



# UNIVERSIDAD MEXICANA

## PLANTEL CENTRAL

---

---

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS ANTE LA  
S. E. P SEGUN ACUERDO No. 2004337, CON FECHA 13 DE OCTUBRE DE 2000.

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN HABILIDADES DIRECTIVAS

“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA,  
DE LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA DEL REGISTRO ORDENADO,  
ACTUALIZADO Y RE-EDITABLE DE LOS MUSEOS DE LAS 16  
DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL” EN EL 2008.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN HABILIDADES DIRECTIVAS

P R E S E N T A :

**LUISA VERÓNICA MÜLLER RAMÍREZ**

Asesores: Mtro. Adolfo Paris Galván Rodríguez  
Mtro. Pedro Rafael Corvera Galván

MEXICO, D. F. ENERO 2008

# UNIVERSIDAD MEXICANA PLANTEL POLANCO

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO SOBRE EL PROYECTO:

Habilidades Directivas aplicadas al proyecto:

“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA,  
DE LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA DEL REGISTRO ORDENADO,  
ACTUALIZADO Y RE-EDITABLE DE LOS MUSEOS DE LAS 16 DELEGACIONES  
DEL DISTRITO FEDERAL EN EL 2008”.

Lic. Luisa Verónica Müller Ramírez  
Maestría en Habilidades Directivas  
Matrícula 40334027-50

Y el séptimo día se podría incursionar por los museos en compañía de la familia

## Agradecimientos

### “AL SER SUPREMO”

Se le invoca, acompaña,  
asiste en momentos tan difíciles de la existencia

A la Universidad Mexicana por brindarnos la oportunidad en su plantel de adquirir conocimiento a través de su profesorado, así como a su personal ~ relevantemente a los que me apoyaron en esos momentos necesarios ~ para seguir creciendo en el compromiso de ser mejores mexicanos y que juntos con nuestro país avancemos.

Al Mtro. Adolfo Paris Galván y al Mtro. Rafael Corvera, por sus asesoramientos, dándome orientación oportuna, dando luz en mi camino, y a la vez por permitirme cerrar este tan importante ciclo de vida.

De manera destacada, agradezco al Profesor C.P. Héctor Fernando Serrano Agüeros y al Ing. José Raúl Rosales Contreras por su invaluable apoyo, dedicación, paciencia y sugerencias, gracias nuevamente, sin ustedes me hubiera sido imposible concluir este trabajo.

A los Maestros de la Universidad Mexicana por revisar este proyecto de investigación, por enriquecerlo con sus conocimientos y experiencias.

A la empresa **PEÑOLES**, por brindarme la oportunidad de desarrollarme, por todo lo que he aprendido en este tiempo de colaboración, así como a mis Jefes, Superiores y Compañeros, por brindarme su apoyo y paciencia.

A los Directores de los museos (personal Administrativo) que tan desinteresadamente colaboraron, contribuyendo con: experiencia, conocimiento, comentarios y entusiasmo en este proyecto de investigación.

A los funcionarios de las Instituciones Oficiales por su atenta colaboración e interés en este proyecto.

A “todas aquellas personas” que tan amablemente y con mucha disposición aportaron parte de si mismos, para enriquecer esta investigación.

A mi familia, seres queridos y amistades; que con su amor, paciencia y apoyo incondicional, me brindan siempre la confianza para no desistir.

A los interesados en este proyecto.

A ese yo interno que no permite derrumbarse y que saca fuerzas de donde aparentemente no hay.

Dedico esta investigación

**“AL SER SUPREMO”**

A mi familia:

Mis amores: Maruquita, Lucero y Cosette

Con todo mi amor, admiración y respeto. Por lo que significan: “mi universo.”

A mi segunda familia

Jesús y mis nietos Jesús, María Eugenia y Joshuelle Cosette ~ por darme alegría en  
el vivir  
(a mis futuros nietos)

A mis familiares y a los que se adelantaron.

A mis amigos.

A “TODOS los Profesores” que a lo largo de mi existencia me han compartido sus conocimientos, así como a los profesores de UNIMEX: Mtro. Paris Galván, al Mtro. Rafael Corvera, al Profesor C.P. Héctor Serrano y al Ing. Raúl Rosales, en el cierre de este ciclo académico.

A mi jefe el Ing. Francisco González Rendis, a mis superiores y compañeros de la empresa **PEÑOLES**.

A esos personajes que llamo guías, así como a todos aquellos seres que impulsan proyectos y a los autores de los libros.

A todos y cada uno de mis Ángeles Guardianes,

[\_\_\_\_\_]

Que en forma directa o indirecta han colaborado con su apoyo incondicional, respeto, comprensión, paciencia y cariño.

~ Nudo de corazones, nido de relaciones ~

A su vez a todos aquellos que aportaron sus comentarios para mejorar.

(Aprovecho para agradecer a todos los antes mencionados que formen parte de mi patrimonio personal)

A MÉXICO, a mis MUSEOS, a Museando Ando, a los que creen en mí y a Usted lector de esta investigación.

*A mi persistencia.*

*Sin los visitantes no existen los museos y sin la promoción y difusión, menos.  
Refrendando el compromiso de servir a la sociedad e ir a ese segmento desinformado.*

*Por un ideal ~ se trabaja, se sueña, se lucha, se vive y con pasión y compromiso...  
se hace realidad, confiar y estar atenta a la respuesta.*

## Resumen

Este trabajo tiene como fin el de proporcionar un servicio contribuyendo a la difusión y promoción de los museos de la ciudad de México, mediante la propuesta de la creación de una: “Documentación completa, actualizada y re-editable del registro ordenado de los Museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal”, que es el producto final de esta investigación, brindando un servicio a la sociedad como contribución informativa, optimizando su consulta mediante la actualización oportuna de ésta.

Para su elaboración, fue indispensable apoyarse en uno de los procesos administrativos a propósito de la difusión de los museos, donde sus directores (personal administrativo), así como los funcionarios de las dependencias oficiales), deben responder a la misión y visión de éstos, enfrentando el reto de brindar un servicio a la sociedad, difundiendo los museos para que éstos sean visitados.

Cabe señalar que a pesar de que existen muchas y variadas publicaciones, hay una importante desinformación de algunos museos, por lo que se insiste es urgente reorganizar y proponer un registro ordenado, completo, actualizado y re-editable, en donde el usuario pueda consultarlo y así responder a la demanda cultural.

Es por ello que para el desarrollo de este trabajo de investigación, se ubicaron a los responsables de difundir a los museos, se indagó en los procesos administrativos, en las publicaciones oficiales y comerciales impresas para así poder evaluar si éstos estaban actualizados: La respuesta es que ninguno de los antes mencionados cuentan con un registro completo, ordenado, actualizado y re-editable de los museos de la Ciudad de México.

El resultado de esta investigación fundamentó la motivación y el compromiso para la realización de dicho registro, actualizándolo en el 2008.

## Índice General

Portada.....	i
Resumen .....	v
Índice General.....	vi
Índice General por Capítulos .....	vii-xxi
Introducción .....	xxii-xxvi
Descripción del Problema de la Tesis.....	xxvii-xxviii
Capítulo I ~ Marco Teórico .....	29-241
1.1. Capítulo I Marco Teórico ~ Museo.....	30-60
1.2. Administración .....	61-194
1.2.2. Fase Mecánica.....	69-87
1.2.3. Fase Dinámica .....	88-113
1.2.4. Principios de Administración Aplicados a los Museos.....	114-168
1.2.5. Administración de la Mercadotecnia de los Museos .....	169-186
1.2.6. Técnicas de Administración Museística en Venezuela .....	187-194
1.3. Estrategias de Marketing de Museos .....	195-224
1.4. Auditoría de Marketing.....	225-232
1.5. Gestión de Museos .....	233-241
1.6. Marco Conceptual /Legal .....	242-253
1.6.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .....	242
1.6.2. SEP – CONACULTA .....	243-245
1.6.3. SECTUR.....	246-249
1.6.4. Secretaría de Cultura.....	250-252
1.7. Marco Referencial /Antecedentes.....	254-282
1.7.1. CONACULTA.....	254-260
1.7.2. Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal.....	261-268
1.7.3. INEGI .....	269-281
Capítulo II	
2.1. Metodología de la Investigación .....	283-291
Capítulo III	
3.1. Unidad de Análisis.....	292-319
Capítulo IV	
4.1. Resultado, Conclusiones, Recomendación, Propuesta .....	320-335
5.1. Bibliografía .....	336-338
6.1. Glosario.....	339
7.1. Anexos .....	340-396
7. A.I. Encuesta .....	341
7. A.II. Diversos Registros impresos / internet de los Museos de 1895 a 2008 en el D.F. ....	342-364
7. A.III. Documentación Completa del Registro de los Museos Inventariado al 2008 .....	365-367
7. A.IV. Análisis de Museos Según Infraestructura CONACULTA.....	368-369
7. A.V. Censo de Museos del INEGI .....	370-372
7. A.VI. Índice de Relación de Ilustraciones, Cuadros y Estadísticas .....	373-377
7. A.VII. Guión Museográfico .....	378-390
7. A.VIII. División del Trabajo.....	391-394
7. A. IX. Organigrama de un Museo .....	395
7. A.X. Una Exposición o Muchas, o Un Museo .....	396

## Índice General por Capítulos

<b>CAPÍTULO I ~ MARCO TEÓRICO ~ MUSEO .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Marco Teórico ~ Museo.....</b>	<b>30</b>
1.1.1. Antecedentes Históricos.....	30
1.1.1.1 Historia del Origen del Museo .....	30
1.1.1.2 Mundo Antiguo, Grecia .....	30
1.1.1.3 Cronología.....	31
1.1.1.4 Alejandría ~ Dinastía Ptolomeica.....	31
1.1.1.5 El Coleccionismo.....	33
1.1.1.6 Registro de Obras Pausanias.....	34
1.1.1.7 Tratados Museológicos.....	35
1.1.1.7.1 Siglo IV – Plinio.....	35
1.1.1.7.2 Siglo XVI -Samuel Quiccheberg .....	35
1.1.1.8 Oriente en la Antigüedad .....	35
1.1.1.9 Edad Media .....	35
1.1.1.10 Renacimiento.....	35
1.1.1.11 Desarrollo de los Museos en el Extranjero a Fines del Siglo XV .....	36
1.1.1.12 Siglo XVIII.....	36
1.1.1.12.1 Estados Unidos.....	36
1.1.1.13 Siglo XVIII.....	37
1.1.1.13.1 Europa .....	37
1.1.1.14 Siglo XIX .....	37
1.1.1.15 Siglo XX .....	37
1.1.1.15.1 Europa .....	37
1.1.1.16 Historia de los Museos en México .....	38
1.1.1.16.1 Museo Prehispánico .....	38
1.1.1.16.2 El Primer Museo en México .....	39
1.1.1.16.3 Primera Colección Museográfica .....	40
1.1.1.16.4 El Coleccionismo en México .....	42
1.1.1.16.5 El Pueblo Debería ahí Reconocer su Pasado .....	43
1.1.1.16.6 América Latina 1972.....	44
1.1.1.17 Algunas Memorias Históricas en el Quehacer Museístico en la Década de los 90's en el Museo de Culturas Populares .....	45
<b>1.1.1.18 Definiciones de Museo .....</b>	<b>45</b>
1.1.1.18.1 Real Academia Española ~ (RAE).....	46
1.1.1.18.2 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ~ (CONACULTA) .....	46
1.1.1.18.3 Consejo Internacional de Museos (ICOM).....	47
1.1.1.18.4 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ~ INEGI .....	47
1.1.1.18.4.1 INEGI ~ estadística .....	47
1.1.1.18.4.2 Actividades culturales y artísticas.....	48
1.1.1.18.4.3 Actividades Culturales.....	49
1.1.1.18.4.3.1 Casa de Cultura.....	49
1.1.1.18.4.3.2 Controles Administrativos .....	50
1.1.1.18.5 WIKIPEDIA, Enciclopedia por Internet .....	50
1.1.1.18.6 Enciclopedia ENCARTA .....	50

1.1.1.18.7	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO .....	51
1.1.1.19	Tipos y Clasificación de los Museos Reconocidos por la Comunidad Internacional .....	52
1.1.1.19.1	De Acuerdo con su Alcance Geográfico.....	52
1.1.1.19.2	De Acuerdo con la Densidad y Homogeneidad de la Colección.....	52
1.1.1.19.3	De Acuerdo con el Carácter Jurídico de la Institución .....	52
1.1.1.19.4	De Acuerdo con la Naturaleza de la Colección.....	52
1.1.1.19.5	Museología nuevas propuestas en el 2007 en México .....	53
1.1.1.19.5.1	Funciones museísticas.....	53
1.1.1.19.5.2	Los llamados “Otros” Museos .....	53
1.1.1.19.5.3	Términos Museables.....	53
1.1.1.19.6	Ejemplos de Tipología de Museos en el Mundo.....	54
1.1.1.19.6.1	Datos de Museos Internacionales .....	54
1.1.1.20	¿Cuántos hay registrados? .....	56
1.1.1.21	Su Función Social .....	56
1.1.1.22	Algunos Comentarios Sobre la Infraestructura Museística.....	57
1.1.1.23	Como Entender al Museo de Hoy.....	58
1.1.1.24	Gaceta de Museos .....	58
1.1.1.25	Recomendaciones y Sugerencias Cuando se Tome la Decisión de Visitar un Museo .....	59
1.1.1.26	Bibliografía .....	60
<b>1.2</b>	<b>Administración.....</b>	<b>61</b>
1.2.1.	Administración ~ Concepto .....	61
1.2.1.1	Antecedentes Históricos de la Administración .....	61
1.2.1.1.1	La Administración de Empresas y el Ámbito Económico Social .....	62
1.2.1.2	Las Principales Funciones Administrativas.....	63
1.2.1.2.1	Previsión .....	63
1.2.1.2.2	Planeación.....	63
1.2.1.2.3	Organización .....	63
1.2.1.2.4	Integración.....	63
1.2.1.2.5	Dirección .....	64
1.2.1.2.6	Control .....	64
1.2.1.3	La Administración Moderna.....	64
1.2.1.3.1	Necesidad de la Administración para una Supervisión Efectiva .....	65
1.2.1.4	El Proceso Administrativo .....	66
1.2.1.4.1	El Papel del Líder en el Proceso Administrativo.....	66
1.2.1.5	Definición del Proceso Administrativo .....	67
1.2.1.5.1	Etapas Específicas de la Administración.....	68
<b>1.2.2.</b>	<b>La Administración ~ Fase Mecánica .....</b>	<b>69</b>
1.2.2.1	La Previsión.....	69
1.2.2.1.1	Concepto de Previsión.....	69
1.2.2.1.2	Misión y/o Objetivos .....	69
1.2.2.1.3	Investigaciones .....	69
1.2.2.1.4	Alternativas.....	69
1.2.2.1.5	Fases de la Previsión .....	70
1.2.2.1.6	Principios de la Previsión.....	70



