apoyo a un total de 56 proyectos: 24 proyectos de 10 países a través del premio Educación y Museos, 7 proyectos de 8 países a través de la convocatoria Conversaciones y a 25 proyectos de 8 países más la UT a través de los fondos concursables¹⁹.

En cuanto a la evolución de los gastos en las diferentes líneas del programa²⁰, el gráfico siguiente muestra cómo la proyección ha sido creciente desde 2009, a excepción del último año. Este hecho, sin embargo, se debe matizar ya que el pico de 2012 corresponde a la aportación extraordinaria de Brasil para las acciones relacionadas con el instrumento normativo de protección y promoción de los museos y colecciones en Unesco, cifra que se refleja en la línea “Otras acciones de fortalecimiento institucional”, que aparece a partir de ese año.

Gráfico 4: Evolución de gastos del programa por líneas

Fuente: elaboración propia a partir de la consolidación de documentos explicitados en la nota al pie N° 16

En general las líneas tienen una tendencia leve al alza, aun cuando se mantienen dentro de los rangos estables a lo largo de los años. Cabe destacar la excepción de la línea de fortalecimiento institucional que, aun dejando de lado el evento 2012

¹⁹ Países beneficiados Premio Educación y Museos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, El Salvador España, Portugal, Uruguay y México. Este último finalmente no realizó el proyecto por cambios institucionales en el museo.

Países beneficiados convocatoria Conversaciones: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Perú, Portugal y Holanda.

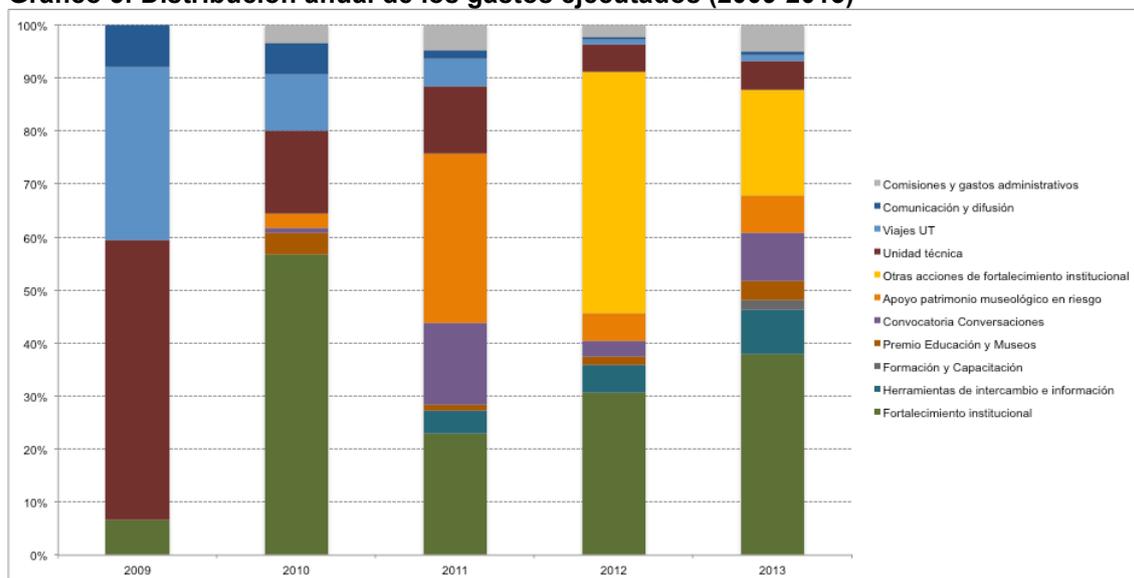
Países beneficiados fondos concursables: Brasil, Chile, Ecuador, Portugal, Colombia, México, Uruguay, España y UT

²⁰ Líneas siguiendo la clasificación vigente según las rendiciones de cuentas de 2012-2013 consolidadas entre OEI y Segib.

relacionado con Unesco, ha incrementado considerablemente su presupuesto entre 2009 y 2013. Por otra parte, la línea que ha mantenido un nivel de actividad importante ha sido la de Apoyo al Patrimonio Museológico en Riesgo, que ha contado además con aportaciones adicionales por parte de la Fundación Getty que han permitido incrementar y sostener el nivel de actividad.

En cuanto a las proporciones respecto al gasto total de las diferentes líneas, el gráfico siguiente representa los porcentajes de gasto por línea en relación al presupuesto ejecutado total por año.

Gráfico 5: Distribución anual de los gastos ejecutados (2009-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de la consolidación de documentos explicitados en la nota al pie N° 16

3.2 Aspectos relativos a eficiencia y eficacia

La eficacia de un programa se mide por la adecuación de los resultados a los objetivos previstos. Si la previsión responde con lo obtenido después en la realidad se puede decir entonces que un programa resulta eficaz. Sin embargo, la eficiencia de un programa no mide solamente la adecuación objetivos y resultados sino de qué manera la inversión en recursos ha sido adecuada o no. En otras palabras, el cálculo de la eficiencia busca conocer si la utilización de los diferentes medios humanos y materiales ha sido realizado de manera ajustada o por el contrario, la inversión ha sido superior a los logros obtenidos.

En este apartado se analizan algunas de las cifras expuestas anteriormente, y otros aspectos relativos al uso de los recursos por parte del programa, más allá de las cifras generales.

Como punto fundamental del análisis de eficiencia y eficacia, cabe hacer primeramente mención al funcionamiento de los diferentes agentes que intervienen en el funcionamiento del programa: puntos focales, UT, Presidencia, CE y CI.

a) Funcionamiento de los puntos focales

Como se ha mencionado anteriormente, los puntos focales son representantes nacionales de dedicación no exclusiva, y por lo tanto, deben combinar su labor con otras de prioridad nacional. Por lo general, se trata de los máximos representantes en materia de museos, dependiendo de la institucionalidad de cada país. En algunos casos, dichos representantes cuentan dentro de su estructura con algún apoyo para el programa Ibermuseos, dependiendo de la capacidad institucional en cada caso. Esto tiene una implicancia directa con la capacidad real de dedicación a las labores del programa fuera de los días dedicados a las reuniones intergubernamentales.

En este contexto, y entendiendo que el tiempo disponible es limitado, cabe destacar que las funciones encomendadas a los puntos focales se cumplen de manera regular.

En general, la función de apoyo a la UT en la **promoción y difusión** del programa a nivel local se realiza a través de los canales habituales de las instituciones (bases de datos, newsletters, páginas web, etc) y por lo tanto se realiza de manera eficiente. Desde la UT se impulsó el generar un red de responsables de comunicación de los puntos focales para hacer más eficiente la comunicación, más allá de las convocatorias, y aumentar la presencia del programa en los medios locales. Este esfuerzo, sin embargo, acabó consolidando solo algunos puntos focales más activos y la red completa no logró institucionalizarse. En cuanto a otras acciones de promoción y difusión del programa, algunos puntos focales realizan presentaciones en otras instancias sectoriales (reuniones, conferencias, etc), apoyando el conocimiento y difusión del programa a nivel nacional.

En cuanto al apoyo a la UT en otros aspectos, como la coordinación de líneas de actuación o el desarrollo de proyectos específicos, esta labor se desarrolla de forma más lenta y puntual, ya que requiere una dedicación mayor de tiempo y por tanto no siempre es factible. En el caso de las coordinaciones de líneas éstas se deben enmarcar en la estructura administrativa local, y muchas veces se ralentizan por temas burocráticos y/o administrativos.

Por otra parte, el hecho de que los representantes nacionales en el CI sean las máximas autoridades en el tema museos, muchas veces lleva asociado el hecho de que se trata de perfiles políticos y por tanto sujetos a los cambios y variaciones políticas nacionales. Considerando que el programa Ibermuseos se diferencia de gran parte de los otros programas Iber en el hecho de que no está orientado exclusivamente a la distribución de ayudas sectoriales, **el programa en sí mismo resulta más complejo de entender y por tanto de transferir cuando ocurren los cambios de representante debido a cambios políticos**. Esto acusa posibles ralentizaciones en las reuniones del CI, que ya de por sí cuentan con una agenda cargada, y perjudica la eficiencia de estas reuniones.

b) Funcionamiento de la UT

El funcionamiento de la UT en el caso de Ibermuseos tiene diferentes aspectos a tener en cuenta:

i. La proximidad y dependencia de la presidencia

La UT nace al abrigo de la institución que detenta la presidencia del programa en ese momento, Brasil, y de hecho se ubica físicamente en las dependencias del IBRAM. La aparición de la UT ocurre en un momento en que el programa estaba en absoluta formación, con un impulso fuerte por la generación de propuestas que ayudasen al

programa a despegar y consolidarse. Cabe considerar que la presidencia en ese momento la llevaba quien podría considerarse “el padre” del programa, con un sello en las acciones muy personalista. Esto llevó a que la UT se constituyera como un “brazo ejecutor” de iniciativas muy ligadas a la presidencia (aunque siempre validadas por el CI), más que como un motor real del programa. El cambio reciente en la figura del presidente y el cambio en el corto plazo del país que asuma la presidencia obliga a plantearse el rol y la autonomía que debería tener la UT.

ii. El equipo y la precariedad en la forma de contratación

El equipo conformado, por lo tanto, responde a las necesidades de ese momento: una coordinación que sea capaz de ejecutar los proyectos y de despachar directamente con el presidente y una consultora de proyectos que pueda dar apoyo en la definición y ejecución de acciones. Posteriormente se han agregado dos perfiles adicionales: un consultor de comunicación y una persona encargada de temas administrativos, más un becario de soporte general. En el último año, se ha agregado una consultora coordinadora del OIM, pero opera desde España y vinculada directamente a la línea OIM, no considerándose por lo tanto como equipo UT.

Todas las contrataciones del equipo que opera en la UT en Brasilia están sujetas a las normas de contratación de la OEI como organización que gestiona los recursos. Esto implica una contratación en calidad de consultor por producto, que como se verá más adelante tiene serias implicaciones de precariedad laboral. En este sentido, aun cuando la UT debiera funcionar de forma más autónoma y con menos dependencia de la presidencia, buscando un perfil más ejecutivo a partir de las directrices aprobadas por el CI, se descarta asignarles mayores responsabilidades dadas las condiciones de contratación a las que están sujetos. Por otra parte, implica que los consultores de la UT, aparte de su trabajo cotidiano, deben generar una serie de productos para ser presentados a OEI y activar el pago de sus honorarios. Esto, evidentemente, afecta tanto al cumplimiento de las funciones dentro de la UT como a la calidad de los productos entregados a OEI.

iii. Las complicaciones de la gestión de recursos por parte de dos instituciones

La UT debe adaptar su forma de funcionamiento a los procedimientos administrativos del organismo que gestiona los recursos. En este sentido, el hecho de que los recursos sean gestionados por OEI por una parte da garantías respecto a la calidad de la gestión, pero por otro implica adaptarse a los procedimientos del organismo que implican mucha planificación. Cabe destacar que el programa es auditado como OEI, lo que implica que pasa 3 auditorias al año (interna, externa y UE). Los procedimientos, por lo tanto están muy establecidos y la UT requiere conocerlos para poder gestionar correctamente los recursos del programa. Luego de un periodo de ajuste desde el inicio del funcionamiento de la UT, y facilitado por la contratación de la persona encargada de temas administrativos en la UT, los procedimientos han ido siendo controlados y adoptados. Esto implica, aparte de los procedimientos previos, ajustarse a una cierta forma en la rendición de los gastos ejecutados. El conocimiento y ajuste a los procedimientos establecidos han mejorado la eficiencia en la gestión del programa por parte de la UT.

