



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

CULTURA

⌘ CULTURA  
△ NORTE ·



# PLANO DE ATIVIDADES

## 2023

DIREÇÃO REGIONAL  
DE CULTURA DO NORTE



## Índice

<b>Sumário Executivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Nota Introdutória.....</b>	<b>5</b>
<b>Caracterização da Direção Regional de Cultura do Norte .....</b>	<b>6</b>
Missão .....	6
Valores .....	6
Atribuições DRCN .....	7
Estrutura Orgânica .....	8
<b>Ambiente Interno e Externo .....</b>	<b>10</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>16</b>
<b>Estratégia e Objetivos da Direção Regional de Cultura do Norte .....</b>	<b>16</b>
Análise macroeconómica .....	16
Alinhamento entre Objetivos Políticos   Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais .	18
Alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os Objetivos Operacionais .....	24
<b>Objetivos e Atividades por Unidade Orgânica .....</b>	<b>26</b>
Afetação de recursos por Unidade Orgânica.....	27
Recursos Humanos.....	31
Recursos Financeiros.....	33
Recursos Patrimoniais.....	34
<b>Plano de Formação.....</b>	<b>36</b>
<b>Medidas de Modernização Administrativa .....</b>	<b>37</b>
<b>Publicidade Institucional.....</b>	<b>38</b>
<b>Nota Final.....</b>	<b>40</b>

## Anexos



## Lista de siglas

PA: Plano de Atividades

QUAR: Quadro de Avaliação e Responsabilização

CCAS: Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços

DGAEP: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGO: Direcção-Geral do Orçamento

DRCN: Direcção Regional de Cultura do Norte

DGARTES: Direcção-Geral das Artes

DGPC: Direcção Geral do Património Cultural

DSBC: Direcção de Serviços dos Bens Culturais

DGFRH: Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos

DPDC: Divisão de Promoção e Dinamização Cultural

MAB: Museu do Abade de Baçal e *Domus Municipalis*

MTM: Museu da Terra de Miranda e Concatedral de Miranda do Douro

ML: Museu de Lamego e Monumentos do Vale do Varosa

MAS: - Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança, Castelo e Guimarães e Igreja de S. Miguel, em Guimarães

MDDS: Museu dos Biscainhos e Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa

CCDR: Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional

PRR: Plano de Recuperação e Resiliência



## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano de Atividades (PA) é desenvolvido ao abrigo da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, no âmbito do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, e demais diplomas legais, circulares e orientações técnicas desenvolvidas pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS), Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e Direção-Geral do Orçamento (DGO), para responder à obrigatoriedade de elaboração dos Instrumentos de Gestão para o Ciclo de Gestão de 2023.

O PA da Direção Regional de Cultura do Norte (DRCN) para 2023 apresenta grandes alterações em relação aos anteriores, correspondendo ao normativo legal existente. Ganhou clareza e simplificação de forma a, por um lado, atingir o seu propósito de documento estratégico de apoio à gestão e, por outro, corresponder aos requisitos da sua avaliação pela entidade competente.

Elaborado para nortear e mapear as atividades a desenvolver pela DRCN, o PA inclui dois âmbitos de caracterização:

- a da DRCN, no que se refere à sua missão, valores, atribuições e estrutura orgânica legalmente definidos.
- a do ambiente interno e externo, contemplando, no primeiro, intenções para a melhoria do clima organizacional, e no segundo, os públicos externos e partes interessadas, quer como beneficiárias da ação da DRCN, quer como parceiras. Esta caracterização permite perceber os fatores e os referenciais nacionais e internacionais com impacto na promoção da cultura e do património e os compromissos da DRCN no território abrangido pela sua atividade.

Após uma breve nota metodológica, o PA apresenta os Eixos Estratégicos da DRCN, situando-a num enquadramento macro, internacional e nacional. Foram definidos 4 Objetivos Estratégicos e 8 Objetivos Operacionais, devidamente alinhados e distribuídos pelas dimensões da Eficácia, da Eficiência e da Qualidade. Para a sua monitorização, foram estabelecidos 13 indicadores em que estão envolvidas todas as unidades orgânicas da DRCN.

Para o desenvolvimento dos objetivos propostos, a DRCN dispõe de um mapa de pessoal aprovado de 277 trabalhadores e de um orçamento de 21,2 M€, cabendo ao orçamento de atividades 10,2 M€ e ao orçamento de projetos 11 M€.

As medidas de modernização administrativa, que terão um impacto significativo na DRCN, as ações de publicidade institucional e reforço, quer do posicionamento organizacional, quer da identidade do património da região, encerram o presente documento.

## NOTA INTRODUTÓRIA

A DRCN, é uma entidade da administração central, desconcentrada, com autonomia administrativa, sob a Tutela do Ministério da Cultura, cuja área de atuação se circunscreve à NUT II - Região Norte. A Lei Orgânica do XXIII Governo Constitucional estabelece que a Presidência do Conselho de Ministros assegura o apoio aos serviços dependentes do Ministro da Cultura, enquanto Entidade Coordenadora do Programa 10 - Cultura.

O presente documento encontra-se alinhado com as Orientações Estratégicas para a Cultura, definido pelo XXIII Governo Constitucional para a atual legislatura, direcionando a ação administrativa com vista à concretização das prioridades políticas definidas no Programa do Governo e sistematizadas no documento Alinhamento Estratégico da Cultura “Da Ação Política à Ação Administrativa” 2019-2023. Este documento estratégico sistematiza as opções políticas para a área da Cultura identificadas nas Grandes Opções do Plano e no Programa Nacional de Reformas e demais compromissos europeus e internacionais assumidos pela República Portuguesa, de que são exemplo os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

## CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO REGIONAL DE CULTURA DO NORTE

### Missão

A Direção Regional de Cultura do Norte tem por missão, na respetiva circunscrição territorial e em articulação com os organismos da tutela na área da Cultura, a criação de condições de acesso aos bens culturais, o acompanhamento das atividades e a fiscalização das estruturas de produção artística financiadas pelos serviços e organismos na área da cultura, o acompanhamento das ações relativas à salvaguarda, valorização e divulgação do património cultural imóvel, e o apoio a museus. (Dec. Lei 114/2012, de 25 de maio).

### Valores

Os valores adotados pela Direção Regional de Cultura do Norte orientam-se pelos Valores do Ministério da Cultura, plasmados no documento estratégico Alinhamento Estratégico da Cultura “Da Orientação Política à Ação Administrativa”:

#### - Serviço Público

As organizações que integram a Cultura, como tal as pessoas que as compõem, encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

#### - Informação e Qualidade

Quaisquer informações e/ou pedidos de esclarecimentos colocados às entidades que fazem parte da Cultura devem ser devolvidos aos cidadãos e/ou empresas de forma clara, simples, cortês e rápida.

#### - Transparência

Em complemento aos valores da Carta Ética, adaptados às entidades da Cultura, merece também particular destaque a crescente exigência de transparência da atuação Administrativa, como garante de uma ação clara e confiável, configurando-se como o quarto princípio ético da Administração Pública.

#### - Igualdade

O universo Cultura, instituições e pessoas, não pode beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, idade, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

## Atribuições da Direção Regional de Cultura do Norte

De acordo com o Decreto-Lei nº Dec. Lei 114/2012, de 25 de maio, as atribuições da Direção Regional de Cultura do Norte, consubstanciam-se em:

- Assegurar o acompanhamento das atividades e colaborar na fiscalização das estruturas apoiadas pelos serviços e organismos da Presidência do Conselho de Ministros na área da cultura, em articulação com a Direção-Geral das Artes (DGARTES);
- Apoiar iniciativas culturais locais ou regionais de carácter não profissional que, pela sua natureza, correspondam a necessidades ou aptidões específicas da região;
- Propor à DGPC o plano regional de intervenções prioritárias em matéria de estudo e salvaguarda do património arquitetónico e arqueológico, bem como os programas e projetos anuais e plurianuais da sua conservação, restauro e valorização, assegurando a respetiva promoção e execução;
- Gerir os monumentos e sítios que lhe forem afetos e assegurar as condições para a sua fruição pelo público;
- Assegurar a gestão das instituições museológicas que lhe estão afetas;
- Pronunciar-se, acompanhar e fiscalizar, nos termos da lei, os planos, projetos, trabalhos e intervenções de iniciativa pública ou privada a realizar nas zonas de proteção dos imóveis classificados ou em vias de classificação;
- Pronunciar-se e submeter à DGPC os estudos, projetos, relatórios, obras ou intervenções sobre bens culturais classificados como monumento nacional ou interesse público, ou em vias de classificação e nas zonas de proteção dos imóveis classificados afetos à DGPC;
- Instruir, analisar, informar e submeter à apreciação da DGPC os processos de classificação e fixação das zonas especiais de proteção de imóveis de interesse nacional e de interesse público;
- Participar na elaboração dos planos municipais, elaborando os respetivos pareceres e apoiar a DGPC na elaboração de estudos de impacte ambiental, dos planos de pormenor de salvaguarda e de reabilitação urbana;
- Instruir, analisar, informar, fiscalizar e submeter à apreciação da DGPC os pedidos de autorização para a realização de trabalhos arqueológicos;
- Inventariar, em articulação com a DGPC, as manifestações culturais tradicionais imateriais;
- Emitir parecer sobre o manifesto interesse público de projetos enquadráveis no

âmbito do mecenato cultural e sobre quaisquer outras matérias que lhe sejam solicitadas no âmbito dos serviços e organismos da área da cultura;

- Dar apoio técnico, em articulação com a DGPC, a museus integrados na Rede Portuguesa de Museus que não lhe tenham sido afetos;
- Articular-se com outras entidades públicas ou privadas que prossigam atribuições afins na respetiva área de intervenção, com a finalidade de incentivar formas de cooperação integrada a desenvolver e concretizar mediante protocolos ou contratos-programa