1.2.2.1.6.1	Previsibilidad .....	70
1.2.2.1.6.2	Aplicación del Principio .....	71
1.2.2.1.6.2.1	Certeza .....	71
1.2.2.1.6.2.2	Incertidumbre .....	71
1.2.2.1.6.2.3	Probabilidad .....	71
1.2.2.1.6.2.4	Objetividad .....	72
1.2.2.1.6.2.5	Medición .....	72
1.2.2.1.7	Definición y Fijación de Objetivos .....	72
1.2.2.1.7.1	Clasificación de los Objetivos .....	72
1.2.2.1.7.2	La Dirección por Objetivos. ....	73
1.2.2.1.7.3	La Jerarquía de los Objetivos. ....	73
1.2.2.1.7.4	¿Quién debe fijar los objetivos? .....	74
1.2.2.1.7.5	Reglas para la Fijación de Objetivos: .....	74
1.2.2.1.7.5.1	Reglas Negativas .....	74
1.2.2.1.7.5.2	Reglas Positivas .....	74
1.2.2.1.8	Investigaciones .....	75
1.2.2.1.8.1	El Papel de la Investigación. ....	75
1.2.2.1.8.2	Reglas de la Investigación .....	75
1.2.2.1.8.3	Cursos Alternativos de Acción.....	76
1.2.2.1.8.3.1	Algunas Reglas Auxiliares. ....	76
1.2.2.1.8.4	La Planeación.....	77
1.2.2.1.8.4.1	Planeación del Trabajo .....	77
1.2.2.1.8.4.2	Concepto de Planeación .....	77
1.2.2.1.8.4.3	Fases de la Planeación.....	77
1.2.2.1.8.4.4	Importancia de la Planeación.....	78
1.2.2.1.8.4.5	Los Principios de la Planeación .....	78
1.2.2.1.8.4.5.1	Precisión .....	78
1.2.2.1.8.4.5.2	Flexibilidad .....	79
1.2.2.1.8.4.5.3	Unidad.....	79
1.2.2.1.8.4.6	Las Políticas: Concepto y Reglas.....	79
1.2.2.1.8.4.6.1	Normas de Aplicación.....	80
1.2.2.1.8.4.7	Los Procedimientos: Concepto y Reglas .....	80
1.2.2.1.8.4.7.1	Reglas de procedimientos.....	80
1.2.2.1.8.4.8	Los Programas y Presupuestos: Concepto y Reglas .....	80
1.2.2.1.8.4.8.1	Reglas de Programas .....	80
1.2.2.1.8.4.8.2	Los Presupuestos .....	81
1.2.2.2	La Organización.....	81
1.2.2.2.1	Concepto de Organización.....	81
1.2.2.2.2	Etapas de la Organización .....	82
1.2.2.2.3	La Coordinación.....	83
1.2.2.2.4	La Autoridad y la Organización.....	83
1.2.2.2.4.1	La Actualización de la Autoridad .....	83
1.2.2.2.4.2	Diferentes Tipos de Autoridad .....	84
<b>1.2.3.</b>	<b>La Administración ~ Fase Dinámica .....</b>	<b>88</b>
1.2.3.1	La Integración.....	88
1.2.3.1.1	El Aspecto Dinámico .....	88
1.2.3.1.2	Concepto e Importancia de la Integración .....	88

1.2.3.1.3	Principios de la Integración de Personas .....	89
1.2.3.1.3.1	Importancia de la Inducción Adecuada .....	89
1.2.3.1.4	Reglas y Técnicas de la Integración de Personas.....	90
1.2.3.1.5	Importancia de la Capacitación y el Desarrollo del Personal.....	91
1.2.3.1.5.2	Capacitación de Líderes y Mandos Intermedios .....	92
1.2.3.1.6	Principios de la Integración de las Cosas .....	92
1.2.3.1.7	Técnicas Fundamentales de la Administración de las Cosas .....	93
1.2.3.1.7.1	Técnicas Financieras.....	93
1.2.3.1.7.2	Técnicas de Producción.....	94
1.2.3.1.7.3	Técnicas de Mantenimiento .....	94
1.2.3.1.7.4	Técnicas de Compras.....	94
1.2.3.1.7.5	Técnicas de Comercialización.....	95
1.2.3.2	La Dirección.....	96
1.2.3.2.1	Concepto de Dirección .....	96
1.2.3.2.2	Etapas de la Dirección.....	96
1.2.3.2.3	La Autoridad y el Mando en la Empresa.....	96
1.2.3.2.3.1	Autoridad Formal.....	97
1.2.3.2.3.2	Autoridad Operativa .....	97
1.2.3.2.3.3	Autoridad Técnica .....	97
1.2.3.2.3.4	Autoridad Personal.....	98
1.2.3.2.4	La Coordinación.....	99
1.2.3.2.4.1	Liderazgo y Comunicación para una Coordinación Adecuada .....	99
1.2.3.2.4.2	Liderazgo o Habilidad para Conducir .....	99
1.2.3.2.4.3	La Comunicación: Sistema Nervioso de la Administración.....	100
1.2.3.2.4.3.1	Comunicación Formal .....	100
1.2.3.2.4.3.2	Comunicación Descendente .....	100
1.2.3.2.4.3.3	La Comunicación Ascendente .....	101
1.2.3.2.4.3.4	La Comunicación Horizontal.....	101
1.2.3.2.4.3.5	Comunicación Informal.....	101
1.2.3.2.5	La Supervisión .....	101
1.2.3.3	El Control .....	102
1.2.3.3.1	Concepto de Control.....	102
1.2.3.3.2	Su Proceso, Establecimiento y Características.....	102
1.2.3.3.2.1	Establecimiento de los Medios de Control.....	103
1.2.3.3.2.2	Elección de los Medios de Control en las Áreas de Trabajo .....	105
1.2.3.4	El Ciclo de Mejora Continua.....	106
1.2.3.4.1	El Proceso Administrativo y la Mejora Continua.....	106
1.2.3.4.2	El Ciclo de la Mejora Continua .....	107
1.2.3.4.2.1	El Ciclo de Mejora Continua se Compone de Cuatro Pasos .....	109
1.2.3.5	Bibliografía .....	113
<b>1.2.4.</b>	<b>Principios de Administración Aplicados a los Museos.....</b>	<b>114</b>
1.2.4.1	La Administración de los Museos .....	115
1.2.4.2	Proceso Administrativo .....	115
1.2.4.3	Funciones Museológicas y la administración.....	115
1.2.4.3.1	Las Colecciones.....	115
1.2.4.3.2	La Museografía.....	116
1.2.4.3.3	La Divulgación .....	116

1.2.4.3.4	Promoción y Administración.....	116
1.2.4.3.5	Interrelaciones de las Áreas Mencionadas. ....	117
<b>1.2.4.4</b>	<b>Las Fases del Proceso Administrativo</b> .....	<b>117</b>
1.2.4.4.1	<b>Previsión</b> ~ Primer procedimiento administrativo empleado en los museos .....	117
1.2.4.4.1.1	Ejemplo de la Previsión Implementada en el Museo Nacional de Historia.....	117
1.2.4.4.1.1.1	Área 1. Investigación y Documentación de Colecciones .....	118
1.2.4.4.1.1.2	Área 2. Conservación y Restauración .....	119
1.2.4.4.1.1.3	Área 3. Presentación de Colecciones y Exposiciones Temporales .....	120
1.2.4.4.1.1.4	Área 4. Servicios al Público y Acción Educativa .....	120
1.2.4.4.1.1.5	Área 5. Administración y Personal (Unidad de Servicios Administrativos).....	121
1.2.4.4.2	<b>Planeación</b> ~ Segundo Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos .....	123
1.2.4.4.2.1	Políticas .....	123
1.2.4.4.2.1.1	Tipos de Políticas .....	123
1.2.4.4.2.2	Ejemplo de Políticas Aplicadas en el Departamento de Artes Plásticas del Instituto Nacional de Bellas Artes por el Arq. Felipe Lacouture Fornelli como Director de ese Departamento.....	124
1.2.4.4.2.3	Procedimientos .....	124
1.2.4.4.2.3.1	Descripción de Procedimientos que se Deben Implementar para la Administración de las Colecciones y la Documentación: .....	125
1.2.4.4.2.3.2	Organización de los Procedimientos: .....	125
1.2.4.4.2.4	Presupuesto .....	127
1.2.4.4.2.4.1	Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Federación .....	128
1.2.4.4.2.4.1.1	Inciso I Ingresos Asignados por el Estado .....	128
1.2.4.4.2.4.1.1.1	Presupuesto 2008 .....	129
1.2.4.4.2.4.1.2	Inciso II Ingresos por el Costo de Entrada.....	129
1.2.4.4.2.4.1.3	Inciso III Otros Ingresos .....	130
1.2.4.4.2.4.1.4	Inciso IV. Patronos (Ingresos por Donativo) .....	130
1.2.4.4.2.4.1.5	Inciso V. El Presupuesto de Gasto .....	132
1.2.4.4.2.4.1.5.1	Servicios Personales .....	132
1.2.4.4.2.4.1.5.2	Materiales y Suministros.....	132
1.2.4.4.2.4.1.5.3	Servicios Generales .....	133
1.2.4.4.2.4.1.5.4	Gastos de Capital.....	133
1.2.4.4.2.5	Planeación Estratégica .....	133
1.2.4.4.2.5.1	Proceso de la Administración Estratégica.....	134
1.2.4.4.2.5.1.1	Etapas de la Planeación Estratégica.....	134
1.2.4.4.2.6	La Gestión de Museos y la Planeación Estratégica.....	135
1.2.4.4.2.6.1	¿Para qué Sirve la Gestión de Museos?.....	135
1.2.4.4.2.6.2	El Propósito de la Gestión .....	135
1.2.4.4.2.6.2.1	Donde se Encuentra la Gestión.....	135
1.2.4.4.2.6.2.2	Modelo de Gestión .....	136
1.2.4.4.2.6.2.3	La Gestión de los Recursos .....	137
1.2.4.4.2.7	Mercadotecnia .....	138
1.2.4.4.2.8	Capital Intelectual (CI) y Gestión del Conocimiento (GC) .....	139

1.2.4.4.2.8.1 Modelo de CI y GI.....	140
1.2.4.4.2.8.2 La Tecnología Desempeña un Papel Relevante.....	140
1.2.4.4.3 <b>Organización</b> ~ Tercer Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos .....	141
1.2.4.4.3.1 Importancia de la Organización.....	142
1.2.4.4.3.1.1 Aspectos Básicos que Demuestran la Importancia de la Organización .....	142
1.2.4.4.3.2 Principios de la Organización.....	142
1.2.4.4.3.3 Principios sobre el Objetivo.....	142
1.2.4.4.3.4 Principios sobre la Especialización.....	142
1.2.4.4.3.5 Principio Sobre los Niveles Jerárquicos .....	143
1.2.4.4.3.5.1 Principios Sobre el Tramo de Control.....	144
1.2.4.4.3.6 Principio Sobre la Coordinación .....	144
1.2.4.4.3.7 División del Trabajo.....	144
1.2.4.4.3.8 Departamentalización.....	145
1.2.4.4.3.8.1 Proceso de Departamentalización.....	145
1.2.4.4.3.8.1.1 Ejemplo del Personal Especializado para la Formación del Departamento de Servicios Museográficos .....	145
1.2.4.4.3.9 Descripción de Funciones.....	146
1.2.4.4.3.10 Sistemas de organización .....	147
1.2.4.4.3.11 Organigrama .....	147
1.2.4.4.3.12 Manual de Organización .....	147
1.2.4.4.3.12.1 Contenido y Propósito .....	147
1.2.4.4.3.12.2 Ejemplo de Manual de Organización .....	148
1.2.4.4.3.12.2.1 Ejemplo de Introducción de un Manual de Organización.....	149
1.2.4.4.4 <b>Integración</b> ~ Cuarto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos .....	151
1.2.4.4.4.1 Importancia de la Integración.....	151
1.2.4.4.4.2 Ejemplo del Montaje de Exposiciones.....	151
1.2.4.4.4.2.1 Proyecto .....	151
1.2.4.4.4.2.2 Producción.....	152
1.2.4.4.4.2.3 Montaje.....	153
1.2.4.4.4.2.4 Una Exposición o Muchas o un Museo.....	154
1.2.4.4.5 <b>Dirección</b> ~ Quinto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos .....	155
1.2.4.4.5.1 Función de la Dirección .....	155
1.2.4.4.5.2 Definición .....	155
1.2.4.4.5.3 Importancia de la Dirección.....	155
1.2.4.4.5.4 La Importancia de la Función de la Dirección .....	156
1.2.4.4.5.5 Principios de la Dirección.....	156
1.2.4.4.5.6 Estrategias Directivas.....	157
1.2.4.4.5.7 Habilidades de Negociación con el Personal.....	157
1.2.4.4.5.7.1 Ejemplo de las Actividades y Habilidades Directivas que Debe Desarrollar el Director de un Museo .....	157
1.2.4.4.6 <b>Control</b> ~ Sexto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos .....	158
1.2.4.4.6.1 El Proceso de Control.....	158

1.2.4.4.6.1.1	Análisis de los Cuatro Pasos Fundamentales del Proceso del Control.....	158
1.2.4.4.6.1.2	Controles Aplicados a la Operación .....	160
1.2.4.4.6.1.3	Ejemplo de un Procedimiento Aplicado al Inventario, Control y Administración de las Colecciones. ....	161
1.2.4.4.6.1.3.1	Actas.....	161
1.2.4.4.6.1.4	Ejemplo de un Procedimiento de Control que se Aplica Específicamente a las Pinturas que se Exhiben en los Museos de Arte.....	162
1.2.4.4.6.1.4.1	Inventario .....	163
1.2.4.4.6.1.4.1.1	Definición de Archivonomía .....	163
1.2.4.4.6.2	Concepto de Administración de Riesgos .....	163
1.2.4.4.6.2.1	Concepto .....	163
1.2.4.4.6.2.2	La Administración de Riesgos en los Museos .....	164
1.2.4.4.6.2.3	Funciones de la Administración de Riesgos .....	164
1.2.4.4.6.2.4	Protección Activa .....	164
1.2.4.4.6.2.4.1	Vigilancia.....	164
1.2.4.4.6.2.4.2	Protección Física del Inmueble (Puertas Blindadas, Ventanas Blindadas, Esclusas) .....	165
1.2.4.4.6.2.4.3	Planes de Emergencia y Contingencia.....	165
1.2.4.4.6.2.4.4	Protección Pasiva .....	165
1.2.4.4.6.2.4.4.1	Procedimientos para la Contratación de Seguros .....	167
<b>1.2.5.</b>	<b>Administración de la Mercadotecnia de los Museos</b> .....	<b>169</b>
1.2.5.1	Concepto de Administración de la Mercadotecnia .....	169
1.2.5.2	La Mercadotecnia y la Comunicación en los Museos .....	170
1.2.5.2.1	Mercadotecnia .....	170
1.2.5.2.2	La <b>Difusión</b> .....	170
1.2.5.2.2.1	Las Relaciones Públicas.....	170
1.2.5.2.2.2	Publicaciones.....	170
1.2.5.2.2.3	Promoción .....	172
1.2.5.2.2.3.1	Sondeos .....	172
1.2.5.2.2.4	Divulgación.....	172
1.2.5.2.2.5	Servicios Educativos .....	172
1.2.5.2.2.5.1	Personal que Colabora en el Área de Servicios Educativos .....	173
1.2.5.2.2.5.2	Actividades para los Diversos Públicos .....	173
1.2.5.2.2.6	Tres Publicaciones Sobre la Difusión.....	177
1.2.5.2.2.6.1	Primera Publicación – Los Directivos del Museo Nacional de Historia .....	177
1.2.5.2.2.6.2	Segunda Publicación – Publicación de Guías de Museos y Espacios Educativos, Editada por la Secretaría de Educación Pública para el Ciclo Escolar 2006 – 2007.....	183
1.2.5.2.2.6.3	Tercera Publicación – Publicación de la 4ª Feria de Museos M + E, Museo mas Escuela Una Relación en Construcción, Septiembre de 2007.....	185
1.2.5.3	Bibliografía .....	186
<b>1.2.6.</b>	<b>Técnicas de Administración Museística</b> .....	<b>187</b>
1.2.6.1	El Perfil de la institución Museística.....	187

