



Confluencias®

La red social costarricense de los espacios museísticos

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?



MUSEO NACIONAL
DE COSTA RICA

069

M986c Museo Nacional de Costa Rica
¿Cómo crear un espacio museístico? / Programa de
Museos Regionales y Comunitarios. -- 1.ed. San José :
Museo Nacional de Costa Rica, 2020.
80 p.

ISBN: 978-9977-972-52-7

1. MUSEOS-COSTA RICA 2. MUSEOLOGIA 3. MANUALES
I. Título

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?

Programa de Museos Regionales y Comunitarios
Museo Nacional de Costa Rica

Cómo crear un museo es una pregunta frecuente en el contexto nacional de nuestro país. Diversas iniciativas al año buscan acompañamiento técnico para lograr visualizar las posibilidades, estrategias y requisitos necesarios para alcanzar el logro de su proyecto, entre ellas se encuentran instituciones públicas y privadas, organizaciones sin fines de lucro y variadas comunidades. Dicho proceso requiere la clarificación de la visión de museo, las posibilidades y variedad museológica que existe y que pueden cumplir de la mejor manera sus expectativas de proyecto.

Existe una sobrevaloración y a su vez desestimación edificada en el imaginario popular sobre la palabra museo. Sobrevalorado, en tanto las esperanzas sobre el mismo idealizan a los museos como posibles actores sobre todo de solución a problemas de nivel económico, al querer darse por sentado que los alcances de este tipo de instituciones los ubican en el mapa mundial como punto focal del turismo. Desestimación, pues se suele tener una visión de ellos bajo el espejo de lo clásico y tradicional visto muchas décadas atrás, por lo que se los visualiza como espacios de vitrinas, cédulas y objetos patrimoniales exhibidos de manera atractiva, sin que para ello medie la planeación, el diseño y la investigación, así como las inversiones, mantenimiento, seguridad, conservación, restauración, entre otros, y vistos como proyectos de fácil y sencilla ejecución.

Si bien es cierto que los museos son organizaciones culturales serias y de gran validez en nuestras sociedades, ellos conllevan responsabilidades y obligaciones que, sin importar sus dimensiones, alcances y grado de complejidad, requieren de una buena administración para asumir y generar fondos que les ayuden a alcanzar la autosustentabilidad. La operación de uno de ellos no es tan simple como disponer de un espacio físico en el cual colocar bienes para ser exhibidos. Son instancias culturales que conllevan organización, planeación, seguimiento y desarrollo para lograr su permanencia en el tiempo y el cumplimiento de los objetivos y metas para los cuales fueron creados.

No se puede negar que hay museos muy bien planeados que logran el alcance de su estrategia operativa de forma adecuada con la cual funcionan, y además, pueden traer muchos beneficios directos e indirectos dentro de los contextos cercanos comerciales, brindando impacto en el desarrollo socio-cultural y económico de las comunidades. Pero una de las cosas que debemos comprender es que existe una variedad de posibilidades museísticas, cada una diseñada de acuerdo con las expectativas de creación. Lo que para muchos en su imaginario es un museo, viene a ser tan solo una de varias alternativas museológicas que se definen de acuerdo con las características, fines y funciones definidas en su concepción. No se puede decir que una u otra es más importante, lo que sí es que cada cual cumple una necesidad socio-cultural que le da validez e importancia a su existencia.

Por otra parte, dentro del quehacer del Programa de Museos Regionales y Comunitarios, hemos visto que la aplicación del concepto museo se ve rechazado por algunas instancias que pese a cumplir con características, funciones y fines de un museo, no se auto-reconocen como uno. De hecho se sienten poco conformes con la idea de ser amparados como una institución de este tipo. Es por ello que unos tres años atrás, acuñamos el concepto de espacio museístico, idea que hemos visto se ha dado en otras realidades como en México y Colombia donde acogen el concepto de espacio museológico.

Un espacio museístico, viene a ser un concepto con el cual identificamos la variedad de tipos de museos, de acuerdo con el cumplimiento con mayor frecuencia de características, fines y funciones. Si bien la palabra sombrilla es la de museo, para nuestro caso y para una mejor aceptación popular, empleamos espacio museístico. Este ha sido mejor asimilado y permite establecer una estrategia de trabajo más clara en la construcción de los nuevos proyectos museológicos. Así mismo, amplía la visión de nuestros usuarios sobre la diversidad que existe de espacios, sobre todo en tema de validez e importancia para el cumplimiento de sus expectativas en la puesta en valor del patrimonio de su interés. Todos los espacios museísticos son igual de importantes y válidos para la sociedad costarricense.

El presente manual tiene como propósito facilitar el proceso de acompañamiento a nuevas iniciativas museológicas, ofreciendo la posibilidad de construir y usar un lenguaje común que proporcione, tanto a los interesados en su emprendimiento museológico como a nuestro equipo profesional, un mejor y fácil acompañamiento en la definición del proyecto museológico en el que se nos invita a participar.

Este manual se desarrolla en apartados con el cual se guía al lector en una puntual ruta a la definición del espacio museístico deseado. Se le sumarán otros manuales con el cual se dará guía a las personas interesadas en el reconocimiento de los antecedentes, los conceptos, implicaciones y las decisiones progresivas en la concepción y creación del espacio museístico. Estos documentos se planean con el fin de ser un material sencillo y fácil de usar, con o sin el acompañamiento de personal del Programa de Museos Regionales y Comunitarios.



¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?

Unidad 1:
Comprender la importancia
de un proyecto escrito
y su buena presentación
en la construcción
de un espacio museístico

Lección 1. Ruta para la creación de un espacio museístico.

Estructura básica para el documento del proyecto

Bienvenido (a).

Felicidades por aprobar el curso 01 de la plataforma. El Programa de Museo Regionales y Comunitarios del Museo Nacional de Costa Rica le da la bienvenida a su curso ¿Cómo crear un espacio museístico? Ahora que sabe bien qué tipo de espacio museístico desea crear,

Se ha preguntado ¿cómo presentar un proyecto escrito que represente adecuadamente ese espacio museístico?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

En esta lección vamos a estudiar:

1. ¿Por qué es importante hacer un proyecto escrito para presentar un espacio museístico?
2. ¿Cuál es la ruta básica para presentar un proyecto escrito?
3. ¿Qué partes tiene un proyecto escrito?

Preparar un documento escrito para un proyecto se considera como una de las formas más eficientes de aprender y comunicar en profundidad sobre un tema que se conoce o se ha investigado. Es también una manera muy importante de organización, en el cual las personas que dirigen establecen un contrato que las obliga a cumplir ciertas metas, objetivos, una visión y una determinada misión, pero también a restringirse a las posibilidades, con un plan a corto, mediano y largo plazo. ¿Un contrato con quién? Bueno... no se trata de un contrato literalmente, sino de un compromiso que se adquiere para realizar el proyecto de manera ordenada, con un método que busca organizar los recursos disponibles en un plan que se encuentre de acuerdo con las posibilidades reales (económicas, sociales, políticas y físicas) de los involucrados en el mismo.

Método:

Significa desarrollar una idea de manera ordenada, con un sistema que permite hacer realidad dicha idea, o los resultados que se buscan con esta estrategia (PMRC, 2016).

Por lo tanto, es un contrato, en primera instancia con los miembros del proyecto, para que se comprometan a realizar las tareas acordadas en los plazos determinados y con los métodos que hemos definido. Pero también es un compromiso de los involucrados con cualquier otra persona o institución, para cumplir lo que se propone en el proyecto. Esto permite a cualquier persona que lea dicho documento saber lo que se pretende, qué tipo de espacio museístico se quiere crear, por qué se desea crear ese espacio y cómo se desea hacer. Esta información es clave, ya que todas las personas o instituciones que quieran participar necesitan saber cómo se planea realizar, para decidir si quieren participar, para medir avances o hacer correcciones que permitan mejorar el espacio museístico o alcanzar las metas propuestas.

Ahora bien, esto significa, como lo hemos mencionado, que un proyecto escrito es una forma de comunicación muy importante. Para establecer una comunicación adecuada tenemos que tener algo que comunicar, parece algo obvio, no se puede comunicar algo si no se tiene nada que decir. No obstante, resulta que tener algo que decir no significa que se

va a comunicar bien, o que las demás personas lo van a entender. Para establecer una buena comunicación con otras personas, se requiere de ciertas habilidades que tienen que ver con la organización de lo que se desea comunicar, así como el manejo de algunas técnicas de expresión escrita u oral.

En el caso de los proyectos escritos hay un método, que significa la aplicación de ciertas pautas básicas, ciertos procesos que deben cumplirse para poder desarrollarlo. En cuanto a los espacios museísticos, estos son pasos que tienen que ver con el procedimiento de organización y administración de ciertos elementos claves (factores como recursos humanos, económicos, de infraestructura y patrimoniales -colecciones-). El documento escrito de este proyecto debe reflejar lo que queremos hacer, no se requiere que detallemos cada parte, sino que hagamos un mapa que sirva para comprender el proceso que seguiremos. En la siguiente infografía se pueden apreciar los pasos de una propuesta para la creación de un espacio museístico:

Infografía 1. Esquema de la propuesta de pasos para generar un espacio museístico.

Fase 1	Aspectos iniciales		Introducción			Definición			
	Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos
Reflexión			Redacción de proyecto						
Fase 2	Alcances del proyecto						Conclusión		
	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Políticas y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización		
	Redacción de proyecto						Ejecución		

En el curso 1 nos concentramos en el desarrollo de la “investigación” previa al desarrollo del proyecto, con el fin de comprender qué tipo de espacio museístico deseamos crear, o sea perfilamos la idea. En el presente curso nos dedicaremos a definir las reglas para los diferentes apartados reflejados en la infografía 1; en otras palabras, vamos a plantear cómo se definirá el espacio y su organización interna, cómo se diseñan programas, así como la gestión de recursos del espacio museístico, con el objetivo de que el estudiante entienda lo que se le pide en cada apartado del documento que deberá presentar. A través de las reglas que vamos a estudiar para la creación de un documento escrito, daremos los primeros pasos en la planificación de lo que será el espacio museístico que definimos en el curso 1. Al final el estudiante debe ser capaz de presentar un instrumento escrito bien definido, el cual represente adecuadamente su proyecto.

Un documento escrito de un proyecto posee las siguientes partes:

- Portada. Donde se exponga claramente: el nombre del proyecto, que definimos a lo largo del curso; el nombre de las personas que participan, la institución o la asociación encargada; la fecha de presentación y otros detalles como logo y el lugar del proyecto.
- Índice general del proyecto. Títulos y subtítulos dentro del texto del proyecto y su distribución según el número de página donde se localiza.
- Índice de cuadros y tablas. Las tablas y cuadros se colocan en un índice aparte, donde la persona que lee el proyecto puede localizarlas, según su número de página.
- Resumen ejecutivo. Donde se resume la justificación del proyecto (qué tipo de espacio museístico se va a construir y por qué), sus objetivos, misión y visión. No puede tener más de una página.
- Introducción. Donde se plantea el proyecto museístico, sus características, ubicación en la tipología de espacios museísticos y se explica la estructura del trabajo.
- Antecedentes. En una primera parte se trata de un espacio donde se explican otros proyectos que comparten características similares con el que se desea hacer, tanto a nivel mundial, nacional y local. No se trata de un estudio muy grande, sino de una ubicación que permita localizar ejemplos de espacios museísticos similares que sirven de modelo para el que se desea formar. Esto sirve como una orientación para comprender el tipo de espacio y los alcances del mismo. En una segunda parte se pretende que se muestre el proceso por medio del cual se decidió

crear el proyecto, ya sea la historia comunal o institucional que justifica la existencia del espacio.

- g. Justificación. Donde se revisará en detalle el papel que este proyecto jugará en la comunidad donde residirá, o de cara al público de la asociación o institución donde se alojará, así como sus antecedentes y el por qué es importante el desarrollo de este espacio museístico.
- h. Misión, Visión y Objetivos. Esta es una de las partes más importantes. En ella se definen las líneas principales del espacio museístico por crear. Se siguen ciertas reglas que veremos en una próxima lección para plantar cada una de estas partes. Es el marco filosófico y conceptual en que se basa el proyecto.
- i. Alcances del proyecto (los cuales se derivan de la misión, visión y objetivos).
 - I. • Público meta. Cuando hablamos del público que va a visitar el lugar del espacio museístico que estamos creando, no se trata únicamente de abrir la puerta y dejar que las personas fluyan. Hay que tener planes para identificar y entender qué tipo de visitantes llegan y qué necesitan saber. Asimismo, es pertinente visualizar cómo responder a posibles eventualidades, como terremotos y otras situaciones de riesgo. Aquí vamos a dar los primeros pasos para comprender este tema y cómo plantearlo en el documento escrito.
 - II. Espacio físico. A lo largo del curso 1 hemos señalado que el tipo de espacio o infraestructura donde se desarrollará el proyecto es de mucha importancia. Así que vamos a plantear cómo se refleja esto en un documento escrito.
 - III. • Colecciones. La razón de existencia de los espacios museísticos es la gestión de patrimonio. Conocer lo que se va a conservar, gestionar o exhibir es clave para las labores diarias de un espacio museístico. Esto incluye planes específicos para manejar estos objetos o cualquier otro tipo de patrimonio, que forman parte del plan museológico del espacio. En este documento de proyecto vamos a tener un primer acercamiento al tema.
 - IV. • Políticas y formas de administración. Saber si el espacio es adecuado es solo una parte del trabajo. En esta sección se define la forma en que se organizará el espacio, dependiendo de las labores a las que se dedicará el mismo y de quién depende el nuevo proyecto. Asimismo, es en la cual se preparan planes para el lugar, para los visitantes o las colecciones, deben existir reglas claras de cómo funciona el proyecto como un todo. Esto incluye el manejo de personal, la adquisición o no de objetos, la contabilidad y otros elementos.
 - V. • Servicios. Una vez hemos definido las líneas generales de nuestro proyecto es momento de pensar en el tipo de servicios que vamos a brindar y en cómo los vamos a dar a conocer. De esta manera, las exhibiciones y la comunicación se convierten en elementos centrales de nuestro trabajo y debemos plantear nuestras intenciones con respecto a estas.
- j. Presupuesto. Aunque un espacio museístico funcione bajo la denominación “sin fines de lucro”, siempre se requiere de un presupuesto, ya que siempre hay gastos. Así mismo, hay ingresos por medio de donaciones, entradas y fondos especiales que deben manejarse con absoluta claridad. Tener un mal presupuesto es una forma de invitar al mal manejo del dinero, que puede acarrear problemas legales.
- k. Cronograma de trabajo. Todos los planes deben ser coordinados, de manera que se sepa cuándo, cómo y quién los va a ejecutar. Esto es muy importante, ya que de otra manera las personas y las instituciones no se comprometen a realizar las tareas en plazos, y a la larga llevan a que nadie cumpla su trabajo y no se realicen los distintos planes que hemos diseñado.
- l. Conclusión. Donde se resumirá el papel que este espacio desempeñará en la comunidad o la organización y su proyección al futuro.
- m. Referencias. Aquí se mencionan documentos, artículos, estudios o cualquier otro material de información que haya sido utilizado como referente para la realización del escrito.

Importante.

Como el estudiante podrá apreciar a lo largo de este curso, cada uno de los elementos que conforman el proyecto escrito está muy interrelacionado con los demás. Esto significa que cada etapa influye en todas las demás, por lo que construir un documento escrito es un proceso que obliga a realizar constantemente una evaluación de lo que se hizo anteriormente y de una reflexión constante.

Recuerde.

La información, trabajos, cuadros y ejercicios realizados en el curso 1 le servirán mucho en este nuevo proceso.

Ejercicio.

Tenga presente los elementos que le ayudaron a definir su espacio museístico en el curso 1. Considere las siguientes preguntas:

- I. -¿Qué tipo de público espero que asista a mi espacio? ¿Por qué?
- II. -¿Está listo mi espacio para recibir a estas personas?
- III. -¿Qué deseo mostrar a estos visitantes? ¿Por qué?
- IV. -¿Qué función cumple mi espacio en la comunidad, mi organización o en la institución que se aloja mi espacio museístico? -¿Cómo deseo que mi espacio afecte el entorno en que se encuentra?

A partir de esto piense:

¿Cómo debe ser mi espacio para cumplir estos requerimientos?

¿Cuál sería la misión de mi espacio?

¿Qué es una visión para un Museo y cuál sería la visión de mi espacio?

Importante.

Esta no es una actividad evaluada, pero recuerde que la información de los ejercicios le ayudará mucho a realizar el proyecto final del curso.

Bibliografía

Programa de Museos Regionales y Comunitarios (2016). *Guía para la creación de un espacio museístico*. Costa Rica: Museo Nacional de Costa Rica (inédito).

LECCIÓN 2. Evaluación de factores clave para la creación de un espacio museístico.

Ahora que sabemos por qué debemos hacer un proyecto escrito y los pasos para hacerlo, debemos comprender con más detalle las partes de ese proyecto y lo que significa.

¿En qué parte del proceso vamos?

En esta lección vamos a estudiar:

1. **¿Cuáles son los factores claves para la creación de un espacio museístico?**
2. **¿Por qué se realiza la evaluación de factores en la creación de espacios museísticos?**
3. **¿Cómo evaluar estos factores?**

Cuando pensamos en darle valor a algo, normalmente lo hacemos con un criterio. Esto quiere decir que tenemos una escala que define ese objeto, elemento o situación. En ese sentido necesitamos al menos dos cosas para establecer una evaluación: algo que queremos calificar y una escala o medida con la cual hacerlo. Pero, implícitamente también requerimos un tercer elemento, que es una razón. Por lo tanto, vamos a tratar de atender a estas situaciones en orden.

En el caso de los espacios museísticos, toda persona debería partir de la pregunta ¿qué es lo de debemos evaluar? Nuestro estudio de los tipos y definición de los espacios museísticos nos puede ayudar mucho a comprender esta tarea. Hemos mencionado las características, funciones y fines de los espacios museísticos, y a través de estos elementos hemos comprendido que hay muchos tipos de espacios y cada uno plantea oportunidades y retos únicos. No obstante, en general todos comparten su función educativa, de comunicación y gestión de patrimonio. Ante esta circunstancia, debemos evaluar de manera constante lo siguiente:

- I. La idea del proyecto.
- II. El espacio físico en que se desarrollará el mismo.
- III. Las colecciones que se gestionarán.
- IV. El público meta al que va dirigido el proyecto y los visitantes.
- V. Los planes y reglas de funcionamiento del espacio.
- VI. Los presupuestos.
- VII. El cronograma de trabajo.

Cada uno de estos elementos es clave para el buen funcionamiento del proyecto que deseamos realizar. Atención: no le pedimos que construya un modelo de evaluación, ya que esto será necesario solo a partir del momento en que su espacio museístico entre en funcionamiento. No obstante, le pedimos que comprenda que para la creación de cualquier espacio museístico se requiere de un proceso de constante evaluación de los factores que hemos señalado antes. Por lo tanto, es importante que conozca de este tema, ya que, eventualmente, deberá crear un sistema para calificar la

Evaluar:

Atribuir o determinar el valor de algo o de alguien, teniendo en cuenta diversos elementos o juicios. (Oxford, digital)

Logística:

Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.

(Oxford, digital)

evolución y calidad de cada elemento. Cualquier persona o institución debe prestar toda su atención al tema de la planificación en cada uno de estos aspectos, pero también al tema de la evaluación constante; lo cual nos lleva a dos preguntas:

La primera **¿Por qué se da esta situación?**

Pues, porque de nada sirve realizar un plan si no tenemos forma de saber si es efectivo, si se está cumpliendo, si se ha bajado o subido la calidad en el servicio, etc. En ese sentido, la evaluación de los factores más importantes en la construcción de un proyecto museístico es la llave del futuro y mantenimiento del mismo. Ser estricto en el cumplimiento de reglas y estándares de calidad hace que nuestro proyecto avance siempre hacia delante.

La segunda, **¿Con qué escala medimos esos factores que hemos definido?**

Un ejemplo de un modelo es el que ha desarrollado la Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios de España (2009). Esta institución ha desarrollado una forma de realizar esto, por medio de la evaluación de la experiencia de los visitantes, quienes pueden establecer si algo les pareció adecuado, si el espacio está bien o si el trato fue bueno. No obstante, como el mismo documento señala, no puede dejarse toda la evaluación al visitante, ya que es muy subjetiva, o sea que depende en mucho de lo que puede observar. En ese sentido se hace necesario aplicar otras formas de calificar más objetivas, que realmente sirvan para medir el rendimiento interno. A continuación, se plantea, como un ejemplo, el modelo propuesto por el Gobierno de España para realizar las evaluaciones:

Análisis documental. Que se refiere a la constante investigación y capacitación de sus empleados y/o los miembros del proyecto.

- a. Análisis del seguimiento de Cartas de Servicio. Esto se refiere al documento general de funcionamiento del espacio museístico, el cual debería especificar reglas y planes estratégicos para cada uno de los elementos por evaluar (que consideramos arriba). Con el fin de saber qué hace falta y en qué elementos es fuerte. Normalmente esto se hace después de un proceso de investigación documental y de la comparación con otros espacios similares.
- b. Entrevistas. Por lo general aplicadas a los usuarios y expertos que visiten el lugar, con el fin de medir la calidad del servicio, de la experiencia y la comunicación.
- c. Encuesta de satisfacción a usuarios mediante entrevistas presenciales.
- d. Análisis secundario. Realizado por agentes externos al espacio.
- e. Técnica de observación directa por los analistas (cliente misterioso). Esta es una técnica en que un experto visita el espacio, sin que los empleados ni nadie lo conozca, para evaluar desde la perspectiva de un visitante cualquiera.
- f. Diagnóstico organizacional con el modelo EVAM. Esto significa Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Aunque no vamos a estudiar este modelo se recomienda revisarlo en la biblioteca digital de la plataforma.
- g. Benchmarking con otros museos de referencia. El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

El Programa de Museos Regionales y Comunitarios posee una herramienta que profundiza en las acciones, servicios, alcances, entre otros aspectos, la cual consiste de un diagnóstico anual de los espacios museísticos. En este se recoge la información más importante del funcionamiento del espacio, como la cantidad de visitantes, cantidad de exposiciones en el año y otros muchos datos que sirven para evaluar el proyecto, pero también para construir estadísticas nacionales. En ese sentido, queda a criterio de cada espacio cómo construir un sistema de auto-evaluación adecuado, tomando en cuenta el modelo que les acabamos de plantear. Tome en cuenta: esto significa que todos los espacios museísticos deben crear sistemas para registrar su funcionamiento y labores diarias (como visitantes y otros).

