

99ª SESIÓN DEL CONSEJO CONSULTIVO DEL ICOM

11 de noviembre de 2025, presencial (Dubái, EAU, y en línea en AGORA)

**Punto 6 – Presentación del Grupo de Trabajo sobre los Estatutos y el
Reglamento Interno - *Encuesta Global***

I. CONTEXTO

En 2023, el Grupo de Trabajo sobre los Estatutos y Reglamentos (en adelante el «**WGSR**» o el «**Grupo de Trabajo**») propuso una versión armonizada de los Estatutos del ICOM con el fin de eliminar las incoherencias identificadas entre 2021 y 2022. Esta versión actualizada fue sometida a la aprobación de los miembros y adoptada por la Asamblea General Extraordinaria del 9 de junio de 2023. Esta revisión marcó la primera fase de un esfuerzo más amplio destinado a examinar y modernizar la gobernanza y la estructura organizativa del ICOM.

Tras esta importante etapa, la Junta directiva renovó el mandato del WGSR en 2023, confiándole la misión de llevar a cabo un proceso de consulta en profundidad sobre la gobernanza, la estructura y el funcionamiento dentro del conjunto de los miembros y órganos del ICOM (en adelante la «**Encuesta Global**»).

La *Encuesta Global* comprenderá hasta tres (3) encuestas: este proceso está concebido como una consulta en tres (3) etapas destinada a orientar una futura revisión de los principales documentos que rigen el ICOM - a saber, los Estatutos y el Reglamento interno. El calendario propuesto para este proceso figura en los **Anexos I y II** del presente documento de trabajo. Una visión general de la metodología de la *Encuesta Global* está disponible [aquí](#).

El objetivo de la *Encuesta Global* es examinar, reforzar y adaptar el marco organizativo del ICOM para que refleje las mejores prácticas de las organizaciones internacionales sin ánimo de lucro. Los resultados deberían alimentar las propuestas de reforma de los Estatutos y del Reglamento interno del ICOM - los documentos jurídicos fundamentales de la organización, garantizando así que la gobernanza y las estructuras operativas del ICOM sigan siendo adecuadas para sus fines.

El proceso de selección de un consultor comenzó con discusiones internas dentro del Grupo de Trabajo, durante las cuales los miembros movilaron sus redes para identificar candidatos potenciales. Se propusieron varios nombres y entidades, pero *Boiling Ideas* se impuso rápidamente como el candidato más sólido, teniendo en cuenta su contribución anterior sustancial al ICOM —en particular, su papel central en los trabajos de ICOM Define (definición del museo) y en la revisión del Código de Deontología del ICOM para los Museos.

Posteriormente, el WGSR preparó una solicitud de financiación que fue aprobada por la Junta directiva durante su 173ª Sesión (25–26 de septiembre de 2024), confirmando oficialmente la selección de *Boiling Ideas* como consultor encargado de la implementación de la *Encuesta Global*. Tras su nombramiento, *Boiling Ideas* celebró una serie de sesiones de trabajo con el WGSR con el fin de co-desarrollar la primera encuesta sobre la estructura y la gobernanza del ICOM, en adelante denominada «**Encuesta 1**».

II. ENCUESTA 1: ELABORACIÓN, LANZAMIENTO Y RESULTADOS

Elaboración de la Encuesta 1: convocatoria de entrevistas

Para elaborar la *Encuesta 1*, el WGSR colaboró con *Boiling Ideas* para lanzar una convocatoria de entrevistas destinada a probar y perfeccionar el cuestionario. Se invitó a los miembros del ICOM de todas las regiones y funciones a dar su opinión sobre la claridad y la pertinencia de la *Encuesta 1*, contribuyendo así a mejorar su inclusividad e impacto.

La convocatoria se envió por correo electrónico a los miembros del Consejo Consultivo el 4 de febrero de 2025 y se publicó en el boletín informativo del ICOM del mes de febrero de 2025. Estas entrevistas virtuales individuales —realizadas entre el 24 de febrero y el 10 de marzo de 2025 por los dos analistas de *Boiling Ideas*, Erika Krajcovicova y Raúl San Miguel Fernández— tenían como objetivo garantizar que la *Encuesta 1* reflejara fielmente la diversidad de perspectivas dentro de la organización. Se seleccionaron diez (10) participantes para asegurar una representación equilibrada en términos de región, género, compromiso dentro del ICOM y trayectoria profesional. Las preguntas de la entrevista fueron previamente presentadas al WGSR para su examen y discusión antes de las reuniones.

Sesiones de trabajo

Entre mayo de 2024 y septiembre de 2025, el Grupo de Trabajo celebró quince (15) sesiones dedicadas a la consulta de los miembros - la *Encuesta Global* -, en las que participaron *Boiling Ideas* y el representante de la Junta directiva.

Lanzamiento de la Encuesta 1 (30 de abril – 4 de agosto de 2025)

La *Encuesta sobre la gobernanza y la estructura del ICOM (Encuesta 1)* se lanzó el 30 de abril de 2025. El objetivo de este primer sondeo era recoger las opiniones de los Comités nacionales e internacionales, las Alianzas regionales y las Organizaciones afiliadas sobre su percepción de la gobernanza y su impacto en la participación de sus miembros en el ICOM, así como sobre sus expectativas futuras en este ámbito.

En otras palabras, ¿cómo están organizados y coordinados los diferentes órganos y estructuras del ICOM en cinco (5) continentes y en tres (3) idiomas oficiales, al servicio de unos 60.000 miembros? ¿Qué órgano tiene poder de decisión o consultivo? ¿Quién nombra a quién, y qué mecanismos de control o equilibrio existen?

Las respuestas a la *Encuesta 1* debían ser presentadas por los Presidentes de los Comités, después de recopilar las contribuciones de su junta y de sus miembros, cuando correspondiera. Se animó a los Presidentes a difundir ampliamente la *Encuesta 1* entre sus miembros para obtener comentarios más profundos. Solo se podía enviar un formulario por cada Comité Nacional, Comité Internacional, Alianza Regional u Organización Afiliada.

La *Encuesta 1* se cerró el 4 de agosto de 2025.

Informe a la Junta directiva del ICOM

Durante su 173^a Sesión (25–26 de septiembre de 2024), la Junta directiva aprobó una solicitud de financiación de 47.160,00 EUR para los años 2024, 2025 y 2026. En esa misma sesión, el WGSR también propuso que noviembre de 2025 marcara el punto medio de la *Encuesta Global*. Esta etapa representa una oportunidad para presentar una actualización intermedia a los miembros del ICOM con motivo de las Reuniones Estatutarias en Dubái. El WGSR recomendó compartir los primeros resultados preliminares de la *Encuesta 1* con los miembros; esta propuesta fue aprobada, lo que dio lugar a una presentación de los resultados durante la 99^a Sesión del Consejo Consultivo.

Una sesión informativa con la Junta directiva se celebró el 6 de febrero de 2025 sobre la *Encuesta 1*, durante la cual *Boiling Ideas* presentó la metodología y el calendario.

Durante la 178ª Sesión de la Junta directiva (11–12 de septiembre de 2025), el WGSR presentó su informe final sobre las actividades realizadas entre noviembre de 2023 y septiembre de 2025, describiendo los avances de la *Encuesta 1*.

Presentación a los miembros del ICOM

Webinarios regionales

El 27 de febrero de 2025, el WGSR organizó tres (3) webinarios regionales titulados [«Prepararse para el cambio: visión general de las encuestas sobre la gobernanza y la estructura del ICOM»](#). El WGSR invitó a todos los miembros del ICOM a participar en este webinar exclusivo dedicado a las reflexiones en curso sobre la gobernanza y la estructura del ICOM. El evento ofreció una visión general de los próximos sondeos sobre gobernanza y destacó los elementos clave que darán forma al futuro de la organización. Las grabaciones de los webinarios están disponibles en la carpeta mencionada anteriormente. Cada sesión (en francés, inglés y español) se organizó por separado con el fin de maximizar la accesibilidad y la participación dentro de la red mundial del ICOM.

Espacio de miembros del ICOM

En marzo de 2025, se creó un espacio dedicado en el Espacio de miembros del ICOM: <https://icom.museum/es/member/encuestas-del-icom-sobre-gobernanza-y-estructuras/>

Reuniones estatutarias del ICOM

Durante su 98ª Sesión, celebrada los días 23–24 de junio de 2025, el Consejo Consultivo recibió una presentación del WGSR, en la cual el Grupo de Trabajo presentó su metodología y su calendario a los miembros.

Conferencia General de Dubái

Tal como recomendó la Junta directiva durante su 173ª Sesión (25–26 de septiembre de 2025), el WGSR debería presentar los primeros resultados de la *Encuesta 1* a los miembros con motivo de la 27ª Conferencia General del ICOM en Dubái. Estos resultados deberían alimentar la reflexión y potencialmente conducir a una reforma más amplia de los textos que rigen el ICOM —incluidos los Estatutos, el Reglamento interno y los reglamentos de los Comités Internacionales y de las Alianzas Regionales. Este proceso también podría dar lugar a la formulación de directrices y/o recomendaciones para los Comités Nacionales y las Organizaciones Afiliadas con el fin de armonizar mejor sus estatutos con el marco de gobernanza del ICOM.

Siete (7) de los nueve (9) miembros del WGSR participan en persona en la Conferencia General de Dubái, garantizando así una participación activa del Grupo de Trabajo en los debates institucionales. Aunque el WGSR había propuesto inicialmente organizar una mesa redonda durante la Conferencia General, esta iniciativa fue finalmente rechazada por los socios emiratíes. Este resultado subraya la necesidad de explorar otros formatos de intercambio con los miembros, lo que condujo a una presentación del WGSR durante la 99ª Sesión del Consejo Consultivo, el 11 de noviembre de 2025.

Las conclusiones preliminares de la *Encuesta 1* figuran en el informe preparado por *Boiling Ideas* (disponible en AGORA en los tres idiomas oficiales del ICOM) y serán presentadas a los

miembros durante la sesión del Consejo Consultivo mencionada anteriormente (en adelante el «**Informe sobre la Encuesta 1**»). El Informe sobre la *Encuesta 1* se adjunta al presente documento en el **Anexo III**.

Para continuar estas discusiones, el WGSR podrá - previa aprobación de los portavoces - hacer una presentación durante las reuniones separadas de los Comités Internacionales y Nacionales previstas para noviembre de 2025.

Coordinación con otros Comités permanentes y Grupos de trabajo

Durante la 27ª Conferencia General del ICOM en Dubái, el WGSR mantendrá reuniones informales con otros grupos de trabajo, en particular con el Grupo de Trabajo sobre la Descolonización, a petición de este último.

III. PRÓXIMOS PASOS

De cara al futuro, el WGSR está perfeccionando sus próximos pasos, entre los que se incluyen la puesta en marcha de una segunda encuesta - basada en los resultados analizados de la *Encuesta 1* - y, posiblemente, una tercera, en consonancia con el calendario compartido anteriormente en presentaciones previas. Los resultados de estas consultas servirán de guía a los miembros a la hora de determinar cuál de los cuatro escenarios debe seguirse:

- **El escenario 1** implicaría un cambio significativo, ya que sería necesario revisar tanto la estructura de gobernanza como los Estatutos; esto supondría un proceso de reforma integral que requeriría un amplio debate y consenso entre los miembros antes de ser adoptado formalmente por la Asamblea General Extraordinaria (AGE).
- **El escenario 2** tendría un alcance más limitado, ya que requeriría modificaciones de los Estatutos (que también requerirían una AGE) sin alterar la estructura de gobernanza, centrándose así principalmente en el marco jurídico y procedimental que sustenta el ICOM.
- **El escenario 3** dejaría los Estatutos sin cambios, pero requeriría modificaciones del Reglamento interno, tras un amplio debate con los miembros, lo que proporcionaría una mayor flexibilidad para los ajustes operativos sin necesidad de iniciar el proceso completo de revisión de los Estatutos.
- **El escenario 4** confirmaría que no se necesitan cambios sustantivos; en este caso, el WGSR podría concluir con éxito su mandato, lo que indicaría que el marco de gobernanza y estatutario actual sigue siendo adecuado para su propósito.

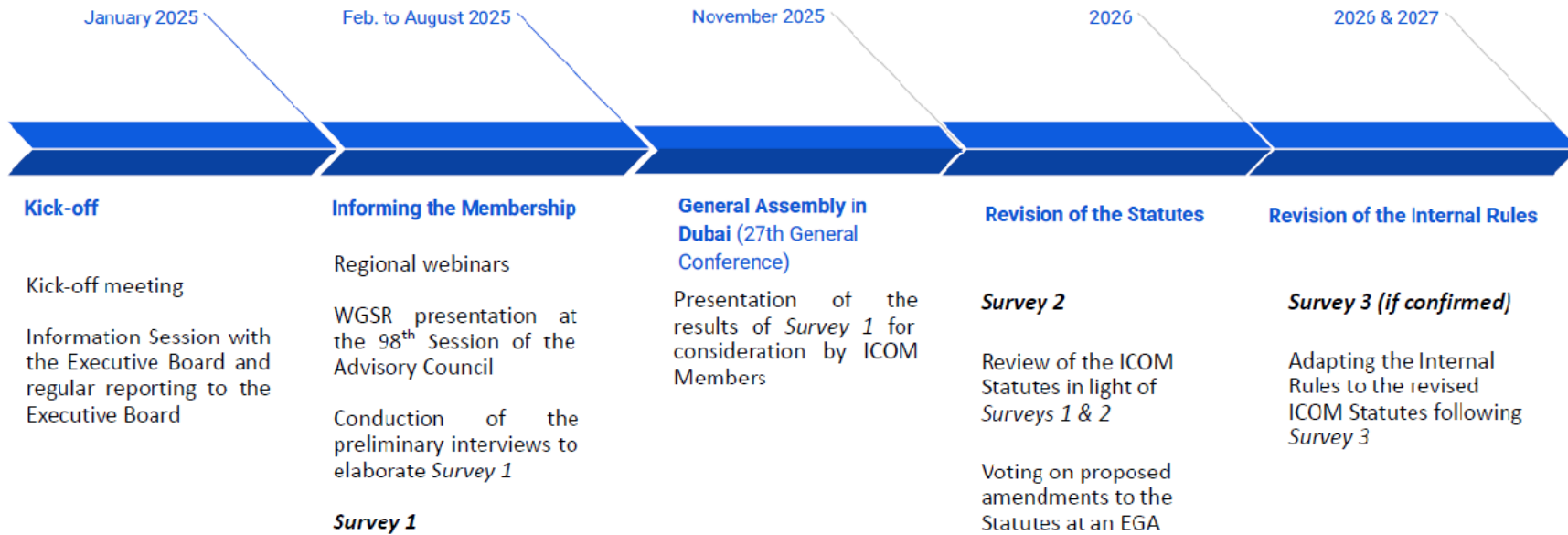
Para más información, consulte la carpeta dedicada en su Espacio de Miembros del ICOM (<https://icom.museum/es/member/encuestas-del-icom-sobre-gobernanza-y-estructuras/>) o póngase en contacto con legal@icom.museum.

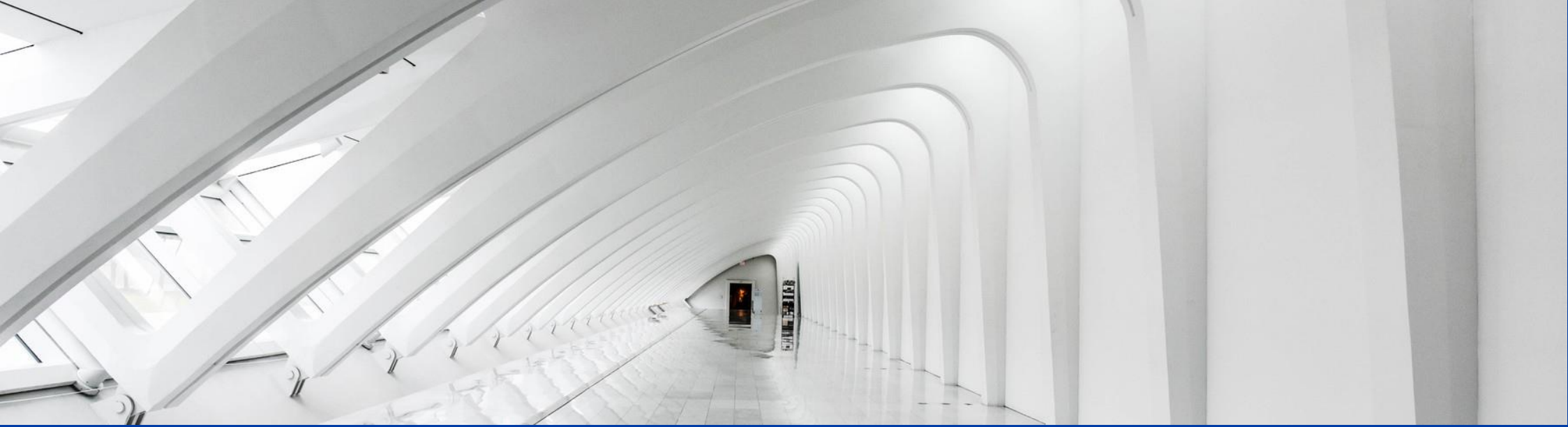
Anexo I – Calendario - Encuesta 1

TIMELINE 2025



TIMELINE 2025 AND BEYOND





24 DE SEPTIEMBRE DE 2025

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 2025-26

CONSULTA 1 INFORME FINAL

ICOM consejo
internacional
de museos



Boiling
ideas
INNOVATION IN CULTURE

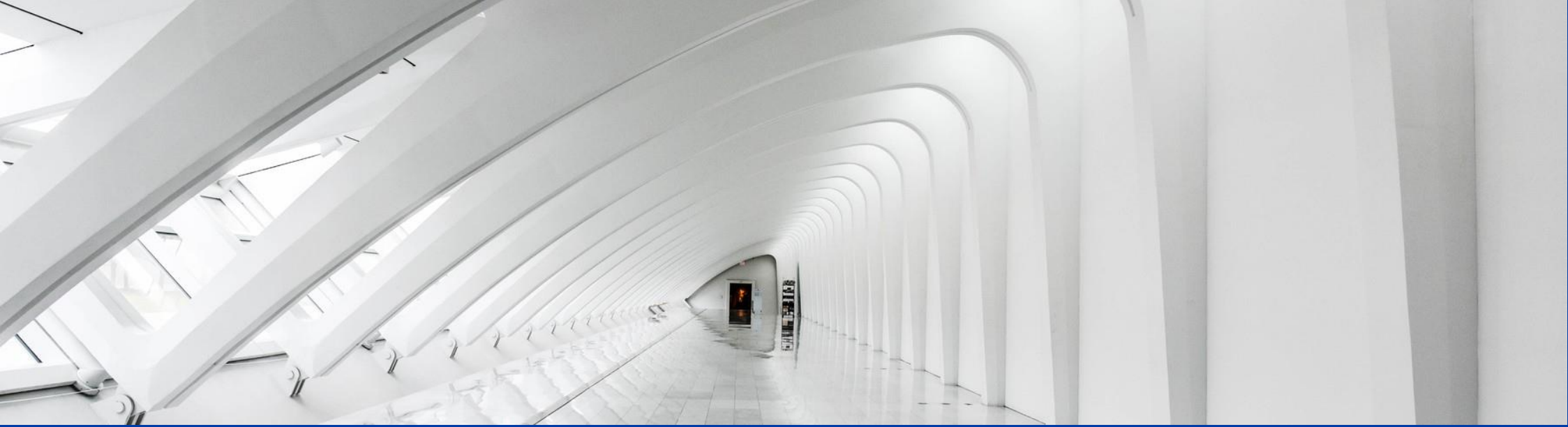
Presentado a
ICOM WGSR

Presentado por
Boiling Ideas Análisis de datos

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Índice

- Contexto y necesidades del ICOM
- Proceso general de consulta
- Metodología de la consulta 1
- Informe de resultados
 - Resumen ejecutivo
 - Resultados de la encuesta 1
 - Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM
 - Tema II - Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM
 - Tema III: Afiliación y participación
 - Tema VI: Transparencia y comunicación
 - Análisis comparativo de organizaciones similares
- Apéndice



CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

CONTEXTO Y NECESIDADES DEL ICOM

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Contexto y necesidades del ICOM

OBJETIVO GENERAL:

El Grupo de Trabajo sobre los Estatutos y el Reglamento del ICOM (WGSR) tiene el mandato de llevar a cabo una revisión exhaustiva de los Estatutos del ICOM, que comenzará con una fase de consulta.

Por lo tanto, el WGSR busca un consultor que ayude a diseñar, organizar y revisar la fase de consultoría para la revisión de los Estatutos y el Reglamento Interno del ICOM. La consultoría se llevará a cabo durante un período mínimo de 18 meses, que se espera que comience este verano.

•Nota: Los Estatutos del ICOM se actualizaron y aprobaron en junio de 2023. Las actualizaciones se limitaron a proporcionar coherencia en todos los Estatutos. Sin embargo, este proceso también puso de manifiesto una serie de cuestiones planteadas por diferentes entidades del ICOM que podrían mejorarse o modificarse. Una revisión exhaustiva de los Estatutos del ICOM requerirá la consulta con todas las entidades del ICOM (Comité Nacional e Internacional y Alianzas Regionales, así como Organizaciones Afiliadas).

El WGSR del ICOM previó hasta tres rondas de consultas con los miembros del ICOM en el marco de este proyecto, quedando la tercera ronda pendiente de confirmación en función de los resultados de la primera y la segunda.

Consulta 1: recabar una primera ronda de comentarios de los comités y órganos del ICOM para informar sobre las necesidades de nuevas mejoras de los Estatutos.

Consulta 2: recabar una segunda ronda de comentarios de los comités y órganos del ICOM para informar sobre las necesidades de nuevas mejoras de los Estatutos.

Consulta 3. (OPCIONAL): recabar comentarios de las partes interesadas del ICOM para armonizar el Reglamento Interno del ICOM con los nuevos Estatutos.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Contexto y necesidades del ICOM



EN JUNIO DE 2023, EL WGSR - BAJO LA AUTORIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA - PROPUSO UNOS ESTATUTOS ARMONIZADOS PARA ELIMINAR LAS INCOHERENCIAS DETECTADAS



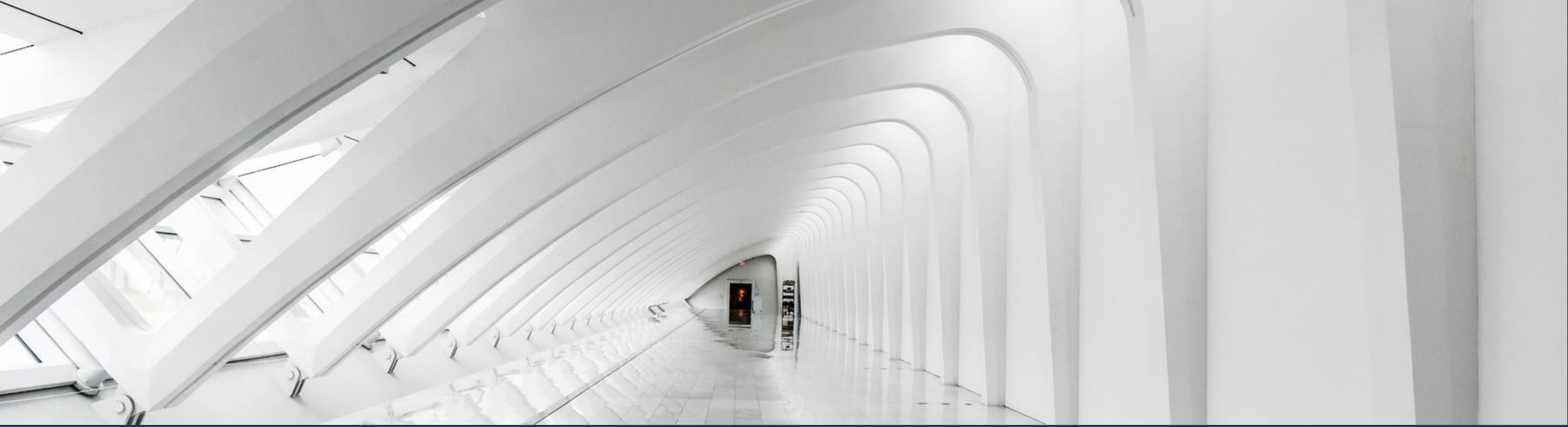
LOS ESTATUTOS REVISADOS FUERON ADOPTADOS POR LA AGE EL 9 DE JUNIO DE 2023, DESTACANDO QUE ESTA REVISIÓN ERA LA PRIMERA ETAPA DE UNA CONSULTA MÁS AMPLIA SOBRE LA GOBERNANZA Y LA ESTRUCTURA DEL ICOM



EL PROCESO DE REVISIÓN PUSO DE MANIFIESTO UNA SERIE DE CUESTIONES ESTATUTARIAS PLANTEADAS POR DIVERSOS ORGANISMOS DEL ICOM. SE DECIDIÓ QUE ESTAS CUESTIONES SE ABORDARÁN MEDIANTE UNA AMPLIA CONSULTA A LOS MIEMBROS



PARA ELLO, EL GRUPO DE TRABAJO LLEVARÁ A CABO ESTA CONSULTA AMPLIA EN LOS PRÓXIMOS MESES



CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

PROCESO GENERAL DE CONSULTA

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Proceso general de consulta

MANDATO DEL WGSR

1

Consulta a los miembros sobre las estructuras del ICOM, la gobernanza y las operaciones

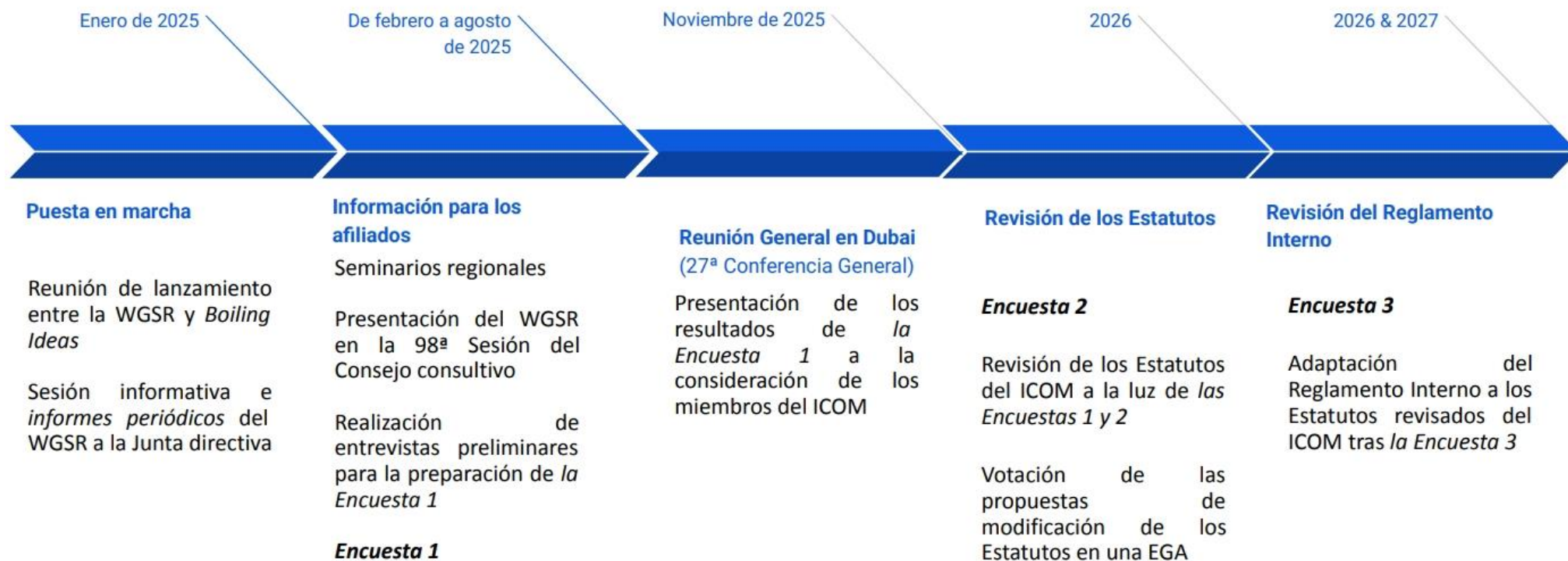
2

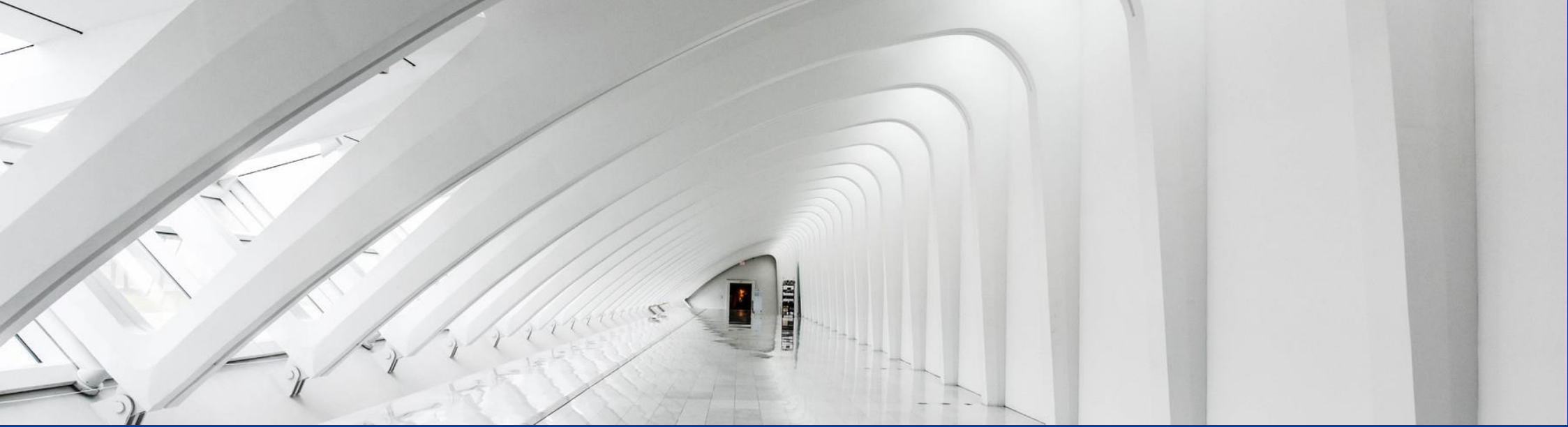
La consulta a los miembros del ICOM contó con el apoyo de un consultor externo para realizar entrevistas, diseñar las encuestas, recopilar las respuestas y analizar los datos.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Proceso general de consulta

El alcance total de este proyecto incluye hasta tres consultas con los miembros del ICOM, centrándose la primera consulta en explorar las necesidades y la dirección, y las consultas segunda y tercera en presentar propuestas específicas de cambios en los Estatutos y el Reglamento Interno del ICOM para su evaluación.





**CONSULTA 1 SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM:
INFORME FINAL**
METODOLOGÍA

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Metodología

OBJETIVO GENERAL:

Comprender mejor los retos a los que se enfrentan los órganos, entidades y miembros del ICOM, así como sus expectativas con respecto al futuro del ICOM (gobernanza, organización, ámbito de actuación, funcionamiento, cambios estructurales) [DOCUMENTO DE METODOLOGÍA DEL WGSR].

CONSULTA 1

OBJETIVO:

Recopilar las opiniones de los miembros del ICOM sobre su percepción de la gobernanza del ICOM y su impacto en su participación en el ICOM, así como sobre sus expectativas futuras en este ámbito.

MÉTODO:

Encuesta en línea con preguntas abiertas y cerradas, disponible en inglés, español y francés.

Las preguntas de la encuesta fueron elaboradas por Boiling Ideas basándose en materiales preliminares (revisión externa previa, información sobre cambios en la gobernanza entre 2020 y 2025) y aportaciones de WGSR, y los temas de la encuesta se sometieron a pruebas previas mediante ocho entrevistas piloto.

DESTINATARIOS DE LA ENCUESTA Y DISTRIBUCIÓN:

La encuesta fue distribuida por correo electrónico por WGSR, accesible a través de un enlace en línea para los CN, CI, AR y OA en abril de 2025, y permaneció abierta para respuestas hasta el 4 de agosto de 2025.

Para las entrevistas piloto, se publicó un formulario de selección en los canales digitales del ICOM (web, correo electrónico) con una convocatoria abierta para participar en enero-febrero de 2025, donde se seleccionaron y entrevistaron a los 8 entrevistados finales por Boiling Ideas, con el objetivo de lograr la máxima diversidad de los entrevistados en términos de su relación con el ICOM, región, género y experiencia profesional.

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Metodología

OBJETIVO GENERAL:

Comprender mejor los retos a los que se enfrentan los órganos, entidades y miembros del ICOM, así como sus expectativas con respecto al futuro del ICOM (gobernanza, organización, ámbito de actuación, funcionamiento, cambios estructurales) [DOCUMENTO DE METODOLOGÍA DEL WGSR].

CONSULTA 1 - Continuación

IDIOMAS Y TRADUCCIONES:

La encuesta fue elaborada por Boiling Ideas y WGSR en inglés y, una vez aprobada, WGSR se encargó de traducirla al español y al francés, de modo que pudiera distribuirse en los tres idiomas oficiales del ICOM. Los resultados de la encuesta en español y francés fueron retraducidos al inglés por WGSR y analizados por Boiling Ideas en este idioma, y el informe final fue elaborado en inglés por Boiling Ideas y enviado para su traducción por WGSR una vez aprobado.

ANÁLISIS Y RESULTADOS:

- Boiling Ideas analizó los resultados cuantitativos y cualitativos (texto abierto) de la encuesta y proporcionó a WGSR todos los resultados de todas las preguntas en un informe exhaustivo que incluía resúmenes textuales y representaciones gráficas de los resultados, junto con una descripción metodológica completa y una evaluación de la calidad de las respuestas.
- Como parte del análisis de la Consulta 1, Boiling Ideas llevó a cabo un análisis comparativo del ICOM y otras tres organizaciones internacionales sin ánimo de lucro en términos de gobernanza. Los tres casos prácticos se seleccionaron junto con WGSR en función de los resultados preliminares de la encuesta de la Consulta 1, que orientarán el enfoque del análisis comparativo en cuanto a los temas que se abordarán. Los resultados del análisis comparativo se incluyen en el informe de la Consulta 1.