1.2.6.1.1	La Definición de la Institución.....	187
1.2.6.2	Conceptos Básicos.....	187
1.2.6.2.1	Patrimonio Cultural.....	187
1.2.6.2.2	Patrimonio Natural .....	188
1.2.6.2.3	Bienes Culturales .....	188
1.2.6.2.3.1	Bienes Culturales Inmuebles.....	188
1.2.6.2.3.2	Bienes Culturales Muebles .....	188
1.2.6.2.3.2.1	Museo Integral.....	189
1.2.6.2.3.2.2	Museología .....	189
1.2.6.2.3.2.3	Museografía .....	189
1.2.6.3	Lineamientos Generales .....	189
1.2.6.3.1	Colección .....	189
1.2.6.3.2	Tipología de museos .....	190
1.2.6.3.3	Aspectos Legales.....	190
1.2.6.3.4	Aspectos Administrativos .....	190
1.2.6.3.4.1	Presupuesto y Financiamiento .....	190
1.2.6.3.4.1.1	Los Gastos de Operación.....	190
1.2.6.3.4.1.1.1	Gastos de Funcionamiento .....	190
1.2.6.3.4.1.1.2	Gastos Operativos .....	191
1.2.6.3.4.1.1.3	Gastos de Montaje y Preparación de Exposición .....	191
1.2.6.3.4.1.1.4	Gastos de Mantenimiento .....	191
1.2.6.3.4.1.1.5	Gastos de Adquisición de Colecciones .....	191
1.2.6.3.4.1.2	Fuentes de Financiamiento .....	191
1.2.6.3.4.1.2.1	Subsidios Provenientes del Estado.....	191
1.2.6.3.4.1.2.2	Donaciones Privadas.....	191
1.2.6.3.4.1.2.3	Ingresos Propios .....	191
1.2.6.3.4.1.2.4	La Sociedad de Amigos .....	191
1.2.6.3.4.2	Funciones del Personal del Museo .....	192
1.2.6.3.4.2.1	Áreas Ejecutivas.....	192
1.2.6.3.4.2.2	Áreas Operativas del Museo.....	192
1.2.6.4	Bibliografía .....	194
<b>1.3</b>	<b>Estrategias y Marketing de Museos .....</b>	<b>195</b>
1.3.1.	Concepto de Marketing .....	195
1.3.2.	Papel del Marketing en el Museo .....	195
1.3.2.1	Categorías de Marketing.....	196
1.3.3.	Retos Estratégicos de los Museos .....	196
1.3.4.	El Museo Elige su Misión .....	197
1.3.5.	Los Museos Reconcilian Investigación, Educación y Entretenimiento.....	197
1.3.6.	Reto a Cumplir: Crear Audiencias .....	198
1.3.7.	Audiencias Diversas, Múltiples Grupos Sociales .....	198
1.3.8.	Desarrollo Turístico.....	199
1.3.9.	Marketing de Museos .....	199
1.3.10.	Los Museos Adoptan la Planificación Estratégica.....	200
1.3.11.	Proceso de Planificación Estratégica de Mercado .....	201
1.3.12.	Múltiples Mercados, Múltiples Misiones .....	201
1.3.12.1	Formulación de Estrategia .....	202
1.3.13.	Establecimiento de la Estrategia de Marketing .....	202

1.3.14.	Planeación Estratégica.....	203
1.3.15.	Comprender los Públicos del Museo .....	203
1.3.16.	Características de los Públicos del Museo .....	205
1.3.17.	Recuento del Público Total de un Museo.....	205
1.3.18.	El Turismo Como Fuente de Visitantes.....	207
1.3.18.1	Escoger una Visita a Museo: Etapas en la Toma de Decisiones de un Visitante .....	207
1.3.18.2	Aparición de la Necesidad .....	209
1.3.18.3	Jerarquía de Necesidades de Maslow. ....	209
1.3.18.4	Recopilación de información .....	210
1.3.18.5	Fuentes de información .....	210
1.3.18.6	Evaluación de la Decisión.....	211
1.3.18.7	Ejecución de la Decisión.....	211
1.3.18.8	Valoración y Acción Después de la Compra.....	211
1.3.19.	Factores que Influyen en el Comportamiento Durante la Visita a un Museo.....	211
1.3.20.	Oferta Museística .....	212
1.3.21.	Comunicación y Promoción.....	212
1.3.21.1	Creación de Imagen e Identidad de Marca, Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing Directo y Ventas.....	212
1.3.21.1.1	Imagen o Identidad de Marca.....	213
1.3.21.1.2	Nombre de Marca .....	213
1.3.21.1.3	Publicidad.....	214
1.3.21.1.3.1	Establecer los objetivos publicitarios .....	215
1.3.21.1.3.2	Decidir el Presupuesto de Publicidad .....	216
1.3.21.1.3.3	Diseñar el Mensaje .....	217
1.3.21.1.3.4	Formular el Atractivo .....	218
1.3.21.1.3.5	Elegir el Estilo de Ejecución .....	218
1.3.21.1.3.6	Diseño de Anuncios Impresos .....	218
1.3.21.1.3.7	Diseño de Anuncios Radiofónicos.....	219
1.3.21.1.3.8	Elección de Canales Específicos .....	219
1.3.21.1.3.9	Decidir el Momento de Anunciarse.....	220
1.3.21.1.4	Relaciones Públicas .....	220
1.3.21.1.4.1	Definición de Relaciones Públicas .....	220
1.3.21.1.4.2	Herramientas de las Relaciones Públicas.....	221
1.3.21.1.4.3	Folletos y Hojas Informativas de los Museos .....	223
1.3.21.1.4.4	Folleto.....	223
1.3.22.	Bibliografía .....	224
<b>1.4</b>	<b>Auditoria de Marketing .....</b>	<b>225</b>
1.4.1.	Auditoria de Marketing .....	225
1.4.2.	Componentes de la Auditoria de Marketing .....	226
1.4.3.	Características, Secciones y Preguntas Utilizadas en una Auditoría de Marketing .....	226
1.4.3.1	Guía para las Auditorías de Marketing .....	226
1.4.3.1.1	Parte I: Auditoría del entorno de marketing. Microentorno .....	226
1.4.3.1.1.1	Demográfico.....	226
1.4.3.1.1.2	Económico.....	227

1.4.3.1.1.3	Político .....	227
1.4.3.1.1.4	Cultural.....	227
1.4.3.1.2	Entorno de Trabajo.....	227
1.4.3.1.2.1	Consumidores, Patrocinadores y Otros Grupos Sociales .....	227
1.4.3.1.2.2	Competidores .....	228
1.4.3.2	Parte II. Auditoría de los Objetivos y Estrategias de Marketing .....	228
1.4.3.2.1	A. Objetivos del Museo .....	228
1.4.3.2.2	B. Estrategia de Marketing.....	228
1.4.3.3	Parte III. Auditoría de la Organización de Marketing .....	228
1.4.3.4	Parte IV. Auditoría de los Sistemas de Marketing .....	229
1.4.3.4.1	Sistemas de Información de Marketing .....	229
1.4.3.4.2	Sistema de Planificación de Marketing.....	229
1.4.3.4.3	Sistema de Control de Marketing.....	229
1.4.3.5	Parte V. Auditoría de la Productividad de Marketing .....	229
1.4.3.5.1	A. Análisis de Potencial de Ingresos .....	229
1.4.3.5.2	B. Análisis de Rentabilidad .....	229
1.4.3.6	Parte VI. Auditoría de la Función de Marketing.....	230
1.4.3.6.1	Producto.....	230
1.4.3.6.2	Precio.....	230
1.4.3.6.3	Distribución.....	230
1.4.3.6.4	Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Marketing de Base de Datos. ....	231
1.4.4.	Bibliografía .....	232
<b>1.5</b>	<b>Gestión de Museos.....</b>	<b>233</b>
1.5.1.	Gestión Económica .....	233
1.5.2.	Los Presupuestos .....	233
1.5.3.	Generación de Ingresos .....	234
1.5.3.1	Obtención de Ingresos Propios .....	234
1.5.3.1.1	Ingresos en Taquilla .....	234
1.5.3.1.2	Comercialización de Productos .....	235
1.5.3.1.3	Servicios de Cafetería y Restauración .....	235
1.5.3.1.4	Socios y Amigos .....	235
1.5.3.1.5	Alquileres .....	235
1.5.3.1.6	Sesiones de Cine, Espectáculos y Actos Públicos .....	235
1.5.3.1.7	Programas Educativos.....	236
1.5.3.1.8	Publicaciones.....	236
1.5.3.1.9	Contratación de Servicios .....	236
1.5.3.2	Obtención de Ayudas .....	236
1.5.3.2.1	Subsidios de la Administración Pública .....	236
1.5.3.2.2	Subvenciones .....	237
1.5.3.2.3	Dotes .....	237
1.5.3.2.4	Patrocinio .....	238
1.5.3.2.5	Donaciones .....	238
1.5.4.	Las Campañas de Captación de Fondos .....	238
1.5.5.	Control de Gasto .....	239
1.5.6.	Seguros .....	239
1.5.7.	Planeación Financiera y Desarrollo .....	239



1.5.8.	Bibliografía .....	241
<b>1.6</b>	<b>Marco Conceptual y Legal .....</b>	<b>242</b>
<b>1.6.1.</b>	<b>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ..</b>	<b>242</b>
1.6.1.1	Disposiciones Legales Relacionadas con la Difusión de la Cultura. ....	242
1.6.1.1.1	Disposiciones Constitucionales Específicas .....	242
<b>1.6.2.</b>	<b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA → CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES (CONACULTA).....</b>	<b>243</b>
1.6.2.1	Legislación Cultural .....	243
1.6.2.2	Disposiciones Sobre Gestión Cultural Gubernamental .....	243
1.6.2.2.1	Artículos, Leyes y Decretos.....	244
1.6.2.2.2	Regímenes Legales Específicos .....	244
1.6.2.2.2.1	Régimen Legal sobre Fomento y Promoción de la Creación .....	244
1.6.2.2.2.2	Régimen Legal Sobre Bibliotecas, Museos y Archivos .....	244
1.6.2.2.3	Otra Legislación Relacionada con la Cultura .....	245
<b>1.6.3.</b>	<b>Secretaría de Turismo.....</b>	<b>246</b>
1.6.3.1	Ley Federal del Turismo y su Reglamento .....	246
1.6.3.1.1	Ley Federal del Turismo, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992. ....	246
1.6.3.1.1.1	Capítulo I.....	246
1.6.3.1.1.2	Capítulo II .....	247
1.6.3.1.2	Reglamento de la Ley Federal del Turismo, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 1994. ....	247
1.6.3.1.2.1	Capítulo I.....	247
1.6.3.1.2.2	Capítulo IV.....	248
1.6.3.1.2.3	Capítulo V.....	248
1.6.3.2	Reglamento de la Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de diciembre de 1975. ....	248
1.6.3.2.1	Capítulo I.....	249
1.6.3.2.2	Capítulo II .....	249
<b>1.6.4.</b>	<b>SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL .....</b>	<b>250</b>
1.6.4.1	Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal.....	250
1.6.4.1.1	Difusión de los Museos.....	250
1.6.4.1.2	Del Fomento y Desarrollo Cultural .....	250
1.6.4.1.3	De la Coordinación con la Federación .....	251
1.6.4.1.3.1	Capítulo II .....	251
1.6.5.	Agenda Legislativa propuesta por la comunidad cultural a la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados .....	251
1.6.5.1	El Universal, jueves 11 de enero del 2007, Juan Solís. ....	251
1.6.5.2	Reforma, miércoles 10 de enero del 2007, Yanireth Israde .....	251
1.6.6.	Bibliografía .....	253
<b>1.7</b>	<b>Marco Referencial o de Antecedentes .....</b>	<b>254</b>
<b>1.7.1.</b>	<b>CONACULTA ~ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.....</b>	<b>254</b>
1.7.1.1	Creación de CONACULTA.....	254
1.7.1.2	Sistemas Oficiales de Información Cultural .....	255
1.7.1.2.1	Museos de Antropología e Historia .....	256

1.7.1.2.2	Museos de Arte.....	256
1.7.1.2.3	Museos de Ciencia y Tecnología.....	256
1.7.1.2.4	Museos para Público Infantil.....	256
1.7.1.2.5	Otros Museos.....	256
<b>1.7.2.</b>	<b>SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL</b>	
	<b>DISTRITO FEDERAL.....</b>	<b>261</b>
1.7.2.1	Cultura e Historia de la Ciudad de México.....	262
1.7.2.2	Infraestructura Cultural.....	264
1.7.2.2.1	La Infraestructura Cultural en el DF y sus Delegaciones.....	264
1.7.2.2.2	Actividades Culturales y Fiestas Populares en las Delegaciones.....	264
1.7.2.3	Los Públicos de los Eventos Culturales y Recreativos.....	265
1.7.2.4	Diversidad Étnica, Socioeconómica y de Origen de los Capitalinos.....	265
1.7.2.5	Fortalezas y Debilidades de los Programas Culturales de la Ciudad de México.....	265
1.7.2.5.1	Fortalezas.....	265
1.7.2.5.2	Debilidades.....	267
1.7.2.6	Los Creadores, sus Iniciativas y los Apoyos que Reciben.....	267
1.7.2.7	Desarrollo Económico y Cultural.....	268
1.7.2.8	Identidad de los Defeños.....	268
1.7.2.9	Gaceta Cultural.....	268
1.7.2.10	Museos y Teatros.....	268
<b>1.7.3.</b>	<b>INEGI ~ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.....</b>	<b>269</b>
1.7.3.1	Museos y Zonas Arqueológicas.....	269
1.7.3.1.1	Distribución Porcentual de Establecimientos Museográficos Independientes por Tipo 2003.....	271
1.7.3.1.2	Distribución Porcentual de Visitantes a Zonas Arqueológicas Según su Origen 2003.....	272
1.7.3.1.3	Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa y Visitantes Según su Origen.....	273
1.7.3.1.4	Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Establecimientos Museográficos 2005.....	273
1.7.3.1.5	Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo De Establecimiento 2005.....	274
1.7.3.1.6	Establecimientos Museográficos Independientes, Salas, Días Trabajados y Tipo de Exposición por Entidad Federativa 2005.....	274
1.7.3.1.7	Promedio Diario de Visitantes a Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo de Establecimiento 2005.....	274
1.7.3.1.8	Entidades Federativas que Reportaron Zonas Arqueológicas y Visitantes Según Origen 2005.....	275
1.7.3.1.9	Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Zonas Arqueológicas 2005.....	275
1.7.3.1.10	Sitios Culturales y Naturales de México Incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial 2005.....	275
1.7.3.1.10.1	Criterios de Selección.....	276
1.7.3.1.11	Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa 1994 a 2003....	276
1.7.3.1.12	Zonas Arqueológicas por Entidad Federativa 1994 a 2003.....	276