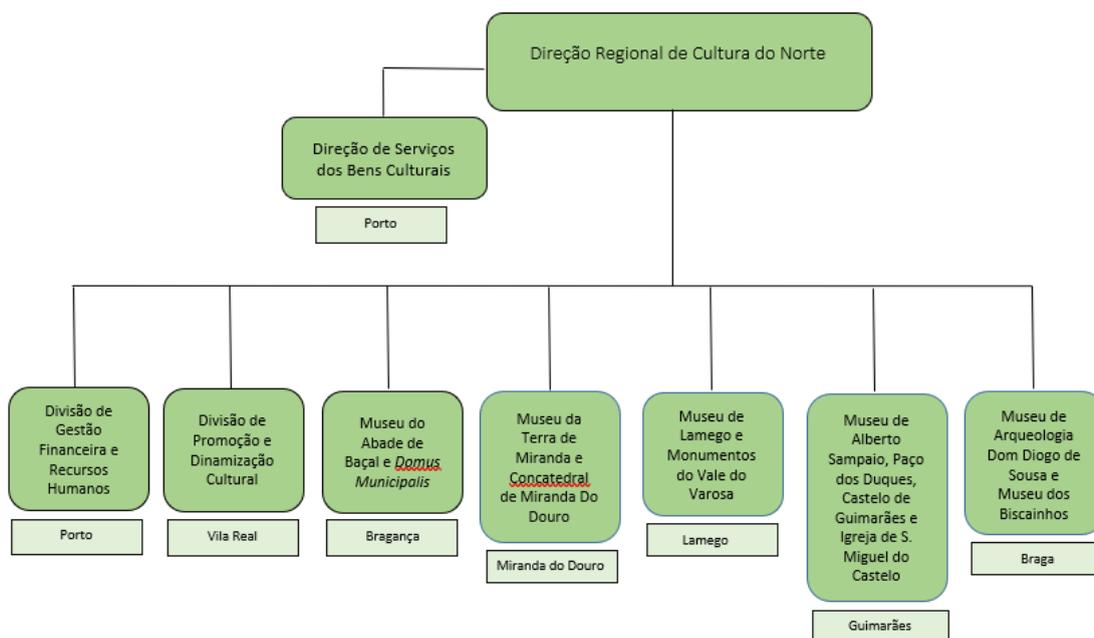
### **Estrutura Orgânica**

A Direção Regional de Cultura do Norte, é dirigida por uma Diretora Regional, cargo de direção superior de 1º grau, nos termos do nº 1 do artº 66 DL240/2012, de 11 de novembro.

A sua estrutura compreende:

- 1 unidade orgânica nuclear, a Direção de Serviços dos Bens Culturais (DSBC), dirigida por um diretor de serviços, cargo de direção intermédia de 1º grau;
- 7 unidades orgânicas flexíveis, dirigida por um dirigente correspondente a um cargo de direção intermédia de 2º grau:
  - Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos (DGFRH);
  - Divisão de Promoção e Dinamização Cultural (DPDC);
  - Museu do Abade de Baçal e *Domus Municipalis*, em Bragança (MAB);
  - Museu da Terra de Miranda e Concatedral de Miranda do Douro (MTM);
  - Museu de Lamego e Monumentos do Vale do Varosa (ML);
  - Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança, Castelo e Guimarães e Igreja de S. Miguel, em Guimarães (MAS);
  - Museu dos Biscainhos e Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, em Braga (MDDS).

## Organograma DRCN



Estando em curso o processo de transferência, partilha e articulação das atribuições dos serviços periféricos da administração direta e indireta do Estado nas Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), no seguimento da publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 123/2022, que implicará a reestruturação dos serviços da cultura, a DRCN acompanhará este processo e procurará contribuir para uma transição ponderada que acautele o superior interesse dos serviços em causa.



## AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A Direção Regional de Cultura do Norte, enquanto serviço periférico da administração direta do Estado interage com um universo amplo e diversificado de públicos estratégicos, internos e externos, que se constituem como principais interessados que assumem um papel direto ou indireto na gestão e resultados da organização, nomeadamente:

### Públicos internos/Principais Interessados:

- Ministério da Cultura
- Dirigentes
- Colaboradores da DRCN

### Públicos externos/Principais Interessados:

- Cidadãos beneficiários das políticas culturais e do património;
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte;
- Entidades da Administração local (CIM's; AMP; Municípios);
- Entidades religiosas (Dioceses, Paróquias, Fábricas de igreja, Misericórdias)
- Agentes do tecido cultural e criativo e entidades culturais, incluindo empresas, associações, cooperativas e fundações;
- Instituições de ensino superior, Centros de investigação e Laboratórios Associados;
- Associações e Ordens profissionais relacionadas com o âmbito de atuação da DRCN;
- Organizações de cidadãos, de defesa do património e de intervenção cultural.

### Ambiente Interno

Como entidade de referência para as questões do património e da cultura a Norte, a DRCN detém um profundo conhecimento do património edificado, arqueológico, cultural, museológico, imaterial, e das dinâmicas culturais, com equipas muito experientes e serviços distribuídos por toda a região, que têm capacidade para interferir na gestão urbanística das zonas com património classificado e na evolução das 5 zonas Património Mundial.

No entanto, regista-se o envelhecimento dos seus recursos humanos, a fraca comunicação que, em parte, é resultante da sua dispersão geográfica, e a necessidade de modernização e eficiência dos seus processos de trabalho. Por isso, será feito um esforço focado na melhoria e atualização do clima organizacional, com impacto nos

serviços prestados e nos cidadãos beneficiários, nas seguintes dimensões:

- Modernização administrativa e transformação digital - alteração dos processos, desmaterialização e capacitação das equipas;
- Implementação gradual de uma cultura de sustentabilidade
  - através de ações de sensibilização para esta problemática
  - através da melhoria da eficiência energética nos equipamentos museológicos e culturais, e nos monumentos afetos à DRCN
- Reforço da comunicação interna, nomeadamente através na implementação de newsletter interna que proporcione maior informação e coesão dos trabalhadores da DRCN.

Por outro lado, a melhoria da governança e transparência da DRCN também constitui um desígnio para o ano 2023, onde se prevê a implementação de medidas de melhoria do Sistema de Controlo Interno e implementação dos canais de denuncia da DRCN.

### Ambiente Externo

Para a caracterização do ambiente externo da DRCN importa referir o preconizado no programa XXIII Governo Constitucional, nomeadamente no que se refere às Orientações políticas para a Cultura e a articulação destas com os desafios estratégicos para a legislatura, identificados nas seguintes Estratégias:

- **Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030** – Portugal + Igual, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio;
- **Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026**, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, de 10 de setembro;
- **Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023**, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho;
- **Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal**, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril
- **Estratégia de Promoção da Acessibilidade e Inclusão nos Museus, Monumentos e Palácios 2021-2025** na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura, apresentada no dia 21 de dezembro de 2021

Por outro lado, a DRCN procura sempre colaborar com as diversas Estratégias, Planos, Comissões e/ou outros Grupos Interministeriais, identificando interlocutores internos que participam nas seguintes:

- Agenda 2030 - Comissão Interministerial de Política Externa (CIPE)
- Direitos Humanos - Comissão Nacional - CNDH
- Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 (ENIND Portugal + Igual)
- Estratégia Nacional para os Direitos da Criança - ENDC
- Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo - ENIPSSA
- GT do Mecanismo Governamental da Implementação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência - GT CDPD
- Plano Nacional para a Juventude - PNJ
- Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação 2021-2025 - PNCRD
- Plano Nacional de Saúde 2021-2030 - PNS
- Projetos do Orçamento Participativo Portugal - OPP
- Programa de Valorização do Interior
- Programa de Ação para o Investimento da Diáspora
- Estratégia Comum de Desenvolvimento Transfronteiriço
- Voluntariado MC
- Documento de Alinhamento Estratégico da Cultura/PO Cultura Sistema Integrado de Estatísticas da Cultura - SIEC

No quadro de uma ação alargada inerente às suas atribuições, a DRCN participa ainda em numerosos grupos de trabalho temáticos e sectoriais, comissões e conselhos consultivos. Assinalam-se, entre outros:

- Conselho Regional do Norte;
- Conselho Consultivo da Missão Douro;
- Conselho Consultivo Fundação Museu Douro;
- Conselho Consultivo Fundação Côa Parque;
- Conselhos Estratégicos de Desenvolvimento Intermunicipal das diversas CIM da região;
- Conselho Consultivo do Caminho de Santiago;
- Conselho Municipal da Cultura da CMP;
- Conselhos Municipais de Turismo de Braga e Porto;
- Comissão Regional Escolas Hotelaria Turismo;

- Comissão Revisora de Contas da Fundação Casa de Mateus.

Do mesmo modo, colabora em diversos júris de concursos de arquitetura e artes visuais, promovidos por diversas entidades, entre as quais podem citar-se: Municípios, Museu do Douro, Bienal Internacional de Cerveira, Prémio Amadeo de Souza Cardoso, CCDR-N.

A elaboração de Planos e medidas setoriais se revelam alicerces importantes da ação da DRCN. Em seguida apresentamos um conjunto de referências que não visa exaustividade, à maneira de um estado da arte, antes representatividade:

- **Plano Nacional das Artes (PNA)**

Apresentado pelo governo como uma Estratégia-Manifesto para o horizonte de 2019-2024. Os tópicos determinantes deste Plano correspondem a preocupações centrais da atualidade no cruzamento de arte, cultura, educação e cidadania. Na área de atuação da DRCN há 57 escolas no Plano Nacional das Artes, verificando-se uma enorme desproporção entre o litoral e o interior. A DRCN pode, e deve dar um contributo para alterar esta situação, particularmente, através da articulação das suas instituições museológicas no território. Para lá de a DRCN participar em comissões escolares no quadro do PNA, está igualmente prevista a colaboração da DRCN na Bienal Arte & Educação.

- **Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC)**

A Rede foi criada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 50/2021, de 11 de maio de 2021, como “estrutura que reúne toda a criação e produção de arte contemporânea portuguesa, transformando-se numa plataforma da arte contemporânea portuguesa, não só como uma rede potenciadora da divulgação nacional e internacional dos artistas e criadores portugueses e das diferentes coleções públicas e privadas existentes em Portugal, mas, também, como uma estrutura de apoio aos artistas e criadores, bem como aos dinamizadores públicos e privados”. A DRCN desenvolveu, ao longo de 2022, o projeto Arq/Art a Norte (Rede de Arte e Arquitetura Contemporâneas no Norte de Portugal) e pretende dar continuidade à articulação entre estes equipamentos, particularmente àqueles, entretanto, credenciados pela RPAC.