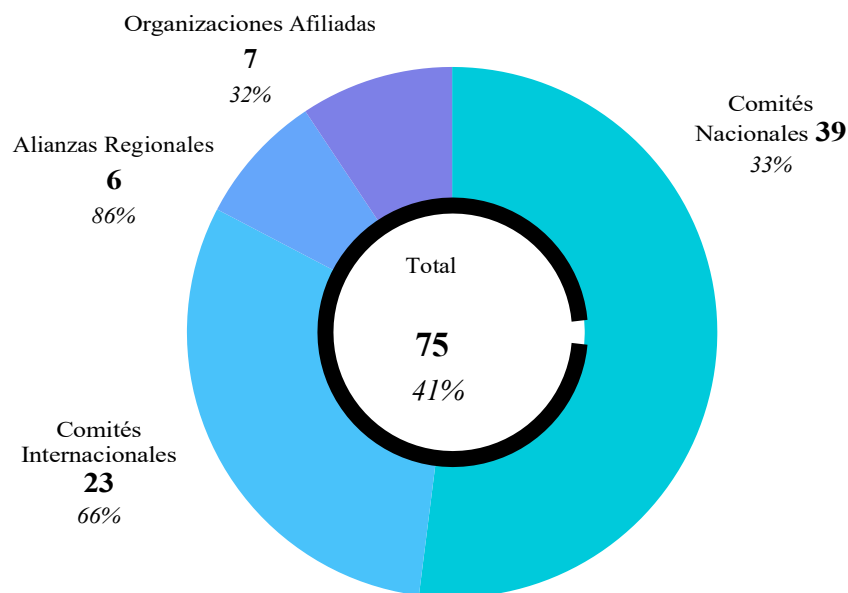
CONSULTA 1 SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM - INFORME FINAL

Participación global en la encuesta

En total, **75 entidades del ICOM** participaron en la encuesta para la consulta 1, lo que representa el **41 % de todas las entidades** y abarca las cuatro **categorías** (Comités Nacionales, Comités Internacionales, Alianzas Regionales y Organizaciones Afiliadas) y todas **las regiones**.

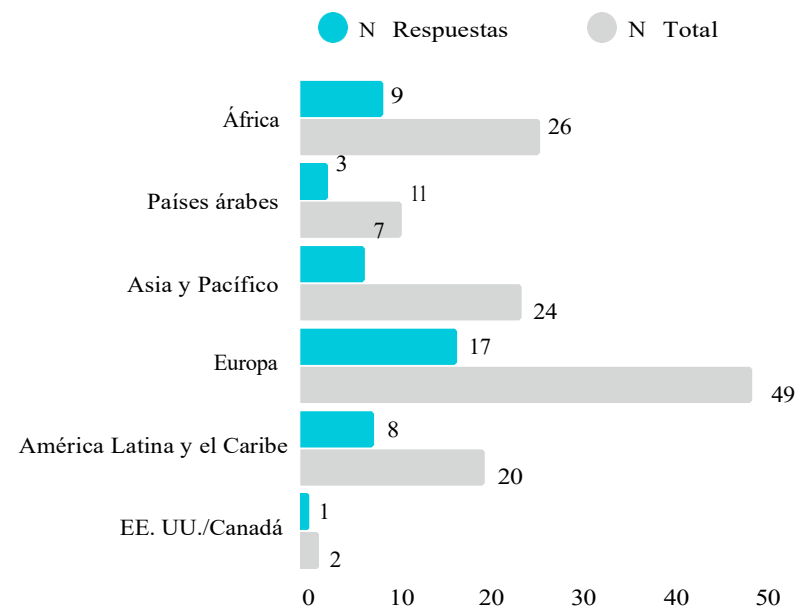
Composición de la muestra

N respuestas Total y por categoría de entidad
% Tasa de respuesta sobre el total de entidades N



Participación en la encuesta por región

(Comités Nacionales y Alianzas Regionales) Respuestas frente al total de entidades por región*



*Los Comités se contabilizaron solo dentro de una región.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Comités y Organizaciones participantes

Comités Nacionales

- ◆ ICOM Argentina
- ◆ ICOM Bielorrusia
- ◆ ICOM Bélgica
- ◆ ICOM Botsuana
- ◆ ICOM Brasil
- ◆ ICOM Camerún
- ◆ ICOM Canadá
- ◆ ICOM China
- ◆ ICOM Colombia
- ◆ ICOM Cuba
- ◆ ICOM Ecuador
- ◆ ICOM El Salvador
- ◆ ICOM Finlandia
- ◆ ICOM Francia
- ◆ ICOM Alemania
- ◆ ICOM Guatemala
- ◆ ICOM Grecia
- ◆ ICOM Irlanda
- ◆ ICOM Italia
- ◆ ICOM Japón
- ◆ ICOM Kenia
- ◆ ICOM Kuwait
- ◆ ICOM Malasia
- ◆ ICOM Mongolia
- ◆ ICOM Países Bajos
- ◆ ICOM Nueva Zelanda
- ◆ ICOM Nigeria
- ◆ ICOM Noruega
- ◆ ICOM República de Corea
- ◆ ICOM Rusia
- ◆ ICOM Arabia Saudita
- ◆ ICOM Seychelles
- ◆ ICOM Singapur
- ◆ ICOM Eslovenia
- ◆ ICOM Sudáfrica
- ◆ ICOM Suecia
- ◆ ICOM Uganda
- ◆ ICOM Reino Unido
- ◆ ICOM Zambia

Alianzas Regionales

- ◆ ICOM África
- ◆ ICOM Árabe
- ◆ ICOM Europa
- ◆ ICOM Norte
- ◆ ICOM SEE
- ◆ ICOM LAC

Organizaciones Afiliadas

- ◆ CIMAM
- ◆ IAMH
- ◆ IATM
- ◆ ICAM
- ◆ MAC
- ◆ WFFM
- ◆ SIBMAS

Comités Internacionales

- ◆ CAMOC Museos Municipales
- ◆ CIMUSET
- ◆ CONSERVATION
- ◆ COSTUME
- ◆ DEMHIST
- ◆ DRMC
- ◆ IC MEMOHRI
- ◆ ICAMT
- ◆ ICEthics
- ◆ ICLCM
- ◆ ICMAH
- ◆ ICME
- ◆ ICOFOM
- ◆ ICOM DOCUMENTATION
- ◆ ICOM MUSIC
- ◆ ICOM SUSTAIN
- ◆ ICOMAM
- ◆ ICR
- ◆ ICTOP
- ◆ INTERCOM
- ◆ NATHIST
- ◆ SECURITY
- ◆ UMAC

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Cómo leer la encuesta

Calificación Cuando las preguntas cuantitativas (numéricas) de la encuesta se formulaban en una **escala de 5 puntos**, los encuestados seleccionaban la calificación deseada, siendo 1 el punto más bajo y 5 el más alto.

Puntuación Los porcentajes de este informe representan la **PROPORCIÓN DE RESPUESTAS POSITIVAS** sobre el TOTAL, es decir, la **PROPORCIÓN** de puntuaciones «4» y «5»

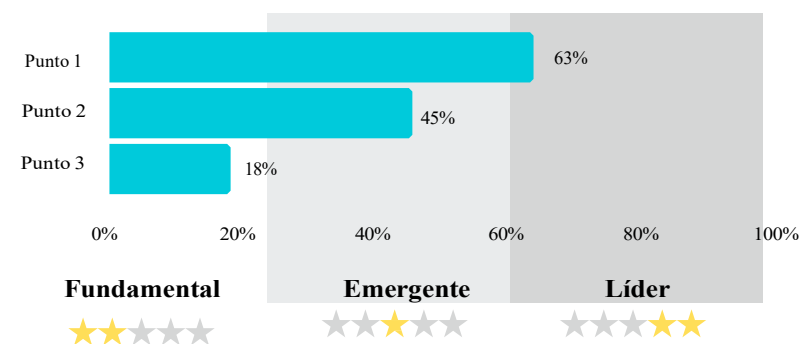
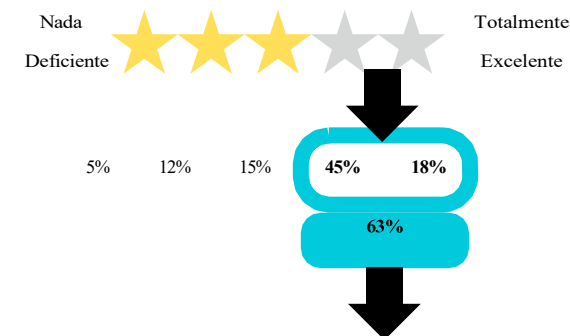
Métricas de rendimiento y puntos de referencia **Métricas:** las diferentes escalas de satisfacción del 1 al 5 (por ejemplo, «deficiente» a «excelente») se tradujeron a una **escala de capacidad** unificada, de modo que los resultados no solo muestran *cómo se siente la gente* respecto a algo, sino que también indican el *nivel de desarrollo que ha alcanzado la organización*:

- **Fundamental** –Prácticas básicas, ad hoc o poco desarrolladas. Las estructuras existen, pero a menudo son inconsistentes, fragmentadas e insuficientes.
- **Emergente** –Los sistemas y las prácticas son más coherentes, estructurados y eficaces, pero aún necesitan reforzarse e integrarse.
- **Líder** –La organización es considerada un modelo a seguir por otros, con sistemas altamente eficaces, innovadores y sostenibles.

Cada uno de estos estados tiene una **puntuación de referencia** asociada:

Puntuación fundamental	Puntuación emergente	Puntuación líder
★★★★★	★★★☆☆	★★★☆☆
Menos del 25 %	Entre el 25 % y el 60 %	Más del 60 %

Los puntos de referencia (60 %, 25 %) representan grupos de puntuaciones derivados estadísticamente, en los que la mayoría de los encuestados tendrían una valoración positiva, neutra o negativa (suponiendo una distribución normal).



CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Cómo interpretar los resultados de la encuesta

Órganos y Entidades del ICOM

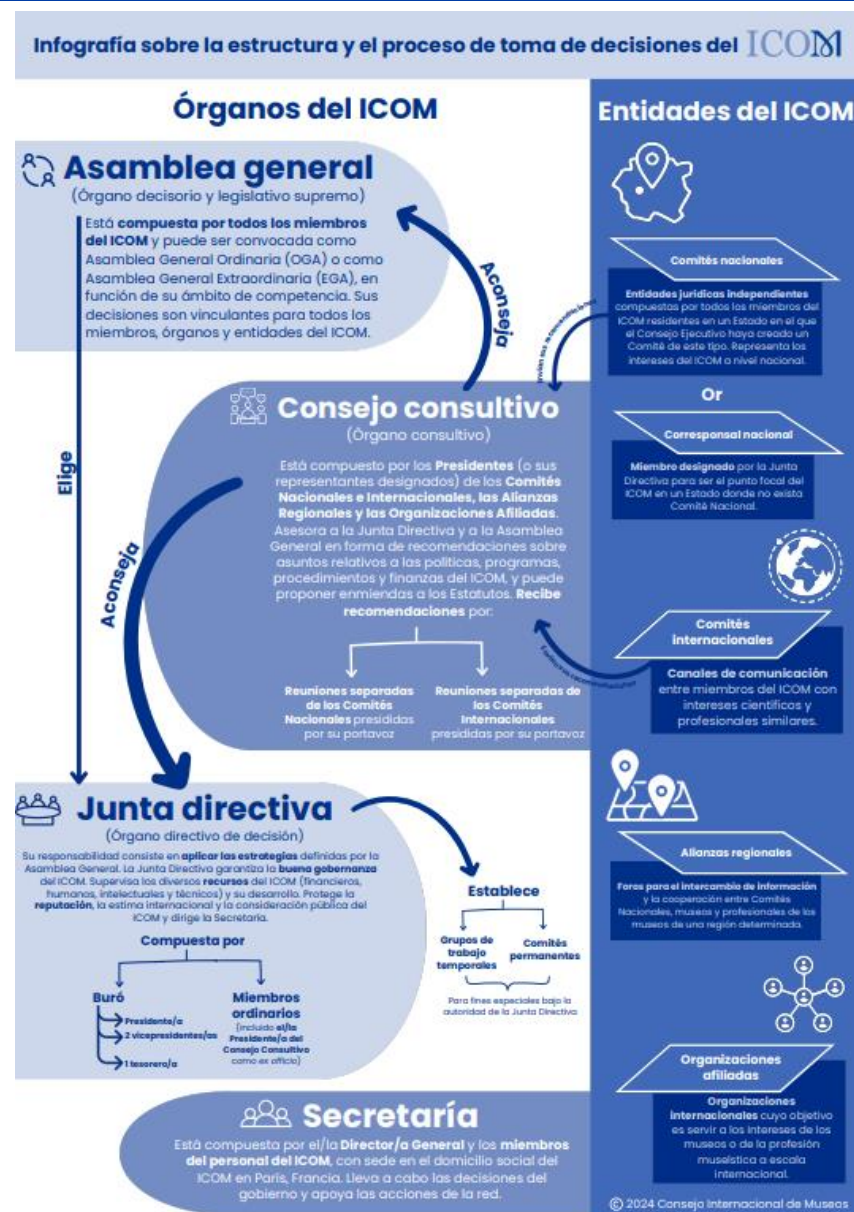
En la encuesta de la Consulta 1, se formularon algunas preguntas específicas en relación con los diferentes órganos y entidades del ICOM.

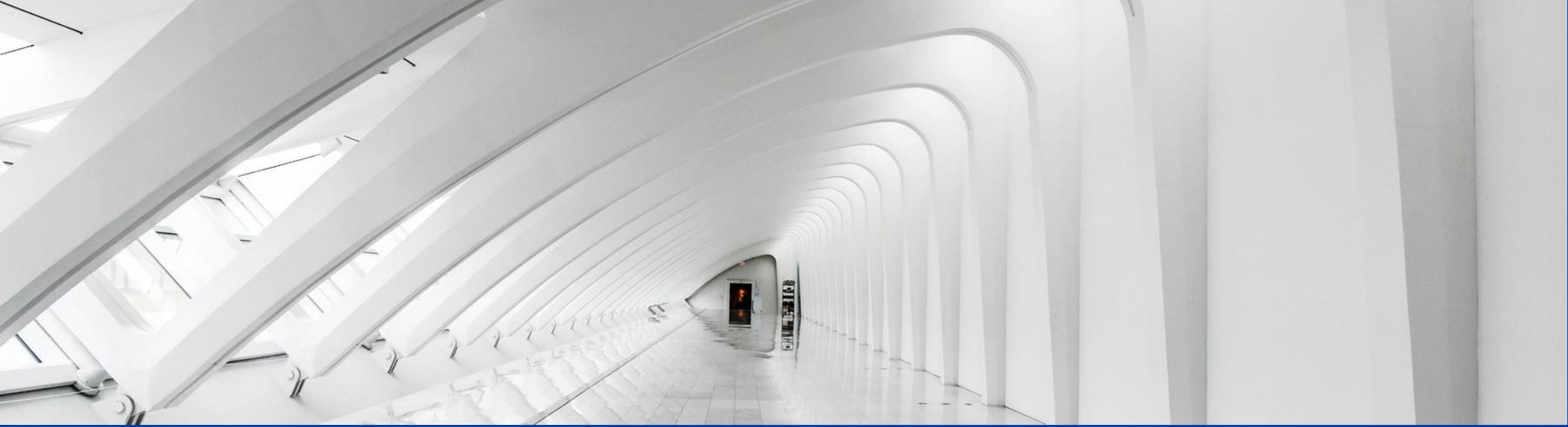
Incluimos aquí la infografía elaborada por la Secretaría del ICOM que puede ayudar a comprender qué órganos y entidades componen la organización mundial del ICOM mientras se leen los resultados presentados en este informe.

En el informe se utilizan las siguientes siglas cuando es necesario para optimizar el espacio:

- ♦ Comités Nacionales - CN
- ♦ Comités Internacionales - CI
- ♦ Alianzas Regionales - AR
- ♦ Organizaciones Afiliadas - OA
- ♦ Junta Directiva - JD
- ♦ Consejo Consultivo (CC)
- ♦ Grupos de Trabajo del ICOM (GT)
- ♦ Comités Permanentes del ICOM (CP)

Al igual que en la infografía, en este informe el término «entidades» abarca las cuatro categorías anteriores si se utiliza sin más especificaciones. Del mismo modo, el término «órganos», si no se especifica lo contrario, se refiere a todos los órganos del ICOM según la infografía (e incluye sus grupos subsidiarios, como los grupos de trabajo y los comités permanentes del ICOM, y miembros específicos / funciones como el presidente, etc.)





CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1
- INFORME FINAL DE RESULTADOS - RESUMEN
EJECUTIVO

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Resumen ejecutivo

Elevar los estándares de excelencia e aumentar la eficacia

- El ICOM se considera una organización **que se encuentra en los inicios de su camino para convertirse en una organización verdaderamente líder** en términos de gobernanza general (Adecuación = 64), donde debería esforzarse por elevar aún más sus estándares.
- **El ICOM en su conjunto**, y en especial **sus órganos**, deben mejorar su eficacia a la hora de apoyar el trabajo de los Comités Nacionales e Internacionales mediante **la reducción de la burocracia, un mayor apoyo administrativo, el desarrollo de capacidades, una comunicación más clara y ágil, una mayor transparencia** en la toma de decisiones y un mayor impulso a **la inclusión y la representatividad**.
- Se pide que **se refuerce y aclare el papel del Consejo Consultivo y las Alianzas Regionales**, en el contexto de la demanda de **aumentar la equidad regional y la participación efectiva de los Comités** en estos espacios.
- También hay **múltiples puntos de duplicación de actividades** entre diferentes órganos y entidades que deben abordarse.

Estabilizar y priorizar

- Se considera que **los Comités nacionales e Internacionales** no están suficientemente alineados en cuanto a su estructura, responsabilidades, competencias y funcionamiento en comparación con sus objetivos, lo que pone de relieve **la necesidad de dar prioridad a una revisión de sus necesidades** que les permita estar mejor preparados para cumplir sus funciones. Además de la solicitud de apoyo mencionada anteriormente, los Comités también perciben que **los sistemas de gestión de miembros y de comunicación son ineficaces** y que, si se mejoraran, se liberaría capacidad de los Comités para realizar trabajos de mayor valor.

Aborde las necesidades no satisfechas

- Abordar la claridad, **la puntualidad y la transparencia de las comunicaciones**, especialmente las procedentes de **la Secretaría y la Junta Directiva**, así como las relacionadas con **las decisiones presupuestarias**.
- Responder a la necesidad de habilitar **mejores plataformas (tecnológicas) para una participación más profunda y continua**, y facilitar la participación **híbrida** de los miembros (por ejemplo, en la Asamblea General, el Consejo Consultivo...).
- **Las Alianzas Regionales consideran que la Secretaría y los Comités Permanentes del ICOM** son menos eficaces: abordar las posibles necesidades específicas de las AR; investigar los posibles desequilibrios en la forma en que la Secretaría responde a las necesidades de los diferentes órganos en general.