Consejo:

El compromiso con la calidad de nuestro servicio, con la gestión del patrimonio y la educación de los visitantes debe reflejarse en nuestra Misión y Visión.

Estos actúan como el norte para una brújula, siempre indicando la dirección a la que debemos caminar todos los días.

Hay algunos elementos de evaluación que son de carácter obligatorio, porque son impuesto por la ley. Por ejemplo, nos referimos a aspectos como la accesibilidad, que está determinada por ley nacional, como la 7600, que veremos en la lección 7. Cabe rescatar que los niveles y formas de evaluación de un espacio museístico son múltiples y están enfocadas a mejorar constantemente la calidad de los servicios y la gestión, normalmente traducidos en su Visión y Misión. Por lo tanto, como hemos señalado, un espacio museístico debe estar en constante evaluación, desde el momento mismo de definición de la idea de espacio museístico una de las labores más importantes es la constante calificación de su trabajo, sus fines, funciones y desempeño. De ahí que uno de los primeros aspectos, que siempre será revisado una y otra vez es la idea misma del proyecto, ya que cada tipo de espacio tiene unas determinadas funciones y fines.

En cada una de las siguientes lecciones se tratará alguno de estos aspectos de evaluación, así como la construcción de planes estratégicos, con el fin de que al final del curso el o la estudiante sea capaz de presentar un documento escrito sobre su propio proyecto.

Nota.

A lo largo del curso le indicaremos los elementos que debe plasmar en el documento escrito y la forma de hacerlo a partir de la información que le brindamos.

Recuerde. Ciertas herramientas que hemos analizado, como el Cuadro diagnóstico de Espacios Museísticos o el análisis FODA, son siempre útiles para mantener en buen camino el proyecto. Investigue un poco qué otras técnicas son útiles para evaluar el rendimiento de un museo.

Ejercicio.

Tenga presente el Anexo 1 (Cfcs-0002-0102-A1), el resumen del modelo EVAM desarrollado por la UNED de España. Léalo e investigue un poco más sobre el tema. Trate de responder a las preguntas que se encuentran al final del documento ("Cuestiones claves para autoevaluar). A partir de esto trate de reflexionar con base en las siguientes preguntas:

1. ¿Cree que el modelo EVAM podría ser útil para su proyecto? ¿Sería capaz de aplicarlo?
2. ¿Qué partes del modelo utilizaría? ¿Por qué?
3. ¿Cómo realizaría la evaluación de la calidad de servicio dentro de su propio museo?

Importante.

Esta no es una actividad evaluada, pero recuerde que la información de los ejercicios le ayudará mucho a realizar el proyecto final del curso.

Fuentes

Digital:

Diccionario digital de Oxford (digital). Revisado el 9 de noviembre de 2016.

Dirección electrónica: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/valorar>

Bibliografía

Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios (2009). **Guía de Evaluación**. Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Madrid: Ministerio de la Presidencia.

Programa de Museos Regionales y Comunitarios (2016). **Guía para la creación de un espacio museístico**. Costa Rica: Museo Nacional de Costa Rica (inédito).

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?

Unidad 2:
Reconocer las diferentes
herramientas disponibles
para la creación
de un proyecto escrito
y sus partes

LECCIÓN 3. Antecedentes específicos y generales del proyecto

En la lección anterior se introdujo el tema de los elementos y formas de evaluación en el desarrollo de los espacios museísticos. En esta lección vamos a comprender las primeras partes del proyecto escrito.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

En esta lección vamos a estudiar:

1. ¿Cómo escribo una introducción?
2. ¿Por qué es importante reconocer los antecedentes de un proyecto?
3. ¿Cómo esto puede darme pistas para hacer la justificación del proyecto?

En un proyecto escrito es necesario que las personas que lo lean sepan con exactitud, desde las primeras páginas, de qué trata el mismo, de dónde vino la idea y cómo se transformó en lo que estamos presentando, por qué es importante y cómo lo vamos a hacer. Para llevar a cabo esto desarrollamos una introducción, una sección de antecedentes y una de justificación. Cada una de ellas con una intensión específica.

La Introducción.

Una introducción responde a tres preguntas:

- a. ¿Qué clase de espacio museístico se va desarrollar como proyecto?
- b. ¿Por qué se va desarrollar ese espacio museístico y no otro?
- c. ¿De qué manera se organiza el escrito?

A partir de estas preguntas la persona que escribe el proyecto propone una primera visión sobre la temática. Se trata de adelantar al lector los aspectos más importantes, de manera que este obtenga una idea general del espacio que se desea construir. A lo largo del documento se busca desarrollar cada parte para mostrar al lector que el proyecto está bien planteado y que comprenda bien lo que se pretende con este.

No se trata de escribir un largo y complejo texto, sino solo de mostrar al lector de qué trata el proyecto de manera directa y simple. Normalmente, una introducción bien hecha puede tener una extensión de una o dos páginas máximo. En ese espacio vamos a ordenar las ideas desde las más generales a las más específicas, hasta decirle al lector qué es lo que vamos a hacer.

Consejo:

Una buena forma de organizar ideas es usar una hoja de papel y un lápiz y hacer un esquema de ideas a partir de las preguntas importantes que se quieren escribir.

Consejos para redactar un poco mejor:

Video: "Claves para escribir mejor".

Fuente: Semana.

Una herramienta útil: <http://www.rae.es/consultas-linguisticas/preguntas-frecuentes>

Los antecedentes.

En este apartado vamos a tratar de responder a seis preguntas:

- I. ¿Cuándo surgió el interés en desarrollar un proyecto?
- II. ¿Por qué decidimos desarrollar un proyecto museístico (factores sociales, económicos, ambientales, culturales, etc.)?
- III. ¿Qué elementos posee mi comunidad o institución que le permiten desarrollarlo?
- IV. ¿Cómo definimos qué queríamos un tipo de espacio museístico por encima de otro?
- V. ¿Qué otros ejemplos de proyectos iguales o similares al que deseamos desarrollar podemos y debemos tomar en cuenta?
- VI. ¿Qué grado de éxito alcanzaron esos otros proyectos en los cuales se basa mi espacio museístico?

Esta sección del trabajo escrito pretende describirle al lector de qué manera decidimos realizar el proyecto, qué elementos son los que tomamos en cuenta para definir el tipo de espacio museístico que seleccionamos y las capacidades de la comunidad o institución para realizarlo. No se trata de explicar por qué elegimos ese espacio museístico, sino cómo se eligió. De manera que sea posible comprender que existió un proceso de razonamiento un motivo para desarrollar dicho espacio. Además, es importante conocer otros casos similares (temática, modelos de gestión, intereses, etc.) que se hayan creado o existan en el mundo o en el país.

Esto facilita después la escritura de la justificación, pero también sirve al lector para comprender los motivos y circunstancias por las que se decide hacer un determinado espacio museístico. Por ejemplo, una comunidad puede decidir crear un Centro de la Cultura debido a la necesidad de atender un problema social, como puede ser una alta criminalidad. Esto sirve a cualquiera que lea el documento a comprender las circunstancias y medidas tomadas para llevarlo a cabo. Permite además una primera evaluación, que facilita a una institución o persona saber si el proyecto se adapta a sus intereses (lo cual sirve en el caso de buscar financiamiento).

La justificación.

Ahora llegamos a la justificación. Para esta sección trataremos de responder:

1. ¿Por qué queremos desarrollar un proyecto museístico?
2. ¿Qué necesidad viene a satisfacer este espacio museístico a nivel social, económico, ambiental, cultural, etc.?
3. ¿Por qué es importante desarrollar este proyecto?
4. ¿Qué aporta esta iniciativa?
5. ¿Por qué seleccionamos un determinado tipo de espacio museístico y no otro?
6. ¿Qué características del proyecto que queremos desarrollar nos llevó a seleccionar ese tipo de espacio museístico?
7. ¿Qué elementos puede aportar mi comunidad, institución o grupo para cumplir con la creación de dicho espacio?

En una justificación se exponen las razones, tanto personales como sociales, a partir de las cuales se considera que un proyecto es valioso o importante. Es muy relevante considerar de qué manera se beneficiará a una comunidad, institución o grupo en específico. Aunque para los miembros interesados del proyecto estas razones pueden ser muy

obvias y claras, para las demás personas pueden no ser evidentes. Por lo tanto, la justificación es clave para explicar al lector el por qué se desarrolla un proyecto.

Como lo mencionamos en el apartado de los antecedentes, una comunidad o institución puede tener un interés social en combatir la delincuencia o la drogadicción; mientras que otras podrían estar más interesadas en rescatar la memoria institucional o en generar interacción cultural entre los vecinos. Cualquiera que sea la razón para crear un espacio museístico, la justificación explica los aportes y la importancia de este proyecto (Campos 2009).

Si seguimos las preguntas que hemos planteado en este apartado, nos daremos cuenta de un orden para llevar a cabo dicha justificación. Primero, las preguntas de la uno a la cuatro tratan de darnos una idea de los motivos que llevaron a la comunidad, institución o grupo a construir un espacio museístico. Como hemos señalado, cuando decidimos crear un espacio museístico lo podemos hacer por muchas razones diferentes, pero, en vista que una de las principales funciones de estos es la educación y el resguardo del patrimonio, no podemos evitar considerar las necesidades y problemas de la comunidad o espacio social donde se ubicará nuestro proyecto. En otras palabras, todo espacio museístico debe responder también a una necesidad en la comunidad, institución o grupo donde se quiere construir.

De ahí que las siguientes preguntas que vayamos a contestar estén relacionadas con el tipo de espacio museístico que se va a crear. Como revisamos en el curso 1, seleccionar entre una galería, un museo, una casa de la cultura u otros tiene mucha importancia a la hora de pensar las colecciones, los fines, los espacios y otros elementos claves. En ese sentido, no podemos evitar justificar el porqué de esa selección, de qué manera ese tipo de espacio es mejor para lo que deseamos hacer y la forma en que lo vamos a llevar a cabo. Finalmente, las últimas preguntas tratan de que el lector comprenda las capacidades de la comunidad, institución o grupo para realizar lo que se han proyectado.

En conjunto, la justificación es una herramienta de gran importancia para el lector, ya que permite comprender lo más importante: la razón de ser y la orientación del proyecto que queremos crear. A partir de lo cual se construyen todas las demás secciones del documento y del proyecto en sí mismo.

Ejercicio.

Tenga presente las preguntas de cada una de las secciones introductorias del proyecto. A partir de estas, redacte una introducción, unos antecedentes y una justificación para su propio proyecto. Recuerde los siguientes consejos:

1. Cuide su ortografía.
2. Ordene sus ideas antes de escribir. Una buena forma es usando esquemas donde coloque las ideas en orden de importancia.
3. Siga el orden de las preguntas para hacer una redacción clara.
4. No se preocupe si al principio no sabe qué o cómo ponerlo, le pasa a todos.
5. Comience por el principio, ordenando ideas y pensado en cómo desea decirlo.
6. Una vez redactado revise, revise y vuelva a revisar.
7. Pídale a alguien que lo lea y corrija.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para cumplir con los requerimientos del trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía

Campos Ocampo, Melvin (2009). *Métodos y técnicas de investigación académica. Fundamentos de investigación bibliográfica*. Universidad de Costa Rica.

Programa de Museos Regionales y Comunitarios (2016). *Guía para la creación de un espacio museístico*. Costa Rica: Museo Nacional de Costa Rica.

LECCIÓN 4. Definición del nombre e importancia de que concuerde con el tipo de espacio a crear.

Ya hemos dado los primeros pasos para definir el proyecto que queremos desarrollar: sabemos qué queremos hacer, podemos justificar nuestro espacio y además podemos aportar muy buenas bases a través de los antecedentes del mismo. Pero se nos escapa un tema clave: el nombre de nuestro espacio, el cual vamos a colocar en la portada del documento que estamos desarrollando.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

En esta lección vamos a estudiar:

1. ¿Por qué la elección del nombre es muy importante en la creación de mi proyecto?
2. ¿Cuáles son algunas reglas importantes para elección del nombre del espacio?
3. ¿Cómo puedo usar mi nombre para promover mi espacio museístico?

En la actualidad no hay aspectos más importantes para un negocio o una institución que su propio nombre. Pero más allá de esto, lo que importa es la construcción del valor alrededor de ese nombre, lo que podemos asociar al mismo y que otros pueden comprender. Esto transmite al visitante o usuario los elementos más importantes de la misión, visión, objetivos y esencia de un espacio museístico. Por lo tanto, la selección del nombre no debe ser tomada a la ligera.

Alrededor de la formación de la imagen de las corporaciones, sean estas con fines económicos, culturales u otras, se han conformado muchos campos de especialidad. Hay diseñadores gráficos, especialistas en mercados, psicólogos comerciales y una amplia cantidad de empresas y demás ¿Por qué? Como lo hemos podido ver hasta ahora, se debe a que en el nombre y la imagen de la empresa (que va más allá del logo) se resumen lo que podemos llamar la identidad de nuestro proyecto. Esta transmite lo que el espacio museístico es, lo que se pretende, sus objetivos y demás elementos. Razón por la cual los expertos señalan que debemos ser muy cuidadosos con la selección del nombre y la imagen que nos va a representar.

Reconocer esto, así como las funciones y fines de los espacios museísticos, nos obliga a comprender la necesidad de que estos se constituyan como corporaciones legalmente conformadas, mediante el establecimiento de una razón o personería jurídica. El primer paso en ese camino es la selección de

Corporación:

Todos creemos saber lo que una corporación es. La asociamos a las grandes empresas. Pero su definición más amplia dice que estas son organismos oficiales (legalmente contruidos, no necesariamente de gobierno), constituido por un conjunto de personas que se reúnen para decidir asuntos científicos, económicos, etc., de interés general (OEA, digital).

Branding:

Implica crear la imagen de marca, o dicho de otra forma, presentar un único mensaje sobre la empresa, sus productos o sus servicios. Crear valor alrededor de un nombre.

un nombre que represente nuestro proyecto, que además le otorgue un sentido de identidad. De ahí que la primera labor es comprender que el nombre debe ser único, no puede ser igual a otro ya existente, primero porque sería poco original y no nos ayudaría a crecer, segundo porque no es una práctica legal permitida. Como veremos más adelante, tener una personería jurídica implica ganar muchas responsabilidades, pero también significa que nuestro proyecto ha comenzado a existir oficialmente.

Para saber más sobre conceptos importantes en la “imagen corporativa”:

Video: El Significado de Términos en la Imagen Corporativa.

Fuente. MercadoNegroTV1

El segundo aspecto que debemos tener muy presente para elegir un nombre es la relación entre nuestro proyecto y los tipos de espacios museísticos. Como hemos estudiado hasta esta lección, existen diferentes tipos de espacios, cada uno de los cuales posee funciones, fines y características. A partir de esto, tomando en cuenta el trabajo de definición que hemos hecho en el curso 1, podemos estar seguros del lugar que nuestro proyecto ocupa en esa tipología. Con esto en mente, ya sabemos si vamos a montar una galería, un centro de la cultura o un museo. Esta será la primera parte de nuestro nombre, la que identifique el espacio ante los visitantes.

Esto es muy importante, ya que ayuda a que los visitantes no se confundan con el tipo de material que van a encontrar. Reflexione ¿qué piensa cuando escucha la palabra museo? Seguro que se ha dado cuenta que al pensar en un museo viene a la mente una serie de imágenes que nos definen lo que esperamos y cómo lo queremos ver. Pues lo mismo le sucede a todas las personas que van a una galería o un parque temático, esperan ver algo que han imaginado. Por lo tanto, es muy importante que no le demos falsas expectativas a ninguna persona, ya que esto se reflejará en lo que los visitantes dicen o piensan de nuestro proyecto, generando mala fama o desincentivando a otras personas a visitar.

Un tercer elemento central para la definición de nuestro nombre, además de la originalidad y el tipo de espacio, es los fines que perseguimos con la creación de nuestro proyecto. Nuestros fines y los objetivos derivados de estos, que están muy relacionados con nuestra reflexión sobre el espacio museístico que deseamos tener, nos ayudan a entender el nombre. Un ejemplo claro puede ser el Museo Nacional de Arqueología de México, el cual nos transmite desde un principio toda una serie de datos sobre lo que vamos a ver y cómo lo vamos a ver. Primero, es un museo, lo que implica que se dedica a la investigación y conservación entre otras cosas, esto significa que esperamos ver muchos resultados de investigación en exhibiciones especializadas, producto del trabajo del mismo museo. Segundo es nacional, lo que conlleva un determinado arreglo, basado en el rescate de la identidad mexicana. Tercero, es de arqueología y, aunque esto no necesariamente significa que se exhiban restos indígenas, ya que existen muchos campos en la arqueología, asistimos con la idea de que vamos a ver objetos patrimoniales de culturas mexicanas antiguas.

Por lo tanto, poner un nombre como Casa Museo del Ratón Pérez, ya le dice al visitante exactamente lo que va a encontrar y lo que puede esperar. Un visitante no pensará que lo engañaron y será más fácil tener una experiencia más placentera. Una herramienta muy útil y sencilla para comenzar el proceso de definición del nombre se llama “lluvia de ideas”. En esta técnica las personas involucradas se reúnen con papel y lápiz para buscar opciones de nombres.

- a. La dinámica comienza poniendo unas reglas, como las tres que ya hemos señalado (originalidad, respetar el tipo de espacio y tener en cuenta los fines y funciones del proyecto).
- b. A partir de ese momento los participantes dirán lo primero que se le vengan a la cabeza, cualquier cosa, por más absurda o alejada del proyecto que parezca.
- c. Todos los nombres serán anotados y las personas participantes pueden decir nuevos nombres a partir de los que ya se han dicho o de lo que les ocurra.
- d. La sesión de lluvia de nombres puede durar unos 10 minutos.
- e. Tras lo cual se comienza una sesión de eliminación de nombres, donde se tachan los que no calzan con la idea. Los participantes pueden discutir cada nombre para decidir si eliminarlo o no. No es necesario eliminarlos todos,

pueden quedar varios nombres que hayan gustado. Esta puede durar otros 10 minutos.

- f. Comienza una segunda sesión de lluvia de ideas de 10 minutos. Pero esta vez los nombres que se sugieren deben basarse en los que quedaron en la lista.
- g. Estos pasos pueden repetirse hasta que quede un nombre con el que todos estén de acuerdo.

Para saber más sobre el uso de la imagen y la creación de logo puede verse:

Video: Identidad corporativa (el logo).

Fuente. Youtube / FEPCO Grafic

Resumiendo, hay algunas reglas que debemos tomar en cuenta para elegir nuestro nombre, el cual estará muy ligado con nuestra identidad, con nuestra imagen:

- I. Debemos ser originales. No podemos copiar otras marcas, ya que esto no nos servirá desde el punto de vista de la inscripción legal de nuestro proyecto, pero también porque puede dañarnos frente a nuestros clientes.
- II. Debemos respetar el tipo de espacio museístico que hemos definido. Esto facilitará la selección del nombre y enviará un mensaje adecuado a los visitantes.
- III. Debemos considerar nuestros fines, funciones y objetivos. Generalmente estos factores están asociados también con el tipo de colecciones que vamos a gestionar.
- IV. El nombre es mejor si es corto y sencillo. Nombres muy complejos, en otro idioma o muy largos pueden confundir y hacer que las personas no lo recuerden. Hay algunas excepciones, como puede ser en el caso de los nombres indígenas que, dependiendo de la relación con el tipo de espacio y sus fines pueden calzar. Aun así, recuerden usar un nombre atractivo.
- V. Tómense su tiempo. No elegir el primer nombre que se viene a la cabeza, ya que la formación de un nombre adecuado y que represente la imagen del espacio puede tomar un tiempo.
- VI. Es importante que sometan el nombre a la crítica de personas que no pertenecen al proyecto, de diferentes edades y con distintas características. Esto les servirá para saber si el nombre transmite lo que desean, si es interesante o atractivo.
- VII. Cambien el nombre y corrijan tantas veces como sea necesario antes de inscribirlo legalmente o hacer cualquier trabajo de logo o imagen. Una vez inscrito el nombre no puede cambiarse, de igual manera tener un nombre ya bien definido puede ahorrar dinero al no tener que cambiar diseños gráficos cada vez que hay un nuevo nombre.
- VIII. Elijan un nombre solo si están 100% comprometido con lo que transmite y representa. De lo contrario sigan experimentando hasta que logren un balance entre lo que desean y lo que el público crítico les dice.
- IX. Escuchen y acepten opiniones y críticas. No crean que al haber diseñado el proyecto ustedes son los únicos que pueden opinar o que son los únicos que saben bien lo que debe hacerse. Recuerden que no hacen el proyecto para ustedes sino para un público de visitantes, estos deben tener una opinión al respecto.

Ejercicio.

Tenga presente los consejos para la selección de un nombre. Realice una sesión de lluvia de ideas con los miembros interesados en su proyecto, siguiendo las reglas de la dinámica que se establecieron en párrafos anteriores. Discuta su nombre con los demás estudiantes del curso a través del foro, para que estos opinen y le den ideas. Recuerde que las ideas de los demás pueden ayudarlo mucho, sea solidario y opine.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para realizar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Fuente.

Digital:

Organización de Estado Americanos (OEA) (digital). Consultado el 10 de noviembre de 2016. En la dirección electrónica: <http://www.oas.org/udse/documentos/socivil.html>.

Mercadeo global. Consultado el 10 de noviembre de 2016. En la dirección electrónica: <http://mercadeoglobal.com/blog/branding>.

LECCIÓN 5. Planteamiento conceptual del proyecto museístico (objetivos, misión y visión).