- **Rede Portuguesa de Museus (RPM)**

A Rede Portuguesa de Museus (RPM) é um sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a

mediação, a qualificação e a cooperação entre museus. A Rede Portuguesa de Museus é composta pelos 165 museus. A riqueza do seu universo reside na diversidade de tutelas, de coleções, de espaços e instalações, de atividades educativas e culturais, de modelos de relação com as comunidades e de sistemas de gestão. A DRCN colabora habitualmente no processo de credenciação, dando recomendações e orientações aos museus da região norte que pretendem aderir à RPM e colaborará com as instâncias que, no próximo ano, de acordo com a intenção da Secretaria de Estado da Cultura, darão um novo impulso à Rede, nomeadamente, o grupo de trabalho os futuros núcleos regionais de apoio ao funcionamento da estrutura.

- **Plano Estratégico dos Museus, Monumentos e Palácios 2021-2031**

Apresentado em 16 de junho de 2021, em reunião do Conselho Nacional dos Museus, o Plano contempla seis eixos de atuação: 1. Gestão de Museus, Monumentos e Palácios, 2. Gestão de Recursos Humanos; 3. Estudos e Conhecimento Científico; 4. Redes, Territórios e Parcerias; 5. Inovação e Transformação Digital; 6. Participação das Pessoas e das Comunidades.

- **Portugal 2030. Documento de Enquadramento Estratégico**

O documento apresenta quatro Agendas Temáticas: As Pessoas Primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; Digitalização, Inovação e Qualificações como Motores do Desenvolvimento; Transição Climática e Sustentabilidade dos Recursos; Um País Competitivo Externamente e Coeso Internamente. Relativamente aos 10 Eixos da Visão estratégica, é no Eixo 10 - Cultura, Serviços, Comércio, Turismo que a palavra cultura surge autonomizada. Na verdade, ao longo do documento, a cultura aparece como veículo de inclusão, cidadania, emprego, desenvolvimento económico.

- **Norte 2030 - Estratégia de Desenvolvimento do Norte Para Período de Programação 2021-27 das Políticas da União Europeia (CCDRN)**

Entende a cultura como Serviço de Interesse Geral (a par de Educação, Saúde, Equipamentos Sociais...). Citamos deste documento: “a cultura tem vindo a contribuir para um ordenamento sustentável do território e para a qualidade do ambiente urbano, pela via da aposta na qualificação do património material, imaterial e natural e das infraestruturas, equipamentos e espaços públicos de suporte ao setor. Alguns destes equipamentos assumem-se como agentes facilitadores da mudança social e catalisadores do desenvolvimento cultural, económico e social.” Entende-se a cultura

e o património como “ativos intensivos em território” que consistem nos “recursos naturais, produtivos, patrimoniais, construídos e simbólicos tendencialmente inimitáveis e intransferíveis.” Dos oito os domínios prioritários da Especialização Inteligente Regional S3 NORTE 2027, dois contemplam a cultura e o património: “Criatividade, Moda e Habitats; Ativos Territoriais e Serviços do Turismo.

### **O posicionamento da DRCN no ambiente interno e externo**

O ambiente interno e externo onde se situa a atividade da DRCN aponta para a centralidade da cultura e do património cultural e para a sua transversalidade nos domínios social e económico, tal como propõem as políticas públicas, configurando cultura e património como serviços prestados à sociedade. Através das atividades apoiadas, o PA visa o universo dos setores culturais e criativos, detentores de um importante valor simbólico e económico. Informado pelas orientações e recomendações nacionais e internacionais, o PA procura corresponder às expectativas e aos interesses das comunidades do Norte de Portugal e aos desafios sociais do presente e do futuro, ao mesmo tempo que reflete a consciência cívica, o empenho e o conhecimento do terreno por parte das equipas da DRCN.

Na relação com a região, a DRCN assume o compromisso de

- a) contribuir para a coesão territorial, usando a cultura como pilar estratégico de desenvolvimento;
- b) reforçar a noção de território cultural e a de identidade cultural, através da valorização do património distintivo da região;
- c) atuar como elemento facilitador e agregador de equipamentos, agentes culturais e outras entidades, públicas e privadas;
- d) afirmar e consolidar o campo cultural e patrimonial:
  - o nas dimensões identitária (sentido de pertença; carácter simbólico), pessoal (experiência interior e transformação) e educativa (transmissão e partilha);
  - o nas dimensões social (participação, inclusão) e política (presença crítica, experiência pública, cidadania, vida coletiva);
  - o como recurso e serviço com impacto económico, turístico e no ordenamento, através da qualificação e da valorização dos territórios.

## METODOLOGIA

Para a elaboração do presente PA, foi elaborado o QUAR da DRCN, onde foram identificados os objetivos estratégicos e operacionais da organização e, posteriormente, foram solicitados os contributos a cada uma das Unidades Orgânicas relativamente aos objetivos, atividades, indicadores e metas para 2023.

Foi garantida a devida articulação entre os objetivos definidos em QUAR e os objetivos definidos em PA para 2023, garantindo o alinhamento entre os Instrumentos de Gestão da DRCN.

De forma a permitir uma melhor avaliação de desempenho da DRCN para o ciclo de gestão de 2023, será realizada a monitorização do QUAR e do PA da DRCN ao longo do ano, que servirá de base ao Relatório de Atividades e Autoavaliação.

Assim, a metodologia utilizada na elaboração do PA assenta na gestão por objetivos, ao nível da organização, associando sistematicamente o desempenho DRCN aos objetivos e resultados das várias Unidades Orgânicas.

## ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA DIREÇÃO REGIONAL DE CULTURA DO NORTE

### Análise macroeconómica

Os últimos anos foram caracterizados pelo contexto de enorme instabilidade económica a nível mundial, fruto, numa primeira fase da Pandemia Covid 19 e, posteriormente, do conflito entre a Rússia e a Ucrânia em 2022.

De acordo com o Conselho de Finanças Públicas, este cenário de elevada incerteza e volatilidade refletir-se-á no contexto macroeconómico português, e impactará no Orçamento do Estado para 2023, nomeadamente devido aos seguintes episódios:

- i. os efeitos acrescidos da volatilidade que advêm das disrupções no fornecimento de gás via *Nord Stream 1* e a deterioração dramática nos custos do gás e da eletricidade na Europa;
- ii. a degradação dos indicadores externos que se tem verificado nos principais parceiros económicos de Portugal nos últimos meses;
- iii. o aumento do risco de recessão em 2023 no conjunto de países da Área do Euro, também potenciado pela intensificação da política monetária menos acomodatória - com o aumento das taxas de juro de referência.

O Relatório do Orçamento de Estado 2023, prevê como perspetiva macroeconómica

para o ano de 2023, uma desaceleração da economia portuguesa, com um crescimento real de 1,3% face ao crescimento estimado de 6,5% para 2022, prevendo-se assim uma convergência face à área do euro nestes dois anos, mantendo-se a tendência verificada desde 2017 e apenas transitoriamente interrompida em 2020 com a pandemia.

Em 2023, o crescimento assentará num maior dinamismo do investimento (3,6%), onde pontuará uma mais forte efetivação dos investimentos previstos no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Esta alavanca da atividade permitirá amortecer, em parte, a desaceleração do consumo privado, de 5,4% em 2022 para 0,7% em 2023, num contexto de estabilização da taxa de poupança em níveis inferiores à sua média histórica. O crescimento do consumo das famílias é suportado pelas medidas de apoio ao rendimento com efeito no final de 2022 (cerca de 1,5% do rendimento disponível), bem como pelas constantes na proposta de Orçamento do Estado para 2023.

Desta forma, é expectável que esta diminuição do poder de compra das famílias se faça sentir diretamente no consumo de bens e serviços de cultura que, por sua vez, se refletirá nas atividades dos Equipamentos Culturais com acesso direto ao público.

Para fazer face a este cenário, será fundamental entender a cultura e o património como áreas essenciais para o desenvolvimento pessoal, das comunidades e dos territórios e para o desenvolvimento económico, gerando oportunidades para os setores culturais e criativos, designadamente, os da conservação e restauro, arquitetura e reabilitação, turismo, restauração, alojamento, animação, design, edição, programação e produção culturais, digitalização, audiovisual, materiais verdes.

Face ao contexto macroeconómico descrito, no Orçamento de Estado para 2023 o Governo reforça as seguintes orientações políticas para a área Governativa da Cultura:

- **Reforçar o Apoio Sustentado às Artes:** traduzido num aumento do número de entidades apoiadas e do apoio recebido por cada entidade.
- **Museus e Património Cultural, Redes Culturais e Transição Digital no PRR:** execução de diversos projetos e obras de requalificação de Museus e Monumentos dependentes da Direção Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura.
- **Promover uma Estratégia Nacional para a Arte Contemporânea:** criação de uma linha de apoio, para desenvolvimento de coproduções, circulação de exposições, projetos de mediação e ações de qualificação de recursos humanos destinada aos equipamentos credenciados na Rede Portuguesa de Arte Contemporânea; reforço do programa anual de aquisição de arte

contemporânea do orçamento da Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE).

- **Rever os Incentivos do Estado à Comunicação Social:** alteração do regime legal dos incentivos do Estado e reforço da dotação atribuída aos órgãos de comunicação social regional e local.

### **Alinhamento entre Objetivos Políticos | Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais**

Para a formulação dos Objetivos Estratégicos para 2023, identificados no QUAR da 2023, a DRCN, numa ótica de *drill-down*, partiu do Programa do XXIII Governo, nomeadamente as Orientações Políticas para a Área Governativa da Cultura, nomeadamente nas medidas contempladas no 4.º Desafio Estratégico: Sociedade Digital, da Criatividade e da Inovação e tentou assegurar o seu desdobramento no enquadramento estratégico e plurianual da organização.

Assim, de forma a garantir que os objetivos estratégicos se encontram alinhados com as orientações políticas para a Cultura e assegurar que estes desempenham um papel importante na concretização dessas orientações, foi elaborada uma matriz de alinhamento onde se relaciona Medidas do Programa do Governo | Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais.