Por otra parte, los aportes extraordinarios via subvención de AECID se gestionan desde SEGIB España. Esto ha implicado ciertas complicaciones por retrasos en la entrega de información y por la definición de los proyectos subvencionados desde fuera de la UT. Cabe añadir el problema que implica la facturación internacional si los fondos son gestionados directamente desde España y ejecutados en Brasil, añadiendo costes a los proyectos. Por último, el cuadrar cuentas en 3 monedas y con dos procedimientos administrativos diferentes ha significado grandes desgastes y zonas de poca transparencia en la ejecución y rendición de los fondos. Tras la última reunión

extraordinaria del CI en Brasilia, los aspectos relativos a la rendición de cuentas fueron aclarados encontrando el formato que se ajusta tanto al programa como a la UT y a la SEGIB. En cualquier caso, el formato es diferente a los utilizados en años anteriores, por lo que hace la comparación de gastos de ejecución considerablemente más complicada.

Cabe destacar finalmente que los POA que se aprueban en el CI nunca se han cumplido en su totalidad. Esto implica o bien que la planificación no es realista al momento de ser planteada, o bien que la capacidad de gestión de los recursos por parte de la UT no es suficiente. Se deben considerar también los retrasos en ciertas líneas producidos por los países coordinadores. En cualquier caso, sea responsabilidad de la UT o de los países coordinadores de las actividades, hasta ahora no ha sido posible cumplir con la planificación anual, tema que implica una revisión en el momento de plantear y aprobar los POA anuales.

iv. La generación y gestión de proyectos desde la propia UT

Es destacable que, a diferencia de otros programas que solo gestionan ayudas, la UT genera y gestiona sus propios proyectos. Esto implica la dedicación de parte del equipo al diseño, producción, ejecución y rendición de estos proyectos.

v. La falta de sistematización de la información

Probablemente debido a la cantidad de trabajo que se gestiona desde la UT y relacionado con el punto anterior, se ha identificado una importante carencia en la sistematización de la información, tema que hace particularmente difícil hacer seguimiento y dificulta la eficiencia de la UT. Esta poca sistematización se evidencia tanto en el seguimiento financiero (que podría deberse a la adaptación a los dos órganos de gestión), pero también en los proyectos apoyados, los beneficiarios de las ayudas, etc.

Teniendo estos aspectos en consideración, los puntos focales en general consideran la labor de la UT como correcta y validan la impresión de que “van desbordados”. Se valora de manera generalizada la profesionalidad, el conocimiento y el compromiso del personal de la UT con el programa, así como su esfuerzo por tirar adelante la iniciativa.

Cabrá hacer un análisis de la forma de planificación y gestión interna por parte de la UT para hacer más eficiente su gestión, ya sea mejorando los procesos o aumentando la cantidad de personal destinado a ella.

En cuanto al funcionamiento administrativo, el hecho de que el programa no tenga personalidad jurídica propia, y por lo tanto la necesidad de pasar por la figura legal de la OEI para su funcionamiento, tiene implicaciones presupuestarias y administrativas: a nivel presupuestario, implica que un 5% de los fondos ejecutados van a cubrir los costes de gestión de OEI y SEGIB; a nivel administrativo, como ya se ha comentado, implica una adaptación a los procedimientos, que muchas veces son más lentos que lo que la UT quisiera.

Por último cabe destacar que, según lo planteado en el reglamento de funcionamiento de Ibermuseos, el programa destinará como máximo un 15% del presupuesto anual al funcionamiento de la UT, límite que hasta ahora se ha respetado con suficiente margen, asumiendo que el coste de la persona responsable de comunicación no se está repercutiendo en la UT sino en la línea de acción vinculada a la comunicación.

c) La presidencia

La presidencia del programa tiene un rol estratégico y de representatividad importante. Sin embargo, tiene funciones operativas como la autorización de todos los desembolsos del programa, que hacen los procedimientos más lentos de lo deseable. Como presidente del IBRAM, el presidente de Ibermuseos tiene diversas otras funciones, por lo que depender de su presencia para la autorización de gastos hace los procedimientos poco eficientes. Por otra parte es un procedimiento que habrá que re-evaluar al momento del cambio de presidencia y su eventual separación geográfica de la UT.

d) El Comité Ejecutivo

La función del Comité Ejecutivo es apoyar a la UT y a la presidencia. En este sentido, el CE permite agilizar ciertas decisiones antes de ser presentadas al CI, haciendo más eficiente la toma de decisiones y evitando que los temas en los que puede apoyar se queden retenidos y sujetos a las decisiones de la presidencia o del CI.

e) Funcionamiento de los CI

En la información recabada existe la percepción de que el funcionamiento de los CI es limitado, dada la cantidad de temas que se quieren tratar, la forma de organizarlos y el poco tiempo disponible.

Hay una cierta percepción de que hay temas que se quedan en un nivel de discusión de defensa de intereses particulares más que en definiciones estratégicas conjuntas del programa.

En general, se manifiesta que una reunión anual no es suficiente tendiendo a pensar que dos serían óptimas. Se destaca en todo caso la reflexión en cuanto a la posibilidad de que una de ellas se realizara de forma virtual, evitando el incremento de gastos por parte del programa en desplazamientos²¹.

Cabe hacer mención al rol que cumple SEGIB. Aunque no se ha considerado como agente parte del "funcionamiento" del programa, ya que se encuentra en una posición más aislada en cuanto a la gestión del mismo, su rol es fundamental para la consecución de los objetivos del programa.

Por una parte, y de forma evidente, es SEGIB quien permite que Ibermuseos se enmarque dentro de los programas del Espacio Cultural iberoamericano, trabajando por el fortalecimiento de la cooperación iberoamericana. La actualización del Manual Operativo, la aprobación de las cuotas diferenciadas por países, las acciones de formación específica para las UT o el vínculo de los programas con los Responsables de Cooperación son ejemplos de la labor que cumple SEGIB, que redunda en todos los programas IBER y por tanto también en IBERMUSEOS.

Por otra parte, apoya en el seguimiento del pago de cuotas en caso necesario así como en la difusión del programa, participa con voz pero sin voto en los CI, aportando su experiencia en cooperación, su visión iberoamericana y apoyo político.

²¹ Hasta ahora, las reuniones extraordinarias del CI no incrementan los gastos del programa ya que se financian directamente por cada país miembro.

f) Asignación general de recursos humanos y físicos

- Recursos humanos: actualmente el programa tiene contratadas a 5 personas²². El resto del personal que hace funcionar el programa, básicamente el personal de los 11 puntos focales, más el de dedicación de soporte de OEI es cedido (y no valorizado) por otras organizaciones que los contratan.

- Recursos físicos: actualmente la oficina de la UT y sus gastos corrientes son asumidos por el IBRAM (Brasil), sin generar gastos al fondo Ibermuseos. Estos gastos han sido valorizados como aporte en especie por parte de Brasil en US\$71.040 anuales.

A modo de síntesis, en cuanto a la consecución general de los objetivos de Ibermuseos, hay una serie de factores que se identifican como claves, a partir de las entrevistas realizadas, aunque como se ha mencionado la sola implementación del POA en su totalidad implicaría un avance claro en la consecución de los objetivos.

Como aspectos positivos y que han facilitado la evolución del programa y la consecución de objetivos aparecen:

- la figura del expresidente, como persona reconocida y líder del impulso inicial y la visión iberoamericana del programa
- los destacados aportes económicos extraordinarios de Brasil y España al programa
- la generación de una red y el consecuente espacio de encuentro y de intercambio entre pares
- la visión conjunta de la necesidad de poner el tema de los museos en la agenda política local e iberoamericana

En cuanto a los aspectos negativos o limitaciones se destacan las siguientes:

- las limitaciones por parte de los puntos focales para hacer mayor promoción a nivel local de lo que significa Ibermuseos, en general debidas a las funciones de los responsables nacionales y a la carencia de equipos de trabajo de soporte dedicados a Ibermuseos
- las limitaciones en las posibilidades de gestión de la UT por carga de trabajo, formas de contratación y coordinación con organismos gestores de recursos
- la consecución del pago de las cuotas a tiempo por parte de los países, con las consecuentes dificultades de planificación
- la captación de otras fuentes de financiación ante la inminente disminución de las aportaciones extraordinarias

²² El personal contratado por el programa responde a los siguientes perfiles a la fecha del informe: coordinador, consultor de proyectos, administrativa, consultor de comunicación, coordinador OIM. Además se cuenta con el soporte de un becario. En los presupuestos solo se refleja en la UT la contratación de los 3 primeros perfiles y el becario, ya que los consultores de comunicación y coordinadora de OIM repercuten directamente en las líneas de acción del programa.

4. Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa viene dada por cuatro elementos principales:

- a) la pertinencia del programa a nivel regional
- b) el compromiso político de los gobiernos con el programa
- c) las aportaciones constantes, completas y oportunas de los países miembros
- d) la adecuación del programa a una disponibilidad menor de presupuesto o la captación de nuevas fuentes de recursos

La pertinencia del programa tiene directa relación con las políticas nacionales sectoriales y la consecución de los objetivos del programa. A la fecha del estudio, como se ha mencionado en apartados anteriores, el programa aparece como pertinente en el sentido de ser complementario a las políticas nacionales, por tener fundamentalmente orientación de fortalecimiento de políticas públicas y por enfocarse a la región iberoamericana como proyecto de cooperación efectiva y de consolidación de un espacio cultural común. El programa, por lo tanto, aparece como pertinente y se desearía su sostenibilidad para consolidar aun más los logros y la consecución de objetivos ya iniciados.

El **compromiso político**, en la visión de un programa de cooperación que impacta más allá de los países miembros. El compromiso político pasa en este caso por asumir la importancia de la existencia de este tipo de programas, y por lo tanto decidir integrarse al programa con el pago de cuota, aun cuando se podría acceder parcialmente a los beneficios del programa sin ser miembro de él. La idea de incrementar y difundir el compromiso político debería redundar en la inclusión de nuevos países que aporten cuota y por lo tanto de los recursos captados para la ejecución del programa.