Ahora vamos a trabajar en la definición de los objetivos, la misión y la visión.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

En esta lección vamos a estudiar:

1. ¿Qué son los objetivos y cómo los defino?
2. ¿Qué es la misión y visión de un espacio museístico?
3. ¿Cómo defino la misión y visión de un espacio museístico?

En este momento ya tenemos bien claro lo que vamos a desarrollar, sabemos con seguridad las bases que sustentan el proyecto e incluso hemos nombrado nuestro espacio museístico. Ahora, es muy importante que le demos una razón para existir, algo que sustente y sostenga la identidad que hemos comenzado a construir. En la lección anterior comprendimos que poner un nombre es mucho más que solo elegir un título, es construir una identidad que define los límites del proyecto.

Las personas tienen una identidad, una serie de elementos, características y aspectos que hacen mi persona, quién soy. Esta identidad está delimitada por mis experiencias, lo cual quiere decir que lo que vivo diariamente me define. Esto se puede extender a todo lo que he heredado de mis padres, de mis abuelos y de más atrás, en ese sentido somos un resultado de la sociedad en la que vivimos. Todos los días me levanto, me baño, desayuno y comienzo una jornada de trabajo, pero ¿por qué lo hago?, ¿cuál es mi motivación? Cada persona podrá elegir una o varias posibles razones entre miles que pueden existir, ya sea para pagar deudas, para tener una mejor vida, porque me gusta mi trabajo, etc. Esto significa que los seres humanos vivimos nuestras vidas impulsados por algo, que nos ayuda a medir nuestros logros y metas.

Así son las organizaciones y empresas. Desde el momento en que les damos una identidad, que les otorgamos una imagen, debemos también construir un propósito que las haga funcionar y moverse, una visión y una misión que le den orientación a las labores que desempeña el espacio museístico que deseamos crear. Recuerde que hemos definido un tipo de espacio museístico y eso significa unos fines y funciones que nos van a guiar en el proceso. No resulta siempre sencillo construir esta misión o visión, aunque tengamos muy

Visión:

La Visión de una organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Debe reflejarse en la Misión, los Objetivos y las Estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de monitoreo y medición (Balseca y Cadena, 2013).

Misión:

La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Balseca y Cadena, 2013).

claro lo que queremos hacer. Esto es así debido a que requiere que pensemos ahora en términos de dos cosas:

1. ¿En qué momento estamos? Esto significa considerar con mucho cuidado, evaluando todos los aspectos que consideramos en la lección 2, el momento en que se encuentra el proyecto, lo que se desea hacer y con lo que se cuenta. A partir de esto vamos a crear la misión del espacio.
2. ¿Dónde queremos estar en el futuro? Primero, debemos decidir qué significa el futuro. Hay distintos momentos para el futuro, puede ser mañana, dentro de un mes o un siglo. Por lo que tenemos que fijar plazos meta, los cuales normalmente se determinan en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. La visión nos habla del lugar donde queremos estar en el mediano y el largo plazo. Por lo tanto, se trata de una especie de reto, donde consideramos nuestras posibilidades actuales y el lugar donde queremos llegar. Por ejemplo, llegar a constituirse como un museo de numismática reconocido en Costa Rica. A partir de esa idea se comienza la construcción de la visión.

Para redactar la misión de un espacio museístico deben considerarse las siguientes preguntas, con el fin de establecer una reflexión que ayude a delimitar su espacio de acción (No es necesario responderlas en el documento escrito, solo reflexionar sobre ellas):

- ¿Para qué existe mi espacio museístico?
- ¿Qué colecciones gestiona?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Quiénes son sus usuarios?
- ¿Cuáles son las prioridades de mi espacio?
- ¿Cuál es su responsabilidad social? (Balseca y Cadena, 2013)

A partir de lo anterior, las metas son las acciones específicas que vamos a realizar para alcanzar nuestra visión. De esta manera, una meta a largo plazo puede incluir la construcción de una infraestructura adecuada para la conservación, estudio y exhibición de las colecciones de numismática del museo que deseo crear. Estas metas se organizan en planes estratégicos, que pueden ser mensuales o anuales dependiendo de su alcance y complejidad. Tener esta planificación nos ayuda a comprender mejor lo que debemos hacer para trabajar y mejorar nuestro proyecto, para alcanzar nuestra visión.

Infografía 1. Esquema organizacional.

A partir de estos elementos podemos plantear los objetivos, que son aquellos que marcarán la dirección de todo el proyecto. Podemos imaginarnos los objetivos como un esquema que nos irá marcando, paso a paso, la dirección que debemos seguir en el desarrollo del espacio museístico. En ese sentido, las metas están orientadas por los objetivos que hemos seleccionado, estos nos dicen en qué dirección queremos avanzar para alcanzar nuestra visión. Por este motivo no podemos plantear objetivos muy amplios como, por ejemplo: “Construir una galería de arte costarricense”, debido que ese objetivo engloba todo el proyecto. Un objetivo debe ser mucho más específico ya que se refiere a los aspectos que debemos realizar para cumplir nuestra misión y alcanzar nuestra visión.

Ejemplo 1. Misión, visión y objetivos:

<http://www.inba.gob.mx/inba/MisionVision>

Museo: Instituto Nacional de Bellas Artes de México.



Los objetivos pueden dividirse en objetivos generales y objetivos específicos. Los primeros engloban todo el trabajo del espacio que deseamos crear, un ejemplo de ello puede ser:

“Poner en valor el patrimonio cultural de las comunidades migrantes a partir de la generación de sinergias entre el museo, la ciudadanía, investigadores, artistas, promoviendo una representación patrimonial consensuada e inclusiva, que permita visualizar qué han supuesto las migraciones humanas para las sociedades; y que permitan reconocer que, en la diversidad cultural, se sustenta el patrimonio común de la humanidad.” (Objetivo del Museo de la Migración)

Mientras que los objetivos específicos desarticulan el objetivo general en partes más pequeñas, que detallan cómo se piensa cumplir con este último. La redacción de estos debe realizarse con cuidado, muchas veces hay que hacerlos varias veces, hasta lograr el resultado esperado. Se usan frases cortas, bien redactadas que empiezan con infinitivos que indican la acción a realizar (ver Anexo 2 – Cfcs-0002-0205-A2). Siguiendo el ejemplo del Museo de las Migraciones en Uruguay:

“Posicionar al MuMi como un referente institucional del fenómeno de las migraciones.

Identificar, valorar, investigar, rescatar y fomentar el tratamiento y lenguaje museográfico de objetos y manifestaciones culturales que forman parte del patrimonio cultural de las migraciones en el Uruguay.

Presentar y ampliar la mirada sobre el fenómeno de las migraciones incorporando las migraciones internas en Uruguay, la migración rural-urbana y urbana-rural, interior-Montevideo, migraciones laborales hacia los polos de desarrollo turístico, las migraciones por ofertas educativas, entre otras.

Fomentar la participación de la comunidad en la construcción de su propia representación patrimonial del fenómeno migratorio en nuestro país.”

Fuente: <http://mumi.montevideo.gub.uy/museo/mision-vision-y-objetivos>

Finalmente, algunos museos y otros espacios a veces plantean valores que responden a sus intereses, lo que desean respetar en su quehacer diario. En ocasiones, estos cumplen el papel de objetivos, porque definen cómo se van a realizar las acciones diarias. No obstante, en todos los casos, tanto los objetivos como las metas deben permitir mejorar constantemente la labor, e incluso medir el progreso. La medición de progreso es posible porque este esquema de trabajo, como se puede apreciar en la infografía 1, lleva a plantear metas específicas, que pueden supervisarse y fiscalizarse en un cronograma. Recuerde que cada objetivo general que escribamos debe tener al menos dos objetivos específicos, aunque no es necesario que pongamos más de un solo objetivo general.

Ejemplo 2. Misión, visión y objetivos:

<http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/guggenheim-bilbao/mision-vision-valores/>

Museo: Museo Guggenheim-bilbao.

Ejercicio.

Tenga presente los anexos del curso, especialmente los anexos 3 y 4. Trate de desarrollar una misión, una visión, un objetivo general y algunos específicos para su proyecto museístico. Si cree necesario puede crear algunos valores. Considere que los fines y funciones del tipo de espacio museístico que desea crear lo puede guiar mucho en la creación de lo que se le pide en este ejercicio.

Nota.

El cuadro del anexo 3 le ayudará a ordenar las ideas, para que pueda corroborar que los objetivos se corresponden adecuadamente con la misión y visión. No obstante, para presentarlo en el documento escrito se debe seguir otra estructura más clásica.

Ejemplo de presentación del planteamiento:

Ejemplo 1. Misión, visión y objetivos:

<http://www.museohistoriconacional.cl/618/w3-article-10974.html>

Museo: Museo Histórico Nacional de Chile.

Recuerde.

Su proyecto puede tener varios objetivos generales y específicos, pero lo normal y más recomendable es que cada objetivo general tenga al menos dos específicos, aunque puede tener más.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para realizar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía.

Balseca, David y Cadena, Luis (2013), "Diseño de un plan estratégico para la compañía Comboy Sur S.A. dedicada al transporte terrestre de carga ubicada al sur de la ciudad de Quito". Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Politécnica Salesiana de Quito.

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?

**Unidad 3:
Técnicas, herramientas y
modelos de gestión
de espacios museísticos**

**(Espacios físicos, colecciones,
planes estratégicos, presupuestos
y su adecuado planteamiento)**

A partir de esto, queda claro que debemos establecer algunas líneas básicas del servicio al cliente para un espacio museístico:

- a. Cuando un visitante abandona el espacio su experiencia trasciende más allá de la visita. Al terminar su experiencia en tu espacio museístico este se llevará su experiencia y la compartirá con sus amigos, colegas, familia y otras personas de boca en boca, o por medio de sus redes sociales.
- b. El servicio al cliente tiene que ver con todo. Es mucho más que únicamente atender bien a una persona, tiene que ver con todos los elementos que hacen una visita más agradable, entre ellos: la música, la decoración, la presentación de los empleados, la limpieza del lugar, la calidad de la museografía y la cantidad de servicios que ofrecemos.
- c. La confianza es la base de un buen servicio. No es suficiente aparentar, el visitante debe ser capaz de sentir que habla con personas confiables, comprometidas, responsables que están dispuestas a responder sus dudas ayudar en lo que se requiera.
- d. Servir es ponerse en los zapatos del cliente. La empatía es clave para comprender los elementos que deben mejorarse. No significa que el cliente tenga siempre la razón, pero debemos comprender lo que un cliente puede sentir en su visita y cómo esto lo puede hacer sentir o reaccionar. Los estudios de opinión en tus visitantes son también una buena herramienta.
- e. Los clientes aman la amabilidad. Busca mejorar siempre la forma en que se trata a tus visitantes, todas las personas quieren ser tratadas bien. Esto implica una doble tarea: enseñar buenas normas de atención (lenguaje, gestos, disposición), generar un buen ambiente laboral para que los empleados se sientan bien y transmitan esto a los visitantes.
- f. Solucionar problemas es la clave del éxito. Una cultura de servicio al cliente construida en la capacidad de solucionar problemas de tus visitantes hará que estos se sientan muy felices, lo que se traducirá en buena publicidad. Busca siempre formas innovadoras de hacer esto.
- g. Cada visitante es diferente. Comprender que cada persona piensa y actúa igual puede ser un peligro, debes construir un programa de servicio al cliente que personalice su atención.
- h. El servicio se debe vivir, no actuar. No se trata de decir “bienvenido”, sino de hacer sentir bienvenido al visitante. El lenguaje corporal y las formas de expresión son importantes y no deben actuarse.
- i. Rapidez en el servicio. A ninguna persona le gusta esperar mucho tiempo, hay que construir un sistema que permita atender las dudas y problemas rápido, dedicando la cantidad de personas necesario a ese fin.
- j. Las quejas son una oportunidad. Las quejas no deben ser una molestia sino una oportunidad de mejorar y transformar el servicio. Hay que poner mucha atención a las quejas y sugerencias, entenderlas, estudiarlas e incorporar las lecciones al plan de acción del espacio museístico.
- k. Es recomendable recordar que ser atendido puede hacer de la experiencia de visita al espacio museístico como algo muy agradable, como también ser sobre atendido puede llevar al visitante a sentirse limitado e incómodo, así como sobre protegido y vigilado. Es importante dar cierta libertad para que la persona amolde su recorrido al estilo de su propia expectativa, es por eso importante dar lineamientos claros sobre su instancia en el espacio museístico y las opciones que se le ofrecen para que quede a su elección.
- l. Por último, en los espacios museísticos más importantes del mundo cuentan en un punto visible de la recepción, lo que se le conoce como “normas de comportamiento”. Se trata de un listado de algunos puntos graficados o descritos de regulaciones institucionalizadas con las cuales se le indican al visitante como poder aprovechar adecuadamente de los distintos servicios culturales y educativos, sino también le señalan cual es la expectativa que la institución tiene sobre él para con el espacio, las colecciones y los demás usuarios. Evite problemas adelantando cordialmente las reglas de la visita para una experiencia agradable, segura y educativa.

En esta lección vamos a estudiar la importancia de definir el público meta y su manejo, así como los servicios que podemos brindar.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto						Conclusión
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

¿Cuál es nuestro objetivo de esta lección?

Definir adecuadamente el tipo de público meta que visitará mi espacio museístico.

Para atender a ese objetivo debo plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es un público meta?

Algunas veces encontraremos el término como “público objetivo”, otras veces lo encontraremos referido por la palabra en inglés “target” como en “target group” o “target market”. Desde el punto de vista del marketing, que es el campo del cual provienen estos términos y que se dedica a estudiar el consumo comercial, el público meta u objetivo es aquel que de alguna manera quiere o necesita lo que yo ofrezco.

Reflexión sobre Innovación Cultural:

Video: Industrias Creativas y Culturales

Fuente: Youtube / BID Juventud

Los espacios museísticos forman parte de un “mercado cultural”, lo que, como hemos señalado en otras ocasiones, los transforma en parte de las empresas culturales. Esto significa que estos también apuntan a públicos meta, pero hay algunas diferencias. La primera, la más obvia, es que mientras las empresas comerciales venden productos, las industrias culturales producen y promocionan cultura. Quitando los negocios privados que venden arte o producen espectáculos, los espacios museísticos han seguido una tendencia mundial para hacerse más dinámicos, buscando estar en contacto con sus visitantes.

Por lo tanto, se ha hecho indispensable para los espacios museísticos saber ¿qué tipo de espacio museístico deseo construir?, y a partir de ello ¿qué es lo que deseo hacer con mi espacio museístico? Pero esto no basta, ya luego de definirse, cada proyecto debe considerar qué tipo de población desea atraer. Esto, como lo veremos a lo largo de las siguientes lecciones, es un elemento clave, ya que no es lo mismo buscar atraer una población joven de 9 a 13 años, que una población joven de 15 a 18 años, o que una población adulta mayor de más de 65. Los servicios, espacio físico y las formas de comunicación e incluso el ambiente dentro del espacio van a cambiar radicalmente.

Como ya adelantamos, una forma de definir la población meta es por medio de la edad, pero también hay otras maneras. Algunos ejemplos son los siguientes:

- a. Por edades. Implica conocer adecuadamente las características que hacen que un grupo de edad tenga las mismas características. Por ejemplo, para ciertas cosas, como la música o el cine, un joven de 17 años puede compartir gustos con uno de 21, pero puede que en otros casos sea diferente, como su posición frente a una pintura o una obra de teatro, pueden mostrar gustos muy diferentes. Se recomienda un estudio previo de análisis existentes si se va a definir una población por edades.
- b. Por ingreso económico. Los científicos sociales saben muy bien que hay profundas diferencias entre poblaciones de distintos niveles económicos. Aunque esta no es una forma muy común de hacer la elección de público meta, es posible que el espacio museístico tenga una orientación específica y deba tomar en cuenta este factor. Un ejemplo claro es el caso de los Centros de la Cultura dedicados a combatir la pobreza y la criminalidad.
- c. Por nivel educativo. Tomar en cuenta este elemento ayuda mucho a comprender, luego, el tipo de tratamiento que debemos dar a la comunicación y a las exhibiciones. No es lo mismo exponer información para universitarios, que para personas que no han terminado la secundaria o para estudiantes de primaria.
- d. General. No es imposible determinar un público general amplio, que involucre todas las edades y niveles económicos, pero esto también plantea un reto en términos de comunicación y tratamiento del espacio. Nuevamente, un conocimiento profundo y bien definido de nuestro espacio museístico es muy importante. A partir de esto debemos plantear formas de acercarnos a cada tipo de público de una manera atractiva, asimismo implica adaptar el espacio para muchos tipos de público.

Lo que sí resulta de gran importancia es tener claro que en este proceso los interesados en desarrollar un proyecto museístico tienen que establecer el propósito que aspira cumplir su espacio museístico, esto es lo que determinará cuál público meta desea que se acerque a su proyecto. Por ejemplo, si lo que se busca es transmitir, heredar, revitalizar y prolongar el conocimiento tradicional, pues quizás el público más indicado podría tratarse de la población joven hacia la cual generar un acercamiento en busca de trasladar el legado del conocimiento a las futuras generaciones. Es por ello que la misión, la visión y los objetivos son claves para entender la dinámica que debe contemplar la vida de nuestro espacio museístico, ellos son los que nos muestran el público para el cual estaremos trabajando.

2. ¿Por qué es importante definir un público meta?

Imagine lo siguiente:

Se encuentra en un cuarto con un grupo de personas, de diferentes edades y sexos; usted tiene que venderles un producto para el cabello, pero no sabe qué es, para quién está hecho, si daña el tinte, si es bueno para la caspa o no, si es para el crecimiento del cabello, nada. Además, el producto viene en una botella blanca, sin etiqueta y la forma no sugiere nada. Usted se pone nervioso y como no sabe nada comienza a hablar en general hacia la pared, sin ver a las personas en el grupo. Las personas no entienden lo que usted vende, no hay nada que les atraiga y no saben a quién se está dirigiendo. ¿Cree que podría hacer una venta?

Lo mismo sucede cuando se trata de definir nuestro público meta. Si no tenemos claro con quién deseamos hablar y cómo lo vamos a hacer, es igual que no hablaríamos con nadie. Ya lo habíamos mencionado en la lección 1, tener algo que decir no significa que las demás personas lo entiendan si no lo sabemos comunicar. Es lo mismo con los espacios museísticos, podemos tener objetos que exhibir, colecciones almacenadas, pero si no sabemos para qué las vamos a exhibir o con qué objetivo, a quién queremos atraer y por qué, entonces simplemente no vamos a comunicar nada.

La dificultad de la tarea no se simplifica si decimos apuntar a todas las edades y grupos socio-económicos, es decir a toda la población. Ya que entonces debemos hacer un esfuerzo adicional para comprender a todas las personas que pueden visitar nuestro espacio y preguntar ¿qué tiene mi espacio museístico que pueda ofrecer al público en general? Una pregunta de ese tipo obliga a pensar con calma todo lo que hemos planteado hasta este momento. Además, nos obliga a pensar en cómo hacer mi espacio amistoso para todas las personas que nos visiten, con información suficiente para las personas que buscan más conocimiento, pero simple para los que no tienen el mismo nivel educativo; interesante y dinámico para los jóvenes adolescentes, pero no muy perturbador para los adultos mayores, entre otros muchos posibles casos.

El reto es definir adecuadamente mi espacio, para que, como se mencionó anteriormente, mi misión y visión reflejen también el público meta que deseo alcanzar. A partir de esto puedo plantear mi estrategia de comunicación y otros elementos claves, que trataremos con mucho más detalle en otro curso ([Anexo 1 – Cfcs-0002-0306-A1](#)).

3. ¿Qué significa para un espacio museístico definir un público meta?

Como lo tratamos de introducir en la pregunta anterior, definir un público meta tiene muchas implicaciones para un espacio museístico. Primero porque la forma en que nos comunicamos con niños no es la misma que con adultos, pero también porque esto puede definir muchos de los servicios que vamos a ofrecer, como puede verse en los ejemplos de los recuadros.

Ejemplo Centro de Cultura Infantil La Nube:

Video: Un día en... un Centro Cultural Infantil (La Nube)

Fuente: Gabriel Michi

4. ¿Cómo planteo el público meta en mi documento escrito?

Esta lección no se trata de hacer un plan estratégico de gestión para el público meta o de comunicación, los cuales trataremos con mucho más detalle en otro curso, sino de hacer una primera reflexión que nos ayude a acercarnos al tema del público meta. Esto significa que lo que buscamos es que el estudiante comprenda lo más básico del tema y sea capaz de plantearlo en el documento escrito del proyecto, que será una primera revisión del tema. Para hacer un resumen de esto podemos comenzar por analizar la infografía 1, la cual nos resume la lógica detrás de la definición del público meta.

Ejemplo Centro Cultural Graciela Carena para adultos mayores:

Video: Actividades para el Adulto Mayor en el Centro Cultural Graciela Carena.

Fuente: Cofradía de la Merced – Córdoba Argentina.

Note que el público meta está presente desde la definición misma del tipo de espacio museístico, lo que se refleja muy claramente en la misión y la visión del espacio. Por lo que cuando llegamos al público meta lo que hacemos es delimitarlo, para que podamos definir más claramente los servicios que vamos a brindar, pero ya desde un inicio tenemos claro el tipo de población que queremos atender.

Atención

Es importante aclarar que el público meta no es excluyente en aspectos de accesibilidad, por lo cual debe contemplarse todo lo relativo al acceso de la información y servicios que mi espacio museístico brinde para cualquier visitante (sin o con capacidades diferentes), sin importar el público meta en este caso.

Recomendación.

Hacer esquemas puede ser de mucha utilidad para ordenar las ideas. Estos pueden hacerse a mano, lo que es más simple y útil para hacer correcciones.

A partir de esto lo que se pretende en el documento escrito es que describa con sus palabras el público meta al que se va a dedicar su espacio museístico. Para ello puede utilizar la guía de las siguientes preguntas:

- I. ¿Qué tipo de población voy a definir como mi público meta?
- II. ¿Qué características tiene esta población para transformarse en mi público meta?
- III. ¿Por qué elegí ese público meta?
- IV. ¿Qué debería tomar en cuenta para adaptar mi espacio a este público meta?