Matriz de Alinhamento

Nível 0 - Política Pública	Nível 1 - Estratégico	Nível 2 - Operacional
Programa do Governo XXIII	Enquadramento Estratégico (QUAR DRCN)	Enquadramento operacional (QUAR DRCN)
Medida	Objetivo Estratégico (OE)	Objetivos Operacionais (OO)
<p><b>Dimensão:</b> 4.º DESAFIO ESTRATÉGICO: SOCIEDADE DIGITAL, DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO - O futuro agora: construir uma sociedade digital</p> <p><b>Objetivo de 1º nível:</b> Renovar a aposta na Cultura</p> <p><b>Objetivo de 2º nível:</b> Valorizar os museus, os monumentos e o património cultural: uma causa de todos</p>	<p><b>OE1:</b> Promover a salvaguarda, valorização e dinamização do Património Cultural, imóvel, móvel e imaterial</p>	<p><b>OO1.</b> Garantir a elaboração de projetos e as intervenções de salvaguarda, conservação e restauro do património imóvel e integrado afeto à DRCN</p> <p><b>OO2.</b> Promover a proteção do património através da inventariação e da classificação.</p>
<p><b>Dimensão:</b> 4.º DESAFIO ESTRATÉGICO: SOCIEDADE DIGITAL, DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO - O futuro agora: construir uma sociedade digital</p> <p><b>Objetivo de 1º nível:</b> Renovar a aposta na Cultura</p> <p><b>Objetivo de 2º nível:</b> Apoiar as artes como agentes de mudança social e territorial</p>	<p><b>OE2:</b> Promover a divulgação e criação artística e cultural nos museus, monumentos e equipamentos culturais</p>	<p><b>OO3.</b> Assegurar a promoção de projetos artísticos e culturais</p> <p><b>OO4.</b> Promover a acessibilidade e divulgação cultural nos museus, monumentos e equipamentos culturais afetos à DRCN</p>
<p><b>Dimensão:</b> 4.º DESAFIO ESTRATÉGICO: SOCIEDADE DIGITAL, DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO - O futuro agora: construir uma sociedade digital</p> <p><b>Objetivo de 1º nível:</b> Transformação digital do Estado</p> <p><b>Objetivo de 2º nível:</b> Apostar na transformação digital dos serviços da Administração Pública</p>	<p><b>OE3:</b> Melhorar a eficiência estrutural da DRCN, nomeadamente através de implementação de políticas de sustentabilidade ambiental</p>	<p><b>OO5.</b> Assegurar a execução do projeto "Sistema Integrado de Gestão Digital" (Medidas de Modernização Administrativa)</p>
<p><b>Dimensão:</b> 1.º DESAFIO ESTRATÉGICO: ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS - Enfrentar as alterações climáticas garantindo uma transição justa"</p> <p><b>Objetivo de 1º nível:</b> Acelerar a descarbonização da economia</p> <p><b>Objetivo de 2º nível:</b> Apostar na eficiência energética e difundir o conhecimento e a educação ambiental</p>	<p><b>OE3:</b> Melhorar a eficiência estrutural da DRCN, nomeadamente através de implementação de políticas de sustentabilidade ambiental</p>	<p><b>OO6.</b> Promover medidas de sustentabilidade ambiental na DRCN</p>
<p><b>Dimensão:</b> Boa Governação</p> <p><b>Objetivo de 1º nível:</b> Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos</p> <p><b>Objetivo de 2º nível:</b> Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados</p>	<p><b>OE4:</b> Promover serviços públicos bem geridos, renovados na ótica do cidadão, dos profissionais e da organização</p>	<p><b>OO7.</b> Promover as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da DRCN</p>
<p><b>Dimensão:</b> Boa Governação</p> <p><b>Objetivo de 1º e 2º nível:</b> Melhorar a qualidade do atendimento dos cidadãos e do encaminhamento para o serviço público pretendido</p>	<p><b>OE4:</b> Promover serviços públicos bem geridos, renovados na ótica do cidadão, dos profissionais e da organização</p>	<p><b>OO8.</b> Promover a satisfação dos utilizadores dos serviços da DRCN</p>

## Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos devem ser uma expressão direta do cumprimento da missão da DRCN e medir o propósito da sua ação numa perspetiva plurianual.

### **OE1: Promover a salvaguarda, valorização e dinamização do Património Cultural, imóvel, móvel e imaterial**

Os ativos territoriais contemplam o património cultural, nas suas diferentes dimensões e tipologias: material e imaterial; edificado, integrado e móvel; monumentalizado e musealizado; valorizado e dinamizado através diferentes modos de programação cultural. Entendido deste modo, o património poderá dar um contributo fundamental para a coesão territorial, a qualificação dos territórios e seus recursos endógenos, o aumento da sua atratividade, bem como dar um contributo para a resolução de questões demográficas em zonas de baixa densidade. O recurso à cultura, aos bens culturais e patrimoniais, a ativação de redes temáticas, cronológicas ou geográficas, o reconhecimento do pleno direito ao acesso, o conhecimento e valorização das diferenças como motores de respeito, podem dar resposta a muitos dos desafios atuais. A cultura e o património cultural podem ser um amplo campo de investigação e de aplicação prática para as instituições de ensino superior, universitário ou politécnico, na pesquisa dos processos de construção antigos, do estudo de materiais e técnicas ambientalmente mais sustentáveis aplicadas ao património, no domínio da eficiência energética, no campo das tecnologias de informação, da colaboração com o setor educativo. Na área social, as questões da acessibilidade física e comunicacional, mas também da ocupação dos tempos livres e do voluntariado sénior, na redução do isolamento social, na resposta às pessoas com deficiência, o património cultural constitui uma área prioritária. Do mesmo modo, pode afigurar-se como campo experimental para ensaiar propostas de integração social de comunidades migrantes, entre outras. O património encontra-se articulado com diferentes atividades culturais destinadas a gerar um sentido de apropriação comunitária, sentimento de pertença e responsabilidade partilhada. Na área da economia, a articulação do património cultural com o turismo é crucial para que a oferta se sustente em produtos diferenciados, autênticos e que potenciem a experiência e a criatividade, criando laços e benefícios, tanto para a comunidade visitante, como para a comunidade visitada.

O património cultural é uma responsabilidade transversal e coletiva.

Por isso é necessária uma visão integrada e participada para as políticas sobre o

património cultural centrada na preservação da diversidade cultural, na construção da memória social e no acesso alargado à sua fruição, incorporando o desiderato de promoção da coesão territorial.

## **OE2: Promover a divulgação e criação artística e cultural dos museus, monumentos e equipamentos culturais**

A criatividade, nas suas diferentes manifestações configura uma dimensão importantíssima das sociedades. Criação, programação e produção cultural contemporâneas podem e devem articular-se com o passado, promovendo leituras atuais das criações e do património material e imaterial, tornando-o significativo para as sociedades de hoje. O património pode afirmar-se como elemento de inspiração e desencadeador da criação artística.

A programação e a produção em rede, fomentando o relacionamento entre agentes profissionais e estruturas semiprofissionais, corporizam a descentralização cultural e reforçam a eficácia na gestão financeira e de recursos materiais e humanos. Neste domínio, a DRCN tem vindo a desempenhar um papel que pretende manter em 2023 no domínio da colaboração com os agentes culturais da região Norte e outras entidades. A DRCN fomentará todas as parcerias e colaborações com vista à promoção da criação emergente e dos artistas em formação, na relação com as instituições de ensino superior artístico, gerando oportunidades de apresentação e divulgação dos seus projetos. As ações de programação e produção cultural orientar-se-ão, de forma crescente, pelos princípios da acessibilidade, inclusividade, procurando a criação de dispositivos de mediação cultural mais abrangentes e explorando modelos participativos e colaborativos de trabalho com os agentes culturais. A relação da DRCN com os municípios, em diferentes formas de colaboração e de gestão partilhada, conduzirá ao enraizamento dos seus equipamentos culturais e à maior proximidade aos seus públicos.

## **OE3: Melhorar a eficiência estrutural da DRCN, nomeadamente através de implementação de políticas de sustentabilidade ambiental**

A procura de uma atitude de responsabilidade cívica face ao mundo e à sociedade deve ter a sua expressão em todas as organizações. A DRCN incrementará processos de gestão partilhada dos recursos, promoverá progressivamente a desmaterialização e procurará reduzir consumos de energia e fomentar a melhoria do desempenho energético dos seus monumentos, museus, equipamentos culturais e edifícios onde estão sedeados os seus serviços administrativos. Procura-se, deste modo, a

implementação gradual de uma cultura de sustentabilidade evidenciada no “1º Desafio Estratégico Alterações Climáticas Transição Climática” do programa do governo.

Também o documento Unesco. Culture 2030 Indicators apresenta os indicadores temáticos da cultura na Agenda 2030 e dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos em 2015. A cultura na relação com a sustentabilidade surge no Objetivo 11 (Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis). Implicitamente, surge transversalmente a outros objetivos, tornando-se elemento instrumental de políticas para a sustentabilidade, ajudando a monitorizar a implementação dos ODS em contextos locais.

#### **OE4: Promover serviços públicos bem geridos, renovados na ótica do cidadão, dos profissionais e da organização**

O Plano Estratégico da Cultura defende que para fortalecer a Administração Pública enquanto elemento essencial da prestação de melhores serviços públicos, uma das prioridades consiste em implementar políticas de gestão, capacitação e renovação de recursos humanos para gerir o presente, com foco no futuro, fornecendo instrumentos, ferramentas e metodologias de trabalho que permitam melhor enfrentar os novos desafios.

De acordo com o Programa do Governo, o cumprimento do “2.º DESAFIO ESTRATÉGICO: DEMOGRAFIA - Por um país com mais pessoas, melhor qualidade de vida (...)”- implica a adoção de um conjunto de políticas de apoio à família e de conciliação entre o emprego e a família que configurem uma prática corrente.