1.7.3.1.13	Museos y Visitantes por Museo, 1991 a 2004 .....	277
1.7.3.1.14	Museos y Visitantes por Museo, por Entidad Federativa, 2003 y 2004. ...	277
1.7.3.1.15	Formato INEGI para Capturar Información Sobre Establecimientos que Ofrecen Servicios Educativos, Culturales y de Esparcimiento.....	278
1.7.4.	Bibliografía.....	282

## **CAPÍTULO II ~ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>2.1</b>	<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>283</b>
2.1.1.	Descripción del Estudio .....	283
2.1.1.1	Diseño de Investigación No Experimental .....	283
2.1.1.2	Diseño Transeccional o Transversal .....	283
2.1.1.3	Diseño Transeccional Descriptivo.....	283
2.1.2.	Tipos de Acciones .....	284
2.1.3.	Planteamiento del Problema.....	284
2.1.4.	Formulación del Problema.....	285
2.1.5.	Objetivo de la Investigación.....	285
2.1.6.	Hipótesis .....	285
2.1.7.	Variables.....	285
2.1.7.1	Variable Independiente.....	285
2.1.7.2	Variable Dependiente .....	285
2.1.8.	Ubicación.....	286
2.1.9.	Unidades de Análisis .....	286
2.1.10.	Diseño Muestral de la Encuesta.....	286
2.1.11.	Alcance de la Encuesta.....	286
2.1.12.	Procedimiento de Muestreo .....	287
2.1.12.1	Tamaño de la Muestra.....	287
2.1.12.2	Instrumentos de Medición.....	287
2.1.13.	Variables.....	287
2.1.13.1	Variable Independiente.....	287
2.1.13.2	Variable Dependiente .....	288
2.1.14.	Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	288
2.1.15.	Aplicación del Instrumento a la Muestra .....	289
2.1.16.	Bibliografía.....	291

## **CAPÍTULO III ~ UNIDAD DE ANÁLISIS**

<b>3.1</b>	<b>Unidad de Análisis .....</b>	<b>292</b>
3.1.1.	Descripción del Procedimiento de Medición Estadística Descriptiva, SPSS.....	292
3.1.1.1	Estadística Descriptiva .....	292
3.1.1.2	Estadística Inferencial o Inductiva .....	292
3.1.1.3	Estadística Descriptiva / Deductiva.....	292
3.1.2.	Estadística Descriptiva .....	293
3.1.2.1	Media (Promedio) Media Aritmética .....	293
3.1.2.2	Mediana .....	293
3.1.2.3	Moda.....	293
3.1.3.	Encuesta.....	294

<b>3.2</b>	<b>Informe Estadístico de la Encuesta Aplicada a Directores de Museos y Funcionarios de Dependencias Oficiales .....</b>	<b>295</b>
3.2.1.	Frecuencias Pregunta 1 .....	295
3.2.2.	Frecuencias Pregunta 2 .....	296
3.2.3.	Frecuencias Pregunta 3 .....	297
3.2.4.	Frecuencias Pregunta 4 .....	298
3.2.5.	Frecuencias Pregunta 5 .....	299
3.2.6.	Frecuencias Pregunta 6 .....	301
3.2.7.	Frecuencias de 125 publicaciones impresas y de internet investigadas .....	303
3.2.7.1	Cuadro de Publicaciones de las Dependencias Oficiales .....	306
3.2.8.	Análisis Porcentual de la Encuesta aplicada a Directores de Museos y Funcionarios de Dependencias Oficiales .....	308
3.3	Bibliografía .....	319

## **CAPÍTULO IV ~ RESULTADO, CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN, PROPUESTA**

<b>4.1</b>	<b>Conclusiones Generales .....</b>	<b>320</b>
4.1.1.	RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	320
4.1.2.	CONCLUSIONES .....	323
4.1.2.1	Conclusiones Sobre la Encuesta .....	323
4.1.2.2	Conclusiones Sobre las 125 Publicaciones Impresas y Sitios de Internet .....	326
4.1.2.2.1	Revista Escala ~ Aeroméxico.....	327
4.1.2.3	Comentario Final .....	330
<b>4.1.3.</b>	<b>Programa Nacional de Cultura 2007-2012 .....</b>	<b>331</b>
4.1.4.	RECOMENDACIÓN.....	334
4.1.5.	PROPUESTA .....	335
<b>5.1</b>	<b>Bibliografía General .....</b>	<b>336</b>
<b>6.1</b>	<b>Glosario de Términos .....</b>	<b>339</b>
<b>7.1</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>340</b>
7.1.1	Índice de Anexos .....	340

---

<b>7.1. Anexos .....</b>	<b>340-396</b>
7. A.I. Encuesta .....	341
7. A.II. Diversos Registros impresos / internet de los Museos de 1895 a 2008 en el D.F.....	342-364
7. A.III. Documentación Completa del Registro de los Museos Inventariado al 2008 .....	365-367
7. A.IV. Análisis de Museos Según Infraestructura CONACULTA.....	368-369
7. A.V. Censo de Museos del INEGI .....	370-372
7. A.VI. Índice de Relación de Ilustraciones, Cuadros y Estadísticas .....	373-377
7. A.VII. Guión Museográfico .....	378-390
7. A.VIII. División del Trabajo.....	391-394
7. A. IX. Organigrama de un Museo .....	395
7. A.X. Una Exposición o Muchas, o Un Museo .....	396

## Introducción

*Sería interesante que dentro de unos años,  
al hacer una entrevista a un nuevo premio Nóbel,  
diga: “adquirí mi vocación científica  
al escuchar una charla de robots  
en un museo de ciencia”  
Ares de –Blas, Félix*

El propósito de esta investigación es contribuir: al desarrollo del Plan Nacional de Educación y al Plan de Desarrollo Cultural 2007 – 2012, ante los grandes cambios en las demandas del estilo de vida en México, cuyo objetivo es el lograr la actualización del proceso administrativo, mediante la revisión de la difusión de la cultura, con la propuesta de la reorganización de los registros de los Museos de la Ciudad de México en el 2008, mediante la actualización del Catálogo, Guía y/o Documentación impresa, la cual permita Difundir y Promover los museos como destinos culturales y turísticos.

La relevancia de la problemática del nivel competitivo con otras actividades de esparcimiento y cultura con que se enfrentan hoy en día los museos, es posible encararla aprovechando el área de oportunidad, esto es que se conozcan todos los museos que existen en el Distrito Federal infiriendo que la mencionada propuesta sea una herramienta en función de apoyo a la difusión ya existente. Se ha identificado que no se ha localizado una guía que contenga los datos del registro completo y ordenado de los museos, (esto quiere decir que se difundan todos).

El camino para lograr este proyecto se ha basado en los procesos administrativos, estableciendo compromiso que sólo se puede lograr mediante el cambio del estilo de dirección con una visión y misión claras, lo cual ha permitido identificar que en la aplicación de éstas, es posible ofrecer a los interesados en el tema cultura a través de los museos, una reestructuración de la documentación completa y actualizada del registro ordenado y re-editable de los museos del Distrito Federal.

Se cuenta con una limitante, la cual radica en la información no proporcionada por parte de las instituciones oficiales:

- ✓ sea porque no la tienen completa, ordenada, actualizada o re-editable
- ✓ porque sea confidencial
- ✓ porque no se ha publicado
- ✓ o por cualquier otra causa o motivo

→ Otra limitante podría ser el desconocimiento sobre la existencia de otras instancias que pudieran tener información referente a los museos y que a su vez la compartieran.

El alcance será la realización misma en función a la propuesta de este proyecto, cuyo contenido está plasmado a lo largo de este trabajo de investigación.

Toda vez que se ha identificado el objetivo, localizado el problema y propuesto una alternativa de solución, el siguiente paso es el desarrollo del proyecto de investigación a lo largo de cuatro capítulos.

Apegándose a los lineamientos requeridos por la Universidad Mexicana en cuanto al desarrollo de investigación para la elaboración de Tesis, la elección de los Temas del capítulo I, los Marcos Teórico, Conceptual y Referencial, se desarrollan de la siguiente manera:

El PRIMER CAPÍTULO el Marco Teórico, se refiere a la reseña de la HISTORIA DE LOS MUSEOS, antecedentes, concepto, funciones, etcétera.

El museo en la actualidad es un establecimiento complejo que requiere de múltiples cuidados. Es una institución preocupada por constituir una verdadera oferta cultural capaz de asegurar su supervivencia y desarrollo, pese a situaciones adversas. Lo podemos definir como una empresa cultural que puede generar sus propios recursos, entre otros mediante el marketing. Está dotado de una amplia plantilla de recursos humanos de diversas profesiones, estructurada con una serie de colecciones que requieren de ambientes especializados para evitar su deterioro y entre otras funciones, establecer programas de difusión.

Debido a estas características, los museos deben implementar los PROCESOS ADMINISTRATIVOS que son: *Previsión*: (misión, objetivos, investigaciones, alternativas), *Planeación*: (objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos), *Organización*: (división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones, coordinación del trabajo), *Integración* (selección, introducción, desarrollo, integración de las cosas), *Dirección*: (mando o autoridad, motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, selección de exposiciones y planificación de actividades) y *Control*: (establecer normas, medir el desempeño, comparar lo realizado con normas y tomar medidas correctivas).

Por otra parte, se refieren los PROCESOS ADMINISTRATIVOS en sus dos fases: la primera que es la MECÁNICA que habla de la Previsión, Planeación y Organización y comenta sobre cómo deben ser las relaciones, se identifica más con la forma de *estructurar* una organización.

La segunda parte es la DINÁMICA y trata de la Integración, Dirección y Control, busca cómo coordinar de hecho a los hombres y los bienes, responde más a la forma de *operar* una organización.

Adicionalmente al resumen de la administración, se contribuye con la propuesta de LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN APLICADOS A LOS MUSEOS, debido a que no se localizó la suficiente información bibliográfica para esta investigación.

Se concluye el tema de administración con LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN MUSEÍSTICA que aplican en los MUSEOS DE VENEZUELA, con el fin de darse cuenta como en otros países describen sus procesos administrativos.

Para complementar el tema referente a la **Difusión**, se refuerza ésta con la ESTRATEGIA y la AUDITORÍA DEL MARKETING, así como la GESTIÓN DE LOS MUSEOS de la siguiente manera:

~ *La estrategia y marketing de museos* – en la actualidad, los museos están compitiendo por el tiempo libre y el dinero de la gente, en un mundo de espectáculos

diversos por ejemplo, cine, teatro, conciertos, eventos deportivos, televisión, juegos cibernéticos, ferias temáticas, etc. Esto obliga a los museos a invertir en difusión, promoción, publicidad, relaciones públicas o marketing, para crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos, preservando los públicos ya existentes y animándolos a tomar una actitud más activa a través de: ferias de los museos, exposiciones, talleres, presentación de libros, conferencias y otras ofertas atractivas que se deberán desarrollar a través de un sistema de planificación estratégica de marketing.

~ *Auditoría de marketing* – este tema ayuda a los responsables de una organización a valorar y mejorar su rendimiento e identificar las áreas problemáticas y oportunidades, recomendando un plan de acción para mejorar los resultados del marketing estratégico.

~ *Gestión de museos* – durante los últimos años los museos han buscado incrementar sus ingresos, no conformándose con el presupuesto asignado por el estado. Por ello han optado en desarrollar políticas financieras para generar recursos propios a través de la diversificación de los servicios que puede ofrecer a la comunidad apoyándose precisamente en las estrategias de marketing.

La selección de estos temas tiene como propósito enfrentar los cambios que se están experimentando en los museos y dar respuesta a los desafíos del futuro que abarcan múltiples áreas y facetas y con ello definir una misión diferencial motivadora y establecer un equilibrio viable entre la misión y las demandas externas; crear un público consolidado, obtener el apoyo de la comunidad y generar recursos propios suficientes.

De esta manera al aplicar los temas antes descritos, se obtendrá un panorama más amplio para poder evaluar las Políticas de Difusión y así proponer una solución a la problemática sobre el desconocimiento que se tiene de algunos museos por parte de los directores de éstos y de los funcionarios de las Instituciones Oficiales y entregarles como se ha mencionado, el producto final de esta tesis que es la publicación del libro que contendrá la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.

Continuando con la descripción de este trabajo de investigación, se identifica el Significado de la Teoría y los Marcos: Teórico, Conceptual / Legal y Referencial o de Antecedentes:<sup>1</sup>, se describen brevemente sus conceptos, permitiendo seguir la directriz para la selección oportuna de dichos temas.

F.N. Kerlinger, dijo que una *teoría* es un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones vinculadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir estos fenómenos (2).

---

<sup>1</sup> Hernández Roberto, Sampieri, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Peter, Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill, 1998

2. Kerlinger, Fred N., Lee, Howard, B., Investigación del Comportamiento, Métodos de investigación en Ciencias Sociales, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, 2001



Partiendo de esa valiosa definición, se deduce que gracias a las teorías es posible explicar por qué, cómo y cuándo ocurre un fenómeno. Esto permite dar orden al conocimiento o sistematizar las ideas sobre un fenómeno o realidad. Las teorías son tan importantes especialmente porque permiten *predecir*, es decir hacer inferencias a futuro sobre cómo se va a manifestar u ocurrir un fenómeno dadas ciertas condiciones, basándose en los aspectos teóricos estudiados y analizados.

~ *El Marco Teórico* es una investigación preliminar sobre documentos y libros (es decir, documental y bibliográfica), para tomar decisiones en el diseño de la investigación de campo y para orientar el análisis de los datos recogidos.

Es la etapa del proceso de investigación en que establecemos y dejamos en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, es decir, la teoría que estamos siguiendo como modelo de la realidad que estamos investigando. La teoría no es otra cosa que la realidad descrita con ideas y conceptos verbales (y que por lo tanto son constructo de nuestra mente), pero no es la realidad misma.

~ *El Marco Referencial o de Antecedentes* indica cómo deberían hacerse las cosas, como debería estructurarse el diseño de investigación, este marco está constituido por el conjunto de conocimientos que otros estudiosos han logrado sobre el tema o el problema de investigación que se ha propuesto un investigador.

~ *El Marco Conceptual* de un problema de investigación es, como lo indica su nombre, una elaboración conceptual del contexto en el cual se considera el problema. Está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes, a resultados de investigación, incluye por lo tanto, un marco de antecedentes, definiciones, supuestos, etc. Se podría decir que este marco es una especie de teorización sin grandes pretensiones de consistencia lógica entre las proposiciones que la componen, aun si utiliza conceptos de una teoría existente.