Ejercicio.

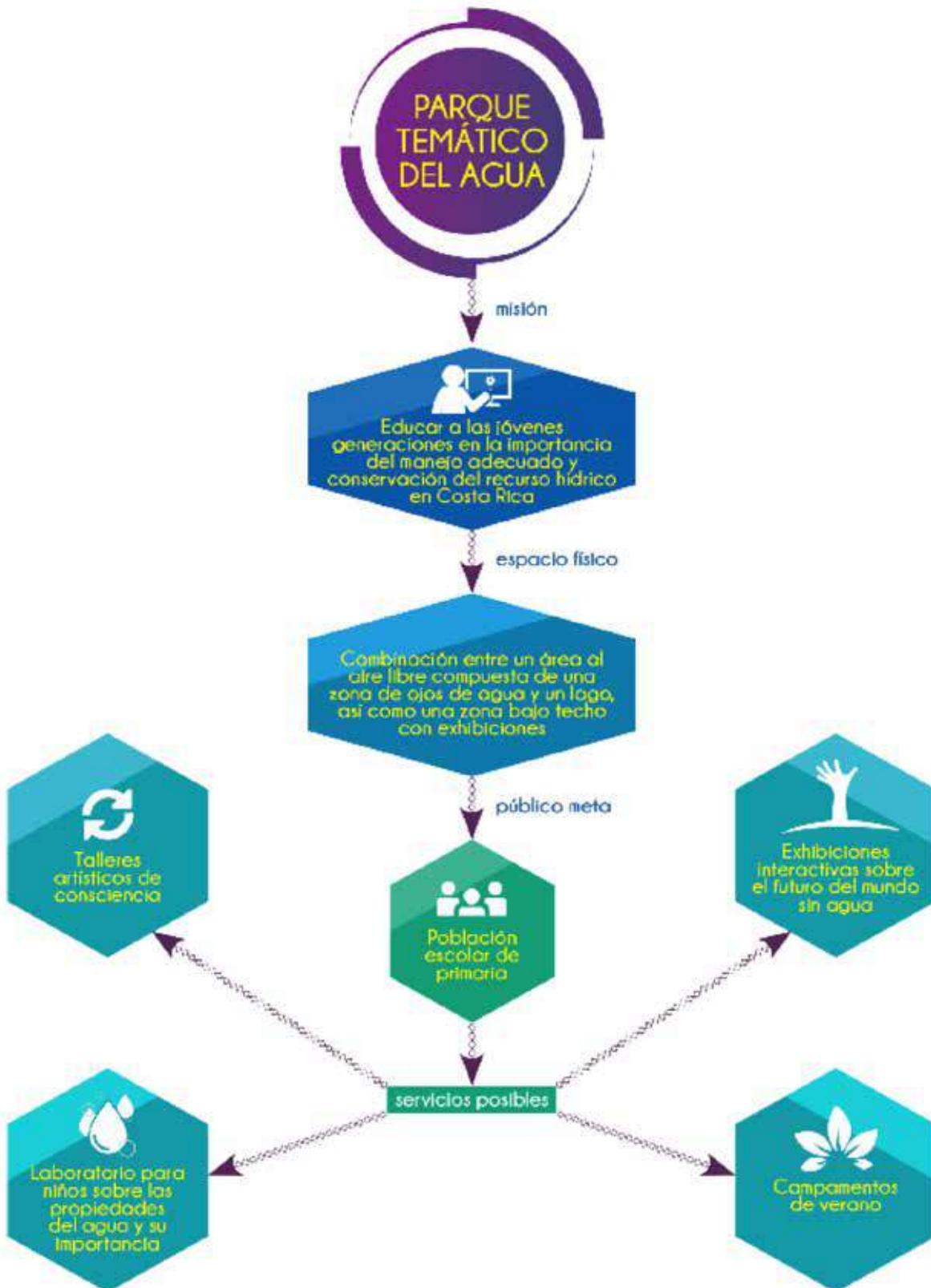
Escriba una página como máximo, donde describa con sus palabras el público meta de su espacio museístico, utilizando las preguntas de la sección anterior. Si **desea conocer más sobre modelos de gestión de público meta puede revisar el Anexo 2 (Cfcs-0002-0306-A2).**

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Infografía 1. Importancia del proceso de definición del público meta.





LECCIÓN 7 – Anexo 1. Definición de las etapas para un “Plan estratégico de infraestructura”.

1. El inventario.

El inventario es un procedimiento para identificar, cuantificar y evaluar las condiciones de todos aquellos elementos de la infraestructura, como de los demás bienes pertenecientes al espacio museístico y diferenciar los que requieren mantenimiento. Es uno de los pasos más importantes del cálculo de costos anuales, porque se deben definir actividades de mantenimiento que sean medibles y que identifiquen la condición a ser corregida. La actualización periódica del inventario debe incluir todas las nuevas unidades de infraestructura pertenecientes al proyecto y la mejoras a las existentes, por lo menos de manera anual. Si el espacio posee varios edificios o casas se recomienda una ficha para cada edificación (ver el modelo de ficha de inventario en el Anexo 1 – Cfcs-0002-0307-A2).

2. Accesibilidad.

El Consejo de Accesibilidad del ayuntamiento de Madrid define la accesibilidad como la “característica del urbanismo, de las edificaciones, del transporte y de los sistemas y medios de comunicación sensorial, que permite su uso a cualquier persona con independencia de su condición física, psíquica o sensorial”. La legislación de Costa Rica establece una serie de requisitos para garantizar el acceso a la educación, la cultura y la plena igualdad de oportunidades para personas con limitaciones de movimiento a través de las leyes 7600, 7948 y 8661 (Anexos 3 al 5 – Cfcs-0002-0307-A3, Cfcs-0002-0307-A4, Cfcs-0002-0307-A5). Para ver el resumen de las recomendaciones más importantes de accesibilidad según la ley 7600 se puede ver el Anexo 6 (Cfcs-0002-0307-A6).

Otras instituciones donde puede investigar el tema de accesibilidad universal en Costa Rica son:

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor: <http://www.conapam.go.cr/inicio/>

Consejo Nacional de Personas con Discapacidad: <http://www.cnree.go.cr/>

3. Necesidades prácticas.

Ya hemos estudiado y repetido muchas veces que el tipo de espacio museístico que vamos a crear tiene mucha influencia sobre todos los aspectos del proyecto. En este caso, la construcción de un museo, una galería o una casa museo, implica diferentes necesidades específicas. Por ejemplo, todos los espacios que desarrollan exposiciones de pinturas, cuadros y otros similares utilizan “rieles para exposición”, que permiten colgar cosas sin necesidad de poner clavos en la pared. De igual manera, un museo necesita de una bodega para la conservación del patrimonio que resguarda. Todo depende de nuestra reflexión hasta este punto, de manera que podamos determinar nuestras necesidades de acuerdo al tipo de colección que se va a gestionar.

4. Necesidades estéticas.

La decoración es una parte importante de la imagen que vamos a dar a nuestros visitantes. Mantener la infraestructura en buen estado y agradable a la vista hace que sea más placentera la visita. Además, como parte de la gestión de las colecciones, debe pensarse en adaptar los espacios para que sean aptos. Desde la estética esto significa que las salas tengan luz natural o artificial, los colores de las pinturas, los acabados o la forma en que se acomodan los muebles (se necesitan o no muebles como bancas).

5. Mantenimiento.

Recomendaciones específicas para corregir los problemas de la infraestructura localizados en el inventario anual. Existe el denominado “Mantenimiento Rutinario” que consiste en la reparación localizada de pequeños defectos y el denominado “Mantenimiento Periódico” que es el que se realiza en forma periódica cada dos o más años. En general se espera hasta que una infraestructura esté muy dañada y luego se procede a reconstruirla, pero lo ideal es crear un ciclo

ideal de mantenimiento, en el cual se mantiene el mantenimiento rutinario para disminuir los problemas grandes, que luego serán corregidos con el mantenimiento periódico.

6. Ampliación.

Uno de los signos más evidentes del crecimiento del proyecto y su buena administración es la ampliación de su infraestructura. Esta puede programarse en los planes a mediano o largo plazo, dependiendo de su importancia, lo que implica la construcción de una estricta lista de prioridades. Una buena administración se caracteriza por manejar los recursos con vistas hacia el futuro.

Ejemplo de la restauración de los espacios físicos del Centro Cultural San Pablo de Oaxaca:

https://www.youtube.com/watch?v=Saq_nz0b7u0

Fuente: Noticias22Agencia

7. Definición de prioridades.

El quehacer diario del espacio, los inventarios anuales, trimestrales o semestrales y otras circunstancias nos darán mucha información de lo que debe arreglarse, mejorarse o hacerse desde cero. No siempre tenemos el dinero o la capacidad de hacer alguna de las cosas que surgen, si bien podemos tratar de encontrar soluciones alternativas, lo ideal es que la administración establezca los aspectos que son más importantes y los ordene, de manera que cuando entren fondos se atiendan en orden de uno en uno. Esto establece la construcción de metas a corto, mediano y largo plazo que orientan la labor de búsqueda de fondos y su justificación. En algunas ocasiones es mejor atender el mantenimiento que retrasar la utilización de fondos para construir algo grande, es necesario tener un balance entre el gasto de mantenimiento y el de ampliación.

8. Recursos económicos disponibles.

Una vez establecida la lista de prioridades podemos destinar parte de los esfuerzos a buscar los fondos para cumplirlas. Algunos elementos, como los más pequeños, pueden ser introducidos en el presupuesto anual, de manera que nos permita mantener un sistema constante de reparaciones. Pero algunos otros elementos deberán ser colocados en la lista de búsqueda de financiamiento, para ello la organización deberá buscar formas de recaudar fondos que sean suficientes para realizar lo que se propone. El balance entre presupuesto ordinario y extraordinario será un aspecto que cubriremos en la lección respectiva.

9. Plan estratégico de infraestructura.

La dirección deberá llevar un registro de todos los elementos de infraestructura importante, ya sea de mantenimiento o de ampliación, las recomendaciones, informes, inventarios y demás elementos que permitan la planificación. Además, deberá conservar en orden la lista de prioridades y plantear a partir de ello un plan para cubrirlo. Este considerará los recursos existentes para dividir cada aspecto según vaya al presupuesto ordinario o extraordinario, así como las ideas para obtener esos fondos. En orden, debe incluir un análisis general de los aspectos que hemos señalado en esta lección, punto por punto, así como el plan para cubrir los fondos.

Aspectos básicos.

*Consejo 1. Obtenga, conserve y proteja una copia del plano catastro de la propiedad. Esto le será de gran utilidad en todos los trámites legales del espacio físico, de la personería jurídica y otros más.

*Consejo 2. Definan claramente la situación legal del inmueble, si es una donación, un préstamo temporal o es propiedad del proyecto museístico (en la forma en que se defina su personería jurídica).

1. Nombre. Hay edificios que por su historia o circunstancias han recibido un nombre que es reconocido por la comunidad o alguna institución. Algunas veces ese nombre es significativo para el colectivo y por lo tanto sirve para la identificación.
2. Provincia. Ubicación del inmueble en el territorio del país.
3. Cantón. Ubicación del inmueble dentro del territorio de una provincia.
4. Distrito. Ubicación del inmueble dentro del territorio de un cantón.
5. Dirección. Utilice los números de calle y avenida, ubicar y conocer el número de predio urbano asignado al espacio, el cual aparece normalmente en el plano catastro de la propiedad.
6. Registro catastral. Es el número de identificación de la propiedad asignado en el registro del catastro nacional.

Aspectos específicos del inmueble.

*Consejo 3. Investigue muy bien la historia y circunstancias del bien inmueble, regístrelas en un informe especial. Esto le permite convertir la historia del edificio o casa en parte misma del espacio. Si no posee una historia significativa no importa, es una buena idea conocer la infraestructura.

- I. ¿Es un edificio con historia significativa para la comunidad o la institución? Responda sí o no. (En caso de responder que sí pase a la siguiente pregunta 2, si responde que no pase a la pregunta 4)
- II. ¿Está el edificio clasificado como patrimonio? En caso de que sea patrimonio agregar el número de registro y adjuntar la declaratoria.
- III. ¿Se encuentra en proceso de declaración de patrimonio? Detallar los datos relevantes del proceso, como la fecha en que se inició el proceso y los documentos relevantes.
- IV. ¿Qué tipo de espacio es? (Puede marcar varias opciones)

Clasificación del espacio	
Tipo	Marque con X
Valor patrimonial	
Edificio o casa sin valor histórico	
Edificio o casa con valor histórico	
Edificio o casa con valor arquitectónico	
Sitio con valor arqueológico	
Sitio de valor natural	
Sitio de valor cultural	
Valor arquitectónico	
Arquitectura militar	
Arquitectura habitacional	
Arquitectura religiosa	
Arquitectura institucional	
Arquitectura para el comercio	
Arquitectura industrial	
Arquitectura para el transporte	
Obra de ingeniería	
Conjunto arquitectónico	
Contexto espacial	
Sector Urbano	
Sector Rural	

Conceptos:

- Edificio o casa con valor histórico: Edificio con más de 50 años de existencia que por su ubicación, funciones, características y los acontecimientos ocurridos en él posee un valor significativo para una comunidad, una provincia o el país. Como la definición de valor es muchas veces relativa o subjetiva, se pide que este edificio sea valuado por medio de un estudio histórico que pruebe la importancia del mismo. Ese estudio se adjunta al informe.
- Edificio o casa con valor arquitectónico: Se trata de un edificio o casa que por su diseño arquitectónico se puede considerar de valor por concentrar una serie de criterios primarios importantes, entre ellos: la utilidad del edificio, la lógica que articula su diseño, la estética constructiva y su valor social. Igual que en el caso de los edificios históricos se pide que se adjunte un estudio arquitectónico que determine ese valor específico.
- Arquitectura militar: Se refiere a todas aquellas edificaciones diseñadas y construidas con propósito defensivo y estratégico. Por ejemplo: fortificaciones, baluartes, castillos, cortinas entre baluartes, baterías, murallas, cuarteles, etc.
- Arquitectura habitacional: Construcciones tanto urbanas como rurales destinadas fundamentalmente a uso residencial. Por ejemplo: casas de hacienda, casas quintas, casas natales, edificios de vivienda, hoteles, etc. Dentro de esta categoría se incluyen aquellas construcciones complementarias a la misma como: caballerizas y establos, entre otros.
- Arquitectura religiosa: Para el culto y la celebración de ritos y creencias. Por ejemplo: capillas, iglesias, templos, santuarios, claustros, ermitas y conventos, entre otras.

- Arquitectura institucional: Para funciones administrativas de las comunidades. Escuelas, universidades, hospitales, palacios nacionales, departamentales, distritales y municipales, estadios, cementerios, teatros, archivos, bibliotecas, edificios de la policía, cárceles, etc.
- Arquitectura para el comercio: Para la compra y venta de bienes y servicios. Plazas y galerías de mercado, pasajes, bancos, centros comerciales, etc.
- Arquitectura para la industria: Para la producción de bienes y servicios. Hornos, ferrerías, fábricas, trilladoras, molinos, etc.
- Arquitectura para el transporte: Construcciones que son parte del equipamiento, destinado a prestar servicios de movilidad de carga y pasajeros. Estaciones del ferrocarril, aeropuertos, terminales, etc.
- Obra de ingeniería: Se trata de hechos construidos que se han realizado para beneficio de la actividad humana del territorio, haciendo uso de la tecnología y, con ello, generando una transformación en el paisaje natural. Puentes, túneles, muelles, acueductos, represas, etc.
- Conjunto arquitectónico: Grupo de edificios que son homogéneos en su origen, diseño, estilo, forma o carácter. Estas agrupaciones pueden formar un conjunto urbano o encontrarse diseminadas por el territorio geográfico.

Fuente. Ministerio de Cultura, Gobierno de Colombia (2005).

- V. Situación legal del inmueble. Un inmueble puede ser prestado, donado o ser propiedad del proyecto. Para ello definir:
 - Nombre del propietario.
 - Cédula del propietario.
 - Avalúo catastral del inmueble.
- VI. Fotografía general del inmueble. Agregar algunas fotografías realizadas para el inventario del frente del inmueble y de algunas partes relevantes.

Características del bien.

1. Área del predio. Es el área en m² del terreno.
2. Frente. Metros lineales del frente del predio.
3. Fondo. Metros lineales que tiene de profundidad el predio.
4. Área construida. Es el área en m² que ocupa la construcción sobre el terreno.
5. Área libre. Es el área en m² que deja libre lo construido.
6. Número de pisos o niveles.
7. Descripción física general. Esta es una descripción general, hecha por el encargado del inventario. Incluye los materiales con los que se construyó la obra, estado general del inmueble, acabados, características del espacio.
8. ¿Está adaptado para ser accesible a personas con limitaciones de movimiento? (Ley 7600).
9. Fotografía de detalles. Son fotografías para ejemplificar los elementos específicos del espacio, como

decoración, acabados y materiales.

10. Observaciones. Recomendaciones del encargado para mejorar o cambiar aspectos.

Aspectos específicos del inmueble y su finalidad.

*Consejo. Realice esta parte del informe tomando en cuenta las necesidades básicas del espacio museístico y el plan estratégico del proyecto.

1. Electricidad. Anote el estado general del servicio eléctrico, el estado de la instalación (recuerde que los bomberos pueden ayudarlo en este aspecto), calidad o potencia de la iluminación artificial de cada habitación.

2. Agua. Anote el estado general del servicio de agua y el estado de la instalación.

3. Infraestructura. Anote el estado general de los siguientes aspectos:

- Techo. ¿Hay goteras?, ¿cuál es el estado del zinc del techo?, ¿cuál es el estado de la estructura del techo? ¿cuál es el estado del cielo raso?
- Paredes. ¿Cuál es el estado de las paredes?, ¿cuál es el estado de los recubrimientos?, ¿cuál es el estado de la pintura?
- Pisos. ¿Cuál es el estado de los pisos?, ¿qué pisos deben arreglarse?
- Sanitarios. ¿Cuál es el estado de los sanitarios?
- Otros (ventanas y cualquier otro aspecto específico del espacio).

4. Concordancia con su función. A partir de un análisis de las encuestas de visitantes y del trabajo diario del espacio se debe definir:

- Necesidades prácticas. Aspectos que se ha demostrado que requiere el espacio para mejorar sus labores diarias.
- Necesidades estéticas. Estado de la pintura, la luz y otros aspectos.

Recomendaciones de mantenimiento y ampliación.

1. Agregar las principales recomendaciones de mantenimiento para el espacio físico del espacio museístico por aspecto (techo, paredes, pisos, sanitarios, otros).

2. Fotografía específica. Agregar fotografías de los elementos que deben mejorarse.

3. Establecer un estimado de gastos para cubrir las recomendaciones.

Bibliografía.

Ministerio de Cultura, Gobierno de Colombia (2005), **Manual para inventarios de bienes culturales inmuebles**. Bogotá: Imprenta Nacional.

LECCIÓN 7

Espacio físico

Una vez consideradas las necesidades y organización del espacio museístico debemos comprender cómo plantear en el documento escrito las características de la infraestructura que vamos a utilizar.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

El objetivo de esta lección es:

Definir las características básicas de la infraestructura de mi espacio museístico para plasmarlas en el documento escrito de mi proyecto.

Realizar este objetivo nos obliga primero a conocer los retos y problemas que enfrentan los espacios museísticos con respecto a sus instalaciones. De esta manera podemos plantearnos mejor las características y necesidades de nuestro propio proyecto y resumirlos en el documento escrito que estamos desarrollando.

Por lo tanto, debemos partir de algunas preguntas:

1. ¿Por qué evaluamos la infraestructura de un proyecto? ¿Qué elementos se evalúan?

La infraestructura de un espacio museístico es central a todo el proceso de lo museal. Este define mucho de lo que se puede o no se puede hacer. Es el ámbito donde se desenvuelven las labores diarias del museo, que sirve para conservar, exhibir y visitar. El espacio físico de un museo es el marco y la estructura que sostiene todo el quehacer de una galería, de un museo o de un parque.

Los museos de verdad son los sitios en los que el tiempo se transforma en espacio.

Orhan Pamuk.

Existen museos sin espacios físico, como puede ser el caso de los cibermuseos, otros que desarrollan sus actividades al aire libre y otros que construyen pequeños o grandes instalaciones para albergar su trabajo. En cualquiera de estos casos el espacio es un elemento fundamental para definir las colecciones y la organización del trabajo, de los productos y las personas que deben trabajar.

Un espacio al aire libre tiene unas necesidades de mantenimiento específico, que no poseen las salas de un espacio interior, mientras que estas tienen otros requerimientos de iluminación, limpieza, montaje y mantenimiento que pueden ser más costosas. Con esta idea en mente se nos presenta la obligación de comprender bien las características de nuestro espacio, planificar su funcionamiento, evaluar el trabajo que se realiza y darle mantenimiento. A partir de lo señalado hasta el momento los puntos que se toman en cuenta para realizar una "valoración general del espacio físico", son los siguientes:

Conferencia: Los profesionales del museo, los edificios y las instalaciones expositivas (Youtube).

Fuente: Museo Arqueológico Nacional de España

1. Inventario de recursos disponibles.
2. Accesibilidad (aspectos legales por cumplir).

3. Necesidades prácticas (colección y tipo de espacio).
4. Necesidades estéticas (cómo se presenta el espacio).
5. Mantenimiento.
6. Ampliación.
7. Definición de prioridades.
8. Recursos económicos disponibles.
9. Plan estratégico de infraestructura.
10. Tipos de servicios que se ofrecen al visitante.
11. Seguridad del visitante y de las colecciones.
12. Tipo de público y sus necesidades.
13. Temática, visión, misión y objetivos del espacio museístico.

Cada uno de los elementos anteriores se suman hasta llegar a un plan estratégico de infraestructura, el cual resume las características y condiciones de las instalaciones, sus necesidades y los planes para su adaptación, ampliación y mantenimiento en plazos normalmente de un año, pero también en planes de cinco o diez años. Como lo señalamos antes, este será el tema de otro curso, ya que en el presente lo que nos interesa es ser capaces de definir las características mínimas de nuestro espacio físico y plantearlo en un documento escrito de manera resumida.