Desta forma, pretende-se incentivar percursos dinâmicos de aprendizagem, que conjuguem formação de longa e de curta duração, tirando partido dos meios digitais para facilitar o acesso dos trabalhadores às competências necessárias aos seus percursos profissionais, bem como a implementação generalizada de programas de bem-estar no trabalho, que promovam a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

Por outro lado, pretende-se que as medidas de transformação digital melhorem a relação com os públicos da DRCN, modernize os serviços a prestar ao cidadão, assegurando serviços mais acessíveis, e torna mais eficientes os processos e os fluxos de trabalho. Os projetos financiados de transição digital em curso deverão ter o seu término no final do primeiro semestre de 2023, pelo que a DRCN se deverá preparar para lhes dar continuidade através da preparação de novas candidaturas, bem como da preparação interna dos seus serviços para assegurarem os novos processos. Deste modo, toda a organização e as partes interessadas beneficiarão desta transformação,

ao encontro do desígnio do governo de investir na qualidade dos Serviços Públicos.

### **Objetivos Operacionais**

Sendo os objetivos operacionais aqueles que traduzem uma ação e maior foco na concretização da estratégia, importa igualmente contextualizar a escolha dos objetivos operacionais para o ano 2023 (anuais).

#### **001: Garantir a elaboração de projetos e as intervenções de salvaguarda, conservação e restauro do património imóvel e integrado afeto à DRCN.**

Garantir a integridade e a autenticidade do património cultural, imóvel através de intervenções de salvaguarda, conservação e restauro, permitindo assim a valorização da identidade nacional do património imóvel e integrado afeto à DRCN.

#### **002: Promover a proteção do património através da inventariação e da classificação.**

Garantir a proteção legal dos bens culturais através dos instrumentos da classificação e inventariação.

#### **003: Assegurar a promoção de projetos artísticos e culturais**

Incentivo à criação, programação, produção e difusão artística e cultural, constituindo um veículo primordial para a valorização cultural, para a transformação social e a coesão territorial, na Região Norte.

#### **004: Promover a acessibilidade e divulgação cultural nos museus, monumentos e equipamentos culturais afetos à DRCN**

Dinamização cultural e criativa dos espaços culturais afetos à DRCN, segundo lógicas programação e a produção em rede, fomentando o relacionamento entre agentes profissionais e não profissionais, reforçando uma maior interligação entre territórios e artistas, e promovendo a atração e fidelização de públicos.

#### **005: Assegurar a execução do projeto "Sistema Integrado de Gestão Digital" (Medidas de Modernização Administrativa)**

Dar continuidade à política de transição digital e de modernização e atualização dos serviços, transformando o ambiente de trabalho interno e a relação com os cidadãos.

**006: Promover medidas de sustentabilidade ambiental na DRCN**

Desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, transversal à organização, assente na consciencialização e responsabilização dos seus trabalhadores, dos seus projetos e atividades.

**007: Promover as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da DRCN**

Pretende-se desenvolver uma cultura promotora de bem-estar e de equilíbrios entre as diferentes dimensões da vida dos trabalhadores da DRCN, dentro e fora da organização.

**008: Promover a satisfação dos utilizadores dos serviços da DRCN**

Estudar e implementar um sistema de auscultação dos públicos da DRCN.

Foram identificados os seguintes objetivos relevantes em QUAR:

- 001. Garantir a elaboração de projetos e as intervenções de salvaguarda, conservação e restauro do património imóvel e integrado afeto à DRCN;
- 005: Assegurar a execução do projeto "Sistema Integrado de Gestão Digital" (Medidas de Modernização Administrativa);
- 007: Promover as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da DRCN
- 008: Promover a satisfação dos utilizadores dos serviços da DRCN.

Importa referir que a escolha dos objetivos relevantes cumpre o estabelecido no artigo 18º da proposta de Lei Orçamento de Estado 2023 “Objetivos comuns de gestão dos serviços públicos”.

## Alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os Objetivos Operacionais

De forma a facilitar a leitura e a perceção do alinhamento entre os objetivos estratégicos, objetivos operacionais, indicadores e unidades orgânicas responsáveis, foi elaborado o seguinte quadro:

Objetivos Estratégico	Dimensão	Objetivo Operacional	Indicador	UO Responsável
<b>OE1:</b> Promover a salvaguarda, valorização e dinamização do Património Cultural, imóvel, móvel e imaterial.	Eficácia	<b>OO1.</b> Garantir a elaboração de projetos e as intervenções de salvaguarda, conservação e restauro do património imóvel e integrado afeto à DRCN	1. N.º de ações de conservação e requalificação do património imóvel e integrado afeto à DRCN	DSBC
	Eficácia	<b>OO2.</b> Promover a proteção do património através da inventariação e classificação.	2. N.º de processos de classificação tramitados.	DSBC
	Eficácia	<b>OO2.</b> Promover a proteção do património através da inventariação e classificação.	3. N.º de processos de inventariação / conservação de coleções dos museus	Museus
Objetivos Estratégico	Dimensão	Objetivo Operacional	Indicador	UO Responsável
<b>OE2:</b> Promover a divulgação e criação artística e cultural dos museus, monumentos e equipamentos culturais	Eficácia	<b>OO3.</b> Assegurar a promoção de projetos artísticos e culturais	4. N.º de protocolos e parcerias culturais estabelecidas	DPDC + Museus
	Eficácia	<b>OO3.</b> Assegurar a promoção de projetos artísticos e culturais	5. N.º de entidades, profissionais e não profissionais de criação, programação e produção cultural, beneficiárias de apoios	DPDC
	Eficácia	<b>OO4.</b> Promover a acessibilidade e divulgação cultural nos museus, monumentos e equipamentos culturais afetos à DRCN	6. N.º de atividades culturais realizadas nos Museus e Monumentos afetos à DRCN	Museus + DSBC
	Eficácia	<b>OO4.</b> Promover a acessibilidade e divulgação cultural nos museus, monumentos e equipamentos culturais afetos à DRCN	7. Número de visitantes (incluindo on-line) de monumentos, sítios arqueológicos, museus e outros equipamentos culturais, incluindo bibliotecas e arquivos	Museus + DSBC + DPDC
Objetivos Estratégico	Dimensão	Objetivo Operacional	Indicador	UO Responsável
<b>OE3 :</b> Melhorar a eficiência estrutural da DRCN, nomeadamente através de implementação de políticas de sustentabilidade ambiental.	Eficiência	<b>OO5.</b> Assegurar a execução do projecto "Sistema Integrado de Gestão Digital" (Medidas de Modernização Administrativa)	8. Grau de execução do "Sistema Integrado de Gestão Digital" (Aproxim@+ Agiliz@+ Arquivo e Biblioteca)	GAD
	Eficiência	<b>OO6.</b> Promover medidas de sustentabilidade ambiental na DRCN	9. N.º de ações de melhoria de eficiência energética implementadas na DRCN	DSBC
	Eficiência	<b>OO6.</b> Promover medidas de sustentabilidade ambiental na DRCN	10. N.º de ações de sensibilização da promoção da sustentabilidade ambiental na DRCN	GAD
Objetivos Estratégico	Dimensão	Objetivo Operacional	Indicador	UO Responsável
<b>OE 4:</b> Promover serviços públicos bem geridos, renovados na ótica do cidadão, dos profissionais e da organização	Qualidade	<b>OO7.</b> Promover as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da DRCN	11. Taxa de aprovação de requerimentos elegíveis, relativos à organização do tempo de trabalho e que visam a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	DGFRH
	Qualidade	<b>OO7.</b> Promover as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da DRCN	12. Percentagem de trabalhadores com acesso a trabalho em rede (VPN ou equivalente).	DGFRH
	Qualidade	<b>OO8:</b> Promover a satisfação dos utilizadores dos serviços da DRCN	13. Prazo de implementação de sistema de avaliação da satisfação pelos clientes	GAD



O seguinte quadro traduz a relação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais definidos no QUAR da DRCN para 2023:

Objetivos Operacionais	Objetivos Estratégicos			
	OE 1	OE2	OE3	OE4
OO1	X			
OO2	X			
OO3		X		
OO4		X		
OO5			X	
OO6			X	
OO7				X
OO8				X

### OBJETIVOS E ATIVIDADES POR UNIDADE ORGÂNICA

Mantendo a metodologia de Orientação Política à Ação Administrativa, a DRCN fez o exercício de alinhamento entre os objetivos estratégicos definidos em QUAR e os objetivos definidos para cada uma das Unidades Orgânicas.

A identificação dos objetivos, indicadores e metas de cada uma das Unidades Orgânicas da DRCN, poderá ser consultada no Anexo I.

### Afetação de recursos por Unidade Orgânica

Acresce ao esforço de alinhamento entre a orientação política e a ação administrativa, a ambição de criar as condições para a explicitação do vínculo entre recursos e resultados.

O Sistema de Normalização Contabilística SNC AP - Norma de Contabilidade Pública 27, propõe um sistema de contabilidade de gestão na Administração Pública, que permitirá avaliar o resultado das atividades e projetos e a forma como estes contribuem para a realização das políticas públicas e o cumprimento dos objetivos em termos de serviços a prestar aos cidadãos.

Neste contexto, a DRCN prevê implementar um sistema de orçamento por Unidade Orgânica no ano 2023, que permite o acompanhamento da execução orçamental por Unidade Orgânica.

Assim, na fase de planeamento estratégico, a DRCN realizou o exercício de avaliação dos recursos necessários à prossecução dos objetivos de cada Unidade Orgânica, identificando o número previsível de efetivos e a estimativa de encargos financeiros para o ano 2023, tendo como referência a proposta de orçamento da DRCN e o Mapa de pessoal aprovado, que se apresenta nos quadros seguintes.