El compromiso político pasa también, en este caso por la garantía del **pago efectivo y constante de las cuotas de los países miembros**. En el caso de Ibermuseos, como se vio en las tablas anteriores, hay países que mantienen su participación en el CI, que reciben ayudas y que tienen más de dos cuotas pendientes de pago. La inclusión del pago de la cuota en los presupuestos sectoriales nacionales se hace imprescindible para la sostenibilidad económica del programa, sobre todo teniendo en cuenta la importante disminución de los aportes extraordinarios al programa. Asimismo, el pago en la fecha solicitada facilitará la planificación por parte de la UT y por lo tanto la efectividad del programa.

Por otra parte, el Manual Operativo especifica claramente la **incorporación de otros organismos que puedan financiar el programa**. En este sentido, la labor de la UT, de la presidencia, de los puntos focales y con el apoyo de SEGIB es fundamental para la captación de recursos adicionales. El ejemplo de la Fundación Getty debe ser replicado y ampliado, buscando socios que puedan aportar para el desarrollo de proyectos concretos. Si esto no se consigue, se deberá hacer una redefinición estratégica del programa, y definir qué líneas resultan prioritarias para mantenerlas en un escenario de presupuesto reducido exclusivamente al aporte de cuotas país. Es evidente que el impacto se vería considerablemente afectado, pero supondría un desafío de planificación, adaptación y readecuación de gastos para mantener la actividad.

Cabe destacar, por otra parte, que el hecho de que el programa no tenga personalidad jurídica propia impide que éste pueda aplicar a fondos concursables de otros organismos, que podría ser una manera de captar recursos para proyectos concretos, como forma complementaria a la búsqueda de fondos por aportaciones directas de otros organismos.

5. Marco jurídico del programa y situación del personal

El programa Ibermuseos no cuenta con forma jurídica propia. Esta situación genera ciertas dependencias administrativas, como se comentó anteriormente, pero sobre todo una fragilidad y precariedad en la situación del personal contratado para el funcionamiento de la UT por parte de OEI Brasil.

Según la normativa nacional vigente, OEI solo podría contratar al personal de un proyecto que no es de titularidad propia como consultores por producto. Esto implica que los contratos son anuales, están vinculados a la entrega de una serie de productos (informes) y no cubren gastos de seguridad social. En el caso de los consultores internacionales, se les aporta el estatus de personal diplomático, cosa que en el caso de los consultores brasileños no aplica. Nos encontramos, entonces, ante personal que no tiene posibilidad de bajas por salud ni de vacaciones por contrato, y que ante una situación de no poder entregar los productos asociados a su contrato a tiempo, no cobra su salario.

Cabe destacar que las normativas varían dependiendo del territorio donde se encuentre la organización. La situación descrita corresponde a la normativa de contratación en territorio brasileño, situación que contrasta con OEI España, que si puede contratar por obra y servicio al personal de proyectos, dando una estabilidad laboral mayor.

Esta preocupación se ha planteado en diversas ocasiones y se ha solicitado la evaluación de alternativas. El Manual Operativo plantea como fórmulas posibles o bien la ubicación en un organismo internacional con experiencia en el sector abordado por el programa, o bien la creación ex profeso con una forma jurídica equivalente a una fundación o asociación en el país en que resida. Como última opción, el Manual Operativo plantea la posibilidad de que SEGIB asuma la UT de algún programa si hay características excepcionales que lo justifiquen.

La definición de la alternativa más adecuada va, entonces, ligada a la ubicación geográfica de la UT, tema que actualmente no está claro, considerando el futuro cambio de presidencia del programa y el eventual traslado de la UT para mantener la unidad geográfica con la presidencia.

Al respecto, cabe mencionar tres temas:

- a. Hay diversos programas IBER que funcionan con su presidencia y UT en países diferentes. La separación implicará empoderar y hacer más autónoma la UT y dar un rol más estratégico/político a la presidencia, pero no es imposible plantear un escenario de esas características
- b. El coste de aprendizaje de los procedimientos necesarios para operar de acuerdo con el organismo que acoja la gestión de los fondos es alto e implicará una pérdida de tiempo y recursos en re-aprender a hacer funcionar el programa
- c. La disponibilidad de movilidad del personal actual de la UT: un traslado internacional podría implicar la pérdida del personal actual de la UT, lo que implicaría nuevamente un coste de aprendizaje enorme para el funcionamiento del programa.

Ante este escenario, cabe plantear que se debería buscar una solución adecuada manteniendo la UT en Brasilia. Sin embargo resulta urgente verificar las posibilidades para mejorar las condiciones de contratación del personal de la UT.

6. Visibilidad y sinergias del programa

La percepción de los entrevistados, tanto SEGIB como UT y puntos focales, es que Ibermuseos es un programa que, al menos como marca, se reconoce positivamente en el mundo de los museos y la cultura.

Ibermuseos es un programa que cuenta con un consultor de dedicación exclusiva a temas de comunicación. Esto ha implicado que se han podido desarrollar planes de comunicación específicos, tanto para los públicos internos como externos, y que las herramientas de comunicación se han ido desarrollando progresivamente.

La evolución del portal es un ejemplo de ello: el Portal existía desde antes de la constitución de la UT. A partir de la implicación de las dos primeras consultoras y con el apoyo final de un análisis realizado como primer producto del consultor de comunicación, el Portal fue mejorado de su primera versión y alojado en los servidores del IBRAM para facilitar la mejora continua del sitio. Las estadísticas de visitas muestran un incremento importante entre 2011 y 2013, pasando de 6.902 a 26.777 respectivamente, con un porcentaje de nuevas sesiones por sobre el 61% durante los 3 años²³. Durante este periodo la mayor parte de visitas han estado localizadas en Brasil y en segundo lugar en España. El portal será actualizado en 2014 según lo establecido en el último POA.

Cabe destacar que hay elementos dentro del portal que son resultados tangibles del programa a los que debería darse mayor visibilidad o mejorar su difusión. Un ejemplo de ello es el Banco de Buenas Prácticas en Acción Educativa: sólo el año 2010 se reseñan aquellas prácticas consideradas destacables. El año 2011 sólo se nombran los títulos de las acciones, sin dar reseña ni vínculo a información adicional, lo que evidentemente no aporta gran valor al usuario. A partir de 2012 ya no se han integrado más acciones en el banco de buenas prácticas. Otro ejemplo son las diversas publicaciones realizadas por Ibermuseos. Entendiendo las publicaciones como un elemento fundamental para la transmisión de conocimiento, la difusión de principios y logros del programa, éstas no son de fácil acceso desde el Portal. Por último, cabe destacar el video institucional del programa, accesible desde el canal de Youtube pero no destacado en el Portal. Este video es quizás el elemento de comunicación que mejor explica qué es y qué hace el programa, de forma clara y simple. Considerando la complejidad del programa, es recomendable que se considere como uno de los elementos a mantener accesibles fácilmente para los visitantes del portal.

Las herramientas digitales, por otra parte, se han ido incrementando con el tiempo, facilitando el establecimiento de diálogo por parte del programa y la presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Delicious y YouTube.

A la fecha de este informe, Ibermuseos cuenta con 3.495 seguidores en Twitter, con una frecuencia de publicación poco estable, y una política de publicaciones que tiende a remitir a las noticias del portal (como forma de incrementar las visitas al mismo) y a retwittear información institucional relevante para el sector.

En cuanto a Facebook, hasta Junio de 2014 convivieron la página institucional y el perfil. Actualmente el perfil se ha migrado totalmente a la página institucional, que a Julio de 2014 contaba con 6.272 "*likes*", y como dato adicional aun más relevante desde el punto de vista de la comunicación 2.0, con 103 personas compartiendo su información (*personas que hablan de esto*). La comunicación por Facebook es básicamente institucional, vinculando a las noticias del Portal o difundiendo actividades

²³ Ver datos del Portal en anexo 5

o convocatorias específicas. El diálogo con los seguidores es mínimo, así como el vínculo con otras instituciones de interés.

El canal de Youtube publica vídeos relacionados con actividades (por ejemplo las ponencias presentadas en la reunión de ICOM 2013) y vídeos institucionales. Tiene una cantidad muy reducida de seguidores (26) y un nivel de visualización de los vídeos muy moderado, siendo el institucional de Ibermuseos el que acumula más visualizaciones (180 sobre un total de 689 acumulando los 14 vídeos disponibles).

Por último, la red Delicious es la herramienta web que Ibermuseos utiliza para almacenar on-line referencias de Internet. En ella archiva informaciones de interés para el Programa (páginas favoritas) y para sus públicos, permitiendo hacer una especie de labor de comisariado de contenidos web sobre museología, cooperación cultural y la actualidad de ambas áreas²⁴. Por el momento, la información no está organizada, pero el sistema acumula más de 1000 links de interés, muchos de ellos relacionados con la propia página del Portal Ibermuseos.

Por otra parte, desde el Portal se facilita que los usuarios puedan compartir la información a través de sus propias redes, con links a Blogger, Delicious, Facebook, Tumblr y Twitter. Permite también la actualización a través de RSS.

La comunicación a través de los medios digitales ya mencionados se refuerza partir de enero de 2013 con un boletín electrónico mensual para aquellos usuarios que se registren. Dichos boletines quedan disponibles en el Portal para su consulta posterior. Los boletines se envían a una lista de cerca de 3.000 contactos. La confección y forma de envío del boletín están siendo reforzadas en las mejoras actuales de temas de comunicación (que incluyen la renovación del Portal), en ejecución a la fecha de este informe.

La vía digital es la más importante para garantizar la visibilidad. Sin embargo, se han realizado esfuerzos para llegar a los medios de los diferentes países para incrementar la visibilidad del programa. En este sentido, como se comentó en apartados anteriores se intentó generar un red de responsables de comunicación de los puntos focales para hacer más eficiente la comunicación y aumentar la presencia del programa en los medios locales. Este esfuerzo, sin embargo, acabó consolidando solo algunos puntos focales más activos y la red completa no logró institucionalizarse.

Por otra parte, la percepción de algunos de los entrevistados es que la difusión desde los puntos focales se podría reforzar. Aun cuando se utilizan los medios habituales de cada institución para difundir principalmente las convocatorias de Ibermuseos, la falta de recursos (humanos) y las múltiples tareas que desarrollan los puntos focales no permiten enfatizar este punto. La percepción coincide con las escasas respuestas recibidas de los beneficiarios, que identifican como uno de los aspectos a mejorar el tema de la difusión, y la califican con un promedio de 2,3 sobre 5²⁵.

En términos generales, la comunicación desde la UT se centraliza en los medios explicados anteriormente, a los que hay que sumar los correos electrónicos y comunicación directa con los puntos focales y los miembros de la red iberoamericana de museos. Pese a la disposición de un consultor en comunicación, muchos de los

²⁴ Información obtenida del producto *Redes sociales: análisis de la efectividad comunicativa y de RR.PP en 2012* del consultor Eduardo Pinillos.