El SEGUNDO CAPÍTULO plasma la metodología, en el Diseño Transeccional Descriptivo. Estudio retrospectivo de campo. Ésta contempla dos tipos de acciones: estudio de documentación y contactos directos. En cuanto al diseño de investigación, se trata de un estudio de tipo no experimental que se apoya en la técnica de la encuesta.

El TERCER CAPÍTULO trata de la Unidad de Análisis Documental ~ diagnóstico. Este capítulo presenta los procedimientos del análisis estadístico, aplicado a cada una de las preguntas de la Encuesta y sus resultados, así como el análisis de 125 Publicaciones Comerciales de difusión sobre museos y diversas Publicaciones Oficiales.

El CUARTO CAPÍTULO comenta sobre el Resultado ~ Conclusión, Recomendación ~ Propuesta. En este capítulo se presenta la interpretación derivada del análisis estadístico de los datos y los hallazgos resultantes de este estudio, los cuales nos dan elementos para aceptar la hipótesis de trabajo, así como para la generación de recomendaciones.

Contiene Bibliografía y Glosario de Términos.

Finalmente, la Tesis se concluye con la información comprendida en los ANEXOS:

- 7.A.I. Formato de la encuesta.
- 7.A.II. Diversos registros informativos de museos de 1895 ~ 2008.
- 7.A.III. Documentación Parcial del Registro Ordenado, Actualizado y Re-editable de los Museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal, inventariado al 2008. (en trámite de derechos de autor).
- 7.A.IV. Análisis de los museos según infraestructura cultural CONACULTA.
- 7.A.V. Censo de Museos del INEGI.
- 7.A.VI. Relación / Clasificación de ilustraciones y cuadros.
- 7.A.VII. Ejemplo de un Guión Museológico.
- 7.A.VIII. División del Trabajo.
- 7.A.IX. Organigrama.
- 7.A.X. Una Exposición o Muchas o un Museo.

## Descripción del Problema de la Tesis

Cada museo por su contenido, tema y diferente tipo de público asistente, enfrentan diversas y variadas necesidades por lo que se requiere INFORMACIÓN de éstos de manera: oportuna, confiable, veraz, actualizada y re-editable.

Consultando entre 125 Publicaciones Comerciales impresas de 1895 ~ 2008 dedicadas a difundir museos así como Publicaciones Oficiales de la: SEP, CONACULTA, SECTUR, Secretaría de Cultura, INEGI e ICOM, se observa que la información que se ofrece es incompleta y no actualizada.

Esta afirmación se sustenta basándose en la investigación realizada sobre los procesos administrativos de la difusión de museos, las visitas a museos, las entrevistas a los Directores de museos (personal administrativo), Funcionarios de Dependencias Oficiales, a Docentes, a responsables de las publicaciones que difunden museos, a personajes involucrados en la cultura en México y al público en general.

Así mismo, aproximadamente durante 25 años se ha buscado la referida información de museos en diversas publicaciones como se detallará en esta investigación, sin haberla localizado aun.

A continuación se describen algunos de los Problemas que se derivan por la carencia de dicha información:

- ~ La falta de supervisión puntual de los procesos administrativos en el tema de la difusión de museos.
- ~ Catálogos, guías, registros, documentación incompleta y no actualizada.
- ~ Difusión de museos cerrados, inexistentes, con domicilios confusos o con información falsa → Esto crea molestia, incomodidad, falta de credibilidad, redundando en que el visitante no tenga confianza y se sienta frustrado por la invención.
- ~ La incomunicación entre museos y sus directores → algunos de ellos desconocen la existencia de otros museos con contenido semejante a sus exposiciones. Un registro actualizado promovería notablemente el intercambio de información promoviendo e incrementando visitantes. Por mencionar un caso ~ el Museo Siqueiros montó una exposición de criminología en agosto de 2007, por desconocimiento de otro museo que trata el mismo tema, El Museo del Retrato Hablado no se promovieron mutuamente, no se intercambió material y a los asistentes no se les dio la oportunidad de que se enteraran de que existe este otro museo.
- ~ Otro caso es el de la IV Feria de los Museos celebrada en el MIDE en la Ciudad de México en el Centro Histórico el 11 y 12 de septiembre del 2007, se entrevistaron a los → Expositores (64), preguntándoles sus comentarios sobre un registro de los museos, quienes manifestaron que debido a la falta de dicho registro, **se detecta un desconocimiento de los que abren y cierran sus puertas al público, sin que estos movimientos sean documentados, alterándose con ello el número de museos existente.**
- ~ En el Congreso de Museos del ICOM “*Los Museos ~ Enlace entre Culturas*” celebrado en Monterrey, N.L. 20 – 23 may/05, se preguntó a la directora y equipo de colaboradores de esa institución y a los directivos presentes sobre la existencia de un

registro, guía o catálogo de los museos del Distrito Federal que contuviera la información lo más completa posible, la respuesta fue que no sabían, que no la tenían.

Entre algunos de los puntos que se trataron en el Congreso se mencionó que:

~ *Los Catálogos*\_~ deben ser reinventados, deben ser un método para acercar y transportar a la gente a la exposición.

~ *Idea de Impulsar los museos* ~ *Promotor* ~ lo suficientemente comprometido para coordinar a los responsables en la construcción de un museo.

~ *Recursos económicos* ~ los museos son necesarios para las sociedades, por su cultura, pero también pueden servir para atraer recursos económicos como consecuencia de la atracción turística.

~ La idea de edificar un museo nace de un estado de ánimo, una efervescencia, un cariño a la historia, son espacios de reflexión del colectivo social, que tiene como objetivo: promover, investigar, conservar, Difundir el patrimonio cultural y natural que provee una comunidad determinada, con fines educativos y para el fortalecimiento de la identidad.

~ **La Consolidación de un Museo** ~ tiene que ver con muchas cosas, no solo por la exposición, sino con su *ADMINISTRACIÓN* y sus procesos, no basta con tener una buena exposición, sino presentarla de manera coherente y congruente, pero para consolidarse, un MUSEO tiene que tener presencia en otras partes de México y dentro del estado.

Por otro lado, en atención a esta **pregunta** sobre un registro completo de museos del Distrito Federal, la expositora del El Instituto Latinoamericano de Museos, con sede en Costa Rica, brindó información de los museos de América Latina, sin embargo revisando su página ILAM [www.ilam.org/mx/directmx1.html](http://www.ilam.org/mx/directmx1.html) Directorio de Museos y Parques ~ México, no está actualizada y algunas direcciones ahí incluidas, no corresponden a museos.

~ Por lo mismo, investigando otras fuentes en el diplomado de Didáctica de la Historia, la práctica cotidiana en el aula celebrada en septiembre de 2006 en el Museo de las Intervenciones en Coyoacán, en su módulo IV dedicado a la enseñanza de la historia y apoyándose con visitas a Museos, se les **preguntó** informalmente a los → Docentes ahí presentes, si sabían de un catálogo o guía con información completa de museos donde pudieran consultar la ubicación de éstos, para reforzar su cátedra a las actividades paralelas que el museo ofrece. Sus respuestas fueron negativas y manifestaron su interés por tener ese conocimiento, debido a que les sería muy útil el motivar a sus alumnos a investigar y complementar dicho aprendizaje de manera vivencial, ampliando sus conocimientos y no únicamente sobre temas de historia sino de diversas materias.

Al detectarse las áreas de oportunidad arriba citadas, se concluye que si se revisan los Procesos Administrativos en los Museos, es posible fortalecerlos mediante la actualización del registro completo, re-editable y ordenado, con el fin de Difundir nuestros Museos, como un servicio no solamente a la sociedad mexicana sino que trascienda esta información al resto de la humanidad en esta era de globalización.

*“Cuando logras detener a un individuo para que  
confronte y observe un objeto, estás haciendo museo”*

**Mario Vázquez Raña**

## **MARCO TEÓRICO ~ MUSEO**

En este **Capítulo I**, Marco Teórico, el tema introduce a un viaje por el tiempo, en los espacios culturales de la historia de la humanidad. La historia comienza desde el origen del término “museo” y hace el recorrido desde su principio en la antigua y mitológica Grecia, pasando por el conocimiento del primer museo en la historia, su definición y su papel en el desempeño del coleccionismo y/o acumulación de objetos y desarrollando su evolución a través de los tiempos. Así mismo, se hace un recuento de la historia de los museos en México hasta nuestros días, complementando con una sugerencia de cómo visitar un museo.

Al cabo de una larga evolución, es posible definir el museo actual como una institución que obtiene financiamiento gubernamental, privado o mixto, creada con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad, de preservar, reunir, conservar, estudiar, interpretar, exhibir, divulgar por medio de exposiciones y de un conjunto de actividades paralelas, evidencia material (tangibles e intangibles), cultural, natural, artística, científica (animada o inanimada), histórica y tecnológica, de evolución del hombre y la naturaleza.

En 1977 la ONU declaró el 18 de mayo como Día Internacional de los Museos

ANÉCDOTA alusiva a la visión de lo que significa para una niña un Museo, según el libro de Catherine Links “Unas Vacaciones Horribles” <sup>1\*</sup>

*“Describe a uno de sus personajes llamada Florencia, una niña que le gusta visitar museos como pasatiempo, siempre tenía en mente visitarlos y en esas vacaciones sugiere a su familia, conocer los que haya en el camino. Los adoraba, a tal extremo que hasta tenía uno debajo de su cama, con conchas, cuentas y pedazos de cerámica rota en cajas de plástico transparente, todas muy bien etiquetadas.*

*Un día la familia decide ir el fin de semana a visitar a un pariente, y ella les dice a sus papás que no irá sin su museo, pues no soportaba separarse de él. Llevaba partes de él a la escuela todos los días y a este paseo, no sería la excepción. De tal suerte que su mamá le pide que por favor solo llevé su mejor pieza con ella.*

*En su recorrido hacen varias paradas y cada objeto que para ella es importante, quiere llevarlo para tenerlo en su museo, desde los objetos más simples hasta los más insólitos”.*

Este personaje podría servir de referencia como ejemplo de la personificación del incipiente coleccionista, pero sobre todo, el museo que se lleva dentro.

---

<sup>1</sup> \* [www.edicionescastillo.com](http://www.edicionescastillo.com)

## 1.1 Marco Teórico ~ **Museo.**

### 1.1.1. Antecedentes Históricos

#### 1.1.1.1 Historia del Origen del Museo

*Museum* es una palabra latina (de donde proviene la actual palabra MUSEO), derivada del griego *mouseion*, que originalmente se refería a un templo griego dedicado a las musas ~ hijas de la memoria y diosas del arte, la ciencia y la historia, lugar de tributo para los hombres.<sup>1</sup>

#### 1.1.1.2 Mundo Antiguo, Grecia

*Musas ~ Muousai en la mitología griega.*

*Según las nociones posteriores, aquellas deidades fueron hijas de Mnemosyn diosa de la memoria, quien junto con Zeus, rey de todos los dioses del Olimpo (su equivalente en la mitología romana es Júpiter) y de acuerdo a la mitología griega, estuvieron juntos durante nueve noches consecutivas y procrearon a las nueve musas.*

Ellas se sentaban cerca del trono de Zeus y cantaban su grandeza y el origen del mundo y de sus habitantes, de las gloriosas acciones de los héroes. Las Musas fueron adoradas a lo largo y ancho de la antigua Grecia.

Se dice que han nutrido la inspiración de los hombres, especialmente poetas, filósofos y músicos.

En los viejos tiempos romanos (siglo III y V), se creía que cada musa practicaba un arte en particular, así se clasificaban de la siguiente manera:

Kalliope	Musa de la poesía y la más augusta de las nueve
Klío	Musa de la historia
Euterpe	Musa protectora de los tocadores de flauta
Melpomene	Musa de la tragedia y del arte lírico
Terpsícore	Musa de la poesía lírica y la danza
Erato	Musa de la poesía Erótica
Polyhimnia	Musa del arte mímico
Urania	Musa de la astronomía
Thalía	Musa de la comedia

#### **1-1 Relación de Musas**

*La mitología griega* consiste en parte, en una extensa colección de relatos que explica los orígenes del mundo y detalla las vidas y aventuras de una amplia variedad de dioses griegos y héroes antiguos. Estos relatos fueron originalmente creados y difundidos en la tradición oral y poética de esta antigua civilización del Mediterráneo oriental, siendo las fuentes conservadas de la mitología, reelaboraciones literarias de dicha tradición. La mitología griega también era representada en artefactos, algunos de ellos obras de arte, como las vasijas que estaban notablemente pintadas. Los

<sup>1</sup> [Witker, Rodrigo, Los Museos, Tercer Milenio, México 2000].

2. Rico Mansard, Luisa Fernanda, Exhibir para educar, Ediciones Pomares, Barcelona España 2004

3. Enciclopedia Encarta

4. Wikipedia, enciclopedia en Internet

propios griegos se referían a los mitos y las obras de arte relacionadas, para arrojar luz sobre las prácticas religiosas y tradiciones, rituales que eran ya antiguas y en ocasiones, pobremente comprendidas.

La mitología griega situaba en el Olimpo el hogar de los dioses olímpicos, que significa “el luminoso”. El Monte Olimpo es la montaña más alta de Grecia mide 2,925 metros de altitud y está situada a la frontera entre las regiones de Tesalia y Macedonia, cerca del mar Egeo.

### 1.1.1.3 Cronología

5000000 ~ 100000	15000 ~ 10000 - 5000	del ~4000 a C a la caída del Imperio Romano 476 d C	2000 ~ 250	Año (0)
Prehistoria	Edad Antigua		inicio de la historia	inicio de nuestra era
250 ~ 1250 ~ siglos I al XIII, época clásica	1500 ~ 1750 ~ siglos XVI al XVIII	1800 ~ 1880 ~ siglo XIX	1900 ~ 2000 siglo XX	2001 ~ Siglo XXI
Época Feudal, Edad Media	Renacimiento	Revolución Industrial	Era Moderna	Era del siglo XXI

### 1-2 Relación Cronológica

La historia reclama que alguien más se entere de ésta y todo con el fin de que ese registro no se pierda en el olvido.

Por la misma razón y necesidad de comunicación nata en el ser humano y con el paso del tiempo, surge en el pensamiento de alguien la inquietud por compartir, mostrar, exhibir, etcétera, todo ese cúmulo de expresiones artísticas, pasajes vivenciales, hechos heroicos ya no sólo de forma oral como se había hecho desde la creación del mundo, sino de manera vivencial.

### 1.1.1.4 Alejandría ~ Dinastía Ptolomeica

El primer registro que se tiene de un lugar que reúna ciertas características para; disfrute, gozo, contemplación, enseñanza y aprendizaje es la creación del incipiente concepto de *museo* de que se tiene conocimiento y es precisamente en **Alejandría**, ciudad y principal puerto del norte de Egipto. Está situada en el delta del río Nilo, sobre una loma que separa el lago Mareotis del mar Mediterráneo. Fue fundada por Alejandro Magno en el año 331 a C y pocos años después empezó a convertirse en el centro cultural del mundo antiguo.

Más tarde, en la época de la dinastía Ptolemaica, Ptolomeo I Sóter (362 ~ 283 a C) rey de Egipto, mandó construir en Alejandría, un edificio al que llamó *Museo*, el cual estaba dedicado al desarrollo de todas las ciencias, para el estudio y exposición al público de diversos temas de interés artístico, histórico o científico.