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Resumen ejecutivo

La Asamblea General y el Consejo Consultivo como espacios de debate e inclusión

- Los miembros desean que la Asamblea General y el Consejo Consultivo sean más **interactivos, inclusivos y transparentes**. Piden **menos presentaciones y más debates**, mejores métodos de participación **presencial y en línea**, **procedimientos** más sencillos y claros, y **un mayor apoyo en materia de idiomas, zonas horarias, barreras financieras y accesibilidad**.
- Se considera que **las agendas oportunas, los resúmenes y los ciclos de retroalimentación** son esenciales para garantizar una mayor participación, voces regionales más fuertes y una toma de decisiones más eficaz.

Capacitar a los miembros para asumir funciones representativas

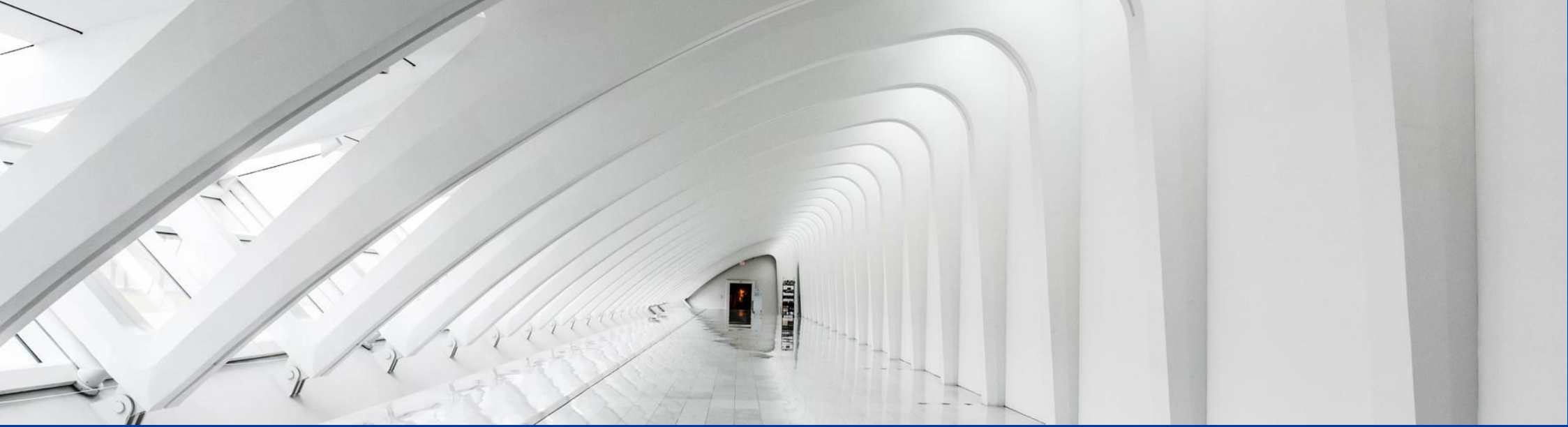
- Para empoderar a los miembros en sus funciones representativas es necesario **aliviar las presiones de tiempo y carga de trabajo** mediante **compromisos realistas y responsabilidades compartidas**; proporcionar **financiación accesible para cubrir los gastos de viaje y participación**; y garantizar **una gobernanza transparente con funciones claras, elecciones justas y una incorporación adecuada**.
- **La comunicación** coherente, **la traducción** fiable y **el acceso híbrido** son fundamentales para la inclusión, mientras que **la tutoría, las trayectorias profesionales más coherentes para los jóvenes y los nuevos profesionales, y el equilibrio regional** contribuyen a incorporar voces diversas al liderazgo.

Elevar la voz global

- Se considera que el ICOM es demasiado lento o superficial en sus respuestas a **crisis internacionales como los conflictos armados y la destrucción del patrimonio cultural**; se considera que falta orientación y claridad a la hora de abordar estas cuestiones en las actividades generales del ICOM.

Conclusión

Los resultados de la encuesta apuntan a **áreas de mejora claras e interrelacionadas que es necesario abordar en lo que respecta a las funciones, las responsabilidades, el acceso y las prácticas institucionales**. Para ello, puede ser necesario actualizar los Estatutos y el Reglamento Interno del ICOM con el fin de reforzar la gobernanza y posicionar al ICOM como un líder mundial más eficaz en el ámbito museístico.

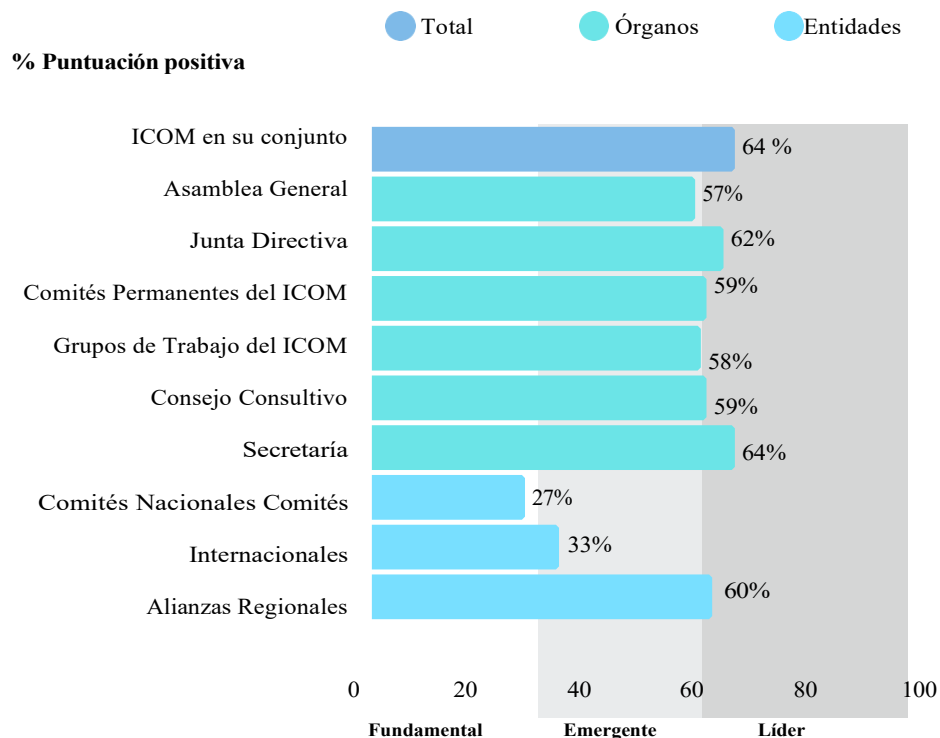


**CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 -
INFORME FINAL DE RESULTADOS**
PRINCIPALES RESULTADOS

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

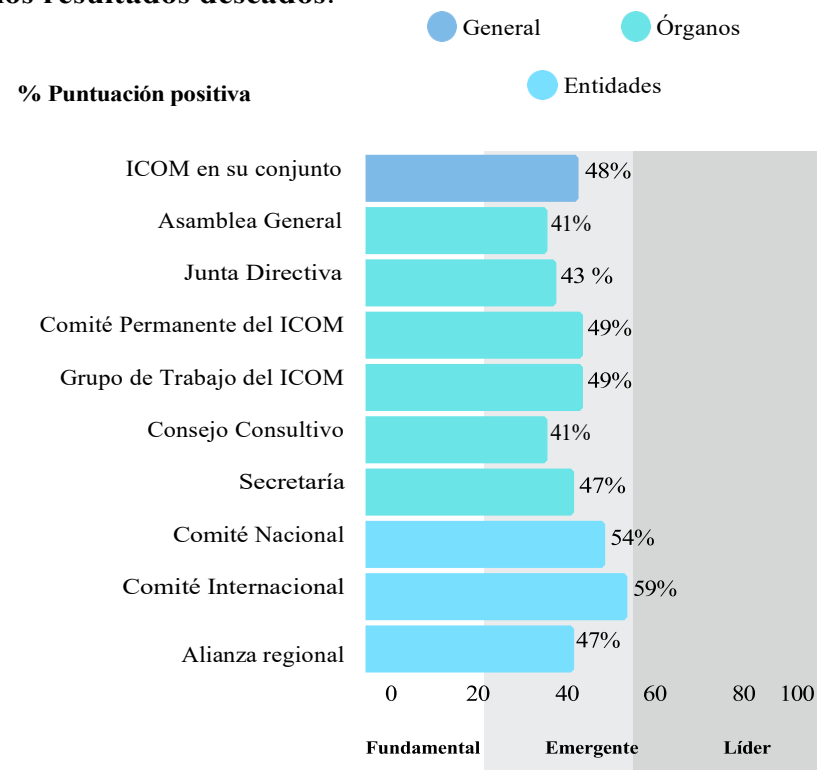
Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Adecuación de la estructura, las responsabilidades, las competencias y el funcionamiento del ICOM en su conjunto, así como de sus diferentes órganos y entidades, **para el cumplimiento de sus objetivos.**



Pregunta de la encuesta: Evalúe los siguientes órganos y entidades del ICOM en cuanto a su idoneidad y eficacia para cumplir su misión según los Estatutos: Idoneidad: en qué medida la estructura, las responsabilidades, las competencias y el funcionamiento del ICOM en su conjunto, así como de sus diferentes órganos y entidades, son adecuados para los objetivos.

Eficacia de la estructura, las responsabilidades, las competencias y el funcionamiento del ICOM en su conjunto, así como de sus diferentes órganos y entidades, **para responder a los resultados deseados.**



Pregunta de la encuesta: Evalúe los siguientes órganos y entidades del ICOM en términos de su idoneidad y eficacia para cumplir su misión según los Estatutos: Eficacia: el grado en que la estructura, las responsabilidades, las competencias y el funcionamiento del ICOM en su conjunto, así como de sus diferentes órganos y entidades, responden a los resultados deseados.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Cambios propuestos para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM

Este resumen presenta los temas generales extraídos de las respuestas de texto libre sobre las mejoras necesarias para cumplir mejor la misión del ICOM tal y como se describe en sus Estatutos, y para satisfacer de manera más eficaz las necesidades de sus miembros.

Los comentarios se han **agrupado por temas**, indicando entre paréntesis el número de respuestas.

Temas generales

Apoyo y función de los Comités (28 respuestas)

- Necesidad de una colaboración más estrecha entre los Comités y los órganos centrales del ICOM
- Reducción de las barreras burocráticas que dificultan el trabajo de los Comités
- Mayor equidad entre los Comités, incluida la distribución de recursos el reconocimiento
- Mayor influencia de los Comités Nacionales e Internacionales en gobernanza del ICOM

Comunicación y flujo de información (24 respuestas)

- Mejora de la comunicación proactiva por parte de la Junta Directiva
- Difusión más oportuna de la información clave
- Actualizaciones de los sistemas de información (por ejemplo, bases de datos, sitios web).
- Creación de mecanismos de retroalimentación entre los miembros y los líderes

Transparencia y visibilidad (19 respuestas)

- Mayor transparencia por parte de la Junta Directiva y la Secretaría
- Mejora de la rendición de cuentas financiera en todos los niveles del ICOM
- Procesos más claros para la toma de decisiones, las resoluciones y las consultas
- Mayor visibilidad del trabajo del ICOM y de las actividades de sus miembros

Capacitación y recursos (16 respuestas)

- Provisión de formación, orientación y apoyo operativo a los Comités y miembros
- Aumento y mayor equidad del apoyo financiero
- Desarrollo de herramientas y recursos prácticos para el trabajo diario
- Mejores estrategias para gestionar la carga de trabajo de los voluntarios y evitar el agotamiento

Procesos y servicios de afiliación (16 respuestas)

- Simplificación y clarificación de los procesos de solicitud y renovación
- Modernización digital continua de los sistemas de afiliación
- Garantizar un acceso equitativo a la afiliación y los servicios en todas las regiones
- Mayor vinculación entre los sistemas de afiliación y las estructuras de gobernanza

Inclusión y representación (16 respuestas)

- Garantizar la equidad regional, especialmente en las zonas infrarrepresentadas
- Inclusión lingüística en las comunicaciones y los documentos
- Una estructura de gobernanza más representativa en todos los niveles
- Valorar e integrar perspectivas diversas en la toma de decisiones

Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión tal y como se describe en los Estatutos y apoyar de manera más eficaz las necesidades de sus miembros? Puede incluir observaciones o sugerencias relacionadas con entidades u órganos específicos dentro del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios sobre el ICOM en su conjunto.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Cambios propuestos para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM - Por órgano u entidad del ICOM

Este resumen presenta los temas generales extraídos de las respuestas de texto libre sobre las mejoras necesarias para cumplir mejor la misión del ICOM, tal y como se describe en sus Estatutos, y para satisfacer de manera más eficaz las necesidades de sus miembros. Los comentarios se han **agrupado según su relación con el ICOM en su conjunto, los órganos y entidades del ICOM**, indicando entre paréntesis el número de respuestas.

Temas por órgano u organismo del ICOM - 1

El ICOM en su conjunto (25 comentarios)

- Gobernanza: Necesidad de procesos de toma de decisiones más claros, una gestión de riesgos más sólida y una mayor rendición de cuentas.
- Cultura organizativa: Preocupaciones sobre la jerarquía percibida, el eurocentrismo y la burocracia excesiva.
- Visión estratégica: se pide una dirección más inclusiva y con mayor capacidad de respuesta a nivel mundial.
- Transparencia: deseo de una comunicación más abierta sobre las decisiones, la gestión financiera y las actividades de todo el ICOM.

Comités Nacionales (20 comentarios)

- Apoyo y reconocimiento: los CN solicitan un mayor respaldo por parte de la Secretaría y la dirección central.
- Procesos de afiliación: Inconsistencias en la interpretación y aplicación de los Estatutos entre los CN.
- Equidad: Desequilibrio entre los Comités Nacionales grandes y con muchos recursos y los Comités más pequeños o del Sur Global.
- Voz en la gobernanza: los Comités Nacionales buscan una mayor influencia en el Consejo Consultivo y la Asamblea General.

Comités internacionales (19 comentarios)

- Limitaciones de los voluntarios: los Comités Internacionales se enfrentan a limitaciones operativas debido a su dependencia del trabajo no remunerado y al mínimo apoyo administrativo.
- Financiación y recursos: Preocupación por la equidad y la transparencia en el cálculo y la distribución de las subvenciones.
- Claridad de funciones: Necesidad de distinguir las funciones y responsabilidades entre los Comités Internacionales y los Comités Permanentes.
- Visibilidad: las actividades de los CI a menudo no se comunican lo suficiente o se pasan por alto en los canales centrales del ICOM.

Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión tal y como se describe en los Estatutos y atender de manera más eficaz las necesidades de sus miembros? Puede incluir observaciones o sugerencias relacionadas con entidades u órganos específicos dentro del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios sobre el ICOM en su conjunto.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Cambios propuestos para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM - Por órgano u entidad del ICOM

Este resumen presenta los temas generales extraídos de las respuestas de texto libre sobre las mejoras necesarias para cumplir mejor la misión del ICOM, tal y como se describe en sus Estatutos, y para satisfacer de manera más eficaz las necesidades de sus miembros.

Los comentarios se han **agrupado según su relación con el ICOM en su conjunto, los órganos y entidades del ICOM**, indicando entre paréntesis el número de respuestas.

Temas por órgano u organismo del ICOM - 2

Secretaría (18 comentarios)

- Capacidad de respuesta: Preocupación por los retrasos, la falta de claridad en las responsabilidades y la lentitud en la resolución de los problemas.
- Carga administrativa: La burocracia excesiva se considera un obstáculo para el trabajo de los Comités.
- Relaciones entre Comités: A menudo se percibe que la Secretaría está distante o desconectada de los Comités Nacionales e Internacionales.
- Sistemas y herramientas: Problemas continuos con plataformas clave como IRIS, la funcionalidad del sitio web y las comunicaciones internas.

Junta Directiva (9 comentarios)

- Visibilidad: Los miembros desean recibir actualizaciones más periódicas sobre las decisiones y actividades del Consejo.
- Transparencia: Es necesario explicar con mayor claridad los procedimientos y los procesos de toma de decisiones de la Junta.
- Responsabilidad: Se pide una mayor transparencia sobre las funciones, los antecedentes y las responsabilidades de los miembros de la Junta.
- Participación: Se desea una conexión más estrecha entre la Junta, los Comités y el conjunto de los miembros.

Consejo Consultivo (8 comentarios)

- Función e influencia: Se solicita que el Consejo desempeñe un papel más central en la gobernanza y las decisiones estratégicas del ICOM.
- Representación: Garantizar la participación inclusiva de los Comités Nacionales, los Comités Internacionales y las Alianzas Regionales.
- Transparencia: falta de visibilidad de las actividades, los resultados y la toma de decisiones del Consejo.
- Comunicación: Necesidad de mejorar el intercambio de agendas, documentos y resultados con el conjunto de los miembros.

Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión tal y como se describe en los Estatutos y atender de manera más eficaz las necesidades de sus miembros? Puede incluir observaciones o sugerencias relacionadas con entidades u órganos específicos dentro del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios sobre el ICOM en su conjunto.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Cambios propuestos para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM - Por órgano o entidad del ICOM

Este resumen presenta los temas generales extraídos de las respuestas de texto libre relativas a las mejoras necesarias para cumplir mejor la misión del ICOM tal y como se describe en sus Estatutos, y para satisfacer de manera más eficaz las necesidades de sus miembros. Los comentarios se han **agrupado según su relación con el ICOM en su conjunto, los órganos y entidades del ICOM**, indicando entre paréntesis el número de respuestas.