²⁵ Cabe recordar que el nivel de respuestas de la encuesta a beneficiarios es muy baja y por lo tanto las cifras solo pueden considerarse ilustrativas.

productos elaborados por éste que daban una mirada estratégica y de posicionamiento del programa, no se han llegado a implementar por carencia de recursos humanos. La labor del consultor se centra en la actualidad más bien a la elaboración y gestión de contenidos para los medios (fundamentalmente digitales, aunque no exclusivamente), más que a un trabajo de posicionamiento y visibilización que refuerce la imagen institucional del programa. En cuanto a la comunicación interna, esta labor se desarrolla principalmente desde la coordinación de la UT.

También desde la UT se gestionan las relaciones y sinergias con otros programas y organismos iberoamericanos. En términos de visibilidad, es destacable el convenio con TEIb para la realización de un programa sobre la diversidad de los museos iberoamericanos, así como su participación en las actividades de coordinación y formación convocadas por SEGIB y los acercamientos a otros programas como Proterritorios, Iberarchivos o Iberbibliotecas.

Una correcta y eficiente articulación y aprovechamiento de sinergias entre los programas y proyectos insertos dentro de los Espacios Iberoamericanos implicará un avance en la integración iberoamericana y un mejor aprovechamiento de recursos y logro de objetivos. Se encuentra a faltar una articulación real por parte de SEGIB en cuanto a las posibilidades de generación de sinergias, más allá de las actividades en las que se convoca a participar conjuntamente todos los programas, como las Jornadas de Cooperación, la participación en las reuniones de responsables de cooperación o algunos talleres específicos. Sin restar relevancia a este tipo de actividades, se manifiesta una relativa preocupación a la continua creación de nuevos programas IBER en lugar de la generación de sinergias y la inclusión de temáticas específicas en programas ya existentes, sobre todo considerando los recursos limitados de los Estados para adherir a los diferentes programas.

El Reglamento del programa establece, como parte de las atribuciones conferidas a la SEGIB, la promoción de la articulación y la generación de sinergias con el resto de programas de cooperación y con otros organismos multilaterales. Formalmente, existe en la actualidad una articulación –necesaria para el desarrollo del programa y su gestión de fondos– entre SEGIB y OEI (Brasil y España). Esta articulación, particularmente la gestión de fondos por parte de OEI Brasil y SEGIB España, no ha sido operativamente muy fluida, como se ha comentado anteriormente. En cuanto a otras acciones de articulación por parte de SEGIB, hay una serie de información respecto a actividades y memorias que SEGIB publica y distribuye entre los diferentes programas como forma de visibilizar las acciones y resultados de éstos, información que podría alimentar el aprovechamiento de sinergias por parte de los programas. Sería idóneo que este esfuerzo por mantener a todos informados fuera más allá de la información de las actividades de todos hacia todos, y pudiera tener un aporte estratégico en cuanto a sinergias efectivamente aprovechables por los diferentes programas, entendiendo que SEGIB tiene la visión global del conjunto.

8. Ejes transversales de la cooperación iberoamericana

El Manual Operativo establece en relación con la **perspectiva de etnia y género**, que ésta debe ser transversal y debe recogerse de manera adecuada a lo largo de todo el documento de formulación.

Ni los estatutos ni el reglamento del programa establecen de manera clara esta transversalidad de perspectiva. El reglamento, sin embargo, sí establece que deberá integrarse la perspectiva de género en los indicadores de seguimiento y evaluación del programa.

Cabe destacar, en todo caso, dos aspectos que justifican la ausencia de la inclusión explícita de este tema en los documentos antes citados:

- a. El programa está dirigido fundamentalmente a instituciones y no a trabajo directo con colectivos.
- b. Las instituciones representadas por el programa, en tanto responsables de museos a nivel nacional, son responsables de la protección y gestión del patrimonio museológico, y han firmado diversos documentos relacionados con las declaraciones finales de los Encuentros Iberoamericanos de Museos en que sí se reconoce explícitamente la función de los museos y el patrimonio como representación de las diversidades étnicas, sociales, culturales, y de género, entre otras.

Se asume, por tanto, como un elemento intrínseco a la labor de los museos la inclusión de la perspectiva de etnia y género en su trabajo cotidiano.

Cabría sugerir, en todo caso, la explicitación de los resultados que aporten específicamente en este sentido, tales como los premios otorgados a iniciativas que tengan en cuenta esta perspectiva o los fondos adjudicados para el trabajo con museos o temáticas orientadas en este sentido. El POA 2014 ya incluye indicadores en relación al % de proyectos beneficiarios de ayudas directas con beneficiarios pertenecientes a minorías, lo que facilitará el posterior seguimiento de resultados.

9. Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión general, se puede considerar Ibermuseos como un programa que, en sus cinco años de existencia, ha avanzado hacia un correcto funcionamiento operativo y se ha ido consolidando desarrollando las líneas de acción propuestas de forma progresiva, manteniendo una óptica de programa solidario de cooperación y un énfasis importante en el fortalecimiento sectorial y el desarrollo de políticas públicas y fortalecimiento institucional.

Entendiendo que la realidad cultural y museológica iberoamericana es muy diversa y que presenta desequilibrios importantes en el reconocimiento, avance y políticas específicas sectoriales, Ibermuseos aparece como un programa totalmente **pertinente y relevante para el sector**, y ha conseguido poner en agenda a los museos y su papel en el desarrollo e inclusión social, a la vez que potenciar la reflexión y la activación y desarrollo de políticas públicas sectoriales en diversos países de la región.

Por otra parte, el establecimiento de la Red Iberoamericana de Museos facilita la interlocución y el **alcance del programa más allá de los países miembros del CI**.

El programa ha tenido un **impacto** importante aunque difícil de cuantificar y visibilizar. Por una parte el fortalecimiento institucional, la posibilidad de interlocución y comparación entre pares y la fuerza regional aparecen como relevantes desde el punto de vista del impacto en el sector. Por otra parte, se han apoyado a través de convocatorias a un total de 56 proyectos, ya sea via premios o fondos concursables. Se hace imprescindible la mirada retrospectiva y proyectiva, **visibilizando y poniendo en valor** los logros del programa más allá de las acciones ejecutadas y **proyectando estratégicamente** las acciones en el futuro, sobre todo teniendo en cuenta la perspectiva de recorte presupuestario que puede derivar de la disminución de aportes extraordinarios al programa.

La evolución de los **países socios ha sido creciente**, sin embargo esto no se ha visto reflejado en un incremento sostenido de cuotas país: por una parte, hay países miembros que tienen retrasos de más de dos cuotas. Por otra parte, el contexto económico internacional está limitando los aportes de los países a la cuota establecida, cuando en años anteriores se había contado con cuotas país que superaban el importe correspondiente. Por último, no es desdeñable el hecho de que los aportes no se hacen en los periodos establecidos para ello, lo que genera una diferencia importante entre los ingresos devengados y los ingresos efectivos por cuotas país.

En cuanto al **gasto ejecutado**, éste ha sido creciente, reflejando una mayor disponibilidad presupuestaria pero también una mayor capacidad de gestión por parte de la UT y los países coordinadores. El establecimiento de procedimientos acordados con los organismos gestores ha facilitado esta tarea, haciendo más eficiente la gestión. Se evidencia aun una **falta importante de sistematización de la información** generada por el programa, tema que dificulta el seguimiento y la evaluación continua.

En cuanto a la visibilidad de la información generada y de las líneas del programa, actualmente se está actualizando el Portal, a la vez que se está desarrollando el sitio del OIM. Ambas acciones redundarán en el conocimiento, visibilidad e impacto del programa.

Por otra parte, es muy relevante tener en cuenta la situación de extrema **precariedad** que afecta al personal contratado en la UT por OEI Brasil. Las normas de contratación

por parte de OEI Brasil (no equivalentes a aquellas de OEI España) obligan a la contratación de los consultores en formato de consultor por producto con contratos anuales, tema que deja descubierta la cobertura sanitaria, las vacaciones y la proyección y vinculación al programa más allá del contrato anual. Estas condiciones tienen algunos efectos directos: el descontento del personal respecto a su situación contractual, cosa que puede derivar en una mayor **rotación de personal** en busca de mejores condiciones; y la relativa **contención a exigir mayores responsabilidades** por parte de los consultores, debido a la fragilidad laboral a la que están expuestos.

En cuanto a los ejes transversales de la cooperación, Ibermuseos tiene como elemento transversal a todo el programa la incorporación de perspectivas de género y etnia. En el último POA (2014) ya se integran indicadores específicos para el cumplimiento de este punto en algunas convocatorias. En cuanto al cumplimiento del Manual Operativo vigente, la redacción reciente del Reglamento del Programa integra gran parte de los requisitos. Quedan, sin embargo, algunos aspectos a mejorar en relación a los indicadores y a algunos detalles de visibilidad relacionados con la vinculación a SEGIB y a la Cooperación Iberoamericana.

Como recomendaciones y a título de síntesis de lo ya comentado en apartados anteriores:

a. **Mejora en la sistematización de la información** y creación de indicadores. Esto facilitará tanto el seguimiento, la eficiencia como también la transparencia y visibilidad de los resultados del programa.

b. **Mejora en la visibilización de los resultados**. Ejemplos como el Banco de Buenas prácticas, el video institucional o las publicaciones, todos de comunicación deficiente actualmente en el Portal, impiden la comunicación y visibilización de los resultados del programa. La visibilización de resultados del programa pasa también por mejorar y acercar el OIM a la UT, de manera que sus resultados se asocien al programa y no a un Estado en particular.

c. **Reflexión estratégica conjunta**. En relación a aspectos como el impacto (y sus indicadores) y las acciones a emprender en un escenario de menor presupuesto, pero también en torno al posicionamiento del programa como programa solidario y la repercusión (primordialmente económica) en los países que aportan cuota vs. aquellos que no lo hacen. Se hace necesaria también la solicitud de actualización del estado de situación e impacto de Ibermuseos en los países miembros como insumo necesario para la reflexión estratégica.

d. Relacionado con los puntos anteriores, se hace necesaria una clara **visibilización del valor añadido de ser miembro del programa** por medio del pago de cuota. La participación en los espacios de reflexión estratégica conjunta es un argumento que, sumado a la vocación de programa solidario, debería valorizarse y comunicarse como diferencial. En cuanto a la eventual repercusión económica diferenciada, el establecimiento de la convocatoria a proyectos multilaterales con una periodicidad fija (anual o bianual, máximo) que repercutan exclusivamente en los países miembros (y con cuotas al día) puede ser una forma de evidenciar la diferencia entre el estatus de miembro del programa y el resto de los países beneficiarios.

e. Impulso en la búsqueda de **otras fuentes de financiación**. El escenario de aportes extraordinarios por parte de AECID e IBRAM no aparece como realista. La incorporación de otros agentes, como la experiencia con la Fundación Getty, se deben impulsar para mantener un nivel de actividad constante.

f. Mejora en la **comunicación y coordinación entre la Unidad Técnica y el departamento de administración de SEGIB**. La gestión de fondos por parte de SEGIB ha resultado ocasionalmente complicada, por una parte porque la definición de los proyectos financiados por AECID no se define por la Unidad Técnica, y por otra porque la información respecto a los fondos disponibles y tiempos de ejecución no siempre ha sido realizada a tiempo. Garantizar una comunicación fluida entre las partes facilitará la gestión de los fondos a tiempo y en relación a las prioridades establecidas en el POA, sin necesidad de generar esfuerzos adicionales para la gestión de estos fondos.

g. **Fomento de la autonomía de la UT**. Proyectando una posible separación geográfica de la UT y la presidencia, e incluso si esta separación no ocurriese, se debería fomentar una autonomía mayor de la UT en la ejecución del POA una vez aprobado por el CI. Esto aumentará la eficiencia del programa. Sin embargo, esto debe ir ligado a la recomendación siguiente.

h. Estudio de fórmulas de **mejora en la contratación del personal de la UT**. Es fundamental evaluar las alternativas para la mejora en la contratación para evitar mayores rotaciones de personal y mejorar la vinculación emocional del personal de la UT con el programa.