Lo consideraban como un santuario consagrado a las Musas, diosas de las artes, igualmente es una alegoría a la memoria de Zeus.

Fue el establecimiento científico más antiguo del mundo de enseñanza superior. Servía además para las tertulias de los literatos y sabios que vivían allí, bajo el patrocinio del Estado. En aquel museo se fue formando poco a poco una importante biblioteca (la famosa Biblioteca de Alejandría). Del mismo modo, el edificio constaba de varios apartados dedicados al saber, que con el tiempo fueron ampliándose y tomando gran importancia.

El recinto también disponía de un comedor, sala de lectura, claustro, jardín botánico con plantas de todos los países conocidos, parque y colección zoológica, así como observatorio astronómico. También albergaba y se usaban para la enseñanza objetos como instrumentos quirúrgicos en la sala de anatomía donde se hacía las vivisecciones en cuerpos de criminales y donde, durante algún tiempo, se llegaron a disecar cadáveres, incluso pieles de animales, colmillos de elefantes y bustos de personajes importantes de su tiempo y todo esto con el solo objetivo de la observación y el aprendizaje. De igual manera, contenía habitaciones a modo de residencia para sabios, gramáticos y médicos, todos los gastos corrían por cuenta de los reyes que estaban orgullosos de esta institución y muchas veces inclusive comían allí.

Además de investigar y estudiar, los sabios daban conferencias y lecciones a los jóvenes que quisieran aprender. En Alejandría llegó a haber hasta 14,000 estudiantes. Allí vivieron los famosos gramáticos alejandrinos que determinaron las leyes de la retórica y la gramática, los famosos geógrafos que diseñaron mapas del mundo y los famosos filósofos, estos grupos acabaron fundando una especie de religión.

Entre los grupos de sabios se encontraban personajes tan famosos en la Historia como: Arquímedes (ciudadano de Siracusa), Eúclides que desarrolló allí su geometría, Hiparco que explicó a todos la Trigonometría y defendió la visión geocéntrica del Universo; enseñó que las estrellas tienen vida, que nacen y después se van desplazando a lo largo de los siglos y finalmente, mueren, Aristarco que defendió todo lo contrario, es decir, el sistema heliocéntrico (movimiento de la tierra y los planetas alrededor del sol), Eratóstenes que escribió una geografía y compuso un mapa bastante exacto del mundo conocido, Serófilo, un fisiólogo que llegó a la conclusión de que la inteligencia está en el cerebro y no en el corazón, Apolonio de Pérgamo gran matemático, Herón de Alejandría, un inventor de cajas de engranajes y también de unos aparatos de vapor asombrosos, es el autor de la obra Autómata, la primera obra que conocemos en el mundo sobre los robots.

Más tarde, ya en el siglo II d.C., allí mismo trabajó y estudió el astrónomo y geógrafo Claudio Ptolomeo y también Galeno que escribió bastantes obras sobre el arte de la curación y sobre la anatomía, sus enseñanzas y sus teorías fueron seguidas hasta muy entrado el Renacimiento. La última persona insigne del Museo fue una mujer, Hipatía de Alejandría, gran matemática y astrónoma que tuvo una muerte trágica.

En el siglo III a. C nació en este templo del saber una nueva ciencia: la Alquimia, basada en la sabiduría y conocimientos de los egipcios, sobre las sustancias materiales y en las teorías griegas sobre los elementos. ~ Esta ciencia fue el embrión de lo que siglos más tarde sería la Química, cuyas bases como ciencia experimental las sentó Antoine Laurent Lavoisier (1743-1794). Cuatro años después de su muerte en 1798 la Imprenta Real de Madrid publicó en castellano su Tratado Elemental de Química traducido por don Juan Manuel Munárriz.



El museo y la mayor parte de su biblioteca fueron destruidos hacia el año 270 a C durante unos enfrentamientos civiles.

En los templos de la antigua Grecia abundaban las esculturas, jarrones, las pinturas y adornos de bronce, oro y plata, dedicados a los dioses; algunas de estas obras se exhibían también para el disfrute del público. Del mismo modo, también en los templos de la antigua Roma (así como en los foros, los jardines, los baños y los teatros), se podían contemplar obras de arte. En las villas de generales y estadistas se exhibían para el goce privado, las obras artísticas y el botín capturado en las guerras.

El emperador Adriano (asumió el poder el 2 de agosto de 117 d C cuando el imperio romano estaba en el momento de su mayor potencia y expansión), fue incluso más lejos al reproducir en su villa algunos de los lugares y famosas construcciones que había visto en Grecia y Egipto. De hecho, la villa de Adriano se puede considerar precursora de los museos al aire libre de la actualidad.

#### 1.1.1.5 El Coleccionismo

Los investigadores han desarrollado sobre el coleccionismo definiciones en base a sus múltiples características. Coleccionar no se refiere simplemente a guardar o acumular. Los objetos coleccionables nos dan un marco de entendimiento claro sobre la relación que tenemos con la cultura material del pasado, revelando su labor como parte estructural de la edificación de nuestro presente. Aunque al principio no fue el aprendizaje y la investigación, es en el sentido enciclopédico, lo que le dio el nombre de Museo, las colecciones. Los “catálogos” de las colecciones son similares tanto en su presentación como en su contenido. Son compilaciones de todos los objetos que han sido considerados como componentes inalterables de una colección. Se cita a los antiguos templos dedicados a las nueve musas, el más famoso de ellos el MUSEION de Alejandría no debía su fama a ninguna colección de objetos sino a su librería y al equipo de pensadores que formaban una comunidad dentro de sus muros.

A la vista de la mayoría de los curadores, las colecciones son el corazón de un museo. En un sentido fundamental, la posesión de dichas colecciones, objetos y artefactos distingue a los museos de otras instituciones. La única contribución que las colecciones hacen en un museo es el entendimiento de nosotros mismos.

Es imposible entender y definir el museo de hoy sin mencionar el papel fundamental desempeñado por el coleccionismo y la acumulación de objetos practicados a lo largo de la historia, iniciados en gran medida por los grandes saqueos (el de Siracusa en 212 a.C.) y el de Corinto en 146 a.C.) que permitieron a los romanos llenar sus templos de obras griegas, especialmente el arte.

Los escritores latinos hablan de un museo con otro significado. Parece ser que así llamaban en la antigüedad romana a unas grutas con unas características especiales, situadas en las villas, donde sus propietarios se retiraban un tiempo para meditar.

Desde la antigüedad, en los templos se guardaban objetos de culto u ofrendas que de vez en cuando se exhibían al público para que pudiera contemplarlos y admirarlos. Lo mismo ocurría con los objetos valiosos y obras de arte que coleccionaban algunas personas de la aristocracia en Grecia y en Roma; los tenían expuestos en sus casas,

en sus jardines y los enseñaban con gran orgullo a los amigos y visitantes. Por ejemplo, los grandes coleccionistas romanos, Sulla, Julio César y Verres, amasaron y exhibieron en sus residencias o en los templos donde fueron ofrecidos, trofeos o algún botín proveniente de alguna victoria con los bárbaros.

#### 1.1.1.5.1 Ejemplos Sobre el Comienzo del Coleccionismo

- Objetos funerarios

Tumbas

~ El valle de los Reyes- Egipto - (1500 al 1000 a C.) sepulcros sagrados

~ Pirámide de los nichos, México – (300 a 1200 d C.) Centro ceremonial

*Objeto trascendente*

- Ofrendas

Templos de las musas

~ El Museion, Alejandría – siglo I a C museo que formaba parte de la biblioteca de Alejandría

~Registro por Pausanias \* siglo II a C.

*objeto sagrado*

- Tributos y trofeos

~Colecciones resguardadas y exhibidas

~Generales Romanos

Sulla, 138 – 78 a C político y militar

Julio Cesar ~ – 101 – 44 a C. Conquistador, líder militar y político

*objeto monumento*

- Reliquias y objetos sagrados

~Fundamentalmente en uso para el culto religioso

~Reliquias en la Edad Media; astillas de la cruz, etc. ~ siglo I al XIII

*objeto divino*

- Tesoros reales

~Reunión de objetos utilitarios preciosos

~Reyes, príncipes- Colección de los Romanov – siglo XIV

*objeto cotidiano*

#### 1.1.1.6 Registro de Obras Pausanias

En el siglo II a C el historiador, viajero y geógrafo griego Pausanias de Lidia quien se cree que fue nativo de Asia Menor, viajó por Grecia, Macedonia, Italia y algunas zonas de Asia y África abocándose a la tarea de recopilar en su obra Hellados Periegesis (la Descripción de Grecia), la cual contiene información muy detallada sobre los monumentos artísticos y algunas leyendas relacionadas con ellos. Así mismo descubrimientos arqueológicos realizados en épocas actuales han confirmado su exactitud. Esta obra está considerada como la primera guía turística que conocemos. Cuando en el siglo XVIII se empieza a viajar a Grecia, los viajeros llevaban como guía la obra de Pausanias

#### 1.1.1.7 Tratados Museológicos

The Origins of Museums. The cabinet of curiosities in sixteenth and seventeenth century Europe, O. Impey and A. MacGregor, 1985, Oxford university Press

##### 1.1.1.7.1 Siglo IV – Plinio el Viejo

~Historia Naturalis- obra de 36 volúmenes a la “madre de todos los objetos”, texto enciclopédico Estaba particularmente preocupado por la necesidad de un catálogo escrito – lo más completo posible – de todas las cosas que formaban el universo.

##### 1.1.1.7.2 Siglo XVI -Samuel Quiccheberg

1er tratado museológico

~ reunir en un espacio o texto al universo entero dividiéndolo en colecciones específicas. Define al museo como un lugar (o un texto) en el cual extraordinarios y espectaculares objetos son reunidos, en toda su abundancia y diversidad, y éstos son accesibles para el estudio. Él comenta sobre la importancia de una librería dentro de una colección tomando escritos teológicos seguidos por escritos de jurisprudencia, matemáticas, medicina y literatura sobre museos.

##### 1.1.1.8 Oriente en la Antigüedad

Antes del año 1000, en China y en Japón las colecciones reales de objetos de arte se conservaban en palacios y templos. Merece una mención especial el Shosô-in, parte de un templo de la ciudad japonesa de Nara, que alberga miles de obras artísticas y objetos religiosos.

##### 1.1.1.9 Edad Media

La instauración del *cristianismo* durante la Edad Media, las iglesias y los monasterios de Europa amplían y diversifican los valores de los objetos que componen las colecciones cuando aparecen, por ejemplo, las reliquias y los objetos milagrosos. Conservaban valiosas joyas, estatuas, manuscritos y reliquias de los santos. A comienzos del siglo XII, se añadieron numerosos objetos procedentes de la presencia occidental en Oriente Próximo durante las Cruzadas, que se exhibían en algunas ocasiones. Las joyas y el oro también sirvieron como reserva para ser empeñados en tiempo de guerra. Así, el tesoro de la catedral de Notre Dame de Reims, aumentaba o disminuía con arreglo a la suerte militar de Francia. En esa época, tal actividad la llevaron a cabo principalmente las familias reales. Ejemplo de ella es la fundación, por el papa Sixto IV, de un Antiquarium (museo de antigüedades) público en el propio capitolio romano en 1471, segunda mitad del siglo XV.

##### 1.1.1.10 Renacimiento

Durante el Renacimiento, caracterizado por el descubrimiento del hombre por sí mismo y del mundo, el coleccionismo, al mismo tiempo se convierte en pasión, ofrece al museo nuevos caminos de evolución. La ciencia estaba dirigida a comprender la causalidad de toda existencia condicionada por Dios. Como resultado, emergió el deseo de conducir estos estudios en un lugar en el cual todos estos objetos estuvieran juntos ( y Plinio los listaba todos).

Es en el *Renacimiento* cuando se da el nombre de Museo tal y como lo entendemos hoy, a los edificios expresamente dedicados a tales exposiciones. Por otra parte están las *galerías* de arte, donde se muestran pinturas y esculturas. Su nombre deriva de las *galerías* de los palacios en las que sus dueños tenían la costumbre de colgar a lo largo de las paredes sus cuadros (casi siempre de buenos autores) y de colocar las esculturas a modo de ornamento.

De ser un lugar aislado del ruido y de las distracciones, propicio al recogimiento y a la soledad, como lo era en el siglo XVII (y el educador moravo Juan Amós Comenio lo confirma plenamente), el museo deviene con el curso del tiempo en un lugar abierto a todos, de visita obligada por diversos motivos y aún de “status symbol” por todo lo que pudiera reunir de cultura y de refinamiento. De local que almacenaba colecciones personales, objetos y piezas que podían mostrarse a unos cuantos en una disposición relativamente caprichosa, pasó a asumir como su principal función la de informar, comunicar y educar a amplios sectores de la población, volviendo cada vez más complejas y especializadas sus atribuciones. En su obra *Orbis sensualium pictus*, dedica el Capítulo XCVIII, al estudio (en el original, del latín *Museum*), lo describe del siguiente modo: El estudio es el lugar donde el estudioso, separado de los demás, se sienta en soledad, entregado a su afición; lee libros, que abre frente a sí en un atril, y de ellos va tomando en su libreta lo mejor o en ellos hace anotaciones, sea subrayando o al margen con un asterisco [... Véase Juan Amós Comenio, *El mundo en imágenes*, Miguel Ángel Porrúa, México, 1993, pág. 185. (Rico M., Luisa F., España, 2004).

#### 1.1.1.11 Desarrollo de los Museos en el Extranjero a Fines del Siglo XV

Y durante las dos siguientes centurias, al mismo tiempo que se presentaban importantes incrementos en las colecciones reales, los gabinetes se transformaron en espacios donde la clasificación de las piezas raras y valiosas que se depositaban en ellos se volvía cada vez más especializada. De esta manera nacen los *Wonderkammer* (cámara de las maravillas), que concentraban principalmente las grandes rarezas naturales, y la *Kunstkammer* (cámara de artes), donde básicamente se reunían las obras de arte producidas por el hombre.

#### 1.1.1.12 Siglo XVIII

##### 1.1.1.12.1 Estados Unidos

En Estados Unidos, antes de la guerra de la Independencia, hubo ciudadanos particulares que fundaron museos en las colonias. El Museo de Charleston, en Carolina del Sur (1773), dedicado a la historia natural de la región, es un ejemplo de los más de 60 gabinetes, galerías y sociedades históricas constituidas desde esa fecha hasta 1850. Algunos, aunque apreciados por el público, no duraron mucho (como los museos fundados en Filadelfia por el artista y anticuario nacido en Suiza Pierre Eugène Du Simitière en 1782 y por el artista americano Charles Wilson Peale en 1786). Du Simitière se ocupó en especial de la documentación relacionada con la guerra de la Independencia estadounidense. Sin embargo, otras instituciones consiguieron permanecer hasta la actualidad, como por ejemplo, la Sociedad Histórica de Massachusetts, en Boston (1791), el Instituto Smithsonian, ciudad de Washington (1846), y la primera casa-museo histórica, la casa de George Washington, en Newburgh (estado de Nueva York), que fue abierta en 1850.