No obstante, nos parece importante que el estudiante tenga un primer acercamiento con la complejidad del proceso de evaluación, de manera que le sea posible comenzar a pensar y planificar para el futuro de su propio espacio y lo que se le va a pedir. En algunas ocasiones los interesados en crear un nuevo proyecto museísticos visualizan el espacio de un museo pensando casi exclusivamente en lo que tiene que ver con el área de exhibición. Sin embargo, conforme su proyecto madura, se definen nuevos requerimientos espaciales para el cumplimiento de las expectativas del proyecto, tanto para la parte administrativa, de colecciones, servicios, entre otros. Por ejemplo, definir un espacio a partir del tipo de colecciones de un museo de aeronautica muy probablemente demandará que el mismo sea de características amplias, máxime si colección incluirá partes o vehículos aéreos completos; por su parte si se tratara de un museo de arte de miniaturas, por relación uno tendería a pensar que lo requerido a nivel físico es mucho más reducido, sin embargo, aunque la lógica parece simple en realidad no lo debería ser, ya que en cuanto al espacio y su infraestructura debemos siempre mantener claro que el volumen de nuestra colección no es la única condicionante para nuestro tipo de espacio, ya que se deben valorar elementos como tipo de exhibición, propuesta de ofertas culturales y educativas, tipo y capacidad de visita esperada, necesidades de nuestro futuro público, entre muchos factores más.

En ese sentido, si desea ampliar más sobre el tema, se pueden ver los siguientes anexos:

- Anexo 1 (Cfcs-0002-0307-A1). Definición de las etapas para un “Plan estratégico de infraestructura”.
- Anexo 2 (Cfcs-0002-0307-A2). Costa Rica: Ley No 7600 igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.
- Anexo 3 (Cfcs-0002-0307-A3). Ley 7948. Aprobación de la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.
- Anexo 4 (Cfcs-0002-0307-A4). Ley 8661. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.
- Anexo 5 (Cfcs-0002-0307-A5). Recomendaciones generales sobre los componentes básicos de accesibilidad al espacio físico.

Una idea para galería al aire libre:

Video en Youtube: Arte urbano Nava de la Asunción 2015

Fuente: CYLTV SEGOVIA

Nota. No se trata de un espacio museístico consolidado, pero es una idea de mucho interés para desarrollar.

2. ¿Cómo comenzamos la evaluación de nuestro espacio físico para ponerlo en el documento escrito del proyecto?

Como ya hemos mencionado previamente, no se trata de hacer un plan estratégico de infraestructura, ya que esa es una tarea para otro curso. Pero es necesario que seamos capaces de hacer una primera descripción del espacio físico con el que contamos, de manera que podamos transmitir cómo se integra esa infraestructura a nuestro proyecto, tal como lo hemos planteado hasta ahora.

Para esto es una buena idea que podamos llevar a cabo una primera etapa de evaluación, o sea un inventario de infraestructura. Para ello recurrimos al Anexo 6, que es un modelo de hoja para inventario, a partir de la cual podemos hacer el primer acercamiento al espacio físico de nuestro proyecto. La idea con esto es que tengamos claridad sobre lo que tenemos y su estado, para que luego podamos hacer una descripción adecuada del o los inmuebles.

Hay algunas preguntas dentro del inventario que tal vez no puedan ser respondidas en el estado actual del proyecto. Se le pide que piense ¿cuáles partes del inventario no fue posible llenar? ¿Por qué? A partir de lo cual se le recomienda que busque soluciones para poder llenar adecuadamente el inventario en el futuro.

3. ¿Cómo escribo la sección de infraestructura en mi documento escrito del proyecto?

Ya tenemos una descripción básica de nuestro espacio físico en el inventario que hemos desarrollado. Por lo tanto, ahora nos dedicaremos a escribir la sección de infraestructura en nuestro documento. Para ello debemos plantearnos algunas preguntas que nos guíen en lo debemos tratar de escribir:

- ¿Tenemos un espacio físico propio para desarrollar nuestro proyecto? ¿Es rentado o prestado?
- ¿Ese espacio físico posee infraestructura o construcción para albergar el proyecto? Describa el espacio en cualquiera de los casos.
- ¿Nuestro espacio museístico desarrolla sus actividades al aire libre o bajo techo?
- ¿El espacio está adaptado para resguardar colecciones?
- ¿El espacio es accesible según se establece en los anexos de 2 al 5?
- ¿Cuáles son las condiciones en que se encuentra la infraestructura? (goteras, paredes, baños y otros aspectos).

A partir de estas preguntas podemos redactar una o dos páginas que describan el espacio físico y sus características. No se preocupe, que el espacio no se encuentre listo o adaptado no es un impedimento para el proyecto, sino un elemento que debe tomarse en cuenta para el futuro y ayuda a la planificación.

Nota.

Para hacer la redacción no es necesario poner las preguntas, usted puede desarrollar la redacción en general, tocando los diferentes temas mientras va haciendo la descripción.

Ejercicio.

Tenga presente la materia de la lección. A partir de esto desarrolle una redacción que describa el espacio físico de su espacio museístico y sus características.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía.

Ministerio de Cultura, Gobierno de Colombia (2005), **Manual para inventarios de bienes culturales inmuebles**. Bogotá: Imprenta Nacional.

LECCIÓN 8 – Anexo 4

Los diez mandamientos de los espacios museísticos.

- 1) Tendrás como objetivo principal los bienes culturales y naturales que el museo y el país tienen.
- 2) No usarás en vano el nombre de los bienes, porque la historia no deja sin castigo al que usa éstos en vano.
- 3) De siete dejarás descansar los bienes un día a la semana, aún cuando éstos requieren el cuidado y custodia todos los días.
- 4) Honra a los ancestros pues ellos han generado bienes en vinculación con la naturaleza y la sociedad.
- 5) No destruirás los bienes.
- 6) No falsificarás los bienes.
- 7) No robarás los bienes.
- 8) No darás falsa información de los bienes.
- 9) No codiciarás los bienes culturales y naturales que otros museos tienen.
- 10) No desearás los bienes ajenos.

LECCIÓN 8

Definir colecciones del espacio museístico.

En esta lección vamos a comprender algunos ejemplos de la definición de las colecciones de un espacio museístico y cómo plantearlo en nuestro documento escrito de proyecto.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

El objetivo de esta lección es:

Definir de manera inicial las colecciones que va a gestionar el espacio museístico que estamos creando y cómo plantearlo en un documento escrito.

Atención.

La materia de las secciones en las preguntas 1 y 2 de esta lección tiene como objetivo introducir al estudiante en el tema de las colecciones, para que tenga una idea de lo que significa y la importancia de estas para un espacio museístico. La sección tres pretende mostrar cómo resumir lo aprendido para colocarlo en el documento del proyecto.

Patrimonio:

Se refiere a los “bienes culturales”, que como grupo humano hemos acumulado y transmitido en el tiempo. Es el resultado de nuestra interacción como sociedad y con el ambiente en el que hemos vivido, es decir de nuestra identidad cultural (ICOM 2010, p. 68). La cual representa de manera individual o colectiva a un grupo (nación, región o etnia) (PMRC 2016). La mayoría de las personas piensa en edificios, carretas, vestimenta, armas, monedas u otros objetos que nos recuerdan el pasado; estos se llaman patrimonio material, porque podemos tocarlo. Pero, existe otro tipo de patrimonio, llamado inmaterial. Se entiende por patrimonio inmaterial las prácticas,

representaciones, expresiones, conocimientos y saberes, así como los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales asociados que las comunidades, los grupos y, llegado el caso, los individuos, reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, transmitido de generación en generación, es recreado permanentemente por las comunidades y los grupos en función de su medio, su interacción con la naturaleza y su historia, procurándoles un sentimiento de identidad y de continuidad que contribuye a promover el respeto por la diversidad cultural y la creatividad humana (ICOM 2010, p. 68).

Video (Youtube): Las colecciones del Museo Nacional del Prado, España:

Fuente: Museo Nacional del Prado

Conferencia (Youtube): La investigación y el conocimiento de las colecciones

Fuente: Museo Arqueológico Nacional de España

Para tratar este tema debemos partir de algunas preguntas:

1. ¿Qué es y cómo se plantea un plan de gestión de colecciones?

La razón de ser de los museos es la gestión de sus colecciones, pero no todos los espacios museísticos poseen colecciones propias. Por lo tanto, lo más importante para los espacios museísticos es la gestión del patrimonio, ya sea material o inmaterial. Todos los espacios trabajan con algún tipo de patrimonio. Así, mientras el Museo del Prado posee una enorme cantidad de obras maestras de autores clásicos, un Centro Cultural, como la Red en Venezuela, reúne patrimonio inmaterial intangible por medio de la interacción artística de la comunidad donde se ubica.

No obstante, el conocimiento profundo del tipo de elementos que vamos a exhibir o exponer, o con los cuales vamos a trabajar es clave para desarrollar medidas específicas que van a afectar la cantidad de personal, los materiales que requerimos o las características físicas del espacio. Por supuesto, como en todos los casos que hemos revisado hasta ahora, el tipo de espacio museístico, que se traduce en la misión, visión, fines y funciones del mismo, es fundamental para guiarnos en ese sentido.

No resulta lo mismo conservar pinturas que documentos o objetos de arqueología. No es lo mismo tener colecciones permanentes que temporales y desde luego es muy diferente gestionar patrimonio material o inmaterial.

Al igual que en los casos de las lecciones anteriores, no se trata de que construyamos un plan de gestión, el cual será objetivo de un curso aparte. Pero se considera importante que el estudiante tenga un primer acercamiento al conocimiento de la gestión de colecciones. Como lo vimos en el curso 1, para ampliar sobre el tema se puede revisar los siguientes anexos:

- Anexo 1 (Cfcs-0002-0308-A1). Ficha técnica del CIDOC para registro y catalogación.
- Anexo 2 (Cfcs-0002-0308-A2). Guía práctica de la ILAM para “La documentación de las colecciones de los museos: ¿por qué? ¿Cómo?”.
- Anexo 3 (Cfcs-0002-0308-A3). “La manipulación de las colecciones en el almacén” de la UNESCO.
- Anexo 4 (Cfcs-0002-0308-A4). “Los diez mandamientos de los museos”.

Colección.

“...es un ordenamiento racional de una serie de objetos, a los que se les otorga una valoración especial al atribuirle un estatus más allá de su marco cotidiano de utilidad...”

Museo Histórico de Chile, 2005.

Nota.

Los anexos no forman parte de la materia del curso actual, pero pueden serle de mucha utilidad en el futuro. Es importante que conozca sobre estos temas.

Video (Youtube): Caso del Museo de Escultura al Aire Libre de Leganés, España:

Fuente: Artearq7

2. ¿Cómo se valoran y por qué son importantes las colecciones de un espacio museístico?

A partir de lo que hemos estudiado hasta este punto, podemos establecer algunos criterios para valorar las colecciones.

- I. El primero es la estética, que es el estudio de las cualidades de belleza, disonancia o fealdad de los objetos, especialmente de las obras de arte, pero no exclusivamente.
- II. El segundo es su cualidad educativa, que está determinada por la historia del objeto, por lo que puede aportar al conocimiento de un contexto histórico, arqueológico o cultural.
- III. El tercero es su valor social, el cual está dado por el papel que una sociedad o cultura le otorga a un

objeto, espacio o actividad específica, lo cual permite valorar testimonios de personas o actividades artísticas temporales; se refiere a la importancia que estas tienen dentro del momento o contexto en el que se desarrollan o registran.

- IV. El cuarto es la inversión, que tiene que ver con el capital necesario para su adquisición o conservación.
- V. Por último, el quinto es su valor científico, que indica la posibilidad de obtener información relevante para el estudio de una sociedad presente o pasada a partir de un objeto.

Video (Youtube): Las colecciones del Museo Alfredo Guati Rojo (acuarela), México:

Fuente: Colección Permanente

Las colecciones tienen importantes funciones. A través de ella se educa, no se trata de colocar objetos y exhibirlos, sino también construir el contexto, entender lo que se exhibe y construir un discurso educativo. Esto ayuda a comprender los procesos históricos y con ellos a las sociedades actuales. Un adecuado manejo de colecciones puede ayudar a revitalizar y dinamizar el folklore, al incentivar la producción cultural, el intercambio y la participación comunal permite el rescate, pero también incentiva que las tradiciones no desaparezcan. Una buena comunicación y manejo del espacio incentiva el turismo, que como consecuencia trae más dinero. Cuidando ese folklore, una colección junto con la producción cultural puede fortalecer la identidad cultural de un pueblo. Al mismo tiempo, comprendernos, saber de dónde venimos y nuestras tradiciones ayuda a integrar a personas y crear pluralismo cultural.

Infografía 1. Proceso general que siguen las colecciones.



Video (Youtube): Las colecciones del Museo Art Nouveau y Art Deco en la Casa Lis de Salamanca:

Fuente: Revista Enclave

A nivel internacional hay una serie de regulaciones que obligan a los espacios museísticos a resguardar, conservar y proteger los bienes culturales que gestionan. Algunos ejemplos son:

- convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural, celebrada en París del 17 de octubre al 21 de noviembre 1972;
- convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales, adoptada en París, 14 de noviembre de 1970;
- recomendación sobre la protección de los bienes culturales muebles, aprobada por la Conferencia General en su vigésima reunión, París, 28 de noviembre de 1978;
- convención de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente, celebrada en Roma, 24 de junio de 1995.

Alguna legislación nacional al respecto puede encontrarse en:

- Ley No. 6360, del 5 de setiembre de 1969, publicado en La Gaceta No. 177 del 12 de setiembre de 1969,
- Ley 6703 sobre patrimonio arqueológico nacional; reglamento a la ley No. 7555 del 4 de octubre de 1995,

Ley de Patrimonio Histórico-Arquitectónico de Costa Rica, publicado en La Gaceta 219 de 14 de noviembre de 2005.

3. ¿Cómo planteo el tema de las colecciones en mi documento escrito de proyecto museístico?

Como hemos señalado, no se trata de que hagamos un plan de gestión de colecciones, esto se desarrollará en otro curso. Al igual que en la lección anterior, lo que debemos hacer es describir si mi proyecto cuenta con colecciones, de qué tipo son y cómo pensamos almacenarlas. Una descripción que podemos hacer en una o dos páginas como máximo. Por lo tanto, la materia vista en las páginas anteriores tiene el objetivo de ayudarnos a comprender la importancia y complejidad del manejo de colecciones, introduciendo al estudiante en el tema que más adelante será clave en el desarrollo de las actividades diarias de su trabajo.

Para escribir una sección sobre colecciones de mi espacio museístico, debemos plantearnos algunas preguntas básicas sobre las que debemos reflexionar.

- ¿Cuál es la colección de su espacio museístico?
- ¿Tiene relación con el nombre, objetivos, misión visión del proyecto?
- ¿De cuántos objetos es la colección actual?
- ¿Cuenta con registro legal?
- ¿Cuál es su origen?
- ¿Quién es el dueño actual?
- ¿Cuál es su valor patrimonial?
- ¿Cuál es su estado actual?
- ¿Posee su espacio la capacidad de conservar adecuadamente los objetos de la colección?
- ¿Posee su espacio la capacidad de exponer o exhibir estos objetos de manera adecuada?

A partir de esto puede escribir un pequeño texto que detalle lo siguiente:

- a. Tipo de colección que se va a exhibir (No es necesario que detalle cada objeto en la colección, sino una descripción general del tipo de colección). Esto aplica también si el espacio no gestiona colecciones o si se dedica a patrimonio inmaterial.
- b. Justifique por qué esa colección es importante y de qué manera se relaciona con el tipo de espacio museístico que se desea crear.
- c. Explique si la colección pertenece al espacio museístico o no.
- d. Detalle ¿qué capacidad tiene el espacio para resguardar y conservar la colección?

Ejercicio.

Escriba una o dos páginas que describan su colección usando la materia de la sección anterior.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía.

PMRC (2016). “**Guías y materiales varios**” (inédito). Museo Nacional de Costa Rica.

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO MUSEÍSTICO?

Unidad 4:
Distinguir la ruta básica
de un proyecto,
desde su planteamiento
hasta su presentación

No existe una única receta para crear una estructura de organización de un espacio museístico. Hay estructuras orgánicas muy grandes y otras mucho más pequeñas, lo cual responde al tipo de espacio, sus fines, funciones y su financiamiento. De nuevo debemos tener muy clara la delimitación que hemos construido desde el curso 1. A partir de la misión que hemos definido comenzaremos a plantear la organización de las funciones internas del espacio. En la anterior infografía se puede apreciar el esquema de organización de un Museo de gran tamaño. Recuerde. La constante evaluación del proyecto y de cada parte de lo que nos proponemos es clave para el futuro.

Como muchos otros, por ejemplo, el Museo Nacional de Costa Rica, puede notarse que este museo posee un Consejo Directivo que revisa las decisiones de su presupuesto y administración. Normalmente estos consejos pueden conformarse a partir de un órgano mayor al cual debe responder el museo, por ejemplo, una asociación comunal, una institución pública o el gobierno. Debajo de este Consejo se localiza un Director o Directora, que se encarga de la gestión (fiscalización, dirección y coordinación) de las labores ejecutivas y administrativas del museo. Por debajo de ese nivel se localizan los distintos departamentos, los cuales coordinan: la administración, el manejo e investigación de las distintas colecciones, el desarrollo de la comunicación educativa y los programas de cara a los visitantes (que traducen la información de los curadores), la exposición y exhibición de las colecciones (museografía), y la catalogación y manejo de bodegas.

Tal como hemos apreciado a lo largo de los cursos, los museos son instituciones complejas de gran tamaño. No obstante, la organización de ese espacio puede ser un poco más pequeña, en función de los objetivos del mismo. El ejemplo de la infografía 1 podría representar bien un museo nacional, pero es probable que un museo únicamente dedicado a numismática pudiera ser más pequeño, dependiendo de su capacidad financiera. Sin embargo, esta estructura debe tener algunos departamentos fundamentales, como la curaduría, la administración, la museografía y la comunicación.

Un punto central por tomar en cuenta, después de considerar los fines y funciones del espacio que deseamos construir, es la toma de decisiones. ¿Quién va dirigir las acciones administrativas y ejecutivas del espacio? Considere que lo más eficiente en una organización productiva es que haya un Director (a) de Proyecto, el cual sea capaz de centralizar la información, coordinar y fiscalizar la labor del espacio. Cuando hay muchos jefes con igual poder las decisiones son cada vez más difíciles y se avanza mucho menos. Algunas organizaciones deciden tener una Junta Directiva que tomen las decisiones más importantes de manera colegiada y fiscalice la labor del Director (a). No obstante, a veces se considera que es mucho más eficiente y rápido que no exista dicha junta, de manera que el Director (a) se encargue directamente de todas las decisiones, presentando informes trimestrales, semestrales o anuales al grupo, institución o ente que dirige el espacio.

A partir de esta decisión, se van a crear departamentos o coordinaciones que se encarguen de los aspectos más importantes de la labor del espacio. Ya sea que nos dediquemos a rescatar la memoria de un personaje ilustre en una Casa Museo, o que decidamos crear un Centro de la Cultura, con el fin de unir una comunidad a través de la producción artística, lo importante es que tengamos en cuenta cuáles son nuestras necesidades y los productos que vamos a ofrecer a nuestros visitantes (colecciones o programas). A partir de esto es fundamental considerar ¿cuántos fondos tenemos para desarrollar el proyecto?, ¿cómo los vamos a distribuir? Si bien más adelante vamos a ver las técnicas y formas de un

Cuidado.

Uno de los mayores errores de muchas organizaciones es no definir adecuadamente los límites de acción de la dirección y de las juntas. Cuando esto sucede tiende a desarrollarse un conflicto, donde cada parte compite por el poder, haciendo que no se puedan tomar decisiones. El director (a) es un (a) administrador (a), no el dueño del proyecto y debe ser fiscalizado, pero también debe dársele suficiente libertad de desarrollar su trabajo, que incluye una visión personal del rumbo que debe tomar el espacio museístico que se desea construir, dentro de los límites de la misión y visión que ya se ha definido previamente.

presupuesto, vale la pena que tomemos consciencia de la necesidad de definir adecuadamente la cantidad de dinero con el que vamos a arrancar el proyecto.

Tome en cuenta que, aunque algunos trabajos se pueden llevar a cabo por medio de voluntarios, los puestos más importantes deben ser remunerados. Puestos como el de director (a), curador (a), administrador (a), seguridad, coordinador (a) de talleres, entre otros, no pueden ser encargados a voluntarios, ya que son muy demandantes. En ese sentido, pensar con calma en las necesidades que tenemos y las personas que ocupamos para satisfacerlas nos permite un primer acercamiento al tema de los fondos necesarios. No obstante, antes de pensar en sueldos hay que considerar el mantenimiento del local, materiales de oficina y para los proyectos de exposición, pero por ahora enfoquémonos en las personas que trabajaran. ¿Cuántas personas necesita contratar?, ¿en qué puestos?

Infografía 1. Estructura orgánica del Centro Cultural José Figueres Ferrer.



Fuente. Sitio web del Centro Cultural José Figueres Ferrer.

Como podemos apreciar en el ejemplo de la infografía 2, no todos los espacios requieren de un amplio personal. En el caso del Centro Cultural José Figueres Ferrer, de San Ramón, la cantidad de personal se reduce en función de las necesidades específicas de los proyectos y el presupuesto que se logre obtener para cada plan específico.

En muchos casos similares, la cantidad de personal disponible para desarrollar las actividades está limitado a un coordinador por departamento, con la capacidad de contratar temporalmente a más personal cuando se logra

financiamiento para un proyecto o exhibición específica. Recuerde que muchas veces los espacios museísticos no poseen fondos fijos o específicos para exhibiciones o programas de promoción, entre otros. Los fondos ordinarios que poseen se utilizan para pagar el sueldo del personal más necesario. Por lo tanto, el dinero que necesitan para hacer talleres, exhibiciones o proyectos específicos lo obtienen de donaciones, de becas o fondos específicos para el apoyo de estos espacios o de las entradas que los visitantes pagan (esta última forma solo sirve para museos con un alto nivel de visitantes). Esta forma de trabajar obliga a los espacios a pensar muy fuertemente en tres aspectos: la imagen, la comunicación y la recaudación de fondos. Dependiendo de donaciones, de fondos específicos o demás obliga a tener un proyecto museístico muy bien planteado, con una imagen sólida, una misión y visión claras, con una capacidad de hacer comunicación y de buscar a los posibles inversores.