ANEXO 1

Aspectos formales: adecuación de Ibermuseos al Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana aprobado en la XX Cumbre Iberoamericana de Mar del Plata (2010)

Como se comentó en la introducción, se realizará un análisis relacionado con el documento de formulación del programa y el cumplimiento del Manual Operativo de 2010, vigente a día de hoy. En dicho Manual se establecen una serie de requisitos, que son los que se analizan a continuación.

Cabe destacar que el Programa Ibermuseos contaba hasta 2013 solamente con los Estatutos como documento de formulación, documento muy genérico y previo a la aprobación del Manual Operativo de 2010. Sin embargo, en 2013 se desarrolló el Reglamento de Funcionamiento del Programa, documento que busca aclarar ciertos procedimientos y ajustarse al Manual Operativo vigente en la actualidad. Este documento fue desarrollado por SEGIB y el punto focal de España, validado por el Comité Ejecutivo y aprobado finalmente por el Comité Intergubernamental en la Reunión de Barranquilla de 2013.

De todas formas, se realiza a continuación el análisis de adecuación del Programa al Manual Operativo, tomando como referencia tanto el documento de Estatutos, el Reglamento de Funcionamiento y en algunos casos los Planes Operativos Anuales (POA) y las convocatorias.

Se analizarán los siguientes aspectos:

- a. La orientación a resultados
- b. Perspectiva de etnia y género
- c. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana y con otros actores
- d. Participación de organismos y organizaciones sociales
- e. Visibilidad

a. Orientación a resultados.

Un primer requisito del Manual Operativo es la orientación a resultados. Al respecto, se destacan los siguientes aspectos:

i. Existencia de indicadores cuantificables en relación a los resultados previstos y el impacto esperado

El Manual Operativo establece que los programas deberán contar con un marco de indicadores que permita medir tanto los resultados como el impacto del programa. Se establece que el documento de formulación deberá contener dos bloques de indicadores: los de proceso –que se utilizarán a través del informe anual para rendir cuentas de la actividad, situación y evolución del programa– y los de impacto –que medirán el avance en el logro de objetivos–.

- Estatutos

Este documento, aprobado en 2009, establece de forma muy general los objetivos del programa y no se especifican resultados esperados ni indicadores de seguimiento.

- Reglamento de Funcionamiento

Este documento establece claramente los objetivos del programa, aunque no

especifica resultados esperados ni indicadores asociados. En todo caso, menciona explícitamente que el programa deberá contar con indicadores de proceso y de impacto, aunque no especifica cuáles serán éstos. Define, sin embargo que será responsabilidad de la Unidad Técnica la propuesta y definición de los indicadores de seguimiento del programa.

- POA

Por último, haciendo un análisis de los POA del programa, se puede verificar que a partir del POA 2011-2012, se presentan matrices de planificación que definen indicadores de proceso para cada uno de los resultados asociados a los objetivos del programa. No se establecen, en ningún caso, indicadores de impacto que midan realmente el avance en los objetivos más allá del cumplimiento de las acciones previstas en cada POA.

En cuanto al seguimiento operativo del programa, éste se basa en la relación y descripción de proyectos ejecutados en relación a los aprobados en el POA, y los gastos asociados. Cabe destacar que desde su inicio en 2008, el primer informe de actividades se presenta en Septiembre de 2012, incluyendo el informe financiero y de actividades acumuladas en los primeros 4 años de programa. La información es básicamente descriptiva, incluyendo en algunos casos datos cuantitativos (cantidad de proyectos presentados, estadísticas de comunicación digital, etc.). El Reglamento aprobado en 2013 establece que se deberá presentar un informe final de gestión anual, acuerdo que permite hacer un seguimiento más constante de la ejecución del programa.

Cabe señalar que estos indicadores de seguimiento no son los utilizados para realizar el seguimiento por parte de la SEGIB. A nivel interno, el informe Anual del programa contiene indicadores cuantitativos relativos a:

- Número de países participantes
- Número total de actividades realizadas en el año correspondiente
- Número de proyectos aprobados en el año correspondiente
- Número total de actividades de difusión y participantes en las mismas

Por otra parte, recoge información cualitativa relativa a:

- actividades más significativas
- principales logros
- difusión y visibilidad
- gasto ejecutado

ii. *Existencia de indicadores relativos a la integración de las perspectivas de género y etnia.*

Análisis del Reglamento de Funcionamiento del Programa

El Reglamento de Funcionamiento del Programa establece como uno de los objetivos específicos (O8) el *Promover el derecho a la memoria de las distintas etnias y géneros, de grupos y movimientos sociales, apoyando acciones de apropiación social del patrimonio y de valorización de los distintos tipos de museos.* No establece, sin embargo indicadores relativos a este tema.

Análisis de los POA

El análisis de los POA varía en el tiempo. En los POA 2009-2010 y 2010-2011 se incorpora como requisito el Enfoque de género y etnia, estableciendo que de forma transversal se contemplará el enfoque de género y la atención a comunidades

indígenas, afrodescendientes y poblaciones migrantes. Se contempla como acción específica la difusión dirigida a los diferentes grupos, sin establecer indicadores específicos. De todas formas, cabe destacar que esta acción no se ha realizado de forma específica.

En el caso de las convocatorias, los POA establecen que se procurará un equilibrio de género y reserva de plazas para estos colectivos y que se establecerán indicadores de evaluación de la integración de género y etnia. Sin embargo, aparte de la declaración del enfoque, no se integran indicadores específicos al respecto.

En los POA 2011-2012, y 2013²⁶ el requisito de enfoque de género desaparece.

El POA 2014 vuelve a integrarlo, estableciendo como indicador que un 20% de los proyectos aprobados en las convocatorias deberán tener beneficiarios de minorías étnicas o diversidad de género. El documento de 2014 es, por lo tanto, el único POA a la fecha que integra indicadores concretos respecto a la integración de perspectivas de género y etnia.

Análisis de las convocatorias

Analizando directamente las convocatorias, la convocatoria a proyectos de curaduría “Conversaciones” no menciona ni establece criterios para incluir la perspectiva de género y etnia en la selección en ninguna de sus 2 ediciones. En cuanto a la convocatoria al premio de “Educación y Museos”, desde sus inicios y en sus cinco convocatorias enuncia que se valorará la atención a las diversidades étnicas, sociales y culturales, pero no se especifica cómo se valorará.

iii. *Validez del marco de indicadores nacionales homogéneo*

Considerando que no existe un marco de indicadores de impacto que permita evaluar el aporte del Programa en los diferentes países, no aplica la validez del marco de indicadores homogéneo. Al centrarse los indicadores en el cumplimiento de las acciones previstas en el POA, los indicadores se pueden alimentar y generar desde la propia UT, sin necesidad de aportes de datos por país.

Sin embargo, se recomienda el establecimiento de indicadores de impacto como fuente de información para una evaluación más estratégica del programa. En caso de incorporarse dichos indicadores, debería establecerse de forma consensuada una metodología que sea de fácil alimentación por parte de los países involucrados, y que no genere una carga de trabajo adicional a los puntos focales para favorecer su cumplimiento.

b. Perspectiva de etnia y género

El segundo requisito establecido en el Manual Operativo tiene relación con la **perspectiva de etnia y género**, que debe ser transversal y debe recogerse de manera adecuada a lo largo de todo el documento de formulación.

Ni los estatutos ni el reglamento del programa establecen de manera clara esta transversalidad de perspectiva. El reglamento sí establece que deberá integrarse la perspectiva de género en los indicadores de seguimiento y evaluación del programa.

Cabe destacar, en todo caso, dos aspectos que justifican la ausencia de la inclusión

²⁶ A partir de 2013 se cambia el periodo de planificación haciéndolo coincidir con el año calendario.

explícita de este tema en los documentos antes citados:

- a. El programa está dirigido fundamentalmente a instituciones y no a trabajo directo con colectivos.
- b. Las instituciones representadas por el programa, en cuanto responsables de museos a nivel nacional, son responsables de la protección y gestión del patrimonio museológico, y han firmado diversos documentos relacionados con las declaraciones finales de los Encuentros Iberoamericanos de Museos en que sí se reconoce explícitamente la función de los museos y el patrimonio como representación de las diversidades étnicas, sociales, culturales, y de género, entre otras.

Se asume, por tanto, como un elemento intrínseco a la labor de los museos la inclusión de la perspectiva de etnia y género en su trabajo cotidiano.

Cabría sugerir, en todo caso, la explicitación de los resultados que aporten específicamente en este sentido, tales como los premios otorgados a iniciativas que tengan en cuenta esta perspectiva o los fondos adjudicados para el trabajo con museos o temáticas orientadas en este sentido.

Por otra parte, el Manual Operativo sugiere integrar ciertas acciones –que el Programa cumple actualmente–, como se especifica a continuación:

- *Asegurar el acceso a la información del Programa y a sus actividades por parte de estos grupos de población a través de boletines, convocatorias y páginas de Internet.* Este aspecto se cumple cabalmente por Ibermuseos, contando con una web bilingüe y realizando difusión a través de newsletters digitales y redes sociales a quienes lo soliciten a través de la web.

- *Reservar plazas en cursos, seminarios y actividades. Definir umbrales mínimos destinados a estas poblaciones, en resoluciones de convocatorias de becas, proyectos y ayudas, de conformidad con la legislación de los países participantes.* El POA 2014 incorpora como uno de los indicadores un % mínimo de proyectos apoyados relacionados con este tipo de colectivos. A la fecha de este informe, no se ha resuelto la convocatoria y por tanto no se puede alimentar el indicador, pero formalmente ya ha sido incorporado.