<i>Gabinete de Apoio à Direção (GAD)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Promover políticas de igualdade e inclusão na DRCN				x	8	2 434 047 €
<b>O2</b>	Promover a identidade institucional da DRCN (interna)				x		
<b>O3</b>	Promover a identidade institucional da DRCN				x		
<b>O4</b>	Promover políticas de igualdade e inclusão na DRCN				x		
<b>O5</b>	Promover a melhoria da Boa Governança e Transparência organizacional				x		
<b>O6</b>	Assegurar a execução dos projetos financiados na DRCN	x	x				

<i>Direção de Serviços dos Bens Culturais (DSBC)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Garantir a salvaguarda do Património Cultural	x				101	9 881 665 €
<b>O2</b>	Assegurar o apoio técnico e o acompanhamento das intervenções de conservação e restauro de entidades externas		x				
<b>O3</b>	Assegurar a valorização do Património Cultural	x					
<b>O4</b>	Promover a melhoria de eficiência da DSBC			x			

<i>Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos (DGFRH)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Promover uma gestão mais eficiente do serviço dos seus recursos humanos				x	21	3 413 071 €
<b>O2</b>	Promover a racional utilização dos recursos financeiros				x		
<b>O3</b>	Promover a linha de merchandising própria e personalizada da DRCN				x		
<b>O4</b>	Grantir a implementação de novos projetos informáticos e bom funcionamento de sistemas de informação				x		

<i>Divisão de Promoção e Dinamização Cultural (DPDC)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Contribuir para a proteção do património imaterial	x				7	570 607 €
O2	Dinamização de projetos artísticos e Culturais		x				
O3	Desenvolver Ação editorial		x				
O4	Promover os serviços de mediação (serviços educativos) associado à Casa das Artes		x				
O5	Promover a melhoria de eficiência da DPDC			x			

<i>Museu Alberto Sampaio   Paço dos Duques de Bragança   Castelo de Guimarães   Igreja de S. Miguel</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		x			54	1 995 324 €
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		x				
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		x				
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			x			
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				x		

<i>Museu da Terra de Miranda</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		x			11	371 113 €
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		x				
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		x				
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			x			
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				x		

<i>Museu de Lamego e Monumentos do Vale de Varosa</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		x			19	660 490 €
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		x				
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		x				
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			x			
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				x		
<i>Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		x			41	1 413 726 €
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		x				
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		x				
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			x			
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				x		
<i>Museu do Abade de Baçal e Domus Municipalis</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Recursos Humanos afetos	Recursos financeiros afetos
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		x			15	523 904 €
O2	Promover os serviços de mediação (serviços educativos) associados aos Museus		x				
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		x				
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			x			
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				x		

A afetação de recursos humanos por unidade orgânica foi efetuada com base no mapa de pessoal aprovado para o ano de 2023, correspondendo a um aumento de 10 trabalhadores face ao planeado para 2022. Esta distribuição foi considerada como base de repartição dos recursos financeiros referentes a despesas com pessoal, pelas diferentes unidades orgânicas.

Para efetuar a afetação do restante montante de recursos financeiros pelas unidades da DRCN, procedeu-se de acordo com os valores que foram utilizados para a aprovação do Orçamento de 2023, fazendo-se a seguinte distinção:

- afetação direta de acordo com a verba de programação para os museus nos termos da alínea g) do n.º 2 do artigo 14.º do Regime da autonomia dos museus e o valor dos projetos sob a responsabilidade das diferentes unidades orgânicas;
- afetação indireta de outras despesas de funcionamento, tendo como critério de imputação o número de trabalhadores por unidade orgânica face ao total de trabalhadores da DRCN;
- afetação dos projetos PRR, no âmbito do contrato celebrado com o Fundo de Salvaguarda do Património Cultural e projetos financiados pela UE com componente de obra, à DSBC, por ser esta Direção de Serviços responsável pela execução dos mesmos, pelo que não foram imputados os valores dos projetos aos equipamentos que deles vão beneficiar;
- afetação dos projetos PRR (wi-fi), no âmbito do contrato celebrado com o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, à DGFRH, por ser esta Divisão responsável pela execução dos mesmos, pelo que não foram imputados os valores dos projetos aos equipamentos que deles vão beneficiar;
- afetação dos projetos PRR (Visitas virtuais e Digitalização do Acervo), no âmbito do contrato celebrado com o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais e projetos financiados pela UE com componente modernização administrativa, ao GAD, por ser este Gabinete responsável pela execução dos mesmos, pelo que não foram imputados os valores dos projetos aos equipamentos que deles vão beneficiar.

Considerando que esta metodologia assenta numa previsão orçamental, **deve ser vista numa perspetiva de planeamento** para uma boa gestão dos recursos e não uma representação da execução financeira do ano de 2023.



## Recursos Humanos

Ao nível dos Recursos Humanos, o PA refletirá as necessidades de recrutamento que se previu aquando da elaboração do Orçamento para 2023, a sua afetação por unidade orgânica e a adequação do perfil profissional às atividades planeadas para 2023.

Assim, o Mapa de Pessoal aprovado pela Tutela prevê 277 recursos humanos para 2023, repartidos pelas seguintes categorias profissionais:

Categoria Profissional	Planeados	Planeados
	2022	2023
Dirigentes - Direção Intermédia 1º grau	2	2
Dirigentes - Direção Intermédia 2º grau	7	7
Técnico Superior	112	118
Especialistas de Informática	1	1
Coordenador Técnico	2	2
Técnicos de Informática	1	2
Assistente Técnico	105	108
Encarregado operacional	1	1
Assistente Operacional	36	36
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>277</b>

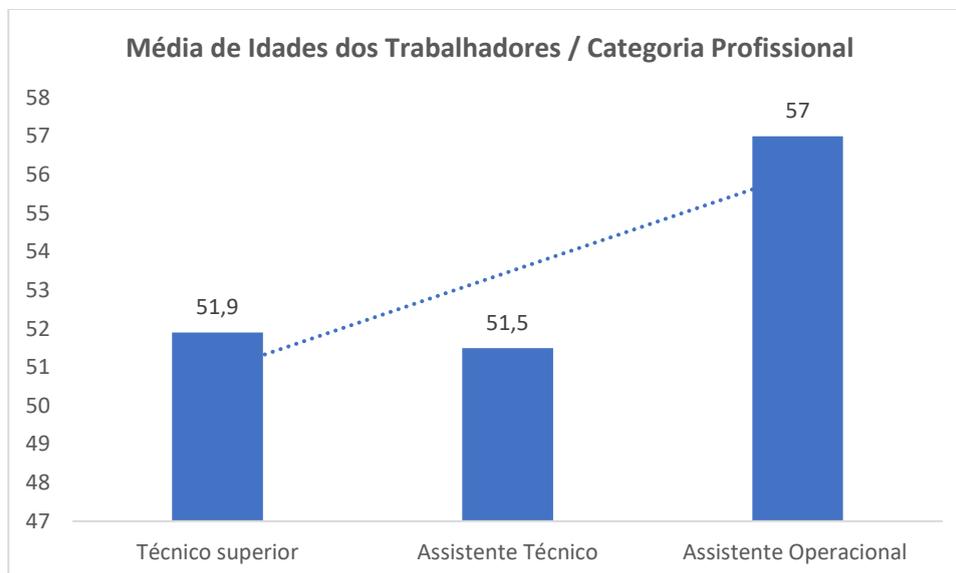
Prevê-se a seguinte distribuição dos recursos humanos planeados para o ano 2023 por Unidade Orgânica:

Unidade Orgânica	RH planeados 2023
Gabinete de Apoio à Direção	8
Direção de Serviços dos Bens Culturais	101
Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos	21
Divisão de Promoção e Dinamização Cultural	7
Museu Alberto Sampaio   Paço dos Duques de Bragança   Castelo de Guimarães   Igreja de S. Miguel	54
Museu da Terra de Miranda	11
Museu de Lamego e Monumentos do Vale de Varosa	19
Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos	41
Museu do Abade de Baçal e <i>Domus Municipalis</i>	15

A DRCN tem vindo a fazer uma grande aposta na contratação de recursos humanos qualificados, de forma a responder às necessidades identificadas por Unidade Orgânica.

A média de idades média estimada dos trabalhadores da DRCN para o ano 2023 é 51,9 anos para a categoria profissional de Técnicos Superior; 51,5 anos para a categoria

profissional de Assistente Técnico e 57 anos para a Assistentes Operacionais.



## Recursos Financeiros

Para o ano 2023, a DRCN tem aprovado um orçamento global de 21 263 947,00 €, dividido entre orçamento de atividades, no valor de 10 243 685,00 € e orçamento de projetos, no valor de 11 020 262,00 € e distribuído pelas seguintes rubricas económicas:

DESPESA	Dotação inicial 2023	%
<b>Orçamento de Atividades</b>	<b>10 243 685 €</b>	<b>48%</b>
Despesas c/Pessoal	6 492 382 €	31%
Aquisições de Bens e Serviços	2 462 787 €	12%
Outras despesas correntes	372 300 €	2%
Despesas de Capital	916 216 €	4%
<b>Orçamento de Projetos</b>	<b>11 020 262 €</b>	<b>52%</b>
Despesas c/Pessoal	0 €	0%
Aquisições de Bens e Serviços	5 611 586 €	26%
Outras despesas correntes	300 000 €	1%
Despesas de Capital	5 108 676 €	24%
Outros valores	0 €	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21 263 947 €</b>	<b>100%</b>

Numa análise geral do orçamento de despesa, pode observar-se que, face à dinâmica da DRCN, o orçamento de projetos já superou o orçamento de atividades e as aquisições com bens e serviços destacam-se como as despesas com maior peso no total do

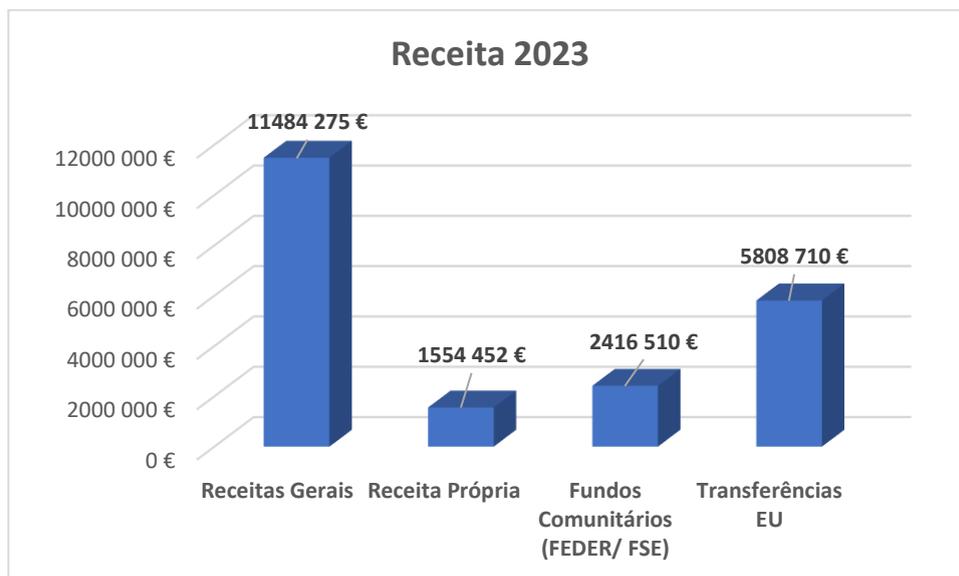
orçamento.