Los ejemplos de las infografías 3 y 4 ayudan a tener todavía más clara la organización de distintos espacios, de manera que podamos plantearnos las necesidades de nuestro propio proyecto.

Infografía 2. Estructura orgánica de la Casa Museo de Frida Khalo.



Fuente. Sitio web del Museo de Frida Khalo.

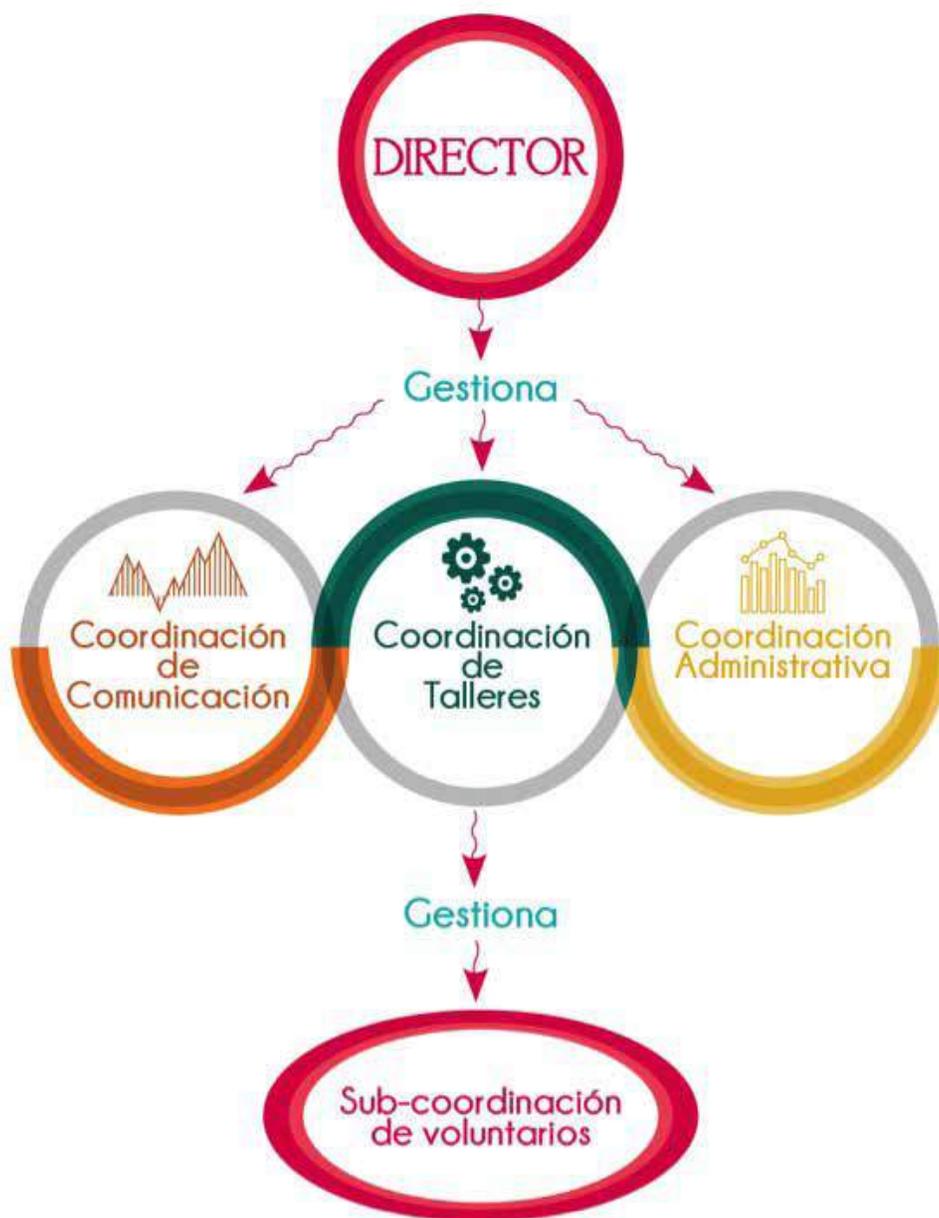
Sabías que...

¿Muchos museos y espacios de todo tipo en el mundo han comenzado a financiarse a partir de las donaciones de personas en internet?

A esto se le ha llamado "Crowdfunding" y es una tendencia mundial colaborativa, donde las personas ayudan a los proyectos que consideran más interesantes por medio de micro donaciones. Museos como el Louvre han comprado colecciones enteras de esta forma.

Finalmente, una vez que hemos planteado nuestra estructura de organización debemos considerar un consejo muy importante: la estructura organizativa puede cambiar con el tiempo, en función de las necesidades y de los avances de nuestro proyecto. Sin embargo, cualquier cambio debe ser pensado con mucho cuidado, a partir de un proceso de revisión de la misión, visión y objetivos y de una constante evaluación de los factores más importantes del proyecto museístico (lección 2). La transformación de la estructura puede significar también un cambio sensible en la misión del espacio, lo que nos obligaría a repensar muchos aspectos del proyecto desde el inicio. Una vez que comencemos labores tenemos que mantener un constante proceso de evaluación, tal como mencionamos. Para ejecutar esa evaluación debemos revisar constantemente nuestra idea, expresada en la misión, la visión y los objetivos, pero también nuestro espacio físico, colecciones y demás planes estratégicos, el cumplimiento de nuestras metas en el cronograma de trabajo (que veremos en otra lección) es un buen medidor de la eficacia de la organización.

Infografía 3. Estructura orgánica del Centro Cultural Camino Abierto.



Fuente. Sitio web Centro Cultural Camino Abierto.

No se recomiendan las transformaciones bruscas en los fines y las funciones del espacio, ya que estas significan un esfuerzo mayor que obliga a replantear todo el proyecto. Lo que sí se recomienda, en la medida que el proyecto crezca, es que se refuercen las áreas estratégicas de ejecución ya planteadas dentro del espacio y que definimos en nuestra propia estructura orgánica. Esto permitirá aumentar el personal, tener más materiales para el trabajo diario (por ejemplo, para más exposiciones o talleres), e incluso aumentar significativamente la publicidad y la comunicación que darán a conocer mejor el proyecto (por medio de la creación de materiales promocionales como posters, folletos, anuncios y otros). Si apuntamos a cambiar nuestra misión, esto puede distraernos de nuestra meta y hacer que los fondos se pierdan.

Una vez considerados los elementos más importantes para plantear una estructura orgánica para nuestro propio proyecto, podemos establecer un resumen de los puntos más importantes.

- a. Hay que tener muy presente la misión y visión, que dan la orientación de todo el espacio y reflejan sus fines y funciones.
- b. A partir de esto, tener muy claras las necesidades más específicas para cumplir esa misión. Esto nos dará el tipo y cantidad de personal que requerimos.
- c. Definir muy claramente cómo se distribuye el poder y la capacidad de mando dentro del proyecto, para que no se llegue a conflictos internos.
- d. Establecer con toda claridad los fondos de los que se dispone y cómo deben distribuirse. Recordar que antes de repartir sueldos hay que determinar las necesidades básicas de gastos y mantenimiento del espacio y su función. A partir de esto podemos comenzar a pensar en las capacidades reales de contratación.
- e. Considerar que mucha de la capacidad de exhibición y proyectos puede gestionarse con voluntarios y fondos especiales (donaciones o becas), pero debemos tener un personal fijo que cumpla las funciones más importantes.
- f. Ser consistente con la estructura orgánica y con la misión del espacio. No buscar cambiar los fines y funciones sino reforzarlos, fortaleciendo la capacidad de cumplir la misión y alcanzar la visión que nos hemos propuesto.
- g. Mantener un proceso de constante evaluación para revisar lo que hemos hecho o definido y arreglarlo o mejorarlo cuando se requiera.

Políticas y formas de administración de un espacio museístico.

En este punto hemos hecho un largo recorrido por los diferentes aspectos de la definición de un espacio museístico y los alcances de este proyecto. Ahora nos toca entrar en el tema de la administración y sus políticas iniciales para plantearlas en el documento escrito del proyecto museístico.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

El objetivo de esta lección es:

Comprender las dinámicas básicas de administración y las políticas de funcionamiento de un espacio museístico y cómo plantearlas en un documento escrito.

A lo largo del curso hemos podido constatar que cada parte de la planificación depende de las anteriores y afecta las siguientes. En esta lección vamos a resumir algunos principios de administración y reglas básicas de los espacios museísticos, pero el objetivo principal es mostrar cómo puede plantearse esto en un documento escrito. Por lo tanto, como en otras lecciones, no se trata de hacer un plan general de administración sino solo de mostrar algunas líneas básicas. No obstante, creemos de mucha importancia que se tome en cuenta toda la información.

Para desarrollar esta lección debemos preguntarnos:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de funcionamiento de un espacio museístico?

Recomendación.

Termine todo el curso antes de realizar los pasos legales para conseguir una personería jurídica. A partir de este curso se pretende consolidar un proyecto que cuente con un plan estratégico bien delimitado en todas sus áreas, revisado y corregido, así como con el aval del Programa de Museos Regionales y Comunitarios. Este último, en calidad de consejo experto, significa que el plan es realizable, lo que ayudará a evitar sorpresas inesperadas y ayudará en la posibilidad de obtener los resultados deseados.

Hasta este momento hemos sido capaces de plantear y definir las partes más elementales de nuestro proyecto, con el objetivo de crear un espacio museístico. Lo hemos dotado de una identidad y una imagen, que nos ha permitido dar los primeros pasos para definir una marca propia. Sabemos claramente lo que deseamos construir, cuál es su misión y el rumbo que debe tomar en el futuro.

Ahora, que ya estamos muy seguros de nuestro camino, podemos pensar el planeamiento estratégico de ese proyecto, para lo cual, el primer paso es la definición de la estructura organizativa de quienes van a trabajar en este

Importante:

Estos son los elementos que deberán ser integrados en el proceso de planificación:

- Misión
- Organización
- Toma de decisiones
- Colecta de fondos
- Distribución de los recursos
- Evaluación de los resultados
- Eficacia de la organización

espacio. Es decir, la forma en que va a funcionar internamente la nueva institución museística que vamos a crear. Para ello debemos establecer una estrategia organizativa, que facilite el cumplimiento de la misión que hemos definido, que nos permita alcanzar la visión y los diferentes objetivos que establecimos. La administración es el conjunto de acciones que se realizan para organizar, gobernar o mantener adecuadamente recursos específicos. En ese sentido un ejemplo de cómo se lleva a cabo la organización de un espacio museístico (en este caso un museo) es la siguiente infografía:

Estrategia:

Es una serie de acciones muy meditadas, planificadas metódicamente, que están encaminadas a cumplir un fin determinado (Oxford, digital)

Infografía 1. Estructura orgánica de un museo.

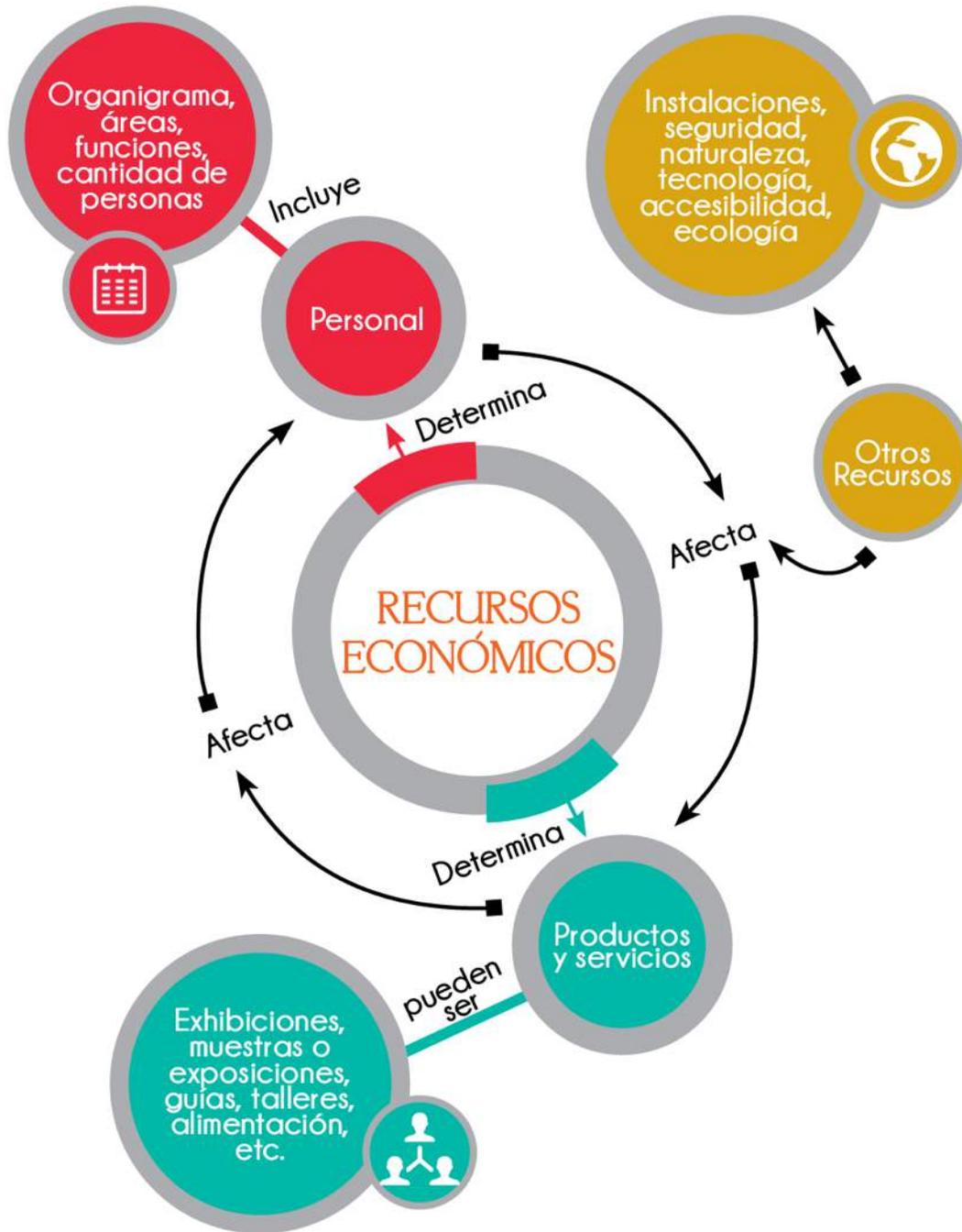


Fuente. PMRC, 2016.

Es muy evidente que el caso anterior es de un museo grande, como lo puede ser un Museo Nacional y otros ejemplos. No obstante, es un buen ejemplo de cómo se organizan estos espacios, tomando en cuenta su misión, visión y objetivos de los cuales se desprenden sus necesidades y servicios. No le vamos a pedir que desarrolle esta estructura, la cual vamos a estudiar en otro curso especializado, pero es importante que conozca sobre esto para que comience a planificar. Si desea ampliar sobre el tema le recomendamos el Anexo 1.

Finalmente se trata de organizar los recursos para que el proyecto pueda desarrollarse adecuadamente. Por lo que debemos tener presente la dinámica entre el personal, los recursos económicos, los productos y servicios que ofrecemos y otros recursos de lo que se disponga. En la siguiente infografía se aprecia la dinámica de estos factores:

Infografía 2. Elementos centrales en el proceso de creación de una estructura orgánica.



Fuente. PMRC 2016.

2. ¿Cuáles pueden ser las reglas básicas y políticas de los espacios museísticos?

Como podrá haberse notado en el desarrollo del curso, hasta este punto, la gestión de espacios museísticos y su administración es un proceso acumulativo. Todos los aspectos de la gestión museal, desde el diseño de la idea hasta el tratamiento de colecciones están muy enlazados y buscan organizar el espacio, con el objetivo de cumplir con su misión de la mejor manera posible. Los espacios museísticos se comportan como empresas culturales, generando productos para un público muy variado, lo que los obliga a construir una organización eficiente, que tiene reglas.

“El museo es una institución sociocultural orientada a lograr su reconocimiento ante la sociedad. Una buena gestión en el museo dependerá de la capacidad de satisfacer los intereses culturales de la comunidad en que se encuentra, mediante la oferta de acciones culturales y servicios que faciliten la sociabilización de sus colecciones y un mayor conocimiento del patrimonio local, nacional y universal” (Ministerio de Cultura de Cuba, 2009, p. 16). La gran diferencia con respecto a los museos del siglo XIX y gran parte del siglo XX es que los nuevos espacios museísticos deben definir comportamientos similares a los de las empresas.

En ese sentido, lo primero que debemos tener presente en la definición de las reglas de funcionamiento estratégico de un espacio museístico es el proceso institucional que debemos seguir. El Ministerio de Cultura de Cuba define los siguientes pasos generales:

- La planificación, organización, dirección, ejecución, evaluación de la acción institucional en función de la misión, la visión y los valores del museo.
- Los procesos referidos a reunir las colecciones, estudiarlas, documentarlas, conservarlas, interpretarlas y exhibirlas en función de la ciencia del museo.
- Los procesos de apoyo referidos a los recursos humanos, económicos y tecnológicos disponibles en la institución

(Ministerio de Cultura de Cuba, 2009, p. 17).

Debemos ser muy metódicos, muy pacientes y organizados en el proceso de construir un espacio museístico. Como hemos podido comprender, no se trata de un proceso sencillo, pero cada uno de los pasos que hemos estudiado es clave para consolidar la idea y permitir que tengamos éxito en el desarrollo del proyecto. La formación de un proyecto escrito permite ordenar todos estos procesos para que calcen adecuadamente con el tipo de espacio, la misión y visión del mismo. A partir de ello es posible evaluar la factibilidad del proyecto y hacer las correcciones necesarias, con el objetivo de asegurar buenos resultados.

Para ampliar.

Si desea conocer en detalle sobre la administración y gestión de espacios museísticos le recomendamos ver los Anexos 2 y 3 (Cfcs-0002-0410-A1, Cfcs-0002-0410-A2). Estos no son parte de la materia del curso, sino material para que amplíe y profundice por su propia cuenta.

3. ¿Qué debemos poner en el documento escrito del proyecto?

Como hemos adelantado, no se pide que se haga un plan de administración, que será objetivo de otro curso específico, ya que este tema es muy complejo y grande. No obstante, se pide a los estudiantes que hagan una primera reflexión sobre este tema ¿por qué? Pues, porque el tema de la organización interna está muy relacionado con lo que el espacio museístico puede o no puede hacer, con los servicios que va a brindar y con el tema del presupuesto, que veremos en otra lección.

Conferencia: La gerencia de un museo, un reto para el profesional de museos

Fuente: Youtube / Museo Arqueológico Nacional de España.

Conferencia: Adriana Higuera Ruy Sánchez: Los museos como empresas culturales.

Fuente: Youtube / Ciesde Intercultural

¿Qué significa hacer una reflexión inicial? Bueno, significa hacer un ejercicio básico de pensar en los siguientes elementos:

- Considere que la misión, visión y objetivos del espacio museístico que desea crear debe guiarlo (a) en el diseño de sus servicios, pero también de su administración.
- Tenga en mente el tipo de colección y de público meta que espera gestionar en su espacio museístico.
- Comience definiendo las principales necesidades administrativas, partiendo de la dirección del proyecto. Defina la cadena de mando y a partir de esta piense en la administración financiera y de recursos humanos.
- Defina con cuidado las necesidades ejecutivas del proyecto. Piense en el tipo de persona que debe colocar al frente de las colecciones o programas. Comience a crear puestos según sus necesidades.
- Haga un esquema a mano que detalle su estructura orgánica de la manera en que hemos estudiado en la presente lección.
- Considere sus fondos y revise de nuevo los puestos creados.

Atención.

No se supone que esto sea lo que debe escribir en su documento, pero es muy importante que lo tenga claro para las futuras etapas de trabajo que va a llevar a cabo. Los elementos anteriores han sido definidos poco a poco a lo largo de los cursos 1 y 2, por lo que debe cuestionarse en cada nueva lección si estas partes están coordinadas entre sí y se adaptan a la nueva información.

A partir de esta reflexión, lo que debe tener claro para el documento escrito es lo siguiente:

- ¿De quién depende el proyecto? ¿De una institución, de una asociación comunal, de una sociedad, de una municipalidad?
- ¿Cómo se relaciona el proyecto museístico a esa institución o sociedad de la que depende?
- ¿Hay alguna idea de organización o estructura orgánica inicial? Descríbala.

Ejercicio.

Tenga presente la materia de la lección. A partir redacte unos párrafos, como máximo de dos páginas, donde muestre su organización administrativa y los elementos de las preguntas de la sección aparte.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Fuente digital:

Diccionario digital de Oxford (digital). Revisado el 14 de noviembre de 2016. Dirección electrónica: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/valorar>

Bibliografía.

Ministerio de Cultura de Cuba (2009), *Manual sobre el trabajo técnico de los museos adscritos al consejo nacional de patrimonio cultural*. La Habana: Imprenta Nacional.

LECCIÓN 10

Servicios que ofrecerá el espacio museístico

En esta lección vamos a estudiar sobre los servicios que puede brindar un espacio museístico y cómo reflejarlo en el documento escrito.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

El objetivo de esta lección es:

Comprender los posibles servicios que un espacio museístico puede brindar a partir de su público meta y cómo plantearlo en un documento escrito.

Como puede apreciarse, para establecer nuestros servicios debemos tener muy en cuenta nuestro público meta, pero esto implica, como lo hemos señalado, tener presente la misión, visión, objetivos y espacio físico que hemos definido. Algunas preguntas nos ayudarán a ordenar el tema:

1. ¿Qué clase de servicios podemos ofrecer en nuestro espacio museístico?