### 1.1.1.13 Siglo XVIII

#### 1.1.1.13.1 Europa

Los museos que conocemos en la actualidad se constituyeron en Europa en el siglo XVIII, y la mayor parte de ellos provenían de grandes colecciones privadas o reales. En 1750, el gobierno francés comenzó a admitir público, sobre todo artistas y estudiantes, dos veces por semana, para que contemplaran unos 100 cuadros colgados en el Palacio de Luxemburgo de París, cuya colección se trasladó después al Louvre. Este museo, que tuvo sus comienzos en las colecciones del rey Francisco I en el siglo XVI, se convirtió durante la Revolución Francesa en el primer gran museo público; abrió sus puertas en 1793. El Museo Británico de Londres fue fundado como institución pública en 1753, pero los visitantes tenían que solicitar la entrada por escrito. Aún en 1800 era posible tener que esperar dos semanas para conseguir una entrada, y los visitantes, en pequeños grupos, sólo podían permanecer dos horas. Entre otros museos fundados en el Siglo de las Luces, están el Museo Nacional de Nápoles (1738), la Galería de los Uffizi en Florencia (1743), el Museo Sacro (1756) y el Museo Pío Clementino (1770-1774), partes del Museo Vaticano y el Museo de Ciencias Naturales de Madrid (1771). Las colecciones reales fueron abiertas al público en Viena (1700), Dresde, (1746) y el Ermitage en San Petersburgo (1765).

#### 1.1.1.14 Siglo XIX

Ve nacer los grandes museos europeos: British Museum (Inglaterra 1847), Museo de Ermitage (San Petersburgo 1852) y Museo del Prado (España 1868). El museo neoclásico que subyace en ellos, predomina hasta la mitad de la siguiente centuria y se manifiesta también con mucha fuerza en Estados Unidos, por ejemplo, en el Museo de Arte Moderno (Nueva York 1929) y en la Galería Nacional de Arte (Washington 1937).

#### 1.1.1.15 Siglo XX

A lo largo del siglo XX se reflexiona y discute, entre países y entre especialistas, sobre la definición, el quehacer y los objetivos de la institución denominada Museo, en busca siempre de resaltar su Misión de servicio a la sociedad y su compromiso de resguardar el patrimonio cultural de cada nación.

##### 1.1.1.15.1 Europa

Respondiendo a una concepción moderna y al mismo tiempo modernista, con una atención muy especial hacia las últimas manifestaciones de las vanguardias europeas y del mundo artístico anglosajón en general, que se compagina con la defensa de las innovaciones en el arte español, se han creado recientemente importantes pinacotecas en España. Quizá las más destacadas sean el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (inaugurado en 1992) y el Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM inaugurado en 1989). El relanzamiento de las actividades museísticas en España, en especial en la década de 1990, hizo posible que una colección de pintura tan apreciada en el plano internacional como la de la familia Thyssen-Bornemisza se instalase en Madrid en el reacondicionado palacio de Villahermosa, adquirida por el Estado tras dura competencia con otras naciones.

En contraposición en los últimos cincuenta años de este siglo XX, los estilos se han transformado en proyectos originales y modernistas: Museo de Guggenheim (Nueva York 1959), Centro Cultural Georges Pompidou (Paris 1977), Museo del Aire y del Espacio (Los Ángeles 1984) y recientemente el Museo Guggenheim (Bilbao 1988).

#### 1.1.1.16 Historia de los Museos en México

##### 1.1.1.16.1 Museo Prehispánico

~ El Origen de los Museos en la Ciudad de México Principia en el zoológico de Motecuhzoma

Durante el gobierno del Motecuhzoma Xocoyotzin (1502-1520) se construyó el zoológico real (donde en la colonia se erigió el convento de San Francisco), formado por una sección para aves, otra para animales y una tercera para personas deformes. Tomado del gran diccionario enciclopédico de México visual Humberto Musacchio.

En 1521 al llegar los españoles a la Gran Tenochtitlán, admiraron la belleza de la ciudad, en 1544 ~ Hernán Cortés y Bernal Díaz narran la maravilla que era la Gran Tenochtitlán, rodeada de agua, con grandes templos e islas unidas mediante puentes y calzadas. Su gran Tlatoani, Moctezuma, emperador de los aztecas, mantenía además de sus palacios, la casa de las aves y la de las fieras. Trescientos hombres se ocupaban de cada una de ellas. Los animales vivían en su ambiente natural y se les alimentaba con lo que solían comer en estado salvaje.

Bernal Díaz del Castillo en su crónica Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España relata en su capítulo denominado: “De la manera y persona del gran Moctezuma y de cómo vivía y de cuan grande señor era, las cosas que vio y que estaba admirado de cómo tenía Motecuhzoma casas llenas de todo género de armas, muchas de ellas ricas en oro y pedrería, unas como macanas, espadas, navajas de pedernal, lanzas más largas, arcos y flechas, varas, hondas, paveses, armas de algodón colchadas ricamente labradas por de fuera de plumas de muchos colores a manera de divisas e inversiones, capacetes y cascos de madera y de hueso, los mayordomos tenían cargo de las armas.

Dejando este relato se va a la casa de aves contando cada género y de que calidad eran. Muchas maneras de aves de grandes cuerpos, águilas reales, águilas chicas, pajaritos, quetzales, aves con plumaje de cinco colores: verde, colorado, blanco, amarillo y azul, éstos no se como se llamaban, papagayos, patos, aves muy altas de zancos y colorados todo el cuerpo y alas y cola, en Cuba las llamaban ipiris, en el estanque había otros muchos raleas de aves que siempre estaban en el agua.

En otra casa tenían muchos ídolos y decían que eran sus dioses bravos y con ellos todo género de alimañas.

No olvidemos sus herbolarios, huerta de flores y árboles olorosos y de los muchos géneros que de ellos tenían y de sus albercas y estanques de agua dulce y de yerbas medicinales y de provecho, que en ellos tenían era cosa de ver y que así lo tenían por memoria en sus libros y pinturas de cosas antiguas y por esta causa aquella riqueza se quedó registrada por la obra de la santa iglesia del Señor Santiago que se dice Tlatelulco y que así se solía llamar”.

En los primeros años de la conquista, al quedar signado por la fusión de las dos civilizaciones, la Mesoamericana y la Europea, que habrían de crear una fascinante e inédita cultura, pero que en un principio no quedó claro; derrocar dioses y derribar templos constituyeron comienzos por demás traumáticos para los sometidos.

Sin embargo, aun después de mutilados, dioses, ruinas y vestigios provocaban reverencia y admiración. Aunado a ésta, los pobladores del Nuevo Mundo rechazaban los esquemas utópicos renacentistas del europeo, aferrándose a sus tradiciones y formas de expresión, sobre todo la artística, que se renueva con el sincretismo cultural (arte denominado Tequitqui, vocablo náhuatl que expresa el tributo y el trabajo de los indígenas en las faenas que los españoles les imponían en cada una de sus conquistas por el continente) en el arte.

Lentamente los conquistadores hubieron de reconocer los excesos cometidos por rencor a la idolatría y amor a lo ajeno. Y aunque demasiado tarde, los clérigos y el propio rey de España, trataron de remediar, hasta donde les fue posible, los males que se habían causado y se dieron a la tarea de comprender a la cultura sometida, al valorarla y rescatar de lo que de ella quedaba.

Así pues, la pérdida irreparable que había sufrido la historia y los testimonios del Nuevo Continente con la destrucción de tantos documentos y monumentos, atrajo la atención de Felipe II, quién se interesó por obtener toda la información posible de sus dominios de ultramar.

Se dio inicio entonces una etapa de recolección de noticias generales y al levantamiento de un inventario sobre las riquezas naturales de América. Siendo encargado para dicha expedición científica Francisco Hernández de Toledo, protomédico general de las Indias, quien llega a tierras mexicanas en 1570. Gran parte del material que estudiará, provino de los jardines botánicos establecidos por los mexicanos en Azcapotzalco, Texcoco y Oaxtepec. Es importante subrayar que simultáneamente a las aportaciones culturales de subsecuentes expediciones científicas a México y a el resto del Continente, surgieron algunos precursores e indicios previos al establecimiento de Museos Públicos, así tenemos que en 1787 bajo los auspicios de Carlos III, se realiza una expedición científica para estudiar y coleccionar plantas, animales y minerales de la Nueva España; y como resultado en 1790 el naturalista José Longinos Martínez, miembro de la expedición científica establece un Museo de Historia Natural el cual lo abrió en las calles de Plateros (hoy Francisco I. Madero), con motivo del ascenso al trono de España por Carlos IV.

#### 1.1.1.16.2 El Primer Museo en México

Referida en su libro Patrimonio Turístico Ciudad de México, Arqueología \* Museos de Héctor Manuel Romero refiere que el primer museo que se estableció en México se debe al virrey Bucareli 1771 ~ 1779, quien ordenó que se recogieran en la Universidad todos los documentos referentes a la “antigüedad mexicana” y se concentraran las piezas arqueológicas con excepción de las que se hallaban empotradas en muros, como la Piedra del Sol, que estaba en Catedral y la cabeza del Coatepantli del Templo Mayor, que se halla aún en el exterior del Palacio de los Condes de Santiago de Calimaya, hoy Museo de la Ciudad de México. En 1828 se estableció en la Universidad el Museo de Historia Natural. En 1831 se refundó en un solo edificio todo

el material, tanto arqueológico como histórico y aún el de historia natural. En 1887, el General Porfirio Díaz inauguró en ese edificio la sala de los monolitos.

#### 1.1.1.16.3 Primera Colección Museográfica

Han pasado más de 224 años desde que se fundara la primera colección museográfica en La Real Academia de San Carlos en 1783; 217 años desde la creación del Museo de Historia Natural en 1790 y 182 años del inicio del Museo Nacional en 1825.

El Museo de Historia Natural se ubicaba en la calle de Plateros del Centro de la Ciudad de México. Su acervo estaba constituido tanto de muestras minerales, de la flora y la fauna de la Nueva España, como de instrumentos científicos de la época: microscopios, cámaras oscuras y barómetros. Debido a la guerra de independencia, la vida de esta institución fue efímera y los objetos que pudieron salvarse del saqueo y la destrucción fueron trasladados para su salvaguarda al Colegio de San Ildefonso.

El primer Museo Nacional surgió por un decreto firmado en 1825 por el primer presidente del México independiente, Guadalupe Victoria, con el propósito de reunir y resguardar en un mismo recinto las colecciones científicas, los archivos y documentos del México antiguo, así como las piezas arqueológicas y de valor artístico que resguardaban la Real y Pontificia Universidad de México y coleccionistas privados.

La sede de dicho museo, denominado Museo Nacional Mexicano, fue la Universidad, hasta mediados del siglo XIX cuando Maximiliano de Habsburgo destinó el edificio de la Antigua Real Casa de Moneda, junto al Palacio Nacional, como sede oficial. En 1877 el museo estaba dividido en tres departamentos: Historia Natural, Arqueología e Historia, cada uno subdividido en secciones que se fueron multiplicando. El museo continuó funcionando como una sola unidad hasta 1909, año en que se dispuso crear el Museo de Historia Natural y convertir al entonces Museo Nacional Mexicano en el Museo Nacional de Antropología, Historia y Etnografía en 1910.

Según dato obtenido del plano de la Ciudad de México en el Museo del Estanquillo (16 de diciembre del 2006, sábado).

En 1940 se trasladaron las colecciones de historia al Castillo de Chapultepec y el Museo Nacional de Antropología, Historia y Etnografía cambió su nombre por el de Museo Nacional de Antropología.

El actual Museo Nacional de Antropología en el Bosque de Chapultepec fue inaugurado en 1964, en tanto que el Museo Nacional de las Culturas abrió sus puertas en 1965 en la antigua Casa de Moneda.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX se observa un gradual surgimiento de museos en varias ciudades del país, tales como Mérida, Morelia, Oaxaca, Guadalajara y Saltillo; entre ellos destaca el Museo Regional Michoacano Dr. Nicolás León Calderón, uno de los más antiguos de México, fundado en 1886.

Un buen número de ellos nacieron como instituciones políticas con el propósito específico de resaltar la importancia del gobernante en turno, asociándolo con la “grandeza del pasado”, soslayando en ese caso, *la Misión* que tienen los museos de contribuir como elemento básico al desarrollo educativo y cultural de la sociedad y reconocer el valor didáctico que adquirió en la historia, especialmente en el siglo XX.



Tres ejemplos ilustran las “Razones Políticas”. El primero cuando Maximiliano de Habsburgo, hace 140 años en julio de 1866 – el mismo día de su cumpleaños – inauguró formalmente el Museo de Chapultepec “como parte sustantiva de la política de su gobierno”.

Porfirio Díaz, celebró “con bombo y platillo”, el centenario de la independencia en las nuevas instalaciones del Museo, con el propósito de identificar la política con la cultura.

Por su parte, el presidente Adolfo López Mateos, hizo lo propio con la inauguración del Museo Nacional de Antropología e Historia.

Todos intentaron cumplir su función de vincular política y cultura y “vestir”, por así decirlo, eventos de carácter político y recepciones oficiales de los gobernantes en turno, con la apertura de los museos.

Sin embargo en el siglo XXI, era de *la globalización*, los Museos están obligados a responder a la sociedad con la Función y el valor que les corresponde, obligados por los avances científicos y tecnológicos; es decir, dar respuesta a las demandas de la ciudad, la sociedad y la economía del conocimiento; esto quiere decir, el facilitar llevar en el bolsillo, en un disco compacto, su acervo y su contenido real tangible y virtual a la comodidad de la casa en lo referente al ámbito cultural. Esto es que los Museos lejos de ser estáticos o pasivos, aprovechen los nuevos instrumentos de la tecnología para convertirse en interactivos y se transformen en opción real para contribuir a la educación, la cultura, el conocimiento y el entretenimiento.

~ Se cuenta con la referencia de CONACULTA de que en la primera década del siglo XX existían en México 38 museos. Actualmente, el Sistema de Información Cultural (SIC) por internet <sup>1</sup> y el Atlas de Infraestructura Cultural CONACULTA 2003 tienen registrados mil 58 museos administrados por instituciones públicas y privadas con temáticas diversas, de carácter nacional, regional, estatal, de sitio y comunitarios.<sup>2</sup>

Si se consideran las dimensiones de los inmuebles que los albergan, el tamaño de sus acervos y el número de visitantes que reciben, se encuentra una gama muy amplia: desde los grandes museos nacionales, como el Museo Nacional de Antropología, el Museo Nacional de Historia, el Museo del Templo Mayor, el Museo del Palacio de Bellas Artes, el Museo Nacional de Arte, el Museo de Arte Moderno, los museos de Sitio de las zonas arqueológicas más visitadas, como Teotihuacan, Chichén Itzá o Palenque, el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, El Museo Amparo en Puebla, el Museo del Instituto Cultural Cabañas, hasta pequeños museos comunitarios ubicados en reducidos espacios y con acervos no muy amplios, pero que cumplen un importante papel como espacios en torno a los cuales una comunidad reflexiona sobre su pasado y se expresa en torno a su identidad.