Já no que respeita ao orçamento de atividades e orçamento de projetos, separadamente, tal como era esperado, no primeiro as despesas com o pessoal absorvem a maior parte da dotação enquanto no segundo, há um maior equilíbrio entre despesas de capital e despesas com aquisição de bens e serviços o que se encontra em conformidade com a execução dos projetos que a DRCN tem previstos para o ano de 2023.

RECEITA	OE 2023	%
<b>Orçamento de Atividades</b>	<b>10 243 685 €</b>	<b>48%</b>
Receitas Gerais (OE)	9 023 685 €	42%
Receita Própria	1 220 000 €	6%
<b>Orçamento de Projetos</b>	<b>11 020 262 €</b>	<b>52%</b>
Receitas Gerais (OE)	2 460 590 €	12%
Receita Própria	334 452 €	2%
Fundos Comunitários (FEDER/ FSE)	2 416 510 €	11%
Transferências PRR	5 808 710 €	27%
<b>TOTAL</b>	<b>21 263 947 €</b>	<b>100%</b>

Para financiar a despesa suprarreferida, a DRCN utiliza maioritariamente Receitas Gerais - Orçamento de Estado, 54% do orçamento de despesa, seguindo-se as Transferências do PRR com 27% e os Fundos Comunitários com 11%. Ao nível da Receita Própria, a DRCN tem feito um esforço por promover o seu crescimento através de bens e serviços que estão na génese da sua existência, conseguindo que para 2023 a Receita Própria represente 8% do total do Orçamento da Receita.

Ao nível do Orçamento de Atividades, verifica-se que as receitas gerais são a principal fonte de financiamento (42%) e que para o orçamento de projetos, a principal fonte de financiamento corresponde às Transferências PRR (27%).



### Recursos Patrimoniais

Nos últimos anos, temos vindo a assistir à crescente degradação das condições de circulação das viaturas afetas à DRCN. Trata-se de viaturas com cerca de quinze anos de vida útil e 380.000 Km de percurso. Os custos de reparação destas viaturas rondam aproximadamente os 13.000,00 euros anuais. Confrontados com este problema, no início de 2020, a DRCN lançou um procedimento ao abrigo do Acordo Quadro, para a aquisição de 6 viaturas em sistema de aluguer operacional, para um prazo máximo de 48 meses. Dado não haver previsão da data efetiva de entrega dos novos veículos decorrente dos procedimentos a serem tramitados pela ESPAP, a DRCN, prevê, a renovação do aluguer dos atuais veículos em regime de rent-a-car até à receção das viaturas ao abrigo do Acordo-Quadro referido. Estima-se que os custos relacionados com a renovação / aquisição de viaturas, para 2023, ascenda a 72 000,00 €.

Apresentam-se, ainda, outros trabalhos que a DGFRH prevê desenvolver na área patrimonial:

- Manter atualizado o inventário e cadastro dos bens móveis e assegurar a manutenção das instalações e equipamento;
- Propor à Unidade Ministerial de Compras (UMC) a alienação dos bens que se mostrem inúteis ou desnecessários ao funcionamento da DRCN;
- Reportar à ESPAP, via SGPVE, informação no que respeita aos quilómetros percorridos pelas viaturas afetas à DRCN;
- Colaborar com a SGPCM, no reporte das necessidades de aquisição de bens e serviços, dos procedimentos a ser lançados no âmbito do Acordo Quadro;
- Publicitar todos os contratos celebrados pela DRCN no portal da Internet

“base.gov”.

No que se refere à manutenção dos edifícios afetos à DRCN, pretende-se dar continuidade às obras de manutenção e reparação de instalações, designadamente as obras na Casa Allen e Casa das Artes. Estas intervenções estarão sempre condicionadas à disponibilidade orçamental da DRCN.

## **PLANO DE FORMAÇÃO**

O Plano de Formação contínua da DRCN tem por objetivo o aperfeiçoamento profissional dos recursos humanos, visando melhorar e complementar os conhecimentos, competências técnicas e comportamentais no âmbito das funções exercidas.

No ano 2022 foi disponibilizado um conjunto de ações de formação, ao abrigo da operação Capacit@\_ NORTE-09-5762-FSE-000022, com enfoque nas seguintes áreas de formação: Gestão Documental e Arquivística; Legislação; Gestão Financeira; Gestão de Recursos Humanos e Ética Laboral; Modernização Administrativa; Desmaterialização, Suportes e Formatos Digitais; Bases de Dados / Metadados. Estas ações de formação foram direcionadas para todos os trabalhadores, dos quais 87 concluíram com sucesso, num total de cerca 800 horas de formação.

Para o ano 2023, pretende-se manter o modelo de diagnóstico das necessidades formativas, por Unidade Orgânica e por categoria profissional, e prevê-se a organização de 6 formações por ano, abrangendo 150 trabalhadores, preferencialmente nas áreas Gestão; Atendimento ao Público; Comunicação; Técnicas; Área Comercial; Segurança, privilegiando as ações em regime e-learning.

Para além deste modelo, o orçamento de 2023 prevê disponibilidade orçamental na área da formação contínua para necessidades específicas de formação.

## MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

As medidas de modernização administrativa da DRCN assentam fundamentalmente na implementação do “Sistema Integrado de Gestão Digital” que integra os seguintes sistemas:

1. **bilheteir@** Sistema Integrado de Gestão Digital de Bilhética para os Museus e Monumentos. Este novo sistema permite a venda online de ingressos, reorganizando todo o trabalho interno em termos de gestão e faturação (integração com o sistema som@) e contribuindo para a necessária e imprescindível automatização de procedimentos e consequente redução/eliminação dos erros, libertando ainda recursos humanos, já tão sobrecarregados, para outras tarefas.
2. **loj@**, Sistema Integrado de Gestão Digital de Loja para os Museus e Monumentos. Este novo sistema permite a tomada de decisões estratégicas em tempo real, reorganizando todo o trabalho interno em termos de gestão e faturação (integração com o sistema som@) e contribuindo para a necessária e imprescindível automatização de procedimentos e consequente redução/eliminação dos erros, libertando ainda recursos humanos, já tão sobrecarregados, para outras tarefas.
3. **process@**, Sistema de Gestão Documental e Workflow interno, transversal a toda a DRCN. A digitalização e desmaterialização de todos os documentos que passem a dar entrada na DRCN e a sua associação aos "processos físicos" a que estiverem associados, efetuando a sequência de atividades otimizada, seguindo a tramitação identificada na reengenharia de processos, através dos workflows. Permitirá o acesso, devidamente autorizado, aos documentos recebidos, propostas de decisão, decisões, documentos expedidos, tempos de decisão e volume de trabalho realizado e a realizar, entre outras funcionalidades.
4. **som@**, Sistema Integrado de Gestão Digital de processos de receita e faturação eletrónica, que atualmente são garantidos por um misto de tarefas manuais e eletrónicas, dispersos em vários sistemas e formatos, de forma a melhorar a comunicação com o cidadão e empresas.
5. **arquiv@**, Sistema Integrado de Gestão Digital dos arquivos DRCN, incluindo processos administrativos e conteúdos audiovisuais, disponíveis online aos utilizadores internos e externos.
6. **bibliotec@**, Sistema Integrado de Gestão Digital das Bibliotecas da DRCN, incluindo catálogo bibliográfico e publicações digitais, disponíveis online aos utilizadores internos e externos.

Importa ainda referir que estará prevista a criação das seguintes aplicações móveis:

- **som@work**, posto móvel de vendas;

- **arquiv@work**, solução móvel para digitalização de documentos, integrado com o arquiv@.
- **cam@work**, solução móvel de captação de fotografia e vídeo, integrado com o arquiv@.

A DRCN prevê dar continuidade ao investimento nos processos de desmaterialização da organização para o ano 2023, na perspetiva de redução na utilização do papel e dos consumíveis relacionados com a impressão de papel, o incentivo à assinatura digital de documentos, considerando uma prática importante para a redução de custos e preservação do meio ambiente.

## PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

### Comunicação e Marketing

A comunicação da DRCN, em 2023, continuará a canalizar esforços e recursos para os meios digitais.

Com o lançamento dos novos serviços digitais (loja, bilheteira, arquivo e biblioteca), importa reforçar a comunicação alusiva aos mesmos, para atrair a atenção do público e aumentar a tendência de procura.

Sendo certo que o consumidor atual transita entre vários canais, essa realidade obriga a uma comunicação cada vez mais sólida, harmonizada e integrada. Esta é uma premissa que tem vindo a justificar de forma sistemática a introdução do conceito de Marketing Omnichannel, o qual tem sido seguido pela DRCN ao longo dos últimos anos. Mantendo uma perspetiva de Comunicação 360º, continuará a ser dada particular atenção à presença digital da DRCN, fazendo uso das ferramentas disponíveis e recorrendo a outros meios que venham a ser considerados fundamentais.

No que respeita à política de comunicação da DRCN são objetivos transversais à sua ação:

1. Aumentar a atratividade e níveis de notoriedade da marca «Património a Norte»
2. Melhorar os indicadores de acessibilidade e de visita aos principais museus e monumentos a Norte
3. Consolidar transversalmente a ação da DRCN no território, em articulação com os municípios
4. Reforçar o posicionamento da DRCN enquanto principal agente de promoção da marca «Património a Norte», nas suas diferentes vertentes: conservação,

salvaguarda e divulgação.

Como referido, a concretização destes objetivos implica a elaboração/execução de uma estratégia de ação e marketing articulada. Para além dos métodos de comunicação ditos tradicionais, onde se inserem, por exemplo, os Press Releases ou newsletters, é necessária uma atenção redobrada às estratégias de marketing digital.