- *Establecer incentivos para la incorporación de estos enfoques en las convocatorias de proyectos y ayudas que realizan los Programas.* Como se ha comentado anteriormente, las convocatorias a los premios de Educación y Museos establecen que se valorará la incorporación de estos temas, aun cuando no establece cómo será esto valorado. En cuanto a las convocatorias de curaduría, este enfoque no se incorpora explícitamente, aunque se establece que se valorará el alineamiento con los objetivos y principios del programa, entre ellos la valorización de la identidad y diversidad de Iberoamérica.

c. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana y con otros actores

El Programa Ibermuseos nace ante la inexistencia de programas preexistentes de trabajo específico con museos desde una perspectiva de fortalecimiento iberoamericano y de orientación de fortalecimiento de políticas públicas en el sector. Las organizaciones preexistentes como ICOM reúnen a profesionales de los museos y a museos en sí mismos como socios de la organización, con una visión más orientada a la acción directa con los museos que a la generación de políticas públicas y refuerzo institucional. En este sentido, la creación del Programa define un valor añadido importante en relación al fortalecimiento del espacio iberoamericano desde las

políticas relacionadas con museos.

Por otra parte, en cuanto a la articulación con otros programas existentes, desde su inicio Ibermuseos ha ejecutado acciones en esta línea, como por ejemplo el convenio con la Televisión Educativa Iberoamericana (TEIb) para la realización de un programa sobre la diversidad de los museos iberoamericanos. Por otra parte, se han iniciado contactos con otros programas como Proterritorios, RADI, Iberbibliotecas, Iberarchivos, Ibercultura viva. Sin embargo, en estos casos no se ha conseguido ir más allá de un contacto inicial, sin avances en la concreción de aprovechamiento de sinergias o propuestas conjuntas.

d. Participación de organismos y organizaciones sociales

El Reglamento de Funcionamiento del Programa establece que *las instituciones iberoamericanas, públicas o privadas, los organismos multilaterales, las entidades afines a los objetivos de Ibermuseos y las regiones y localidades de los países iberoamericanos, así como los países observadores asociados y los organismos observadores consultivos de la Conferencia Iberoamericana podrán vincularse al programa Ibermuseos. Sus aportaciones se destinarán a líneas específicas de actuación consensuadas entre el aportante y el CI.*

Este enunciado se ha cumplido, por ejemplo, integrando otras organizaciones como la Fundación Getty en la financiación de actividades del programa. Por otra parte, se ha participado en espacios de interlocución y diálogo internacional con otras redes y organizaciones internacionales vinculadas al sector de los museos, como por ejemplo UNESCO, ICOM, MINOM (Movimiento Internacional por una Nueva Museología), AFRICOM (Consejo Internacional de Museos Africanos), NEMO (Red de Organizaciones de Museos Europeos) o la Alianza Americana de Museos (AAM). A modo de ejemplo, en el caso de la AAM, en mayo de 2014 la UT realizó un viaje a Seattle para participar del encuentro anual de esta organización, como primer paso para articular una relación con este tipo de organismos.

e. Visibilidad

En cuanto al requisito de la visibilidad, cabe destacar los siguientes aspectos:

- el reglamento de funcionamiento establece que es responsabilidad de la UT y de SEGIB el impulsar la visibilidad y difusión del programa, y responsabilidad de los representantes de los países en el programa el apoyar la divulgación de las actividades y convocatorias.
- la UT mantiene comunicación directa y fluida con los representantes de los países miembros para canalizar información y temas a ser validados por los representantes
- los representantes de los países miembros realizan la difusión de las convocatorias y otras actividades a través de los medios habituales en cada país, normalmente a través de difusión digital a bases de datos de museos, página web, etc. y otras acciones de presentación del programa en espacios *ad-hoc* como reuniones, conferencias, foros, etc.
- el programa cuenta con una página web del programa, a la que se puede acceder directamente (www.ibermuseos.org y www.ibermuseus.org) o a través de la web de SEGIB. La página está actualmente en proceso de renovación, esperando mejorar su utilidad y navegabilidad.

Por otra parte, el cumplimiento del punto 7.6.2 del Manual Operativo, es parcial:

- la página web de Ibermuseos tiene el logo de SEGIB, y en la descripción del programa dice estar vinculado con la SEGIB.
- los documentos de las comunicaciones institucionales suelen incluir exclusivamente

el logo del programa en su formato bilingüe (español – portugués) pero no incluyen el logo de SEGIB.

- a partir de 2013, las convocatorias de ayudas enuncian el origen del programa y su aprobación en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno correspondiente, sin nombrar explícitamente a SEGIB ni aplicar su logo ni el de la cooperación iberoamericana.

ANEXO 2
Tabla de síntesis de resultados del programa²⁷

Resultados previstos/Líneas de acción	Actividades realizadas	Fuentes de verificación
<p>1. Acciones de Fortalecimiento Institucional.</p> <p>1. Encuentros Intergubernamentales</p>	<p>I Encuentro Iberoamericano de Museos (Salvador de Bahía, 2007)</p> <p>II Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Florianópolis, 2008)</p> <p>III Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Santiago de Chile, 2009)</p> <p>IV Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Toledo, 2010)</p> <p>I Encuentro sobre Políticas Culturales: Museos en Europa e Iberoamérica (Madrid, 2010)</p> <p>V Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Ciudad de México, 2011)</p> <p>VI Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Colonia, Uruguay, 2012)</p> <p>Reunión Extraordinaria del Comité Intergubernamental (Santiago de Chile,</p>	<p>1. Actas de resolución de las Reuniones del Comité Intergubernamental y Ejecutivo (Actas 01 a 07, de reuniones extraordinarias y Ejecutivo).</p> <p>2. Declaraciones de los Encuentros Iberoamericanos de Museos. La Declaración de la Ciudad de Salvador (2007)</p> <p>Año Iberoamericano de Museos. Los museos como agentes de cambio social y desarrollo (2008)</p> <p>Declaración de Santiago. Los museos en un contexto de crisis (2009)</p> <p>Declaración de Toledo. Institucionalización de las políticas públicas en el área de museos (2010)</p> <p>Declaración de Madrid. Museos en Europa e Iberoamérica. Dinamizadores de la ciudad, el territorio y la sociedad (2010)</p> <p>Declaración de la Ciudad de México. Preservación del Patrimonio Museológico, repatriación de bienes y cooperación internacional (2011)</p> <p>Declaración de Montevideo. Museo: ¿territorio de conflictos? Miradas a 40 años de la Mesa Redonda de Santiago de Chile (2012)</p> <p>Declaración de Barranquilla. Un marco para la Memoria y el Cambio Social (2013)</p>

²⁷ Tabla presentada en el "Informe de evaluación del programa Ibero museos" preparado por la consultora Antía Vilela en Mayo de 2014.

	<p>2012)</p> <p>Reunión Comité Ejecutivo (Virtual, 2013)</p> <p>VII Encuentro Iberoamericano de Museos y Reunión del Comité Intergubernamental (Barranquilla, Colombia, 2013)</p>	
<p>1 .Acciones de Fortalecimiento Institucional.</p> <p>2. Década del Patrimonio Museológico 2012-2022</p>	<p>Creación de un logo para la Década del Patrimonio Museológico 2012-2022)</p> <p>Lanzamiento de la Década del Patrimonio Museológico 2012-2022 (Santiago de Chile, 2012)</p> <p>Creación de un microsítio para la Década</p> <p>Creación y lanzamiento (virtual y presencial) de la Publicación Compilación de Documentos originales de la Mesa Redonda de Santiago de Chile (2013)</p>	<p>Logo Década del Patrimonio Museológico 2012-2022</p> <p>Microsítio Década</p> <p>Publicación Década del Patrimonio Museológico</p>
<p>1. Acciones de Fortalecimiento Institucional.</p> <p>3. Proyectos multilaterales</p>	<p>Convocatorias de fondos concursables para proyectos de países: I Convocatoria (2011) y II y III (2012)</p>	<p>Resolución de las convocatoria e informes de ejecución de los proyectos:</p> <p><i>2011</i> Encuentro Taller binacional para la gestión de riegos en museos (Chile)</p> <p>Museos comunitarios en Ecuador: sostenibilidad y políticas públicas (Ecuador)</p> <p>Proyecto Musig. Análisis, diagnóstico y viabilidad de la implementación de un sistema de información geográfica para la promoción, difusión, y divulgación de la Red Nacional de Museos para la sociedad por medio de tecnologías Sig. (España)</p> <p>Situación actual de los profesionales de museos (España)</p> <p>Observatorio de Museos del Instituto Nacional de Bellas Artes (México)</p> <p>Normalización y digitalización de colecciones de museos estatales del Uruguay. Etapa 1. (Uruguay)</p> <p><i>2012/1</i> Publicación Década del Patrimonio Museológico (Ibermuseos)</p>

		<p>Producción del dvd de la Década del Patrimonio Museológico (Iberoamericanos)</p> <p>Producción del dvd Programa Iberoamericanos (Iberoamericanos)</p> <p>Reunión de expertos para la protección y promoción de los museos y colecciones (Iberoamericanos)</p> <p>Publicación de tres libros de temática museológica. (España)</p> <p>III Encuentro Bilateral de Museos España-Portugal</p> <p>Normalización y digitalización de colecciones de museos estatales del Uruguay. Etapa 2 (Uruguay)</p> <p>Propuesta piloto para la implementación de la metodología de gestión de riesgos para museos públicos en Colombia (Colombia)</p> <p>Programa de equipamiento y subsane de necesidades de los espacios museográficos del INBA (México)</p> <p>Colóquio Internacional Políticas Públicas para o Patrimônio Imaterial: percursos, concretizações, perspectivas (Portugal)</p> <p>Red uruguaya Museos y Educación (Uruguay)</p> <p><i>2012/2</i></p> <p>Sensibilización para la valoración del patrimonio que albergan los museos, a partir de experiencias de buen desempeño en Colombia (Colombia)</p> <p>Museo Amigo. Intervenciones en el Museo Nacional de Artes Visuales para mejorar la accesibilidad de personas con discapacidades motrices y visuales (Uruguay)</p> <p>Implantação do Plano de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro nos museus do Instituto Brasileiro de Museus (Brasil)</p> <p>Micrositio en línea de los bienes culturales de Nuestra Señora de las Mercedes y la protección del patrimonio cultural subacuático (España)</p> <p>Cartografía de prácticas expositivas (México)</p> <p><i>Proyectos multilaterales:</i></p> <p>Fortalecimiento de políticas públicas para el sector de museos de Centroamérica</p> <p>Encuentro / Taller de buenas prácticas en proyectos expositivos Estudio de la institucionalidad política del área de museos en Iberoamérica</p> <p>Proyecto de fortalecimiento para la conservación del patrimonio cultural subacuático en el cono sur americano.</p> <p>Total: 17 proyectos aprobados de 9 países del Comité²⁸</p>
--	--	---

²⁸ En el listado se identifican 25 proyectos, considerando los presentados por Iberoamericanos.