En este punto del curso resulta evidente que los servicios de un espacio museístico son determinados por el tipo de espacio, la misión, visión y objetivos de ese espacio, así como por su espacio y capital. No obstante, algunos servicios que normalmente resultarían costosos pueden ser ofrecidos de maneras mucho más económicas, siempre que se tenga un poco de inventiva, creatividad y disposición de mejorar y aprender. Los espacios museísticos pueden ofrecer un sinnúmero de servicios, algunos de los cuales no se pueden considerar como "típicos", esto depende un poco de nuestra orientación y hasta del compromiso social que hemos definido desde un inicio.

Pero no podemos perder la perspectiva de por qué creamos y mejoramos dichos servicios. La educación constante de los visitantes es un elemento central de todo espacio, lo cual va de la mano con la construcción y ampliación de la infraestructura y la conservación y estudio de las colecciones. Sin visitantes que asistan a los espacios no habría razón de ser de los espacios museísticos, puesto que, si las colecciones son las venas, la educación de las personas que los visitan constituye la sangre del conjunto. Esto obliga a pensar en la relación entre espacios físicos, colecciones y visitantes como el eje central que nos explica la dinámica de cada espacio.

Dependiendo de su colección, fines y funciones, se puede ofrecer una cierta cantidad de servicios a sus visitantes. Visitas guiadas, seguridad, casilleros, espacios para comer, bancas, áreas verdes, audioguías, talleres, conferencias, y muchas otras forman parte de la amplia gama de servicios que se pueden brindar. Sin embargo, de todos uno de los principales servicios que se puede ofrecer es el educativo, por el cual la calidad de la información es fundamental. Ahora bien, pensar los servicios que vamos a brindar implica volver de nuevo sobre nuestros pasos y considerar dos aspectos claves: el tipo de espacio que deseamos crear y el público meta que estamos buscando.

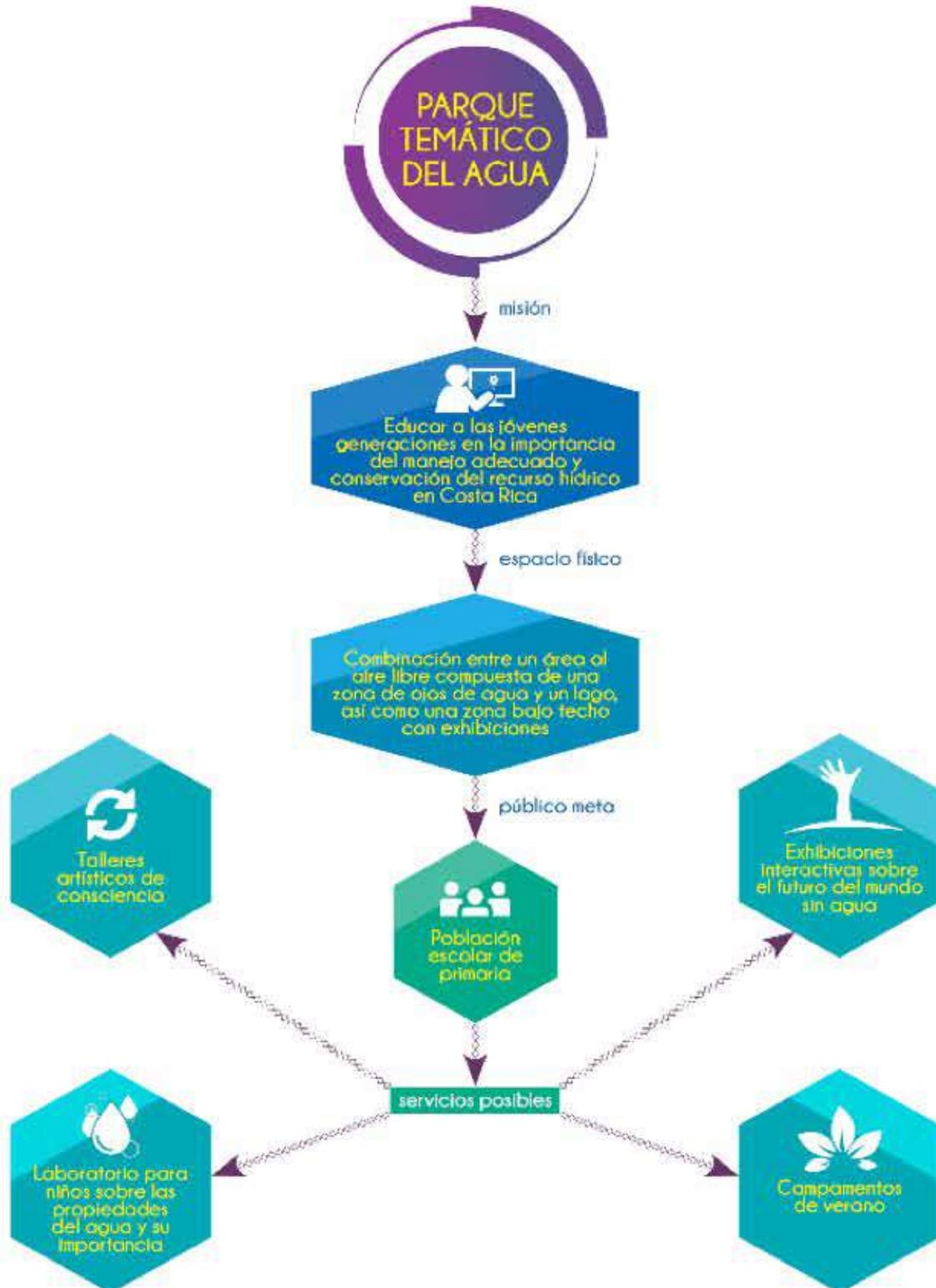
Servicios educativos del Museo Fernando García Ponce-Macay:

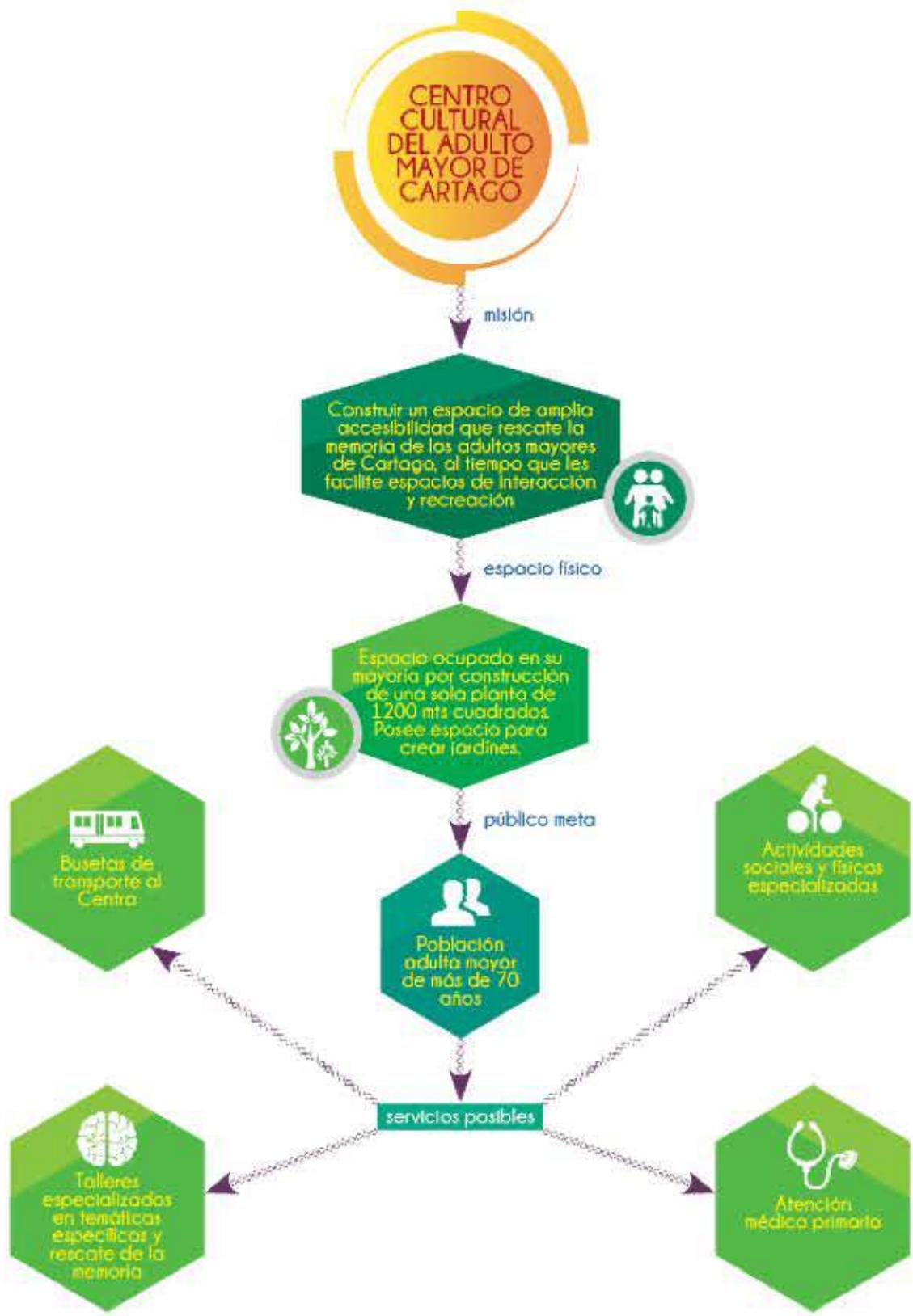
Fuente: Youtube / tvmacay

Servicios del Centro de Documentación teatral de España:

Fuente: Youtube / Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Infografía 1. Definición de servicios a partir del proceso de definición del espacio museístico.





Fuente. PMRC 2016.

2. ¿Cómo definimos nuestros servicios?

Como pudimos ver en la lección 6, el público meta es el visitante objetivo del espacio, al que idealmente se le dedica la labor y objetivos del proyecto. Tener un público definido significa elegir un tipo de visitante, que se puede relacionar con otros con las mismas características. Así, por ejemplo, si nuestro público meta son los jóvenes adolescentes entre los 14 y los 18 años, esto determinará mucho de la imagen, misión, visión y de los servicios que queremos brindar. Una regla de oro con respecto es que debemos conocer al público, su comportamiento y personalizar los servicios que se ofrecen. Tal vez no muchas personas no se den cuenta, pero la comunicación, la publicidad, así como la información en las cédulas de exhibición e incluso la decoración son parte de lo que se puede considerar servicios al público, lo que implica adaptarlas a lo que estos quieren ver o a sus necesidades. Recordemos el modelo de evaluación señalado en la lección 2 de este curso.

En conjunto, considerar el tipo de espacio y el público meta transforma lo que ofrecemos. Esto es clave para que la propuesta tenga éxito, ya que resulta importante saber quiénes son los consumidores de los productos que ofrecemos, con el fin de orientar los recursos adecuadamente. Reflexione sobre las siguientes líneas de definición de servicios.

Recomendación.

Hacer esquemas, como en el caso del esquema anterior, puede ser de mucha utilidad para ordenar las ideas. Estos pueden hacerse a mano, lo que es más simple y útil para hacer correcciones.

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, partiendo del tipo de espacio museístico y su misión, podemos comenzar a definir el tipo de público meta, que ha estado presente desde el momento mismo de definición de nuestro espacio museístico. El de público meta y tipo de espacio, en conjunto con nuestras capacidades de infraestructura y colecciones nos ayudan a definir el tipo de servicios que vamos a ofrecer. En los casos anteriores, ninguno de los espacios poseía una colección específica que ofrecer, pero una colección puede ser muy importantes para definir el tipo de servicios, como se pudo apreciar antes con el ejemplo de Centro de Documentación teatral de España.

Una pregunta importante que siempre debemos tener en la cabeza es: ¿Qué tipo de servicios puedo ofrecer con las condiciones actuales que tengo y con el personal y recursos con los que cuento?

3. ¿Cómo puedo plasmar mis servicios en el documento escrito del proyecto?

Como en los casos de las lecciones anteriores, en el documento escrito no debemos hacer un plan muy complejo o desarrollado de servicios, sino solo una reflexión inicial que demuestre lo que pensamos que pueden ser nuestros primeros servicios al público. En otras palabras, ¿qué servicios puedo ofrecer desde el momento en que inicie mis operaciones formales?

Siguiendo esa pregunta se puede iniciar por hacer el ejercicio de la infografía 1, que se puede hacer a mano, para comenzar a plantear los servicios más básicos que se pueden ofrecer. Para ello, otro ejercicio muy útil es colocarse en el lugar de las personas que van a visitar nuestro espacio. Todos hemos visitantes de algún museo, galería o espacio similar y hemos encontrado dificultades o cosas que nos gustaría, pensar en lo que nuestros usuarios van a requerir o desean de nuestro espacio puede guiarnos muy bien.

Ejercicio.

Tenga presente la materia de la lección.

Responda a las siguientes preguntas (No es necesario que incluya las preguntas o sus respuestas en el documento):

- ¿Qué tipo de espacio museístico voy a crear?
- ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de mi espacio?
- ¿Cuál es el público meta de mi espacio museístico? ¿Por qué? ¿Cómo se adapta mi tipo de espacio museístico al

público meta que seleccioné?

- ¿Qué servicios puedo albergar en mis instalaciones?
- ¿Cuáles servicios deseo ofrecer en mi espacio museístico?
- ¿Cómo afecta mi público meta a los servicios que quiero ofrecer en mi espacio?
- ¿De qué manera puedo mejorar los servicios que ofrezco a los visitantes?

A partir de esto escriba un pequeño texto que describa cada servicio que pretende brindar en su espacio museístico.

Atención.

Recuerde que no se trata de crear servicios que no se puedan sostener en el tiempo, sino de ver los que se pueden lanzar en las condiciones actuales del proyecto. Más adelante se puede crear más servicios, conforme el espacio comience a crecer. Es mucho mejor contar con pocos servicios muy bien organizados, que con muchos que no se puedan realizar.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para realizar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

En esta lección vamos a comprender algunos ejemplos de la gestión de recursos para espacios museísticos, a partir del presupuesto.

Para comprender cómo construir un primer presupuesto debemos profundizar en las estrategias para ello. Esto NO significa que todo lo que estudiemos en esta lección debe ser colocado en el documento escrito. Mucho de lo que se analizará corresponde a la ejecución del proyecto, cuando nuestro espacio museístico se encuentre en pleno funcionamiento, aunque es importante tener claros los costos de planificación del proyecto, entre ellos los de formalización, que ampliaremos en la siguiente lección. Al final de esta lección se encontrará una guía de cómo traducir lo estudiado al documento escrito.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto					Conclusión	
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto													Ejecución	

El objetivo de esta lección es:

Comprender de qué manera se hace un presupuesto y cómo se plantea esto en el documento escrito del proyecto museístico.

Para desarrollar esta lección debemos preguntarnos:

1. ¿Qué es un presupuesto?

El presupuesto es una de las principales herramientas de administración, planificación y control del funcionamiento de un proyecto. A partir de este es posible registrar con precisión los ingresos y los gastos de mi proyecto, planear metas hacia el futuro y evaluar el cumplimiento de estas metas. Si conozco mis ingresos y gastos de un año puedo suponer, basado en los datos, lo que se gasta normalmente y tener una idea del presupuesto que requiero para el siguiente año.

Video. Introducción al presupuesto.

Fuente: Youtube / Cintia Unicordoba

Video. ¿Cómo hacer el presupuesto?

Fuente: Youtube / Diario Gestión

Asimismo, si asignó presupuesto a un proyecto específico puedo evaluar la forma en que se ejecutó el presupuesto y si este fue efectivo o no. De esta manera la construcción presupuestaria es uno de los principales pasos en la consolidación del proyecto museístico que hemos definido. Esto plantea una responsabilidad singular, la de mantener una disciplina constante que permita el registro de todos los movimientos económicos de manera diaria en la contabilidad del proyecto. Hacer un presupuesto significa pronosticar o planear cómo se comportará el ingreso y el gasto de nuestro proyecto basado en los datos que hemos reunido en la contabilidad durante un tiempo, es la razón por la cual los presupuestos suelen hacerse cada año.

Es una estimación basada en datos, esa es la diferencia con una suposición o una apuesta, en la cual no sabemos nada sobre el posible resultado, no tenemos información, confiamos puramente en la suerte. En el presupuesto, en cambio, utilizamos la información contable que hemos reunido y nuestro conocimiento sobre el proyecto que dirigimos para

estimar cómo se comportará todo al año siguiente. A partir de esa idea asignamos una cantidad de dinero a cada uno de los departamentos o áreas del proyecto, que hemos definido en el organigrama de trabajo.

En ocasiones un presupuesto acierta y todo se comporta según lo esperado, en otras ocasiones el presupuesto se equivoca. Cuando esto último sucede puede pasar en dos sentidos: cuando ingresa más que lo estimado y cuando ingresa menos o se gasta más de lo estimado. El primer caso nos indica que hemos hecho un buen trabajo o que las condiciones han sido favorables, esto nos permite crear presupuestos extraordinarios, que sirven para desarrollar otras cosas de nuestra lista de prioridades. En el segundo caso, debemos evaluar lo que ha pasado, si hay que hacer correcciones o sanciones por mal manejo y recortar gastos. En cualquiera de los dos casos el presupuesto nos permite manejar muy bien la planificación y el cumplimiento de nuestras metas.

2. ¿Cómo puedo desarrollar un presupuesto para mi proyecto?

Algunos pasos importantes para construir un buen presupuesto son:

1. Debemos contar con un plan estratégico y metas de la organización muy claras. Para esto debemos contar con una misión y visión bien definidas, que nos ayuden a plantear adecuadamente los elementos estratégicos que hemos estudiado, como: definición del espacio, evaluación del espacio físico, definición de colecciones y productos, público meta y organización del recurso humano. A partir de lo cual debemos plantear metas económicas realizables, como por ejemplo aumentar el ingreso del proyecto en un 5% para el fin del año.

Con el presupuesto nos será posible analizar las tendencias de los ingresos y gastos en años anteriores. Con ello podremos tener una proyección más acertada del gasto y el ingreso a nivel general, es importante que veas con cuidado cómo se comporta el gasto en cada departamento de tu organización con el tiempo.

Conociendo las tendencias generales de manera adecuada podemos establecer montos límites para gastos en cada rubro. Conociendo los ingresos puedes pensar en el porcentaje de estos que quieres gastar en cada categoría antes de elaborar el presupuesto. Esto es importante para priorizar y tener una visión más completa del destino de tus ingresos.

2. Es importante pronosticar ingresos. Si el proyecto es muy nuevo no se recomienda contar con dinero por venta de entradas o suvenires, pero con el tiempo es posible saber el comportamiento específico de esos rubros, lo que permitirá tomar una decisión por adelantado con estos. Muchos ingresos del espacio deberán venir de acciones específicas de recaudación, como fondos específicos, donativos o actividades. Es importante que se establezcan planes específicos para la recaudación de dinero desde un año antes, con el objetivo de poder confirmar si estos fondos estarán disponibles y cómo.

3. Es importante pronosticar los gastos. El registro de contabilidad nos permitirá conocer las inversiones realizadas y las salidas de dinero por cada departamento de tu organización. De esa manera podrás detallar cada uno de los gastos y disponer de los recursos necesarios para pagarlos.

Los gastos deben dividirse en: a) gastos generales del proyecto, que se pueden dividir en fijos (agua, luz, nómina) y variables (mantenimiento y otros administrativos); b) proyectos planeados, en los que se tiene contemplado realizar inversiones, como por ejemplo talleres, investigación o exhibiciones específicas; c) imprevistos, que son gastos que surgen de sorpresa o no de forma no contemplada normalmente, este rubro depende un poco de la experiencia.

4. Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización. Para la implementación del presupuesto es muy importante que cada una de las áreas de la organización, definidas en la estructura orgánica del espacio cuente con su propio presupuesto individual. De esta forma es mucho más sencillo el control y seguimiento de la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de metas.

Implementar un presupuesto por áreas tiene ventajas: a) motiva y reta a los empleados a cumplir con las metas específicas y alcanzar los objetivos presupuestados, b) otorga responsabilidad a cada persona asignada al manejo de los recursos, c) ayuda en la toma de decisiones a cada persona asignada a dirigir cada una de las áreas, d) evita que los objetivos operacionales sean manipulados por el encargado de un área, e) consolida la estructura organizacional delimitando

autoridad y responsabilidades, f) fomenta la planeación y anticipación a las situaciones que puedan presentarse, g) permite construir importantes indicadores como efectividad, productividad, uso de los recursos, etc.

5. Programar revisiones periódicas de seguimiento. El primer paso es comparar el presupuesto en ejecución con los anteriores para encontrar diferencias en contra del proyecto. Esto indica la necesidad de revisar individualmente el rubro y entender lo que está pasando. Además, se puede ver la ejecución y proyectar si esta se va a salir del presupuesto en el año corriente o si va por buen camino.

6. Tomar decisiones con respecto a las variaciones de resultados vs presupuesto. Cuando se detectan anomalías o problemas de presupuesto es necesario tomar acciones rápidas y contundentes para detener el problema. Hay que identificar el aspecto que causa problemas, determinar las prioridades de gasto y realizar los ajustes para que los proyectos se cumplan en tiempo y forma o evitar problemas mayores. Es fundamental que se determine si el problema nace en un mal manejo del personal, entender las circunstancias de esto y hacer las correcciones adecuadas.

Consejo.

No gaste dinero que no posee. No haga previsiones por dinero que no tiene seguridad de tener o que no tiene forma de estimar. Un error muy común de los presupuestos es tratar de adivinar y planear sobre dinero que no hay forma de saber si entrará. Un ejemplo clásico de esto es pronosticar un nivel de ventas de entradas sin tener datos de varios años que nos permitan estimar sobre la posibilidad de que ese dinero entre. Es mejor partir, al inicio del proyecto, desde el dinero con el cual se cuenta efectivamente. A partir de este se estiman los gastos que se pueden cubrir, utilizando para ello nuestra lista de prioridades. En un espacio aparte se plantea un proyecto de financiamiento que incluye alguna idea para recaudar dinero que pueda financiar otras metas presupuestarias (proyectos como exhibiciones, talleres u otros).