Temas por órgano u organismo del ICOM - 3

Alianzas Regionales (7 comentarios)

- **Función definida:** Requiere un mandato más claro y sólido para las Alianzas Regionales dentro de la estructura del ICOM.
- **Autonomía y recursos:** Propuestas para aumentar la independencia presupuestaria y el acceso a financiación específica.
- **Coordinación:** Necesidad de una colaboración más estrecha con los Comités Nacionales, los Comités Internacionales y el Consejo Consultivo.
- **Apoyo a la capacidad:** Las plataformas regionales podrían desempeñar un papel más importante en la orientación y la formación de los comités nacionales.

Asamblea General (4 comentarios)

- **Participación de los miembros:** deseo que los Comités Nacionales e Internacionales tengan más oportunidades de contribuir al proceso de establecimiento de la agenda.
- **Formato:** El formato en línea de las últimas Asambleas Generales se considera demasiado pasivo y centrado en las ponencias.
- **Transparencia:** Es necesario comunicar con mayor claridad las decisiones y los motivos que las sustentan.
- **Relevancia:** Algunos consideran que la Asamblea General está desfasada y necesita una reforma para reflejar mejor las prioridades actuales de los miembros.

Comités Permanentes (5 comentarios)

- **Solapamiento de tareas:** Preocupación por la duplicación de responsabilidades con los Comités Internacionales.
- **Representación democrática:** Se sugiere que los miembros de los Comités Permanentes sean elegidos por el Consejo Consultivo para garantizar la legitimidad y la diversidad.
- **Visibilidad:** la eficacia y el impacto de los comités varían; muchos no son muy conocidos entre los miembros.
- **Enfoque en los miembros:** Los Comités deben comprometerse más directamente con las necesidades de los miembros y evitar trabajar de forma aislada.

Grupos de Trabajo (3 comentarios)

- **Legitimidad democrática:** Se sugiere que la composición del Grupo de Trabajo sea más representativa y se base principalmente en el Consejo Consultivo.
- **Coordinación:** los grupos de trabajo deben garantizar una consulta plena e inclusiva con los Comités Nacionales e Internacionales.
- **Eficacia:** Preocupación por la escasa visibilidad y la falta de claridad en la conexión entre las actividades de los Grupos de Trabajo y el conjunto de los miembros.

Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión tal y como se describe en los Estatutos y atender de manera más eficaz las necesidades de sus miembros? Puede incluir observaciones o sugerencias relacionadas con entidades u órganos específicos dentro del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios sobre el ICOM en su conjunto.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Solapamientos percibidos entre los órganos del ICOM

Áreas identificadas de **duplicación, mandatos poco claros o ineficiencias estructurales** que pueden causar confusión, conflicto o desperdicio de recursos. Basado en respuestas de texto abierto. Los comentarios se han agrupado por área temática, con el número de respuestas indicado entre paréntesis.

General

Superposición estructural general / Configuración con exceso de peso en la parte superior (13 respuestas)

- A menudo se describe al ICOM como una organización «con exceso de personal directivo», en la que múltiples órganos trabajan en temas similares sin coordinación.
- Esto da lugar a ineficiencias, confusión de funciones y dificultades para definir las responsabilidades.

Principales áreas de solapamiento

Comités internacionales (IC) frente a comités nacionales (NC) (11 respuestas)

- Solapamientos en la participación de los miembros, la programación y los eventos.
- Falta de claridad en el liderazgo y la coordinación cuando tanto los CI como los CN operan en las mismas áreas o regiones.

Comités internacionales frente a grupos de trabajo y comités permanentes (9 respuestas)

- Preocupación por la duplicación en áreas temáticas (por ejemplo, protección del patrimonio, seguridad).
- Mandatos poco claros cuando se crean grupos de trabajo o comités permanentes para abordar temas que ya están dentro del ámbito de competencia de los comités internacionales.

Grupos de trabajo frente a comités permanentes (7 respuestas)

- Confusión entre las funciones de los grupos de trabajo temporales y los comités permanentes.
- Falta de claridad en torno a sus mandatos, procesos de selección y líneas jerárquicas.

Secretaría frente a comités (8 respuestas)

- Tensiones cuando se percibe que la Secretaría duplica o anula el trabajo de los comités dirigidos por voluntarios.
- Preocupación por que las iniciativas lideradas por la Secretaría se lleven a cabo sin la suficiente consulta o coordinación.

Comités nacionales frente a alianzas regionales (4 respuestas)

- Se considera que algunas alianzas regionales, especialmente en Europa, duplican el trabajo de los comités nacionales.
- Los encuestados cuestionan el valor añadido de las alianzas regionales sin funciones claras ni diferenciación.

Grupos de trabajo y comités permanentes frente a la Junta Directiva o el Consejo Consultivo (2 respuestas)

- Se prevé un solapamiento ocasional en las funciones de toma de decisiones que se esperan del Junta Directiva o del Consejo Consultivo.
- Líneas difusas en torno a la autoridad y la consulta en determinadas áreas estratégicas.

Pregunta de la encuesta: ¿Hay algún ámbito en el que perciba solapamientos de actividades o responsabilidades entre los órganos del ICOM que puedan causar confusión, conflictos o desperdicio de recursos?

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema I: Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Responsabilidades o temas no abordados dentro del ICOM

Se han identificado **deficiencias en la estructura actual del ICOM, en la que ningún órgano o entidad se considera claramente responsable de abordar cuestiones clave.** Basado en respuestas de texto abierto. Los comentarios se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas.

Temas generales

Respuesta a crisis globales y defensa (11 respuestas)

- Se percibe que el ICOM es demasiado lento o superficial en sus respuestas a crisis internacionales como los conflictos armados (por ejemplo, Gaza, Irán, Ucrania, Sudán), la destrucción del patrimonio cultural, las migraciones forzadas y los efectos del cambio climático.
- Los encuestados pidieron un papel más visible, oportuno y basado en principios en la protección y defensa del patrimonio mundial.

Compromiso y participación de los miembros (7 respuestas)

- Solicitudes de mejora de las plataformas de diálogo, apoyo entre pares y tutoría, especialmente para los nuevos miembros.
- Se sugirió la inclusión de grupos infrarrepresentados, como los amigos de los museos, los profesionales autónomos y los trabajadores del patrimonio desplazados o refugiados.

Funciones museísticas y roles profesionales desatendidos (5 respuestas)

- Funciones como las de técnicos, especialistas en documentación, personal de conservación de colecciones, coordinadores de logística, servicios al visitante y personal de operaciones generales se consideran infrarrepresentadas en la programación y las estructuras del ICOM.
- Estas funciones son fundamentales para la sostenibilidad de los museos, pero reciben poca visibilidad o apoyo.

Lagunas en materia de transparencia y rendición de cuentas (5 respuestas)

- Se plantearon inquietudes sobre la opacidad de los procesos de contratación de la Secretaría, la transparencia presupuestaria dentro de los Comités Nacionales y las desigualdades en la asignación de recursos.
- Los miembros expresaron la necesidad de contar con marcos de rendición de cuentas más sólidos en todos los niveles del ICOM.

Ética digital e inteligencia artificial (2 respuestas)

- Los encuestados destacaron la ausencia de orientación o atención a las implicaciones éticas de las tecnologías digitales y la IA en los museos.
- Estos temas emergentes se consideran cada vez más urgentes, pero aún no se han abordado en las iniciativas actuales del ICOM.

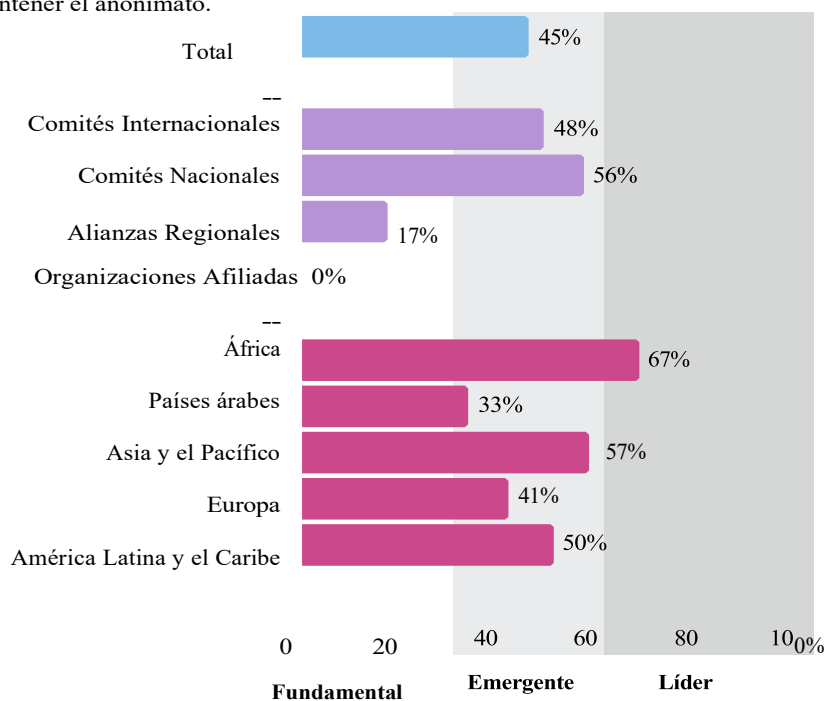
Pregunta de la encuesta: ¿Hay alguna responsabilidad o tema que no sea abordado por ningún órgano o entidad del ICOM?

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Capacidad para **participar y contribuir** de manera efectiva en la **Asamblea General del ICOM**

% Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5. Las puntuaciones por región solo se muestran para las regiones con n=2 o más respuestas para mantener el anonimato.



Pregunta de la encuesta: ¿En qué medida su Comité puede participar y contribuir de manera eficaz en la Asamblea General del ICOM, tal y como se define en los Estatutos del ICOM?

Facilitar una participación más eficaz en la Asamblea General del ICOM

Se pidió a las entidades que sugirieran cambios o mejoras para potenciar la participación en la Asamblea General (AG). Las respuestas se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas recibidas.

Formato e interactividad (17 respuestas)

- Gran interés por **un mayor debate, una discusión abierta** y una participación **interactiva**, incluyendo mejores **herramientas híbridas y en línea**, y fomentando **la participación real** en lugar de la asistencia pasiva.

Inclusión y acceso (14 respuestas)

- Se identificaron barreras relacionadas con **los idiomas/la traducción**, el apoyo **financiero** y para **los desplazamientos, las zonas horarias** y la accesibilidad para los profesionales **más jóvenes** y las personas con **discapacidad**.

Procesos y procedimientos (11 respuestas)

- Preocupaciones en torno a **la votación, el registro, la acreditación** y la claridad de **los procedimientos**. Los encuestados pidieron una simplificación y una mayor transparencia en los procesos de la AG.

Preparación y materiales oportunos (10 respuestas)

- Solicitudes para **que se distribuyan con mayor antelación los órdenes del día y los documentos**, más **tiempo para prepararse** y **una comunicación previa** más clara con los miembros (correos electrónicos temáticos, convocatorias para temas de la agenda).

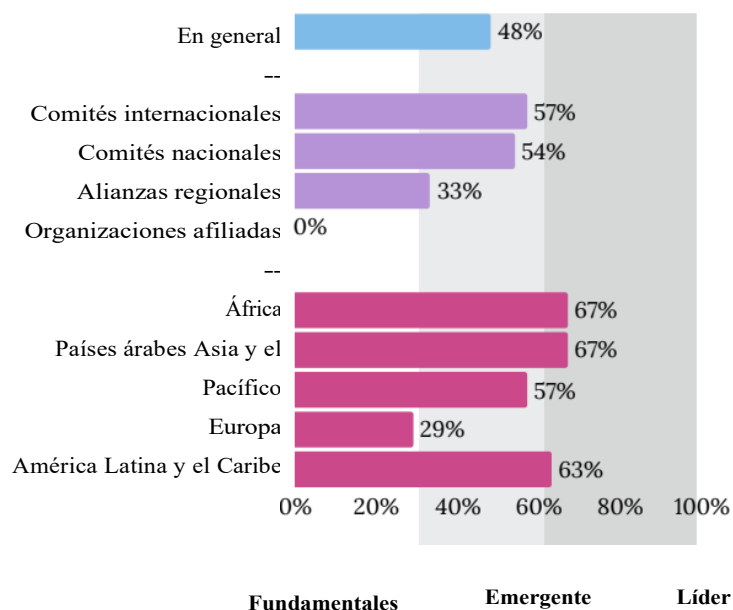
Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para permitir una participación más eficaz en la Asamblea General del ICOM, tal y como se define en los Estatutos del ICOM?

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Capacidad para **participar y contribuir** de manera eficaz en el **Consejo Consultivo del ICOM**

% Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5. Las puntuaciones por región solo se muestran para las regiones con n=2 o más respuestas para mantener el anonimato.



Facilitar una participación más eficaz en el **Consejo Consultivo del ICOM**

Se pidió a las entidades que sugirieran cambios o mejoras para potenciar la participación en el Consejo Consultivo del ICOM. Los comentarios se agrupan por temas, con el número de respuestas indicado entre paréntesis.

Formato e interactividad (21 respuestas):

- Existe un fuerte deseo de que las reuniones sean menos centradas en presentaciones y más interactivas, con tiempo para el debate, con opciones híbridas/presenciales y canales de participación más amplios. Potencial para reuniones regionales/mayor papel de la RA.

Comunicación y flujo de información (8 respuestas):

- Necesidad de una comunicación más clara y transparente, especialmente para apoyar a los Comités más pequeños y a los miembros del Sur Global.

Participación y compromiso (7 respuestas):

- Preocupación por el hecho de que solo participen los presidentes, lo que puede crear cuellos de botella; solicitudes de observadores, apoderados y una mayor participación de los miembros de los Comités.

Frecuencia, estructura y seguimiento (6 respuestas):

- Se pide que las reuniones sean más frecuentes pero más breves y específicas, con turnos de sesiones que se adapten a las zonas horarias, resúmenes más rápidos tras las reuniones y comentarios claros sobre cómo se utilizan las aportaciones.

Establecimiento de la agenda y relevancia (5 respuestas): Procesos más sencillos e inclusivos para proponer temas y plazos más realistas para la inclusión y participación de los mismos.

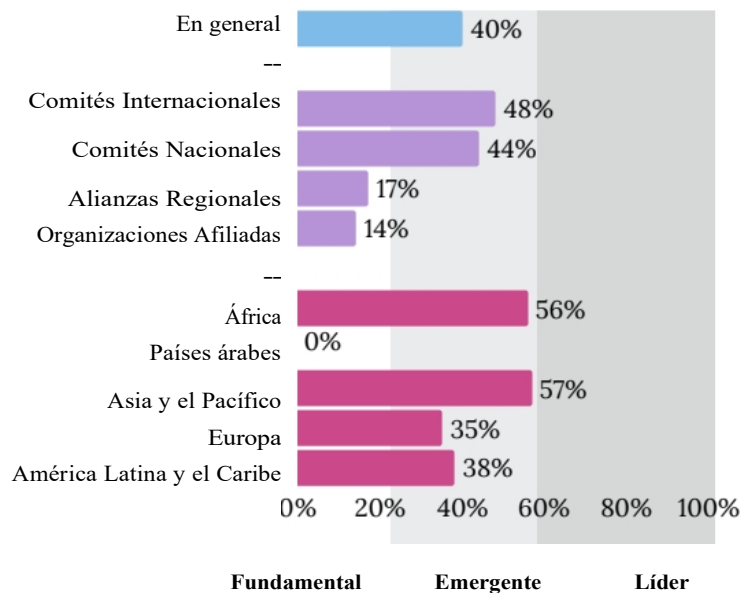
Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión tal y como se describe en los Estatutos y satisfacer de manera más eficaz las necesidades de sus miembros? Puede incluir observaciones o sugerencias relacionadas con entidades u órganos específicos dentro del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios sobre el ICOM en su conjunto.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

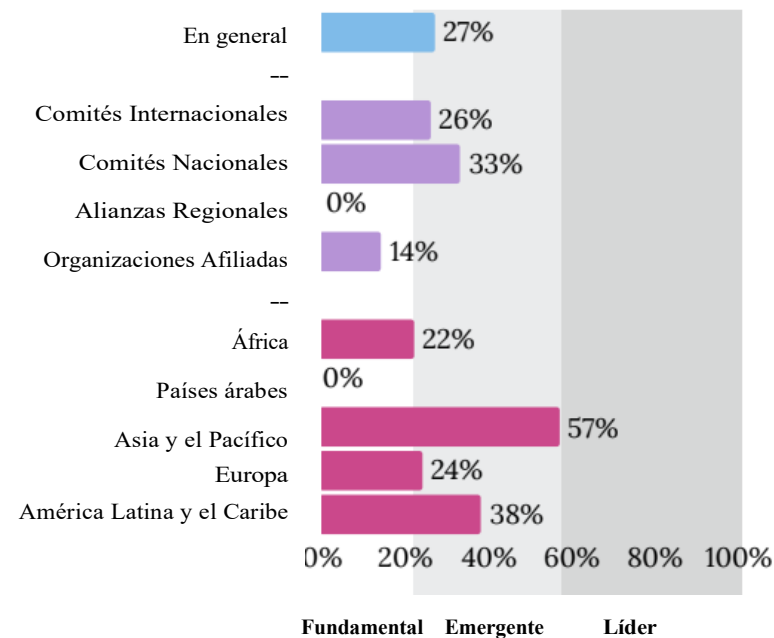
Inclusividad y representatividad de los órganos decisorios y consultivos del ICOM

% Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5. Las puntuaciones por región solo se muestran para las regiones con n=2 o más respuestas para mantener el anonimato.



Satisfacer las necesidades financieras de los presidentes para que puedan participar en persona en las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Consultivo

% Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5. Las puntuaciones por región se muestran solo para las regiones con n=2 o más respuestas para mantener el anonimato.