<p>1. Acciones de Fortalecimiento Institucional.</p> <p>4. Colaboraciones</p>	<p>Actividades en el contexto del ICOM Rio 2013: Seminario "Museos y cambio social en Iberoamérica hoy", días 13 y 14 de agosto.</p> <p>Reunión de redes de museos (NEMO, AAM, AFRICOM).</p> <p>Stand de divulgación Colaboración con Hispania Nostra, Minom, Icom, entre otras instituciones</p>	<p>Programa del encuentro, videos e informe de participación en el ICOMRio 2013</p>
<p>2. Herramientas de intercambio e información.</p> <p>1. Portal IBERMUSEOS</p>	<p>Creación del Portal IBERMUSEOS Contratación de consultor de comunicación desde 2011: actualización semanal del Portal con publicación de noticias y actividad en redes sociales</p> <p>Publicación mensual del boletín IBERMUSEOS desde enero de 2013</p>	<p>Productos del consultor contratado y noticias publicadas.</p> <p>Boletines publicados (desde enero de 2013 hasta la fecha)</p> <p>Estadísticas de adhesión a las redes sociales</p> <p>Creación de imagen para las convocatorias y proyectos</p>
<p>2. Herramientas de Intercambio e Información.</p> <p>2. Observatorio Iberoamericano de Museos</p>	<p>Publicación del informe panorama de los museos.</p> <p>Marco conceptual del Registro Iberoamericano.</p> <p>Sitio web y marca OIM.</p> <p>Formación grupos de trabajo (I Encuentro del Consejo Asesor).</p> <p>Especialista contratado.</p>	<p>Documento informe panorama de los museos iberoamericanos.</p> <p>Informe marco conceptual.</p> <p>Micrositio web en versión interna e imagen OIM.</p> <p>Acta del I Encuentro del Consejo Asesor.</p> <p>Contrato consultora.</p>
<p>3. Formación y capacitación</p>	<p>Curso de Gestión de riesgos DIBAM/ICCROM</p>	<p>Informe del Curso de Gestión de riesgos DIBAM/ICCROM</p>
<p>4. Premio Iberoamericano de Educación y Museos</p>	<p>Cuatro ediciones del Premio Iberoamericano de Educación y Museos</p> <p>Banco</p>	<p>Resolución Premio Iberoamericano de Educación y Museos (I-IV).</p> <p>24 proyectos apoyados de 10 países²⁹</p> <p>80 proyectos en el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas³⁰</p>

²⁹ Según el listado de proyectos premiados, son 24 proyectos de 9 países.

³⁰ De los cuales solamente disponibles 42 en el portal, 22 con información ampliada y 20 solo con títulos

	Iberoamericano de Buenas Prácticas	
5. Apoyo a proyectos de curaduría	Dos convocatorias para la premiación de proyectos (2010 y 2012).	Resolución convocatorias I y II de Conversaciones 7 proyectos apoyados de 8 países
6. Programa de Apoyo al Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo	<p>Creación de la Mesa Técnica del Programa Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo</p> <p>Creación de un Plan de Acción</p> <p>Seminario Taller en Gestión de Riesgos al Patrimonio Museológico (Brasilia, 2011)</p> <p>Seminario Taller Valoración de Acervos Museológicos (Colombia, 2012)</p> <p>Publicación Ensayos del Seminario Taller en Gestión del Riesgos al Patrimonio Museológico</p> <p>Publicación Ensayos del Seminario Taller en Valoración de Acervos Museológicos</p> <p>Apoyo a la ciudad de Lorca: seminario Museos y Seísmos y proyecto museográfico para el Museo Arqueológico de Lorca.</p>	<p>Acta de las reuniones de la Mesa Técnica</p> <p>Plan de Acción para el Programa de Patrimonio Museológico en Situación de Riesgo</p> <p>Publicaciones 1 y 2 sobre gestión del patrimonio museológico en riesgo.</p> <p>Conclusiones del Seminario Museos y Seísmos</p> <p>Publicación del seminario Museos y Seísmos</p> <p>Informe de ejecución del proyecto de cooperación con la ciudad de Lorca.</p>

7. Ediciones Ibermuseos	Ediciones Ibermuseos	<p>Documentos online de las publicaciones Ibermuseos:</p> <p>Publicación compilación de los documentos originales de la Mesa Redonda (vol I y II) http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2013/05/Publicacion_Mesa_Redonda_VOL_I.pdf http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2013/05/Publicacion_Mesa_Redonda_VOL_II.pdf</p> <p>Ensayos del Seminario Taller en Gestión de Riesgos al Patrimonio Museológico (2011) http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2014/01/Gestao-do-Patrimonio-Museologico-em-Risco-2011-WEB_2014.04.17.baixa.pdf</p> <p>Ensayos del Seminario Taller en Valoración de Acervos Museológicos (2012) http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2014/01/Valoraco-de-Acervos-Museologicos-2012-WEB_2014.04.17.baixa.pdf</p>
8. Comunicación y difusión	<p>Producción y difusión de materiales de divulgación.</p> <p>Participación en eventos de la cooperación cultural.</p>	<p>Creación de una logomarca Ibermuseos</p> <p>Creación de un Manual de identidad para el Programa Ibermuseos</p> <p>Creación de folder, folleto Declaración de Salvador, folleto Compilación de las Declaraciones, postales y carteles Década, imagen para las convocatorias Ibermuseos y encuentros y seminarios, banners y obsequios.</p> <p>Informe de participación en eventos de Segib: Jornadas de la Cooperación en El Salvador, Panamá, República Dominicana y Ecuador y Reuniones de Responsables de Cooperación Anuales.</p> <p>Conferencias de Cultura Iberoamericanas (Asunción y Salamanca)</p>
9. Unidad Técnica.	<p>Contratación de tres consultores.</p> <p>Mantenimiento de la UT.</p> <p>Viajes de la UT.</p>	<p>Contratos y productos de los consultores Senior, Junior y Administración</p> <p>Informes de ejecución financiera mensuales OEI.</p> <p>Informes de viaje y participación</p>
10. Otras acciones de fortalecimiento institucional. (POA Ibram 2013 aprobado en Reunión del CI, Colonia, 2012).	<p>Proyecto de creación de un instrumento normativo Unesco.</p> <p>Programa de gestión del patrimonio museológico en riesgo.</p>	<p>Documento de aprobación de un instrumento normativo en el contexto de Unesco.</p> <p>Informe de evaluación del taller patrimonio museológico en riesgo.</p>
Otras actividades no incluidas en el POA.	<p>Planificación anual para el Programa Ibermuseos y prestación de cuentas</p> <p>Atención a las demandas de la Cooperación Iberoamericana</p> <p>Construcción de procedimientos, mecanismos y redes para el desarrollo</p>	<p>Planos Operativos Anuales e informes de ejecución anuales (2009-2013)</p> <p>Informes de la Cooperación Iberoamericana. Memorias Anuales Segib, Informes mensuales de actividades (2009-2013)</p> <p>Reglamento del Programa Ibermuseos (Barranquilla, 2013)</p>

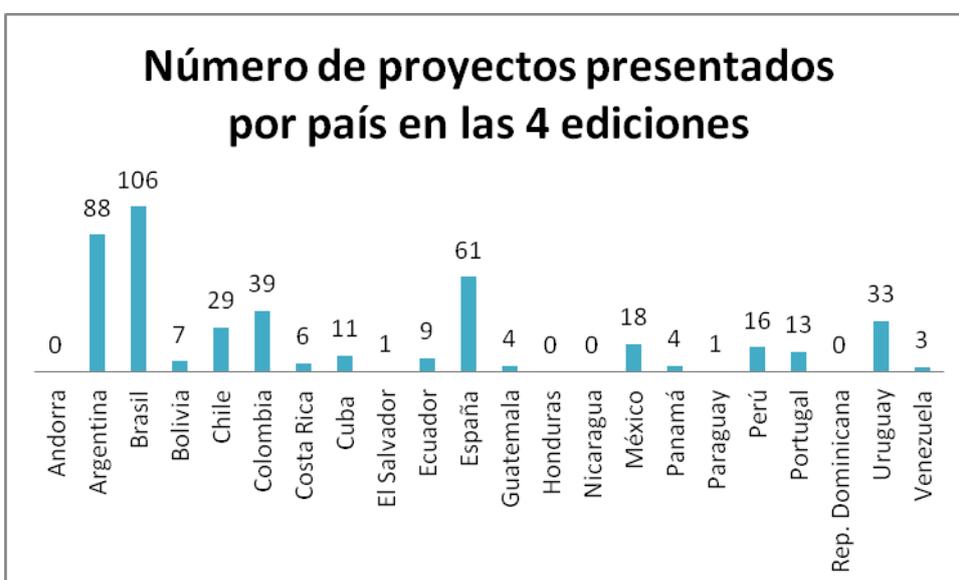
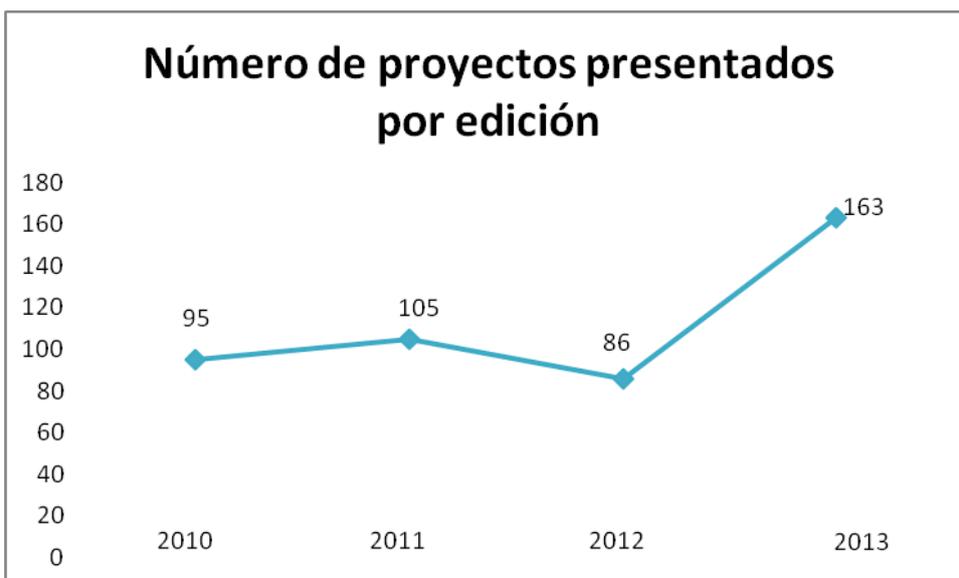
	institucional del Programa	
--	----------------------------	--

ANEXO 3

Premio Iberoamericano de Educación y Museos: datos³¹

Desde sus inicios, el número de proyectos presentados ha tenido una progresión ascendente – con excepción del año 2012 que experimenta un pequeño descenso – y manifestó un aumento expresivo en el año 2013, con un total de 163 proyectos presentados de 16 países diferentes. Sumando las cuatro ediciones, ha habido participación de 18 de los 22 países iberoamericanos, con la ausencia de Andorra, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. Los países que presentaron mayor número de proyectos fueron Brasil, Argentina, España, Colombia, Uruguay y Chile, por ese orden y los países más beneficiados fueron Argentina, España, Chile, Cuba y Brasil.