Ejercicio.

A partir de lo estudiado en esta lección y con la estructura orgánica de su espacio museístico en mente, forme un presupuesto inicial para su proyecto.

Importante.

En este ejercicio no se le pide que desarrolle un presupuesto completo basado en datos que no posee. Es decir, es imposible hacer un presupuesto operativo de un museo o una galería que no existe. Por lo tanto, lo que le pedimos es que piense en el dinero con el que cuenta para “formalizar su proyecto”, o sea, para llevar a cabo las etapas iniciales, así como los gastos en los que podría incluir.

Le invitamos a revisar este presupuesto una vez más cuando haya terminado de revisar la lección 12, ya que le dará una muy buena idea de los gastos iniciales del proceso de formalización. Recuerde que otros gastos posibles pueden ser estimados a partir de la evaluación del espacio físico, de los servicios y las colecciones.

Un ejemplo de esto es el siguiente:

INGRESO PRESUPUESTARIO	
Rubro	Importe
1.	
2.	
3.	
Total bruto	
EGRESO PRESUPUESTARIO	
Rubro	Importe
1.	
2.	
3.	
Total bruto	
Diferencia (neto)	

Notas.

- Puede agregar tantos rubros como necesite.
- Sea muy sincero con las cantidades que posee.
- Considere su estructura orgánica, sus colecciones y otros elementos que ha definido para proyectar posibles gastos.
- Recuerde que tanto ingresos y gastos deben proyectarse en un plazo de tiempo, que puede ser de un año, seis meses o un trimestre.
- Lo ideal en esta etapa es que proyecte gastos para la realización de la etapa donde se encuentra y NO gastos o ingresos para la operación de un espacio en funcionamiento. Esto porque su proyecto todavía no está en operación. Para ver un ejemplo más de esto puede verse el siguiente ejemplo.



A partir de ese cuadro escriba un pequeño texto que describa este presupuesto y que explique lo siguiente:

- ¿El presupuesto es anual, semestral o trimestral?
- ¿Por qué el presupuesto se distribuyó de esa manera?
- ¿Qué objetivo se busca cumplir con este presupuesto?
- ¿Cuánto dinero necesita para cubrir las primeras etapas de planteamiento y formalización del proyecto? ¿Cómo lo va a cubrir?
- Adjunte el cuadro.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para realizar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía.

Ministerio de Cultura de Cuba (2009), *Manual sobre el trabajo técnico de los museos adscritos al consejo nacional de patrimonio cultural*. La Habana: Imprenta Nacional.

A continuación, se detallan los pasos y recomendaciones más importantes en el proceso de creación de un espacio museístico en Costa Rica. Le recomendamos que ponga mucha atención a cada punto y recomendación antes de comenzar el proceso, también le sugerimos que revise las otras guías y domine los pasos y procedimientos.

PROCEDIMIENTOS.

Paso recomendado inicial: Obtenga firma digital. Este paso no tiene que ver directamente con la formación de un espacio museístico, pero puede facilitarle algunos trámites que desee realizar. La firma digital es un sistema que, por medio de una tarjeta y un lector 100% personalizados, permite a su dueño firmar documentos en internet, pdf y otras cosas. Este sistema se está comenzando a implementar en muchas instituciones públicas para hacer trámites más simples en línea, lo que le puede ahorrar viajes a San José o dinero de abogados y otras personas. No es una tecnología complicada, pero requiere de aprender ciertas cosas y ser muy cuidadoso con la tarjeta y demás, al final agregamos información sobre el tema y algunas recomendaciones si le interesa.

1. Consulte la disponibilidad del nombre del espacio museístico. Toda iniciativa que tenga previsto comercializar o promocionar su nombre debe verificar que no se repita. Esto se puede hacer en línea, sin costo alguno a la dirección <https://www.rnpdigital.com>. Se puede solicitar un certificado de nombre en el mismo Registro de la Propiedad.
2. La página del registro (<https://www.rnpdigital.com>) posee mucha información que le puede servir, se recomienda que la investigue con cuidado. Una de las herramientas de mayor utilidad es la plataforma de creación de empresas en línea. Esta permite hacer a través de internet, por uno mismo, la mayor parte de los trámites que se deben realizarse con el Registro de la Propiedad. Para ello debe ver el link: <https://www.crearempresa.go.cr/>. Nota, en este caso es útil la firma digital. Otra forma de obtener información y realizar trámites es por medio del Call Center del Gobierno, al teléfono 1311 (opción 6).
3. Hay que autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro de la propiedad ante la sección mercantil del Registro Público. Esto lo realiza un notario público por un costo ya establecido en la legislación nacional vigente de 165.000 colones (Decreto 39078-JP, publicado en La Gaceta No. 157 de 12 de agosto de 2015, página 9). A través de escritura notarial se determina si el proyecto va estar dirigido por una sociedad anónima, por una cooperativa, por una junta vecinal o cualquier otro ente constituido para ese fin. Además, se registra el nombre, los estatutos de creación (los cuales regulan las funciones del ente que dirige el proyecto y del funcionamiento del espacio, como por ejemplo su organización interna, presupuesto, etc.) y otros elementos sensibles como las propiedades que forman parte del proyecto. Estas escrituras pueden ser presentadas a través de la misma plataforma de <https://www.crearempresa.go.cr/>.
4. Crear una cuenta bancaria con capital inicial, pagar el registro y los timbres. Como un requisito para la creación de la empresa debe crearse una cuenta bancaria, en el Banco Nacional de Costa Rica, que cuente con un 25% del capital social indicado en el en Contrato Social (escritura notarial del paso 3). La cantidad depositada podrá ser reintegrada una vez que el espacio ha sido debidamente registrado. Los fundadores pueden optar por firmar un pagaré ante el notario y depositar el capital en la cuenta bancaria después. Desde el 28 de diciembre de 2012 los libros de la compañía ahora se pueden registrar en el Registro Nacional en el momento de la incorporación. Además, los libros de contabilidad de registro de la empresa ya no son necesarios. Las tasas de registro deben ser pagadas en el banco antes de presentar el registro de empresa, estas son:
 - a. Derechos de timbre: Archivo Nacional, 20 colones; Colegio de Abogados, 10.000 colones; Educación y Cultura, 750 colones; Timbre Fiscal, 625 colones.
 - b. Derechos de inscripción: Registro Nacional, 37.940 colones.

- c. Municipal 0,2% del capital registrado en la escritura notarial.
 - d. Sello Agrario (timbre agrario): 64.500 colones.
 - e. Legalización de los libros: 15.000 colones.
5. Llevar a cabo el registro de la escritura notarial en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía. Para esto puede utilizarse la plataforma <https://www.crearempresa.go.cr/>, que ayuda mucho a reducir los tiempos de incorporación de la empresa ya que permite enviar digitalmente los documentos de incorporación. Atención: para apreciar una guía más completa de cómo hacer el trámite personalmente puede verse la página web: <https://costarica.eregulations.org/procedure/30/92/step/294?l=es>. Otra forma de obtener información y realizar trámites es por medio del Call Center del Gobierno, al teléfono 1311 (opción 6).
 6. Presentar el formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda. El trámite de incorporación al sistema de tributación del Ministerio de Hacienda de Costa Rica se puede realizar de manera cómodamente por medio de la dirección electrónica: <https://tribunet.hacienda.go.cr/inscriptipopersona.jsp>. Tome en cuenta: contrate los servicios de un contador para su proyecto, ya sea en planilla o por servicios, ya que anualmente debe presentar la declaración de sus impuestos y los formularios informativos, todo esto se hace en línea y puede resultar confuso, evite dolores de cabeza. Explore las páginas del Ministerio de Hacienda para informarse en detalle de estos procedimientos, es importante: <http://www.hacienda.go.cr/>, y el portal de tributación en el siguiente LINK.
 7. Registrarse para obtener el Seguro de Riesgos Laborales con el Instituto Nacional de Seguros. Este trámite lo puede realizar presencialmente o en línea a través de <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/>, busque la opción INS en Línea o utilice el siguiente LINK. En caso contrario vaya a una de las agencias del INS en cualquier lugar del país.
 8. Solicite un permiso sanitario (en caso que aplique). Para esto debe apersonarse en alguna oficina del Ministerio de Salud que le quede cercana, para entregar los formularios respectivos, los cuales puede encontrar en el siguiente LINK. En algunos casos este es un requisito importante para solicitar el uso de suelo municipal. Los costos del permiso sanitario varían dependiendo de la actividad y el tamaño del inmueble entre los 30 y los 100 dólares.
 9. Solicite los permisos de SETENA (en caso de que aplique). Hay algunas actividades que necesitan de permisos ambientales, llamados Viabilidad Ambiental. Para llevar a cabo estos trámites se recomienda que se vea el sitio web de la SETENA en el siguiente link: <https://www.setena.go.cr/tramites.html>. En este se encuentra una explicación de algunos aspectos al permiso. Para más información ponerse en contacto con la SETENA a los teléfonos (506)2234-3420 (Central) o (506) 2253-7159 (Plataforma de Servicios).
 10. Registrar el proyecto como empleador ante la Caja Costarricense de Seguro Social. Si desea ir en persona vea la siguiente guía de procedimientos, de manera que puede prepararse: <https://costarica.eregulations.org/procedure/30/92/step/29?l=es>. Recomendación. La CCSS ha implementado un sistema en línea para gestionar toda inscripción como patrono, además de la presentación de planillas, la gestión de todos los trámites que deben hacerse con la Caja y demás. Para ello es importante la firma digital. Si está interesado vaya al sitio de la Caja llamado Sicere en el link: <https://sfa.ccss.sa.cr/afiliacion/index.jsp>. Se recomienda que investigue los beneficios que la CCSS pone a disposición de los patronos en su sitio web: <http://www.ccss.sa.cr/>. Para ver una explicación sobre Sicere vea el siguiente LINK.
 11. Solicitar la licencia de negocio o patente de la municipalidad (en caso de que aplique). Todas las municipalidades piden el registro del negocio o empresa que se vaya a instalar, lo mismo aplica para los espacios museísticos. Se recomienda informarse muy bien desde un inicio sobre los trámites municipales en su localidad para no recibir sorpresas, algunos de los más comunes son:
 - a. Copia del permiso de funcionamiento, en los casos que proceda, según el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud, Decreto Ejecutivo N° 34728-S. y sus reformas.
 - b. Si la actividad es industrial, debe presentar el permiso extendido por las oficinas centrales.
 - c. Si la actividad es comercial, debe presentar el permiso extendido por la oficina local.
 - d. Clasificación del tipo de industria por el Ministerio de Salud.
 - e. El solicitante y dueño de la propiedad deben estar al día con el pago de sus impuestos municipales, por

- tanto, usualmente se les solicita aportar las constancias respectivas.
- f. Si es física, copia de cédula por ambos lados, extranjeros, copia completa de la cédula de residencia y si es persona jurídica debe presentar la personería jurídica de la sociedad, cédula jurídica y copia de cédula de identidad de apoderado generalísimo.
 - g. Uso de suelo o certificado de uso de suelo, que según el Artículo 28 de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, lo otorga la misma municipalidad.

Información sobre firma digital

La firma es un recurso que permite a las personas físicas o jurídicas hacer trámites en internet de manera más segura y sencilla. Es una forma de encriptación que permite utilizar la firma en la red, firmar documentos en la computadora y servir como identificación (como la cédula) en internet entre otras ventajas. Actualmente muchas instituciones han comenzado a hacer uso de este sistema para hacer trámites en sus sitios web, con lo cual permiten: mejoran la rapidez de los trámites, tiene más control sobre los procedimientos que les toca fiscalizar, reducen la cantidad de papel que se requiere y las filas. Una explicación muy detallada de lo que es y cómo funciona la firma digital se encuentra en: http://www.bccr.fi.cr/firma_digital/. Para más información ver la página: <http://www.mifirmadigital.go.cr/>.

Para realizar el trámite de firma digital se debe:

**Consejo. Informarse con mucho cuidado sobre lo que necesitamos, una firma personal o jurídica para empresas. Hay formas de ligar las firmas personales al proyecto, pero para todo hay que estar muy informado. Puede recurrir a la línea del gobierno 1311 (opción 8).*

1. Hacer una cita para obtener una firma digital en uno de los agentes certificados para realizar el trámite, ver: http://www.bccr.fi.cr/firma_digital/firma_digital.html. Otra forma de obtener una cita, directamente con Gobierno Digital, es por medio del Call Center del Gobierno, al teléfono 1311 (opción 8).
2. Pagar las tasas de firma digital. Estas son establecidas por el ente que emite la firma y son diferentes si la persona es cliente o no de la entidad. Por lo tanto, le sale más barato si obtiene firma digital con un banco con el que es cliente o directamente con Firma Digital.
3. Asistir puntualmente a la cita con los documentos que le soliciten. En general solo se solicita la cédula física o jurídica (en caso que deseemos obtener firma personal o del espacio museístico), así como el recibo de pago de los montos solicitados por la entidad.
4. Preparar la computadora para utilizar firma digital. Se requiere de una serie de pasos para instalar la firma digital en nuestra computadora:
 - a. Asegurarse que la computadora tiene un buen antivirus y los requerimientos del sistema son los mínimos.
 - b. Descargar los programas para usar la firma digital a través de la página: <https://www.soportefirmadigital.com/sfdj/dl.aspx?lang=es>. En esta se le solicitarán algunos pasos, sígalos al pie de la letra y podrá descargar los programas.
 - c. Revise la información para instalar los programas, ponga atención a los requisitos. Par esto puede ver la sección de guías y manuales de la página: <https://www.soportefirmadigital.com/web/es/guias-y-manuales.html>, seleccione la opción de instalación que mejor le funcione. Le aparecerá una página donde le solicitarán los números que se encuentra en la parte de atrás en la esquina inferior derecha de la tarjeta, hágalo y avanzará a un manual para instalación.
 - d. Instale los programas en su computadora. Si tiene dudas o problemas puede llamar al 1311 (opción 8), donde le ayudarán con su problema.

Video. Firma Digital: Autenticación en Internet y firma de documentos electrónicos

Fuente: Youtube / Ministerio de Ciencia y Tecnología Costa Rica

Video. Qué debo hacer en el Quiosco

Fuente: Youtube / División de Sistema de Pagos

Video. Guía para firma digital (para Mac).

Fuente: Youtube / Costa Rica Paso a Paso

LECCIÓN 12 - Formalización del proyecto y diseño de un cronograma de trabajo

En esta lección vamos a analizar el proceso de formalización del proyecto y cómo realizar un cronograma de trabajo.

Esta es la parte final del curso, por lo que, a partir del cronograma, buscaremos ordenar la información que hemos desarrollado en las lecciones anteriores. Mientras que daremos un primer vistazo al tema de la formalización legal del proyecto museístico que hemos creado.

¿En qué parte del proceso vamos?

Aspectos iniciales		Introducción			Definición				Alcances del proyecto						Conclusión
Proyecto	Evaluación	Introducción	Antecedentes	Justificación	Nombre	Misión	Visión	Objetivos	Público meta	Espacio físico	Colecciones	Política y formas de administración	Servicios	Presupuesto	Formalización
Reflexión	Redacción del proyecto														Ejecución

El objetivo de esta lección es:

Confeccionar un cronograma de trabajo para el documento escrito y comprender los pasos para la formalización del trabajo.

Para desarrollar esta lección debe preguntarnos:

1. ¿Cómo desarrollo un cronograma de trabajo?

Llegados hasta este punto del curso lo único que nos hace falta es construir un cronograma de trabajo, que nos permita ordenar la planificación de los aspectos que hemos tratado en las lecciones anteriores. Esta herramienta es de gran utilidad, resulta muy sencilla de utilizar y puede ahorrarnos varios dolores de cabeza. Como hemos podido estudiar, mucho del trabajo de la creación y gestión de un espacio museístico tiene que ver con la planificación de cada una de las áreas de trabajo que surgen de la definición de la misión y visión del mismo. Es un proceso constante de evaluación, creación de proyectos y planificación que se mantiene en balance entre los objetivos del proyecto y el presupuesto que se tiene para desarrollarlos.

De ahí que un cronograma resulta ser gran utilidad, porque permite ver en un cuadro los proyectos que se van a desarrollar en un período de tiempo, normalmente de un año. Esto se complementa con el trabajo del presupuesto, que como hemos podido constatar funciona como un sistema de control para el desarrollo de los objetivos, las metas y los proyectos del espacio. La utilización de ambas herramientas en conjunto permite la fiscalización del trabajo en el museo, el control de la ejecución de los presupuestos y del trabajo en plazos razonables. Lo cual resulta de gran importancia, ya que dejar la realización de proyecto a la voluntad de quienes lo desarrollan, sin plazos de cumplimiento, hace que todo lo planificado se estanque, que los encargados no se enfoquen en cumplir metas y se pierdan los objetivos que se querían cumplir. Es mucho mejor manejar la posibilidad de una prórroga de tiempo, siempre y cuando se justifique, que darle todo el tiempo del mundo a un proyecto.

En el Anexo 1 (Cfcs-0002-0412-A1) se encuentra un modelo y ejemplo de un cronograma para un espacio museístico (ver Infografía 1). Este cronograma ordena una serie de tareas (metas) en la primera columna, mientras que pone los meses para la realizar esas metas en la primera fila. Al marcar cada casilla se reconocen dos situaciones: primero, la duración de cada tarea; y segundo, el momento del año en que se realizará esa tarea. Si estuviéramos comenzando un año, esto significaría que en la tarea de crear legalmente el órgano directivo vamos a ocupar los meses de enero, febrero, marzo y abril en esa tarea.

Infografía 1. Cronograma de trabajo para un espacio museístico.

TAREAS	PROGRAMACIÓN																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Creación legal del órgano directivo	■	■	■	■														
Reuniones	■																	
Selección de miembros		■																
Formalización legal			■															
Inscripción				■														
Priorización y redacción de los programas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
					■													
						■												
							■											
Desarrollo arquitectónico								■	■									
								■										
									■									
Programa de comunicación										■								
										■								
											■							
Programa de exhibición												■						
												■						
													■					
Programa de educación														■				
														■				
															■			
Instalación																■	■	
Inauguración																		■

Este cronograma fue construido a partir de la planificación y desarrollo del proyecto museístico que estamos planteando, pero de igual manera lo podemos realizar con proyectos específicos, ordenados por departamentos dentro de nuestra organización. Esto nos permite organizar el trabajo y planificar de acuerdo con lo que hemos proyectado dentro del presupuesto. Por ejemplo, si sabemos que contamos con un dinero a mediados del próximo año y lo presupuestamos así, podemos reflejarlo en el cronograma de trabajo para ese año, colocando una exhibición, u taller o alguna prioridad de construcción u organización en ese momento.

2. ¿Cómo llevo a cabo la formalización de mi proyecto?

Llegamos al punto de comprender el proceso que debemos llevar a cabo para constituir nuestro proyecto en un ente con personería jurídica. Esto permite muchos beneficios a un espacio museístico: un ente formalizado puede ser sujeto de crédito en los bancos, el proyecto puede acceder a los fondos de apoyo del Ministerio de Cultura, puede comprar y vender propiedades y otros bienes, las empresas e instituciones toman más en serio las propuestas realizadas, entre otras muchas ventajas. No obstante, esto también significa responsabilidades legales: pagar impuestos, llevar adecuadamente los libros contables, ser responsables de sus bienes y de lo que se ofrece, entre otros.

En Costa Rica, el proceso de formalización de una empresa u otro ente puede ser complejo, ya que requiere de trámites en una serie de instituciones públicas. Un promedio de la Cámara de Comercio de Costa Rica indica que se puede tardar

aproximadamente unos 120 días en la creación de dicha empresa, unos 4 meses. Por ello, para facilitar el proceso nos hemos dado a la tarea de crear una pequeña guía para que sea más sencillo.

Nota.

Esta es materia de un curso completo, pero le vamos a facilitar unas guías detalladas que le sirvan en su camino.

Tome en cuenta...

1. Una vez finalizado y aprobado el documento escrito del proyecto museístico, que hemos desarrollado a lo largo de este curso, debe proceder con la validación del mismo ante su institución, asociación comunal o cualquier otro ente que dirija el proyecto.

La validación implica que la institución, asociación o cualquier otro ente que dirija el proyecto aprueba lo realizado o aplique cambios o correcciones finales. Recuerde que cualquier cambio o corrección puede afectar todo el proyecto, por lo que se recomienda que para hacerlo se sigan los pasos aprendidos en este curso.

2. Una vez obtenida la validación, se recomienda presentar el proyecto final una vez más al PMRC, o cualquier otro ente que trabaje el tema museístico, para una revisión que permita dar recomendaciones finales.

3. A partir de este punto se invita a seguir los consejos y pasos de las guías que se adjuntan a esta lección. Importante. El PMRC ha creado una guía de recomendaciones y pasos para la formalización específica para los espacios museísticos (ver Anexo 2, Cfcs-0002-0412-A2).

Adjuntamos otras guías útiles para la creación de personerías jurídicas, no todos los pasos que se refieren en los anexos son necesarios a todas las iniciativas que se quieren inscribir, por lo que es importante consultar dependiendo del caso particular (Anexo 3, Cfcs-0002-0412-A3; Anexo 4, Cfcs-0002-0412-A4).

¡Suerte en su proceso de formalización!

Ejercicio.

A partir de lo estudiado en esta lección realice un cronograma de trabajo para el primer año de funciones del espacio que desea crear.

Importante.

Esta no es una actividad evaluada. Sin embargo, recuerde que el trabajo práctico del curso para esta unidad incluye presentar un adelanto de estos puntos, realizar este ejercicio le ayudará a adelantar para realizar el trabajo práctico de la presente unidad y el proyecto final del curso.

Bibliografía.

Cámara de Comercio de Costa Rica (2015), *Guía básica para abrir un negocio en Costa Rica*. San José, Costa Rica, digital.

PMRC (2016), *"Papeles y documentos varios"*. San José: Museo Nacional de Costa Rica, inédito.

Programa de Museos Regionales y Comunitarios
Museo Nacional de Costa Rica
2020