Pregunta de la encuesta: ¿En qué medida garantiza el ICOM que sus órganos decisorios y consultivos sean inclusivos y representativos?

Pregunta de la encuesta: ¿En qué medida satisface el ICOM las necesidades financieras de los presidentes para que puedan participar en persona en las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Consultivo?

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Mejorar la inclusividad en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Se pidió a las entidades que sugirieran cambios para mejorar la inclusividad en los órganos decisorios y consultivos del ICOM. Las respuestas se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas recibidas.

Temas generales

Accesibilidad e inclusión (14 respuestas)

- Financiación y recursos: cubrir los gastos de viaje, proporcionar subvenciones y apoyo a los países con pocos recursos.
- Idiomas y traducción: proporcionar interpretación simultánea y plataformas multilingües.
- Acceso digital/técnico: las plataformas en línea deben permitir hablar, votar y el uso multilingüe.
- Accesibilidad de los procesos: evitar el «club cerrado», simplificar la participación, tener en cuenta las zonas horarias.

Comunicación y transparencia (12 respuestas)

- Flujo de información: ampliar la comunicación a todos los miembros, no solo a los presidentes.
- Claridad de los procesos y funciones: definir las responsabilidades, las instrucciones de las funciones y los procesos de participación.
- Uso de herramientas: mejorar el Espacio de Miembros/Ágora, evitar el software especializado.

Diversidad y representación (9 respuestas)

- Inclusión de los jóvenes: proporcionar funciones de asesoramiento e inclusión para los jóvenes profesionales.
- Equidad regional: garantizar una mayor representación de todas las regiones.
- Equilibrio en los Comités: abordar las disparidades entre los Comités Nacionales y los Comités Internacionales en términos de fuerza de voz.

Desarrollo de capacidades y formación (9 respuestas)

- Formación y educación: proporcionar formación en habilidades de gobernanza y oportunidades de aprendizaje continuo.
- Apoyo a los Comités con pocos recursos: especialmente las categorías 4 y 5.
- Tutoría y divulgación: apoyo a los Comités más pequeños, realización de actividades de divulgación directa para empoderarlos.

Formato e interacción (8 respuestas)

- Formato de las reuniones: mejorar tanto los formatos en línea como los presenciales, considerar la posibilidad de crear grupos regionales o más pequeños.
- Interactividad: garantizar tiempo de intervención y seguimiento de las intervenciones.
- Cultura de bienvenida: apoyar e incluir a los nuevos delegados.

Comentarios y consultas (7 respuestas)

- Ciclos de retroalimentación: el modelo actual carece de aportaciones suficientes.
- Consultas: utilizar sondeos, encuestas, foros en línea y consultas.
- Toma de decisiones inclusiva: involucrar a los CN/CI y a los grupos marginados.

Garantizar la inclusión sin perder eficacia (4 respuestas)

- Inclusividad frente a eficiencia: equilibrar la amplia participación con la eficiencia.
- Normas de eficacia: valorar la participación mediante el compromiso.

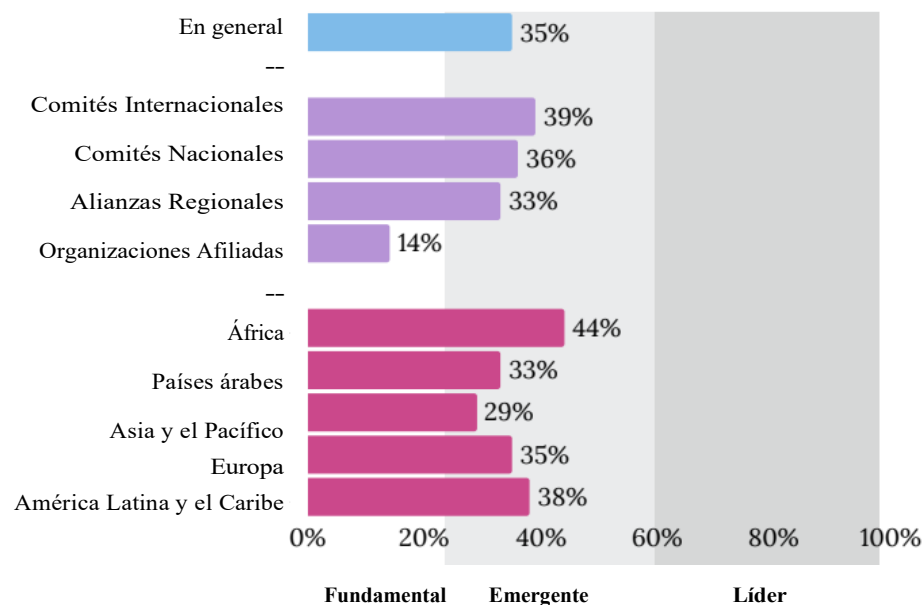
Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para una participación más INCLUSIVA en cada uno de los órganos de decisión y consultivos?

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

¿Empoderamiento de los miembros para asumir funciones representativas (por ejemplo, en el Consejo Consultivo, la Junta Directiva o la Asamblea General)?

Porcentaje de puntuaciones positivas en una escala de 1 a 5. Las puntuaciones por región solo se muestran para las regiones con n=2 o más respuestas, a fin de mantener el anonimato.



Pregunta de la encuesta: ¿En qué medida el ICOM empodera a los miembros para que asuman funciones representativas (por ejemplo, representar a su Comité en el Consejo Consultivo, la Junta Directiva o la Asamblea General)?

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Factores que impiden a los miembros asumir funciones representativas

Se pidió a las entidades que identificaran los aspectos de la estructura o la cultura del ICOM que dificultan la participación en funciones representativas o de liderazgo. Las respuestas se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas recibidas.

Temas generales

Tiempo, carga de trabajo y voluntariado (23 respuestas)

- Elevadas exigencias de voluntariado: las funciones suelen implicar una importante dedicación de tiempo no remunerado.
- Apoyo institucional limitado: muchos miembros tienen dificultades para obtener permisos de sus empleadores.
- Obligaciones profesionales contrapuestas: Para muchos es difícil conciliar las responsabilidades del ICOM con las tareas diarias de su trabajo.

Financiación y subvenciones (19 respuestas)

- Apoyo financiero insuficiente: A menudo, los gastos de viaje y participación no se cubren en su totalidad.
- Gastos de bolsillo: los miembros suelen correr con los gastos personales para asistir a reuniones o eventos.
- Acceso limitado a las subvenciones: las oportunidades de financiación se consideran insuficientes o difíciles de gestionar.

Gobernanza y procesos (17 respuestas)

- Complejidad burocrática: los procesos de selección y participación se perciben como excesivamente complejos o poco claros.
- Falta de claridad en las funciones: los miembros no tienen claras las expectativas y responsabilidades asociadas a los puestos de representación.
- Procesos de selección lentos u opacos: Preocupación por la transparencia y la equidad en los nombramientos o las elecciones.

Multilingüismo y traducción (8 respuestas)

- Traducción e interpretación insuficientes: limita la participación en reuniones, debates y documentos.
- Barreras lingüísticas: los hablantes no nativos a menudo se sienten excluidos o en desventaja.

Equidad, representación, tutoría y juventud (7 respuestas)

- Apoyo limitado a los representantes nuevos o más jóvenes: falta de mentorías o vías de acceso a los puestos.
- Disparidades regionales: acceso desigual a las oportunidades y la representación entre regiones.

Comunicación e información (6 respuestas)

- Actualizaciones y orientación inconsistentes: los miembros informan de una comunicación poco clara sobre las oportunidades y los procesos.
- Falta de mecanismos de retroalimentación: oportunidades limitadas para que los miembros aporten sus opiniones o reciban respuestas.

Pregunta de la encuesta: Describa los aspectos que actualmente impiden animar/emponderar a los miembros para que asuman funciones representativas.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema II: Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

Factores que animan o empoderan a los miembros a asumir funciones representativas

Se pidió a las entidades que identificaran los aspectos de la estructura o la cultura del ICOM que apoyan la participación en funciones representativas o de liderazgo. Las opiniones se agrupan por temas, con el número de respuestas indicado entre paréntesis.

Temas generales

Gobernanza y procesos (17 respuestas)

- Funciones y procedimientos claros: unos Estatutos transparentes y unas responsabilidades claramente definidas ayudan a los miembros a comprender lo que se espera de ellos.
- Nominaciones y elecciones transparentes: los procesos de selección predecibles y abiertos generan confianza y fomentan la participación.
- Apoyo para la incorporación: El acceso a manuales y materiales de orientación básicos facilita que los nuevos representantes asuman sus funciones con confianza.

Financiación y subvenciones (16 respuestas)

- Apoyo para viajes y participación: la ayuda económica para asistir a reuniones o eventos es un factor clave, especialmente para los miembros de regiones con pocos recursos.
- Becas para proyectos y reuniones: la financiación específica para actividades o iniciativas concretas aumenta las oportunidades de participación.
- Información accesible sobre la financiación: una orientación clara sobre los recursos disponibles y cómo solicitarlos fomenta una mayor participación.

Tiempo, carga de trabajo y voluntariado (12 respuestas)

- Compromisos de tiempo realistas: los miembros están más dispuestos a participar cuando las expectativas son razonables.
- Apoyo institucional: el respaldo de las instituciones de origen (por ejemplo, tiempo libre, reconocimiento) permite un compromiso sostenido.
- Carga de trabajo de los voluntarios: compartir responsabilidades y gestionar las expectativas ayuda a prevenir el agotamiento y fomenta la retención.

Comunicación e información (10 respuestas)

- Orientación práctica: las actualizaciones oportunas, las sesiones informativas y las comunicaciones claras ayudan a los miembros a mantenerse informados y comprometidos.
- Actas o boletines informativos periódicos: útiles para aclarar funciones, procesos y oportunidades de participación.
- Puntos de contacto claros: saber a quién acudir para obtener ayuda o información reduce las barreras a la participación.

Acceso digital, en línea e híbrido (7 respuestas)

- Formatos híbridos/en línea: las opciones virtuales permiten una participación más amplia, independientemente de la ubicación o las limitaciones de desplazamiento.
- Transmisión en directo y acceso remoto: Permite la participación en tiempo real o la revisión posterior, lo que mejora la transparencia y la inclusión.

Equidad, representación, tutoría y juventud (4 respuestas)

- Tutoría y apoyo entre pares: los miembros con experiencia que orientan a los recién llegados pueden generar confianza y fomentar la inclusión.
- Oportunidades para representantes noveles y más jóvenes: se aprecian los esfuerzos específicos para involucrar nuevas voces.
- Equilibrio regional: garantizar una representación geográfica diversa se considera importante para la legitimidad y la equidad.

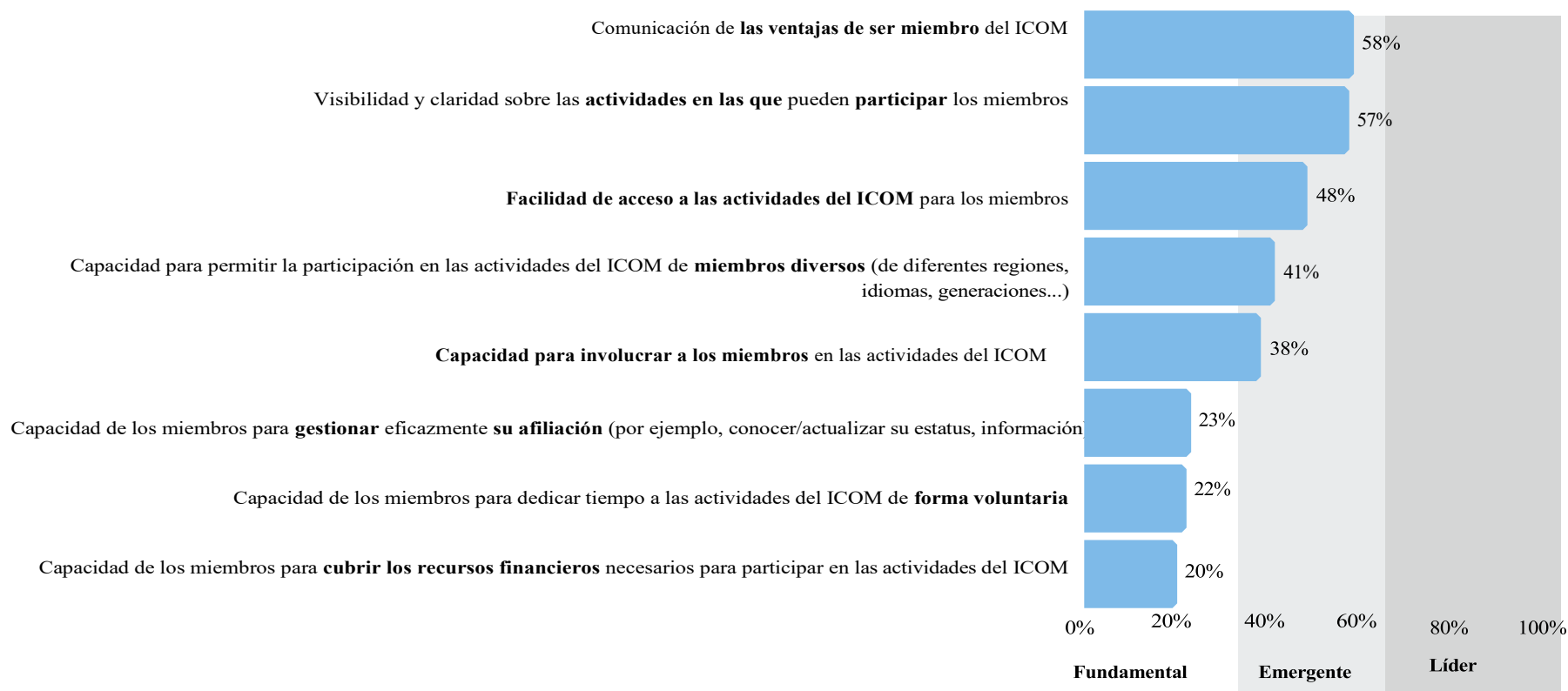
Pregunta de la encuesta: *Describe los aspectos que actualmente ayudan a animar/empoderar a los miembros a asumir funciones representativas.*

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema III: Afiliación y participación

Satisfacción con los aspectos que influyen en la **capacidad y el interés de los miembros para participar activamente** en las actividades del ICOM

% Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5.



Pregunta de la encuesta: *Evalúe los siguientes aspectos que influyen en la capacidad y el interés de sus miembros para participar activamente en las actividades del ICOM:*

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema III: Afiliación y participación

Mejorar la capacidad y el interés de los miembros para participar activamente en las actividades del ICOM

Se pidió a las entidades que sugirieran cambios para animar a los miembros a participar activamente en las actividades del ICOM. Las respuestas se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas recibidas.

Temas generales

Financiación y subvenciones (28 respuestas)

- Más becas para financiar los viajes y la participación en las reuniones y eventos del ICOM.
- Pequeñas subvenciones para apoyar el desarrollo de actividades e iniciativas locales.
- Mayor claridad sobre los criterios de financiación, los plazos y los procesos de solicitud.

Acceso digital, en línea e híbrido (12 respuestas)

- Opciones sólidas de participación híbrida y en línea para garantizar un acceso más amplio independientemente de la ubicación geográfica.
- Plataformas mejoradas y un portal para miembros más funcional para agilizar la comunicación y el acceso a los recursos.

Tiempo, carga de trabajo y voluntariado (10 respuestas)

- Plazos más realistas para las contribuciones y la participación en proyectos.
- Reconocimiento de las contribuciones de los voluntarios y mecanismos para compensar la carga de trabajo, especialmente para aquellos con trabajos exigentes o con un apoyo institucional limitado.

Gobernanza y procesos (7 respuestas)

- Procedimientos optimizados para reducir la burocracia y mejorar la eficiencia.
- Vías más claras para la participación, incluyendo materiales de incorporación para participantes nuevos o potenciales.

Comunicación e información (7 respuestas)

- Divulgación proactiva con plazos claros y convocatorias de participación.
- Acceso centralizado a guías prácticas, calendarios de eventos y oportunidades de participación.

Cuotas de afiliación y recursos de los Comités Nacionales (7 respuestas)

- Preocupación por el equilibrio entre las cuotas de afiliación y los gravámenes, con sugerencias de asignar más recursos a los Comités Nacionales.
- Necesidad de apoyo básico para ayudar a los Comités Nacionales a involucrar más activamente a sus miembros.