En el periodo 2009-2013 se apoyaron 24 proyectos, de 10 países diferentes.

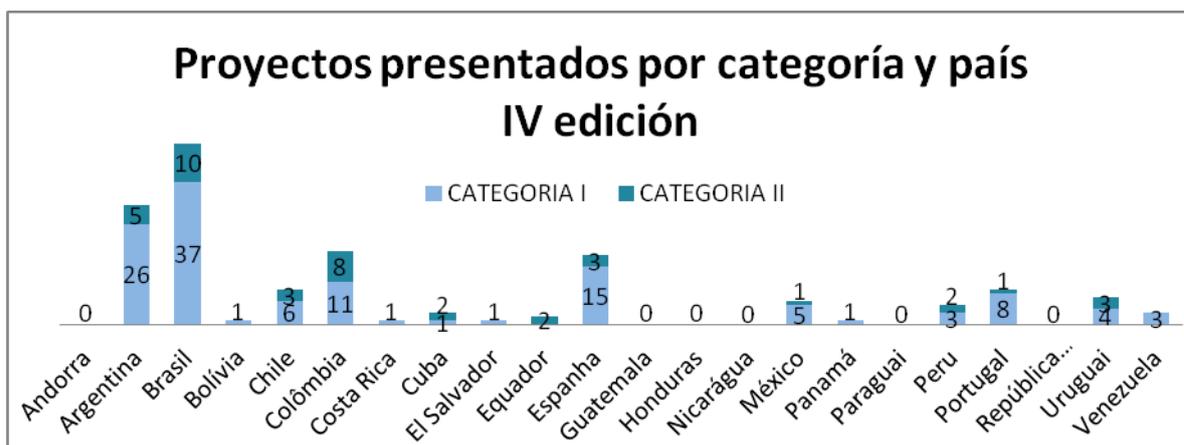


³¹ Información extraída del “Informe de evaluación Programa Iberescena” elaborado por la consultora Antía Vilela en mayo 2014.

Gráfico x: Recursos distribuidos por edición 2010 - 2013



Como ejemplo del comportamiento de esta convocatoria, se presentan los datos de la convocatoria de 2013 (IV edición). En esta ocasión los recursos destinados a la convocatoria se distribuyeron de la siguiente manera: \$ 20.000 para la categoría 1 (\$ 10.000 para el primer premio y \$ 5.000 para el segundo y tercer premios), y \$ 30.000 para la categoría 2 (\$ 10.000 por proyecto). A continuación la cantidad de proyectos presentados por país y convocatoria:



Como puede observarse, Brasil, Argentina, España, y Colombia destacan entre los países participantes, lo que demuestra la divulgación y organización al interior del país. Andorra, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana, están nuevamente ausentes de las estadísticas.

ANEXO 4
Tabla de ingresos efectivos de cuotas- país

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Argentina	0,00	0,00	0,00	79.974,00	0,00	79.974,00
Brasil	115.074,80	334.548,93	294.175,80	175.783,17	60.000,00	979.582,70
Chile	39.980,00	0,00	40.000,00	79.990,00	0,00	159.970,00
Colombia	55.491,07	2.308,79	94.784,73	39.990,00	39.964,00	232.538,59
Ecuador	0,00	39.980,00	0,00	0,00	30.000,00	69.980,00
España	56.202,23	44.704,82	0,00	73.129,20	72.913,18	246.949,43
México	0,00	39.299,04	94.199,26	0,00	119.315,91	252.814,21
Perú				30.000,00	30.000,00	60.000,00
Portugal	0,00	0,00	0,00	79.847,47	79.990,00	159.837,47
Uruguay	52.287,62	0,00	79.240,38	43.472,72	31.168,79	206.169,51
Total	319.035,72	460.841,58	602.400,17	602.186,56	463.351,88	2.447.815,91

Fuente: Seguimiento económico 2013 elaborado por OEI y SEGIB

Cabe destacar que hay diferencias en los totales presentados por cuotas-país y cuotas por ingreso efectivo. En el caso de Portugal, la diferencia se debe a que la cuota 2009 fue aportada en 2008. En el caso de Chile, la cuota 2010 fue aportada por el programa, debido al terremoto que sufrió el país ese año. Por último, en el caso de Uruguay, la cuota 2013 fue ingresada en 2014, y no se justifica la diferencia entre una cifra y la otra.

ANEXO 5**Cuadros estadísticas portal Ibermuseos 2011-2013**

País/territorio ?	Adquisición			Comportamiento		
	Sesiones ? ↓	% de nuevas sesiones ?	Nuevos usuarios ?	Porcentaje de rebote ?	Páginas/sesión ?	Duración media de la sesión ?
07-12, 2011	6.902 % del total: 100,00% (6.902)	68,31% Promedio del sitio: 68,40% (-0,13%)	4.715 % del total: 99,87% (4.721)	51,22% Promedio del sitio: 51,22% (0,00%)	3,12 Promedio del sitio: 3,12 (0,00%)	00:03:26 Promedio del sitio: 00:03:26 (0,00%)
1. Brazil	3.176 (46,02%)	64,07%	2.035 (43,16%)	48,52%	3,55	00:03:39
2. Spain	849 (12,30%)	72,32%	614 (13,02%)	50,53%	2,90	00:02:38
3. Argentina	433 (6,27%)	76,21%	330 (7,00%)	44,11%	3,08	00:02:59
4. Colombia	336 (4,87%)	51,19%	172 (3,65%)	56,55%	2,40	00:03:18
5. Mexico	280 (4,06%)	72,86%	204 (4,33%)	55,71%	2,88	00:04:25
6. Portugal	269 (3,90%)	85,50%	230 (4,88%)	54,28%	2,48	00:02:52
7. Ecuador	259 (3,75%)	71,43%	185 (3,92%)	58,69%	2,48	00:03:23
8. Chile	240 (3,48%)	60,00%	144 (3,05%)	46,25%	3,53	00:03:19
9. Uruguay	199 (2,88%)	67,84%	135 (2,86%)	52,26%	2,83	00:03:00
10. Peru	189 (2,74%)	70,90%	134 (2,84%)	49,74%	3,07	00:04:40

País/territorio ?	Adquisición			Comportamiento			Conversiones
	Sesiones ? ↓	% de nuevas sesiones ?	Nuevos usuarios ?	Porcentaje de rebote ?	Páginas/sesión ?	Duración media de la sesión ?	Porcentaje de conversiones del objetivo ?
2012	25.667 % del total: 100,00% (25.667)	61,63% Promedio del sitio: 61,61% (0,03%)	15.818 % del total: 100,03% (15.814)	54,79% Promedio del sitio: 54,79% (0,00%)	2,58 Promedio del sitio: 2,58 (0,00%)	00:03:13 Promedio del sitio: 00:03:13 (0,00%)	0,00% Promedio del sitio: 0,00% (0,00%)
1. Brazil	7.647 (29,79%)	62,72%	4.796 (30,32%)	58,38%	2,60	00:03:06	0,00%
2. Spain	4.973 (19,38%)	55,42%	2.756 (17,42%)	46,25%	2,80	00:03:16	0,00%
3. Argentina	2.174 (8,47%)	64,26%	1.397 (8,83%)	52,21%	2,78	00:03:56	0,00%
4. Colombia	1.933 (7,53%)	55,66%	1.076 (6,80%)	56,54%	2,29	00:02:44	0,00%
5. Mexico	1.337 (5,21%)	73,30%	980 (6,20%)	64,70%	2,05	00:02:28	0,00%
6. Ecuador	1.316 (5,13%)	54,64%	719 (4,55%)	55,17%	2,54	00:03:54	0,00%
7. Chile	1.210 (4,74%)	60,83%	736 (4,65%)	51,57%	2,64	00:03:31	0,00%
8. Portugal	1.036 (4,04%)	64,58%	669 (4,23%)	57,92%	2,32	00:02:35	0,00%
9. Uruguay	1.014 (3,95%)	59,76%	606 (3,83%)	44,87%	2,90	00:03:39	0,00%
10. Peru	548 (2,14%)	71,53%	392 (2,48%)	61,68%	2,43	00:02:53	0,00%

Informe de Evaluación Programa Ibermuseos

País/territorio ?	Adquisición			Comportamiento		
	Sesiones ? ↓	% de nuevas sesiones ?	Nuevos usuarios ?	Porcentaje de rebote ?	Páginas/sesión ?	Duración media de la sesión ?
2013	26.777 % del total: 100,00% (26.777)	63,54% Promedio del sitio: 63,49% (0,07%)	17.014 % del total: 100,07% (17.002)	57,06% Promedio del sitio: 57,06% (0,00%)	2,29 Promedio del sitio: 2,29 (0,00%)	00:02:55 Promedio del sitio: 00:02:55 (0,00%)
1. Brazil	7.851 (29,32%)	65,76%	5.163 (30,35%)	58,76%	2,39	00:03:09
2. Spain	4.707 (17,58%)	56,38%	2.654 (15,60%)	51,35%	2,44	00:02:31
3. Argentina	3.055 (11,41%)	58,59%	1.790 (10,52%)	51,88%	2,43	00:02:51
4. Colombia	1.731 (6,46%)	58,69%	1.016 (5,97%)	57,42%	2,14	00:03:19
5. Mexico	1.721 (6,43%)	68,16%	1.173 (6,89%)	63,92%	1,94	00:02:52
6. Chile	1.194 (4,46%)	64,66%	772 (4,54%)	58,21%	2,12	00:02:35
7. Portugal	1.044 (3,90%)	72,03%	752 (4,42%)	58,05%	2,36	00:02:56
8. Uruguay	884 (3,30%)	60,18%	532 (3,13%)	52,60%	2,25	00:03:29
9. Peru	878 (3,28%)	63,55%	558 (3,28%)	57,86%	2,38	00:03:17
10. Ecuador	750 (2,80%)	59,60%	447 (2,63%)	58,00%	2,12	00:02:52