Em 2020, foi criado um portal institucional, com o objetivo de assegurar a presença da DRCN no universo digital. Para além do site institucional, a DRCN assegura a existência/atualização diária de páginas e perfis em diversas redes sociais e plataformas: Facebook; Twitter; Instagram; Pinterest; Wikipedia; Youtube; LinkedIn; Issuu; TripAdvisor; Google My Business.

### **Rede de Lojas da DRCN**

A Direção Regional de Cultura do Norte conta atualmente com 21 postos de venda, distribuídos por igual número de museus, monumentos e sítios arqueológicos que constituem instrumentos de afirmação institucional e da identidade territorial do Norte. Estão previstas as seguintes campanhas:

- Arranque da terceira fase de produção e conceção de merchandising;
- Execução de réplicas a partir de modelos tridimensionais de peças expostas nos museus e monumentos DRCN;
- Arranque do projeto-piloto “Norte feito à mão - produção e projeção de artesãos e designers de peças inspiradas na cultura material e imaterial da região norte;
- Criação de “Cartões Oferta”;
- Reimpressão de publicações editadas pela DRCN, em risco de rutura de stock e Reedição de obras de referência.

## NOTA FINAL

O PA proposto teve por base um trabalho de clarificação da estratégia da DRCN e da definição dos seus objetivos, bem como do alinhamento com as políticas públicas de cultura e os referenciais nacionais e internacionais da área.

Este trabalho de clarificação e consolidação estratégica revê-se também na explicitação dos objetivos de cada unidade orgânica e nos planos de atividades respetivos, incluídos em anexo.

Foram apresentados os recursos humanos, financeiros e patrimoniais que estão subjacentes à implementação do PA e à prossecução dos serviços e atribuições da DRCN no campo do património, dos museus e da atividade cultural.

Ao enquadramento geral apresentado, juntam-se dois fatores que terão impacto na ação da DRCN no ano de 2023: a transição entre quadros comunitários de apoio, esperando-se a saída dos primeiros avisos do plano operacional regional para 2030; a preparação da integração das DRC nas CCDR.

Não obstante, a DRCN continuará a desenvolver o seu trabalho de exploração e dinamização dos ativos territoriais da região Norte e a procurar soluções de longo fôlego, marcadas pela regularidade, pela continuidade e pela persistência, e procurará adaptar-se a novos elementos conjunturais.

Vila Real, 20 dezembro 2022

A Diretora Regional de Cultura do Norte

## ANEXO I

### Objetivos / Indicadores / Metas das Unidades Orgânicas

## Unidades Orgânicas\_Objetivos / Indicadores / Metas

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Gabinete de Apoio à Direção (GAD)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos do QUAR				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a valorização dos trabalhadores da DRCN				X	Nº de planos de formação elaborados	1
						Percentagem de trabalhadores em formação profissional	75%
O2	Promover a identidade institucional da DRCN (interna)				X	Nº de newsletter interna divulgadas	8
						Índice de satisfação dos trabalhadores da DRCN	3
O3	Promover a identidade institucional da DRCN				X	Nº de publicações de redes sociais efectuadas	100
						Nº de conteúdos criados em 2023	30
O4	Promover políticas de igualdade e inclusão na DRCN				X	Nº de planos para a Igualdade elaborados	1
						Nº de planos aprovados	1
O5	Promover a melhoria da Boa Governança e Transparência organizacional				X	% de reforço orçamental, face ao ano anterior, para implementação da atividade	15%
						Nº de medidas implementadas do sistema de controlo interno	2
O6	Assegurar a execução dos projetos financiados na DRCN					Implementação dos canais de denuncia	1
		X	X			Grau de execução dos projetos financiados pelo PRR	90%
						Grau de execução dos projetos financiados pelo Norte 2020	90%

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos (DGFRH)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover uma gestão mais eficiente do serviço dos seus recursos humanos				X	Prazo de implementação do plano de Saúde Ocupacional.	365 dias
						Nº de regulamentos aprovados	3
O2	Promover a racional utilização dos recursos financeiros				X	Parazo implementação do sistema de execução orçamental por Unidade Orgânica	365 dias
						Parazo implementação do sistema de inventariação e cadastro dos bens da DRCN	365 dias
						Nº de reportes efectuados dentro do prazo legalmente previsto	5
O3	Promover a linha de merchandising própria e personalizada da DRCN				X	Nº de produtos criados da linha de maerchandising própria e personalizada da DRCN	15
						Nº de produtos disponibilizados para venda na loja online	45
O4	Garantir a implementação de novos projetos informáticos e bom funcionamento de sistemas de informação				X	Taxa de variação de receita com a linha de merchandising	2%
						Nº de projetos implementados	5

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Direção de Serviços dos Bens Culturais (DSBC)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Garantir a salvaguarda do Património Cultural	X				Nº de pareceres elaborados pela DSBC	5800
						prazo de resposta dos pedidos de reunião sobre proposta de intervenção ou obra nos imóveis classificados e zonas de proteção	<72 horas
O2	Assegurar o apoio técnico e o acompanhamento das intervenções de conservação e restauro de entidades externas		X			N.º de ações de apoio técnico realizadas	45
O3	Assegurar a valorização do Património Cultural	X				Nº de fichas de diagnóstico de valorização do Património Cultural elaboradas	50
O4	Promover a melhoria de eficiência dos DSBC			X		Taxa de desmaterialização da DSBC	10%

## Unidades Orgânicas\_Objetivos / Indicadores / Metas

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Divisão de Promoção e Dinamização Cultural (DPDC)</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Contribuir para a proteção do património imaterial	X				Nº de pareceres sobre os registos no inventário nacional do património cultural imaterial	3
<b>O2</b>	Dinamização de projetos artísticos e Culturais		X			Prazo de resposta aos pedidos de declarações de utilidade pública cultural e mecenato cultural emitidas	< 5 dias
						Nº de plataformas de georreferenciação de Arte Pública criadas	1
						Nº de ativos culturais territoriais disponibilizados na plataforma	200
<b>O3</b>	Desenvolver Ação editorial		X			Nº de edições publicadas	4
						Nº de edições apoiadas	40
<b>O4</b>	Promover os serviços de mediação associado à Casa das Artes		X			Nº de participantes nas ações de mediação	100
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação da Casa das Artes e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	60 dias
						Nº de parecerias criadas em 2023	25
<b>O5</b>	Promover a melhoria de eficiência da DPDC			X		Taxa de desmaterialização da DPDC	10%

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Museu Alberto Sampaio   Paço dos Duques de Bragança   Castelo de Guimarães   Igreja de S. Miguel</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		X			Nº de equipamentos requalificados	4
						Nº de exposições permanentes / longa duração	1
						Nº de exposições temporárias	6
<b>O2</b>	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		X			Nº de participantes nas ações de mediação	400
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação do Museu e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	60 dias
<b>O3</b>	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		X			Nº de recursos (audioguias e videoguias, etc, legendas braille , etc.) de promoção da inclusão criados	3
<b>O4</b>	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			X		Taxa de desmaterialização dos Museus	10%
						Taxa de diminuição da fatura da luz dos Museus	10%
<b>O5</b>	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				X	Grau de satisfação dos visitantes	3

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Museu da Terra de Miranda</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
<b>O1</b>	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		X			Nº de equipamentos requalificados	2
						Nº de exposições permanentes / longa duração	*
						Nº de exposições temporárias	*
<b>O2</b>	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		X			Nº de participantes nas ações de mediação	*
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação do Museu e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	*
<b>O3</b>	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		X			Nº de recursos (audioguias e videoguias, etc, legendas braille , etc.) de promoção da inclusão criados	7
<b>O4</b>	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			X		Taxa de desmaterialização dos Museus	*
						Taxa de diminuição da fatura da luz dos Museus.	*
<b>O5</b>	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				X	Grau de satisfação dos visitantes	*

\* O Museu da Terra de Miranda estará encerrado no ano 2023 por motivo de obras.

## Unidades Orgânicas\_Objetivos / Indicadores / Metas

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Museu de Lamego e Monumentos do Vale de Varosa</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		X			Nº de equipamentos requalificados	1
						Nº de exposições permanentes / longa duração	*
						Nº de exposições temporárias	*
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		X			Nº de participantes nas ações de mediação	*
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação do Museu e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	*
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		X			Nº de recursos (audioguias e videoguias, etc, legendas braile , etc.) de promoção da inclusão criados	7
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			X		Taxa de desmaterialização dos Museus	*
						Taxa de diminuição da fatura da luz dos Museus.	*
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				X	Grau de satisfação dos visitantes	*

\* O Museu de Lamego estará encerrado no ano 2023 por motivo de obras.

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		X			Nº de equipamentos requalificados	2
						Nº de exposições permanentes / longa duração	1
						Nº de exposições temporárias	2
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		X			Nº de participantes nas ações de mediação	180
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação do Museu e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	60 dias
O3	Melhorar os modelos de mediação / informação com o público		X			Nº de recursos (audioguias e videoguias, etc, legendas braile , etc.) de promoção da inclusão criados	2
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			X		Taxa de desmaterialização dos Museus	10%
						Taxa de diminuição da fatura da luz dos Museus	10%
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				X	Grau de satisfação dos visitantes	3

Objetivos da Unidade Orgânica							
<i>Museu do Abade de Baçal e Domus Municipalis</i>		Alinhamento com os objetivos estratégicos				Indicador	Meta
Objetivo		OE1	OE2	OE3	OE4		
O1	Promover a acessibilidade e divulgação cultural dos museus		X			Nº de equipamentos requalificados	2
						Nº de exposições permanentes / longa duração	1
						Nº de exposições temporárias	4
O2	Promover os serviços de mediação associados aos Museus		X			Nº de participantes nas ações de mediação	150
						Prazo de apresentação do programa anual de mediação do Museu e que depois integra o Programa de mediação regional da DRCN	60 dias
O3	Melhorar os dispositivos de mediação / informação com o público		X			Nº de recursos (audioguias e videoguias, etc, legendas braile , etc.) de promoção da inclusão criados	3
O4	Promover a melhoria de eficiência dos Museus			X		Taxa de desmaterialização dos Museus	10%
						Taxa de diminuição da fatura da luz dos Museus.	10%
O5	Garantir a satisfação dos utilizadores dos serviços dos Museus				X	Grau de satisfação dos visitantes	3