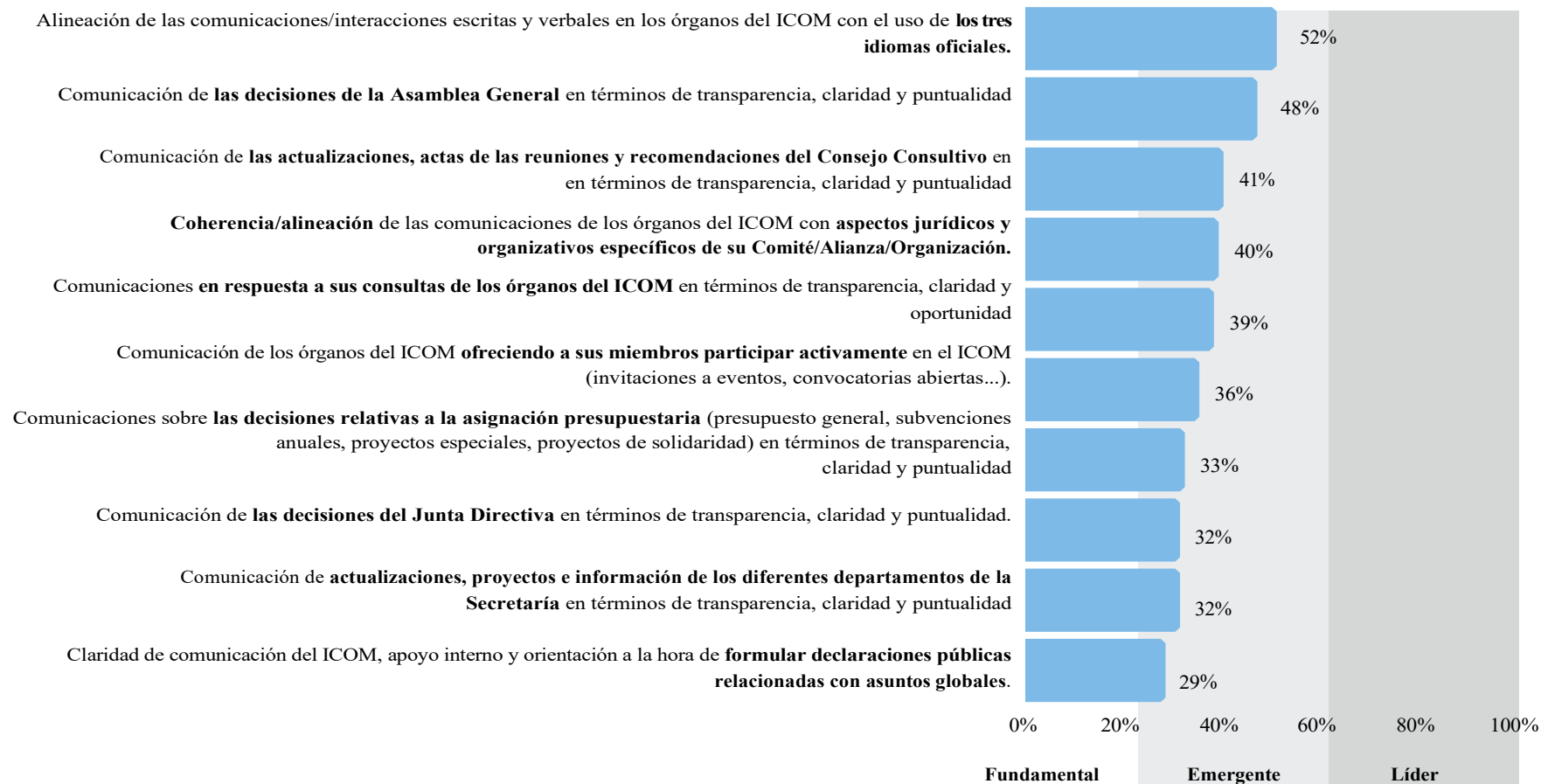
Pregunta de la encuesta: ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para aumentar la capacidad y el interés de los miembros para participar activamente en las actividades del ICOM?

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema IV: Transparencia y comunicación

Satisfacción con aspectos de **transparencia y comunicación** por parte de los órganos del ICOM.

Puntuación positiva mostrada en una escala de 1 a 5.



CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Tema IV: Transparencia y comunicación

Mejora de la transparencia y la comunicación

Se pidió a los órganos que sugirieran cambios para mejorar la transparencia y la comunicación. Las respuestas se han agrupado por temas, indicando entre paréntesis el número de respuestas recibidas.

Temas generales

Comunicación e información (21 respuestas)

- Actualizaciones **oportunas y prácticas**, incluyendo actas y resúmenes de las reuniones.
- Comunicación clara de **los próximos pasos, los resultados clave y los puntos de contacto** de cada órgano y proyecto/iniciativa.
- Mejor uso de los canales de comunicación, incluidos el **sitio web, el correo electrónico y las redes sociales**, para llegar de manera eficaz a públicos diversos.

Multilingüismo y traducción (17 respuestas)

- **Traducción e interpretación coherentes** en todas las reuniones, documentos y comunicaciones.
- Producción de **resultados en varios idiomas** para reflejar la diversidad de los miembros del ICOM y garantizar un acceso equitativo a la información.

Financiación y subvenciones (9 respuestas)

- Mayor **transparencia en la asignación de fondos, los criterios y las decisiones**.
- **Calendarios de financiación predecibles** que permitan a los Comités y a los miembros planificar y solicitarlas de manera eficaz.

Tiempo, carga de trabajo y voluntariado (8 respuestas)

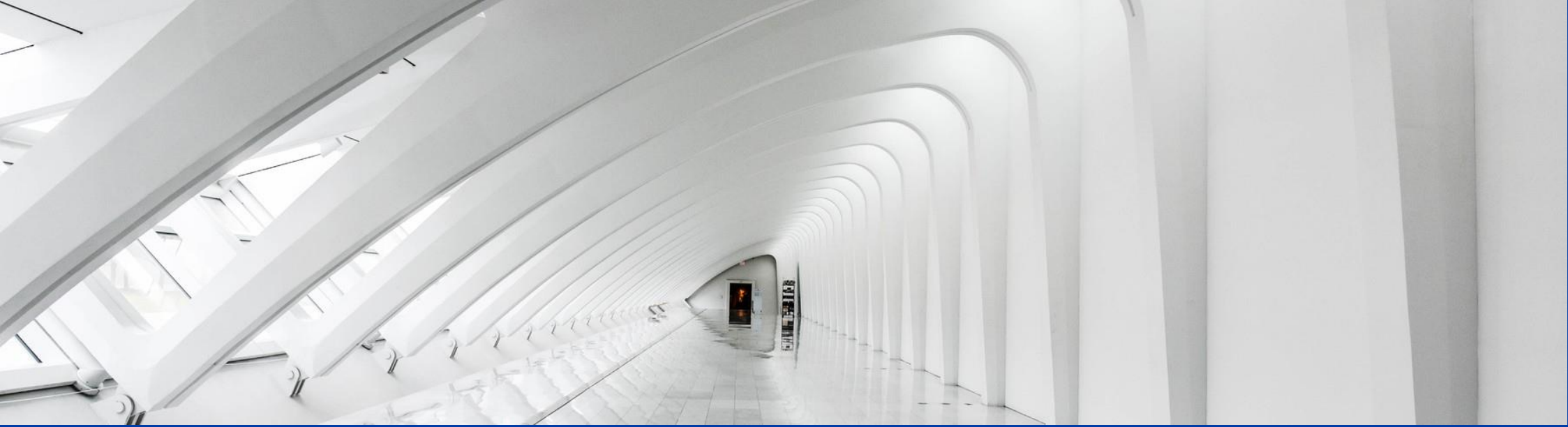
- **Plazos de consulta más realistas**, especialmente para las solicitudes de comentarios complejas.
- Consideración de **las zonas horarias y las cargas de trabajo** al programar reuniones o solicitar aportaciones de los miembros.

Transparencia y rendición de cuentas (8 respuestas)

- **Justificación clara de las decisiones** tomadas por los órganos del ICOM, especialmente a nivel del Junta Directiva y la Secretaría.
- Mayor **visibilidad de los presupuestos, las evaluaciones y los resultados de las iniciativas estratégicas**.

Acceso digital, en línea e híbrido (6 respuestas)

- Mejora de la experiencia del usuario en portales, sitios web y repositorios de documentos.
- Transmisión en directo y grabación de las sesiones para garantizar un acceso más amplio y la disponibilidad de los archivos.



CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1
- INFORME FINAL DE RESULTADOS ANÁLISIS
COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES
SIMILARES

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Análisis comparativo de organizaciones similares

Resumen basado en estructuras generales y fuentes de acceso público

Esta comparativa propone una selección de organizaciones globales basada en los siguientes criterios:

- Operan a escala mundial.
- Pertenecen al sector cultural.
- Son organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL).
- Se basan en la afiliación de personas y/o instituciones
- Comparten una estructura de gobernanza comparable, en particular un órgano supremo, como una Asamblea General, y órganos ejecutivos y consultivos elegidos
- Preferiblemente tienen su sede legal en Francia

* Esta comparación se basa únicamente en la información pública facilitada por cada institución y tiene únicamente fines de referencia general.

+ Amnesty International: Aunque no se incluye formalmente en la comparación debido a sus diferentes objetivos principales como organización (activismo), pertenencia sectorial (derechos humanos) y base social, ofrece sin embargo elementos relevantes para el análisis (por ejemplo, formas de representación, proporcionalidad, etc.).



CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Comparación de la gobernanza entre organizaciones

Organización	Naturaleza	Afiliación	Comités / Consejos	Principios fundamentales
ICOM (Consejo Internacional de Museos)	ONG internacional fundada en 1946, dedicada a los museos y a los profesionales de los museos	Individual (profesionales de museos); Institucional (museos y redes); Apoyo, estudiante y honorario	Comités Nacionales, Internacionales y Alianzas Regionales, Organizaciones Afiliadas	Transparencia, participación de los miembros, estructura federal y sectorial, control financiero regular
ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios)	ONG internacional fundada en 1965 dedicada a la conservación de monumentos y sitios patrimoniales	Individual (expertos en patrimonio); Institucional (organizaciones); Honorífico y asociado	Nacional, internacional, científico, consultivo	Participación mundial, especialización científica, estructura consultiva, transparencia financiera
ICA (Consejo Internacional de Archivos)	ONG internacional fundada en 1948 dedicada a la promoción y el desarrollo de la gestión de archivos y documentos a escala mundial	Institucional (archivos nacionales, regionales, municipales, privados); Individual (profesionales de los archivos); Asociados y miembros honorarios	Comisiones, secciones, sucursales regionales	Representación institucional y profesional, estructura temática y regional, control financiero anual
IFLA (Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias)	ONG internacional fundada en 1927, dedicada a las bibliotecas, la biblioteconomía y los servicios de información en todo el mundo. Socio oficial de la UNESCO	Afiliados institucionales (asociaciones nacionales de bibliotecas, bibliotecas, instituciones culturales y de investigación) y afiliados individuales.	Unidades profesionales (secciones, grupos de interés especial), divisiones regionales, comités consultivos, Consejo de Administración.	Libertad de acceso a la información, libertad intelectual, diversidad cultural y lingüística, colaboración mundial, defensa de las bibliotecas y las sociedades del conocimiento.
AI (Amnesty International)	ONG mundial, fundada en 1961, dedicada a la protección de los derechos humanos, a las campañas y a la defensa de los derechos humanos	Miembros individuales (simpatizantes y activistas), secciones nacionales y redes internacionales.	Consejo Internacional, Asamblea Mundial (órgano supremo de decisión), oficinas regionales, grupos de trabajo temáticos.	Universalidad e indivisibilidad de los derechos humanos, independencia e imparcialidad, defensa basada en pruebas, solidaridad, responsabilidad.

CONSULTA SOBRE GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Análisis comparativo de organizaciones similares ICOMOS

ICOMOS

International Council on Monuments and Sites

ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios)

Naturaleza: ONG internacional, fundada en 1965, dedicada a la conservación de monumentos y sitios patrimoniales.

Miembros:

- Individual (expertos en patrimonio)
- Institucional (organizaciones)
- Miembros honorarios y asociados

Órganos de gobierno:

- Asamblea General: Órgano supremo, reúne a todos los miembros cada tres años. Elige al Consejo de Administración, aprueba las políticas, los informes y las cuentas, y puede modificar los Estatutos.
- Consejo de Administración: 21 miembros elegidos y el presidente del Comité Consultivo, actúa en nombre de la Asamblea entre sesiones, supervisa la gestión y representa los intereses generales.
- Presidente y Mesa: Elegidos por la Asamblea General (presidente, cinco vicepresidentes, secretario general y tesorero). El presidente dirige y representa al ICOMOS.

Comités:

- Comités nacionales: representan a los países miembros.
- Comités Científicos Internacionales: agrupan a expertos por disciplinas específicas del patrimonio.
- Comité Consultivo: asesora sobre políticas y programas, formado por los presidentes de los comités nacionales y científicos.

Auditoría: El auditor es nombrado cada seis años para revisar las cuentas.

Principios fundamentales: Participación global, especialización científica, estructura consultiva y transparencia financiera.

PUNTOS DE INTERÉS CLAVE PARA EL ICOM

Lo que tiene el ICOMOS

- El ICOMOS celebra una Asamblea General trienal y funciona a través de una cadena de juntas, oficinas y comités consultivos con una junta elegida y con mandato limitado. Desarrolla la capacidad científica a través de comités científicos internacionales y lleva a cabo la evaluación y el seguimiento del Patrimonio Mundial. Las votaciones de la Asamblea General se ponderan en función del tamaño de los Comités Nacionales (con límites máximos) y los Comités Científicos Internacionales aplican el principio de «un país, un voto».
- Dirige un Grupo de Trabajo de Profesionales Emergentes para involucrar a las nuevas generaciones en la gobernanza y el asesoramiento político.
- Permite la afiliación como miembro asociado en los comités científicos, lo que permite a los profesionales más jóvenes participar en la investigación y la colaboración sin derecho a voto.
- Mantiene una Secretaría centrada en el trabajo y los proyectos estatutarios, gestionando las comunicaciones para los miembros y el público.

¿Qué podría inspirar al ICOM?

- El ICOM podría reforzar su asesoramiento científico elaborando informes concisos y multilingües para los CN/CI.
- Podría promover la inclusión reforzando las salvaguardias contra el voto dominante y creando niveles de afiliación accesibles para los profesionales emergentes. Podría mejorar las comunicaciones distinguiendo entre las actualizaciones públicas y las exclusivas para miembros y estableciendo plazos predecibles.
- Podría aclarar los límites de las funciones definiendo quién dirige, consulta y decide, evitando solapamientos y manteniendo el apoyo de la Secretaría centrado.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Análisis comparativo de organizaciones similares ICA



ICA (Consejo Internacional de Archivos)

Naturaleza: ONG internacional, fundada en 1948, dedicada a la promoción y el desarrollo de la ciencia archivística y la gestión de registros en todo el mundo.

Miembros:

- Institucional (archivos nacionales, regionales, municipales y privados)
- Individual (profesionales de los archivos)
- Miembros asociados y honorarios

Órganos de gobierno:

- Asamblea General: Órgano deliberativo supremo, compuesto por todos los miembros con derecho a voto. Se reúne anualmente, aprueba políticas, informes y cuentas, y elige al Junta Directiva.
- Junta Directiva: Órgano de gestión y supervisión, elegido por la Asamblea General por un período de cuatro años. Supervisa la administración y la aplicación de las decisiones.
- Presidente: Elegido por la Asamblea General, representa legalmente a la ICA y dirige el Junta Directiva.

Comités:

- Comisiones: Grupos de trabajo temáticos o estratégicos.
- Secciones: Agrupan a los miembros por tipo de archivo o interés profesional.
- Ramas regionales: Coordinan las actividades en áreas geográficas específicas.

Auditoría: Auditor anual designado por la Asamblea General para revisar las cuentas.
Principios fundamentales: Representación institucional y profesional, estructura temática y regional, y control financiero anual.

PUNTOS DE INTERÉS CLAVE PARA EL ICOM

Lo que tiene el ICA

- El Junta Directiva incluye a los presidentes de las ramas regionales y a los presidentes de los comités especializados, lo que garantiza la voz regional integrada.
- El marco del programa abarca la formación, la tutoría y el apoyo a los nuevos profesionales (grupo de trabajo específico), los programas regionales, las pequeñas subvenciones y la supervisión para promover una amplia participación.
- Una Comisión de Evaluación revisa los proyectos y el rendimiento.
- La afiliación se gestiona de forma centralizada con votación ponderada, y las normas de buena conducta determinan la elegibilidad.
- Una Secretaría reducida coordina el trabajo estatutario y los proyectos, con contribuciones voluntarias ampliadas.

¿Qué podría inspirar al ICOM?

- El ICOM podría adoptar el apoyo de la Secretaría basado en proyectos para iniciativas prioritarias con límites de funciones claros, explorando la colaboración entre la Secretaría central y otros órganos.
- Podría reforzar el papel de las Alianzas Regionales en el centro (enlace o puesto rotatorio/permanente) para canalizar las aportaciones regionales.
- Podría introducir pactos regionales vinculados a los resultados y micropresupuestos para impulsar la ejecución en los casos en que la capacidad de los Comités Nacionales sea limitada.
- Podría desarrollar recursos de servicios compartidos (plantillas, herramientas para seminarios web, intermediación en la traducción, documentos de gobernanza con función de búsqueda) para reducir las fricciones y la ambigüedad.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Análisis comparativo de organizaciones similares IFLA



IFLA (Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias)

Nature: ONG internacional, fundada en 1927, dedicada a las bibliotecas, la biblioteconomía y los servicios de información en todo el mundo. Socio oficial de la UNESCO.

Afiliación:

- Institucional (asociaciones de bibliotecas, bibliotecas nacionales, universidades, instituciones culturales y de investigación), con afiliados individuales.

Órganos de gobierno:

- Órganos rectores: Asamblea General: máxima autoridad, compuesta por todos los miembros.
- Órgano supremo: Asamblea General.
- Órgano ejecutivo: Junta Directiva, elegida por los miembros.
- Presidencia: Presidente, apoyado por el presidente electo y el tesorero.

Comités y departamentos:

- Comités/Consejos: Unidades profesionales (secciones, grupos de interés especial), divisiones regionales, comités consultivos, junta directiva.

Auditoría: Anual.

Principios fundamentales: Libertad de acceso a la información, libertad intelectual, diversidad cultural y lingüística, colaboración mundial, defensa de las bibliotecas y las sociedades del conocimiento.

PUNTOS DE INTERÉS CLAVE PARA EL ICOM

Lo que tienen

- La IFLA organiza su gobernanza a través de un Consejo de Gobierno y un Consejo Profesional, con el apoyo de divisiones, secciones, ramas regionales y unidades dirigidas por voluntarios elegidos por los miembros.
- Desarrolla formatos ágiles, como grupos de interés especial y equipos de trabajo temporales, que abordan temas emergentes con flexibilidad.
- Basa sus actividades en los valores de la diversidad cultural y lingüística, el acceso universal a la información y la libertad intelectual.
- Ofrece resultados que incluyen directrices, normas y documentos de promoción, y organiza congresos y seminarios web anuales, al tiempo que se centra cada vez más en los resultados y la reutilización.

¿Qué podría inspirar al ICOM?

- El ICOM podría poner en práctica sus valores utilizando pequeñas listas de verificación para convocatorias, eventos y subvenciones, prestando atención al lenguaje, la accesibilidad y los resultados abiertos.
- Podría crear grupos de ciclo corto, al estilo de los SIG (6-12 meses), con un apoyo modesto, un alcance claro y el requisito de producir resultados reutilizables, como kits de herramientas o informes.
- Podría mejorar la visibilidad de los resultados mediante la publicación de tarjetas de resultados de una página para los trabajos financiados y el mantenimiento de un repositorio sencillo de acceso abierto.
- Podría ampliar la participación estableciendo vías de inicio de carrera con tutorías ligeras y vías de reconocimiento para apoyar la sucesión.

CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1 - INFORME FINAL

Análisis comparativo de organizaciones similares

Amnesty International

AMNESTY
INTERNACIONAL



AI (Amnesty International)

Nota: ICOMOS, ICA e IFLA son asociaciones profesionales. Amnesty International es un movimiento activista que se utiliza aquí como comparador de gobernanza.

Naturaleza: ONG global, fundada en 1961, centrada en la protección de los derechos humanos, la realización de campañas y la defensa de causas.

Miembros:

- ♦ Miembros individuales y simpatizantes en todo el mundo; organizada en secciones nacionales, redes y miembros internacionales.

Órganos de gobierno:

- ♦ Global Asamblea: máxima órgano de toma de decisiones compuesto por representantes de todas las secciones.
- ♦ Órgano supremo: Asamblea Global.
- ♦ Órgano ejecutivo: Junta Internacional.
- ♦ Presidencia: Presidente de la Junta Internacional.

Comités y departamentos:

- ♦ Oficinas regionales, Nacionales, Grupos de trabajo temáticos, Secretaría Internacional.

Auditoría: Anual.

Principios fundamentales: Universalidad e indivisibilidad de los derechos humanos, independencia e imparcialidad, defensa basada en pruebas, solidaridad, rendición de cuentas.

PUNTOS DE INTERÉS CLAVE PARA EL ICOM

Lo que tienen

- ♦ Amnesty International gobierna su movimiento a través de una Asamblea Global con un mandato de membresía, apoyada por una Junta Internacional, secciones nacionales y ciclos de resolución.

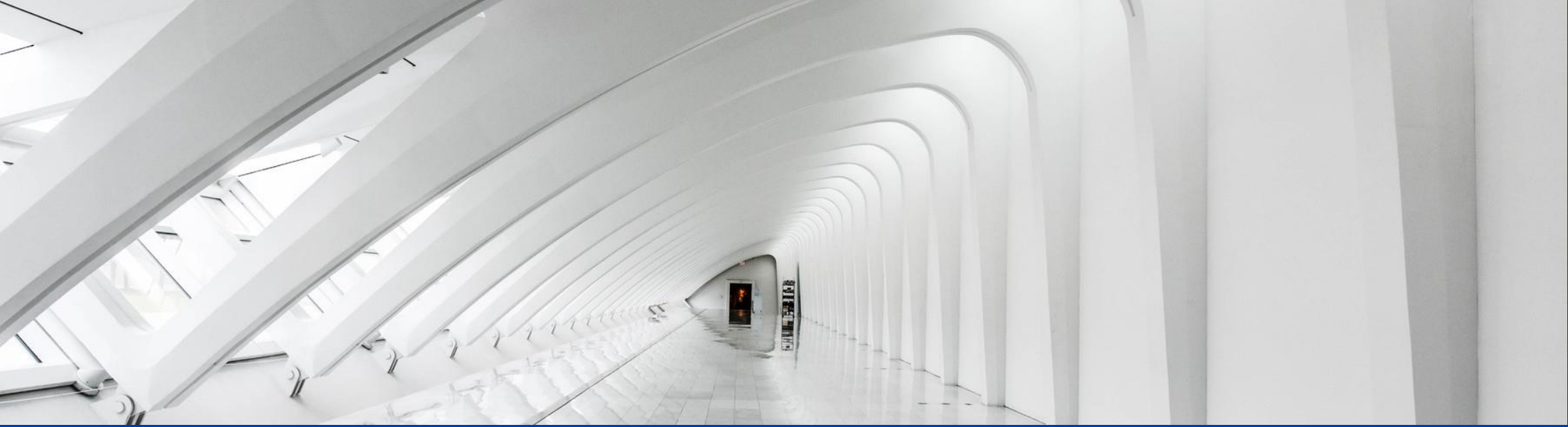
- ♦ Lleva a cabo un flujo de trabajo de promoción que comienza con normas de investigación, continúa con consultas internas y termina con publicaciones aprobadas que incluyen justificaciones y seguimiento.

- ♦ Implementa protocolos de respuesta rápida con funciones, plazos, portavoces y controles de riesgo o seguridad predefinidos.

- ♦ Garantiza la rendición de cuentas y la protección mediante el mantenimiento de la transparencia financiera y en la toma de decisiones, las políticas de integridad y los canales de denuncia protegidos.

¿Qué podría inspirar al ICOM?

- ♦ El ICOM podría crear un foro consultivo de miembros que recopile aportaciones virtuales y limitadas en el tiempo sobre temas transversales sin añadir estructuras pesadas.
- ♦ Podría establecer un canal de comunicación estándar con consultas breves, una justificación y un registro de consultas publicados, y plazos de publicación multilingües.
- ♦ Podría adoptar un manual de respuesta rápida para emergencias culturales, con pasos previamente acordados, una lista de portavoces y plazos de traducción.
- ♦ Podría reforzar la protección y la rendición de cuentas mediante la introducción de canales de denuncia confidenciales y un sistema de seguimiento de los compromisos públicos para las decisiones importantes.



CONSULTA SOBRE LA GOBERNANZA DEL ICOM 1

APÉNDICE

INTRODUCCIÓN

¡Bienvenido/a a la *Encuesta de ICOM sobre Gobernanza y Estructura (Encuesta 1)*!

Nuestro objetivo es recoger opiniones de los Comités Nacionales e Internacionales del ICOM, las Alianzas Regionales y las Organizaciones Afiliadas sobre su percepción de la gobernanza del ICOM y sus repercusiones en la participación de sus miembros en el ICOM, así como sobre sus expectativas futuras en este ámbito.

La respuesta a la encuesta debe ser enviada por el presidente o la presidenta, recopilando las aportaciones de su junta directiva y miembros según sea necesario. Animamos a los presidentes/as a compartir ampliamente esta encuesta con sus miembros para poder recopilar comentarios más detallados que sirvan de base a la respuesta. Cada Comité Nacional, Comité Internacional, Alianza Regional y Organización Afiliada sólo puede enviar un formulario.

Aquí encontrará la versión PDF de la encuesta completa.

Haga clic en "Siguiete" para iniciar la encuesta.

Gracias de antemano por sus valiosísimas aportaciones,

Grupo de trabajo sobre los Estatutos y el Reglamento interno (WGSR)
Boiling Ideas (equipo externo de consultoría de investigación)

Categoría de la Entidad de ICOM

S1. Entidad del ICOM representada por esta respuesta:

Tenga en cuenta que es muy importante marcar esta pregunta correctamente, ya que las preguntas posteriores de la encuesta se adaptan a la categoría de la entidad del ICOM representado.

1. Comité Nacional
2. Comité Internacional
3. Alianza Regional
4. Organización Afiliada

Nombre de la Entidad ICOM

S2. Nombre del/de la [RESPUESTA DE S1] a la que corresponden las respuestas del siguiente formulario (cada CN, CI, AR, OA sólo puede presentar un formulario)

—

Información sobre la preparación de encuestas

S3. **Describa brevemente los métodos** y actividades desarrollados por su [RESPUESTA DE S1] para alcanzar los resultados incluidos en este formulario.

Tenga en cuenta que cualquier pregunta sobre cómo elaboró su respuesta a la encuesta sólo tiene fines informativos y no afectará a la continuación de la encuesta principal.

—

S3b. ¿Ha consultado a sus miembros (que no sean miembros de la Junta Directiva) en el proceso de elaboración de la respuesta a esta encuesta?

Sí / No

S4. Indique el **número y porcentaje miembros ordinarios (no de Junta Directiva) de [RESPUESTA DE S1]** que participaron en el proceso:

__ Número de miembros implicados

__ Porcentaje del total de miembros implicados

1. Adecuación y eficacia de los órganos y entidades del ICOM

Esta encuesta aborda la estructura y el funcionamiento de los órganos y entidades del ICOM. Una visión general de dichos órganos y entidades está disponible [aquí](#).

1a. Por favor, evalúe los siguientes **órganos y entidades del ICOM** en términos de su **adecuación y eficacia** para cumplir su misión según los Estatutos:

Adecuación: la medida en que la estructura, las responsabilidades, las atribuciones y el funcionamiento del ICOM en su conjunto -y de sus diferentes órganos y entidades- son adecuados para los objetivos.

Eficacia: la medida en que la estructura, las responsabilidades, las competencias y el funcionamiento del ICOM en su conjunto - y de sus diferentes órganos y entidades - responden a los resultados deseados.

Valore cada uno de los siguientes puntos:

	Adecuado: En absoluto - Completamente	Eficaz: En absoluto - Completamente
ICOM en su conjunto	★★★★★	★★★★★
Asamblea General del ICOM	★★★★★	★★★★★
Junta Directiva del ICOM	★★★★★	★★★★★
Comités Permanentes del ICOM	★★★★★	★★★★★
Grupos de trabajo del ICOM	★★★★★	★★★★★
Consejo Consultivo del ICOM	★★★★★	★★★★★
Secretaría del ICOM	★★★★★	★★★★★
Comités Nacionales del ICOM	★★★★★	★★★★★
Comités Internacionales del ICOM	★★★★★	★★★★★
Alianzas Regionales del ICOM	★★★★★	★★★★★

1b. ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para mejorar la estructura y el funcionamiento del ICOM, con el fin de cumplir mejor su misión, tal y como se recoge en los Estatutos, y apoyar más eficazmente las necesidades de sus miembros?

Le invitamos a incluir observaciones o sugerencias relacionadas con órganos o entidades específicos del ICOM (por favor, identifíquelos claramente), así como comentarios relativos al ICOM en su conjunto.

Texto abierto ____ (máx. 1500 caracteres)

1c. ¿Existen áreas en las que perciba solapamientos de actividades o responsabilidades entre los órganos del ICOM que puedan causar confusión, conflictos o despilfarro de recursos?

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

1d. ¿Existen responsabilidades o temas que no sean abordados por ningún órgano o entidad del ICOM?

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

2. Participación y contribución en los órganos decisorios y consultivos del ICOM

2a. ¿En qué medida su [RESPUESTA DE S1] puede participar y contribuir eficazmente en la **Asamblea General del ICOM**, tal y como se define en los Estatutos del ICOM?

Tenga en cuenta factores como:

- Acceso a la información y tiempo suficiente para preparar las reuniones
- Oportunidades para expresar las opiniones de su Comité
- Adecuación del tiempo asignado al debate de los temas clave

★ (Pobre) ... ★★★★★ (Excelente)

2b. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para permitir una participación más eficaz en la **Asamblea General del ICOM**, tal como se define en los Estatutos del ICOM?

No dude en incluir sugerencias relacionadas con los procesos, la comunicación, la accesibilidad o cualquier otro factor que favorezca una participación más significativa.

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

2c. ¿En qué medida puede su [RESPUESTA DE S1] participar y contribuir eficazmente en el **Consejo Consultivo del ICOM**?

Tenga en cuenta factores como:

- Acceso a información oportuna y suficiente para preparar las reuniones
- Oportunidad de proponer temas para el orden del día
- Capacidad para expresar las opiniones de su Comité
- Tiempo suficiente para debatir las cuestiones clave

★ (Pobre) ... ★★★★★ (Excelente)

2d. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para favorecer una participación más eficaz en el Consejo Consultivo del ICOM?

No dude en abordar aspectos como el formato de las reuniones, la frecuencia, el establecimiento del orden del día, la comunicación, la accesibilidad o cualquier otro factor que pueda mejorar el compromiso de su Comité.

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

2e. ¿En qué medida garantiza el ICOM que sus órganos decisorios y consultivos sean inclusivos y representativos?

**inclusivo para los diversos miembros del ICOM en términos de diferentes necesidades (por ejemplo, regiones, generaciones, idiomas, antecedentes profesionales, etc.)*

★ (Pobre) ★★★★★ (Excelente)

2f. ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para una participación más INCLUSIVA en cada uno de los órganos decisorios y consultivos?

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

2g. ¿En qué medida satisface el ICOM las necesidades financieras de los presidentes/as para poder participar en persona en las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Consultivo?

★ (Pobre) ★★★★★ (Excelente)

3. Concienciación y desarrollo de conocimientos

3a. ¿En qué medida faculta el ICOM a sus miembros para asumir funciones representativas (por ejemplo, representar a su [RESPUESTA DE S1] en el Consejo Consultivo, la Junta Directiva o la Asamblea General)?

★ (En absoluto) ★★★★★ (Mucho)

3b. Por favor, describa los aspectos que actualmente ayudan a animar / empoderar a los miembros para adoptar funciones representativas

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

3c. Por favor, describa los aspectos que actualmente dificultan el animar / empoderar de los miembros en la adopción de funciones representativas

Texto abierto ____ (máx. 500 caracteres)

4. Membresía y participación

Las preguntas 4a y 4b están dirigidas únicamente a Comités Nacionales, Comités Internacionales y Alianzas Regionales. Continúe con la pregunta 4c si responde en nombre de una Organización Afiliada.

4a. Evalúe los siguientes aspectos que influyen en la capacidad y el interés de sus miembros por participar activamente en las actividades del ICOM:

	★ (Pobre) ★★★★★★ (Excelente)
Visibilidad y claridad sobre las actividades de su [RESPUESTA DE S1] en las que sus miembros pueden participar.	★★★★★
Facilidad de acceso a las actividades del ICOM de su [RESPUESTA DE S1] para sus miembros.	★★★★★
Comunicación de las ventajas de ser miembro del ICOM de su [RESPUESTA DE S1].	★★★★★
Capacidad de su [RESPUESTA DE S1] para implicar a sus miembros en las actividades del ICOM	★★★★★
Capacidad de su [RESPUESTA DE S1] para permitir la participación en las actividades del ICOM de miembros diversos (de diferentes regiones, lenguas, generaciones...)	★★★★★
Capacidad de los miembros para gestionar eficazmente su membresía (por ejemplo, conocer/actualizar su estado de membresía, información).	★★★★★
Capacidad de los miembros para dedicar tiempo a las actividades del ICOM de su [RESPUESTA DE S1] de forma voluntaria.	★★★★★
Capacidad de los miembros para cubrir los recursos financieros necesarios para participar en las actividades del ICOM de su [RESPUESTA DE S1].	★★★★★

4b. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para aumentar la capacidad y el interés de los miembros por participar activamente en las actividades del ICOM?

Texto abierto ____ (máx. 1000 caracteres)

Para las Organizaciones Afiliadas (a las que no se aplica esta sección y a las que se plantean estas dos preguntas abiertas):

4c. ¿De qué formas está participando/colaborando actualmente su Organización Afiliada con el ICOM, además de su contribución en los órganos del ICOM como la Asamblea General y el Consejo Consultivo?

4d. En su opinión, ¿por qué otras vías considera que su Organización Afiliada y el ICOM podrían colaborar?

5. Transparencia y comunicación

5a. Evalúe los siguientes **aspectos** de la transparencia y la comunicación de los órganos del ICOM.

	★ (Pobre) ... ★★★★★ (Excelente)
Comunicación de <u>las decisiones de la Asamblea General</u> en términos de transparencia, claridad y puntualidad.	★★★★★
Comunicación de <u>las decisiones de la Junta Directiva</u> en términos de transparencia, claridad y puntualidad.	★★★★★
Comunicación de <u>actualizaciones, actas de reuniones y recomendaciones del Consejo Consultivo</u> en términos de transparencia, claridad y puntualidad.	★★★★★
Comunicación de <u>actualizaciones, proyectos e información de los diferentes departamentos de la Secretaría</u> en términos de transparencia, claridad, puntualidad.	★★★★★
Comunicaciones <u>en respuesta a sus consultas</u> de los órganos del ICOM en términos de transparencia, claridad, puntualidad	★★★★★
Comunicaciones sobre <u>las decisiones relativas a las asignaciones presupuestarias</u> (presupuesto global, subvenciones anuales, proyectos especiales, proyectos de solidaridad) en términos de transparencia, claridad y puntualidad	★★★★★
<u>Coherencia / alineación</u> de las comunicaciones de los órganos del ICOM con los <u>aspectos jurídicos y organizativos específicos de su [RESPUESTA DE S1]</u> .	★★★★★

<p>La claridad de la comunicación del ICOM, el apoyo interno y la orientación para su [RESPUESTA DE S1] a la hora de formular declaraciones públicas relativas a asuntos globales.</p>	<p>★★★★★</p>
<p>Comunicación de los órganos del ICOM <u>ofreciendo a sus miembros participar activamente en el ICOM</u> (invitaciones a eventos, convocatorias abiertas...)</p>	<p>★★★★★</p>
<p>Alineación de las comunicaciones / interacciones escritas y verbales en los órganos del ICOM al <u>uso de 3 lenguas oficiales</u></p>	<p>★★★★★</p>

5b. ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios en alguno de estos temas para aumentar la transparencia y la comunicación de los órganos del ICOM con usted y sus miembros?

Texto abierto ____ (máx. 1000 caracteres)