---

<sup>1</sup> [http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc.php?&estado\\_Id=0](http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc.php?&estado_Id=0)

<sup>2</sup> Atlas de Infraestructura Cultural, CONACULTA, 2003”

Conaculta hacia un país de lectores  
Primera Edición, 2003.

#### 1.1.1.16.4 El Coleccionismo en México

El instinto de atesorar o la mera concentración de testimonios, fue manifiesta entre los novohispanos; por ejemplo Carlos de Sigüenza y Góngora 1645 ~ 1700, cosmógrafo y polígrafo, pudo reunir un importante acervo documental sobre los logros de los antiguos mexicanos. También acumulados por particulares, fueron los “exóticos” productos traídos a bordo de la Nao de China, en especial los marfiles, las porcelanas y el mobiliario oriental.

A estas colecciones pueden sumarse las “piedras” recogidas en varios viajes al Sureste mexicano por particulares y conservados por la Administración Virreinal. Por lo que toca a la “pintura” durante la Colonia, se formaron colecciones involuntarias tanto del *género civil* (retratos de virreyes, obispos, catedráticos y parientes), como del *género religioso* (santos, vírgenes, alegorías, etc.), al tiempo que se desarrollaban las corrientes pictóricas populares, pero que por su naturaleza múltiple se prestaba al coleccionismo.

En 1736 llega a tierras mexicanas el italiano Lorenzo Boturini Benaducci, quien se dedicaría a coleccionar un extenso número de manuscritos y pictografías relativas a la historia prehispánica de México que él mismo bautizó como ~ Museo Histórico Indiano. La inclinación de Boturini por reunir los memoriales del pasado surgió a raíz de su interés por el “Milagro Guadalupano”, y pensaba comprender mejor el mensaje de la Virgen si estudiaba previamente la historia de los indígenas a quienes se les había aparecido; pero él ignoraba, sin embargo, que en el Siglo XVIII novohispano, la imagen del Tepeyac, además de milagrosa, se había convertido en Símbolo de una incipiente nacionalidad, identificado con elementos Independentistas. Esto propició que, en 1743, el virrey Conde de Fuenclara ordenase la confiscación de su colección, integrada básicamente por códices, mapas, papeles de tierra y todo tipo de manuscritos sobre las antigüedades.

Por instancias del Consejo de Indias, la colección de Boturini pasó a la Secretaría de la Cámara del Virreinato, donde padecieron deterioros y extravíos. Empero y a pesar de las adversidades, el “Museo” de Boturini formaría, junto con otras piezas, el núcleo principal del posterior Museo Nacional.

Así mismo, Boturini adquirió parte de la colección documental que Carlos de Sigüenza y Góngora había reunido durante el siglo anterior. Esto no fue un caso aislado. Las colecciones de objetos pacientemente recopilados por hombres de espíritu científico de cada generación, eran codiciadas por eruditos, y así con el paso de los siglos las colecciones que se gestaban en el virreinato mexicano fueron el esmero y dedicación de sus propietarios.

En 1790 el virrey Conde Revillagigedo, ordenó que se reunieran en la Universidad Pontificia todos los objetos hallados durante las excavaciones que se efectuaron para nivelar la plaza Mayor (hoy Plaza de la Constitución), los cuales fueron añadidos a la colección de Boturini; entre los objetos hallados estaba la excepcional “Piedra del Sol”, la cual fue colocada en el muro poniente de la Catedral Metropolitana.

A partir del 1808, la custodia de este acervo, quedó a cargo de la Junta de Antigüedades que se creó por orden de la Corona Española. La Universidad tuvo que

cerrar sus puertas durante la Guerra de Independencia y la falta de presupuesto para su funcionamiento, siendo reabierta en 1822.

Al término de la Guerra de Independencia, Lucas Alamán, político e historiador, organizó en 1823 el Museo de Antigüedades y de Historia Natural que dos años después, el 18 de marzo de 1825 el primer presidente de la República, Guadalupe Victoria, acordó el establecimiento de un “Museo Nacional Mexicano” (como ya se había mencionado con anterioridad). Su primer cometido sería mitad bodega oficial de antigüedades (piezas arqueológicas) y mitad vitrina de la nación (exposición de documentos y objetos históricos). Su objetivo; el recoger y acoger la herencia de pretéritas colecciones y dar asilo a las piezas arqueológicas prehispánicas. Ante todo, se imponía el rescate de la historia patria.

#### 1.1.1.16.5 El Pueblo Debería ahí Reconocer su Pasado

No se construyó un edificio para estrenar el nuevo Museo. Eran años difíciles. El momento emancipador acababa de acontecer, un fugaz imperio (el de Iturbide) desaparecía y las arcas de la nación se hallaban considerablemente mermadas. Por tales motivos y a causa de otros antecedentes, fue que se decidió mantenerla en la antigua Universidad. Pero allí las colecciones quedaron arrinconadas, sin ninguna organización y lo mismo mostraba animales disecados que retratos de virreyes y catedráticos.

Mientras tanto, el Museo Nacional de la Ciudad de México se veía afectado por las luchas partidistas que disputaban el poder en la primera mitad del Siglo XIX. Federalistas y Centralistas, Liberales y Conservadores, llevaron sus diferencias hasta el Museo, haciéndole acentuar su carácter de tribuna pública e ideológica sobre la función del Museo.

Tiempo después, en 1833, se clausuraba la Universidad Pontificia y en 1834, el presidente Valentín Gómez Farías, deseoso de fortalecer la conciencia nacional lo llamó Museo Mexicano, expidió su reglamento y creó las Cátedras de historia antigua de México y de historia universal, para preparar al personal que debía administrarlo.

A pesar de las convulsiones políticas y sociales que trajeron consigo imperios, intervenciones extranjeras y dictaduras, la segunda mitad del Siglo XIX resultó una etapa decisiva en materia de Museos. La más sobresaliente del efímero reinado de Maximiliano de Habsburgo, fue el cambio de recinto del Museo, al ser trasladado al viejo edificio de la Casa de Moneda, en la calle del mismo nombre. El decreto ordenando dicho cambio se expidió en diciembre de 1865, siendo inaugurado el 6 de julio de 1866 con el nombre de Museo Público de Historia Natural, Arqueología e Historia.

Al restablecerse la República (1867), le es devuelto su denominación tradicional, y en los años iniciales del Porfiriato (1876 ~ 1911) goza el Museo de un florecimiento al inaugurarse en 1877 la Galería de Monolitos y el inicio de la Publicación de los Anales.

En 1901, Justo Sierra Méndez instituyó los departamentos de Etnografía y Antropología Física y convirtió el Museo en Centro de Investigación Científica, consolidado más tarde en Escuela Internacional de Arqueología, Historia y Etnografía, donde se

prepararon muchos investigadores bajo la docencia de Cecilio A. Robelo, Alfredo Chavero, Nicolás León y otros.

El notorio aumento del acervo en el Museo Nacional hizo que en 1903, Alfredo Chavero realizara la propuesta de formar otro Museo con la colección Historia Natural; pero dicha propuesta se desarrollaría, cuando se tomó la decisión de trasladar la colección mencionada a un edificio en la calle del Chopo, el cual fue inaugurado en 1910 durante las Fiestas de Centenario, estableciéndose en 1913 el Museo de Historia Nacional o Museo del Chopo y quedando en el Museo Nacional las piezas de arqueología, historia y etnografía.

Al estallar la Revolución Mexicana (1910 ~ 1917), el Museo interrumpió sus actividades y fue a partir de 1917 que se reabre con nuevos bríos y regida por la ideología nacional. Forjadores de esta nueva etapa fueron principalmente Manuel Gamio, Alfonso Caso, Ignacio Marquina, Eulalia Guzmán, Andrés Molina Enríquez entre otros. Surgiendo así, una nueva corriente de la antropología mexicana.

Durante la Administración presidencial del General Cárdenas, cambia la residencia presidencial a Los Pinos y en 1939 destina al Castillo de Chapultepec para Museo Nacional de Historia, dejando en el edificio de Moneda sólo las colecciones de antropología física, lingüística, arqueología y etnografía.

En la década de los años sesenta, se desarrolla de manera impresionante la construcción de edificios exprofesos para los Museos, así tenemos que en 1964 se inaugura el Museo Nacional de Antropología y su acervo museográfico lo conformarán las piezas de etnografía, arqueología, antropología física del Museo Nacional de la calle de Moneda, y otros de los descubrimientos arqueológicos recientes del momento.

En 1965 se instala en la centenaria casa de nuestros museos, el Museo Nacional de las Culturas, en donde se expone de manera permanente piezas de la antropología y etnografía internacional.

#### 1.1.1.16.6 América Latina 1972

La aportación de América Latina en 1972, se resume en la propuesta de crear un museo integral, que termine con la idea del museo anticuado y decadente, muerto e inactivo que había imperado hasta entonces. Este nuevo concepto define al museo como una institución incorporada al desarrollo de la sociedad contemporánea y basada en el trabajo interdisciplinario y en una estrecha relación con el medio ambiente, que aplica metodologías propias al llevar a cabo una función social consistente en investigar, ordenar, exhibir y difundir el patrimonio cultural.

### 1.1.1.17 Algunas Memorias Históricas en el Quehacer Museístico en la Década de los 90's en el Museo de Culturas Populares

Durante 1984	Se montó la exposición “100 Artesanías Mexicanas”, proyectando la caracterización vernácula a propósito de las expresiones del alma capturadas por el talento y las manos.
Fue para 1985	Que con motivo de los aniversarios Independentista y Revolucionario se ofrece, con la dignidad requerida, una muestra denominada “México: unidad en la pluralidad” mediante componentes de esencia de las entidades federativas: Historia, Civismo, Arte y Cultura.
En 1986	Se presentó: “Máscaras Indígenas”, acopio de una coleccionista privada, mostrando otra cara de México.
Hacia finales del 1987	El escenario fue resuelto con la exhibición representativa de los juguetes tradicionales de nuestro país, como remanentes de bondad y ternura permitiendo enlaces generacionales.
En 1988	Un recorrido por el pasado en el ahora, para hacer coincidir tiempos y circunstancias. Se trata de una amable referencia sobre los Museos de la Ciudad de México, <b>para muchos, la ciudad de los Museos</b> , en la que encontraremos identificación visual, sitios, hitos del devenir, relatos, semblanza, espíritu de grandeza, motivaciones y algunas obras previas.

#### **1-3 Relación de Memorias Históricas Museísticas de los 90's en México**

Si bien se han emitido publicaciones al respecto, es intención de los responsables de la difusión Vg. los directores de los museos; el actualizar y a su vez el proponer que esos instantes, días, fines de ciclo; costumbres, narraciones, arte, luchas, homenaje, etc., no se pierdan en el olvido como la manera en que se hacía antiguamente, que era por medio de la tradición oral. Esto quiere decir que las festividades trascendentales en la cultura mexicana sigan vivas, con el fin de enriquecer nuestro coloquio, reafirmando y Difundiéndolo.

Al cabo de una larga evolución, es posible definir el museo actual como una institución que obtiene financiamiento gubernamental, privado o mixto, creada con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad, de preservar, reunir, conservar, estudiar, interpretar, exhibir, divulgar por medio de exposiciones y de un conjunto de actividades paralelas, evidencia material (tangible e intangible), cultural, natural, artística, científica (animada o inanimada), histórica y tecnológica, de evolución del hombre y la naturaleza.

#### **1.1.1.18 Definiciones de Museo**

**Un lugar (o un texto) en el cuál extraordinarios y espectaculares objetos son reunidos, en toda su abundancia y diversidad. Aún más estos objetos son accesibles para el estudio, el cual los ennoblece.**

**Su definición más cercana a este espacio no era aquel del *Museon* o templo; era el *Teatron* que en su raíz etimológica traduce “observar, examinar”<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Rubiales, Ricardo, Breves Notas sobre Museología, Interpretación/DiGAV/UNAM

Un museo en la actualidad es un establecimiento complejo que requiere múltiples cuidados. Suele estar dotado de una amplia plantilla de trabajadores de las más diversas profesiones. Empezando por el Director, allí son necesarios además, los restauradores, conservadores, analistas, administradores, conserjes y un largo etcétera. Los **museólogos** afirman que **el verdadero objetivo de los museos es la divulgación de la cultura, la investigación, las publicaciones al respecto y las actividades educativas**. En los últimos años ha surgido la idea de las exposiciones itinerantes en las que cada museo de distintas ciudades aporta algunas de sus obras para que puedan verse todas juntas en un determinado lugar. Por el momento no se tiene una evaluación correcta sobre los beneficios de esta nueva costumbre. Hay eruditos a favor o en contra y todos los razonamientos expuestos son aceptables.

<sup>1,2,3,4,5</sup>

A continuación se describen diversas definiciones del término museo difundidas por instancias oficiales y por enciclopedias.

#### 1.1.1.18.1 Real Academia Española ~ (RAE)

Del lat. Museum

1. m. Lugar en que se guardan colecciones de objetos artísticos, científicos y de otro tipo, y en general de valor cultural, convenientemente colocados para que sean examinados.
2. m. Institución, sin fines de lucro, abierta al público, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de los objetos que mejor ilustran las actividades del hombre, o culturalmente importantes para el desarrollo de los conocimientos humanos.
3. m. Lugar donde se exhiben objetos o curiosidades que pueden atraer el interés del público, con fines turísticos.
4. m. Edificio o lugar destinado al estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales.

#### 1.1.1.18.2 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ~ (CONACULTA)

Esta Institución toma como punto de referencia la definición del Consejo Internacional de Museos (ICOM, por sus siglas en inglés, organización internacional no gubernamental fundada en 1946, afiliada a la UNESCO y dedicada a la promoción, el desarrollo y la comunicación entre museos de distintas especialidades en todo el mundo; cuenta con más de mil 500 miembros en 140 países, incluido México), define al museo como “una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone los testimonios materiales del hombre y su entorno para la educación y el deleite del público que lo visita [...] Esta definición [...] se aplicará sin ninguna limitación derivada de la índole del órgano rector, del carácter territorial, del sistema de funcionamiento o de la orientación de las colecciones de la institución interesada”.

---

<sup>1</sup> [Witker, Rodrigo, Los Museos, Tercer Milenio, México 2000].

<sup>2</sup> Rico Mansard, Luisa Fernanda, Exhibir para educar, Ediciones Pomares, Barcelona España 2004

<sup>3</sup> Enciclopedia Encarta

<sup>4</sup> Wikipedia, enciclopedia en Internet

<sup>5</sup> Definición del ICOM

### 1.1.1.18.3 Consejo Internacional de Museos (ICOM)

La definición más conocida de “Museo” se encuentra en el art. 2, de los estatutos del Consejo Internacional de Museos ~ ICOM, fundada en 1946, bajo el patrocinio y los auspicios de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ~ UNESCO. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, dedicada a la promoción, el desarrollo y la comunicación entre museos de distintas especialidades en todo el mundo; cuenta con más de mil 500 miembros en 140 países, incluido México.

El ICOM define al museo como ~ “Un Museo es una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con fines de estudio, de educación y de delectación, evidencias materiales de la humanidad y su entorno, para la educación y el deleite del público que lo visita [...] Esta definición [...] se aplicará sin ninguna limitación derivada de la índole del órgano rector CONACULTA, del carácter territorio, del sistema de funcionamiento o de la orientación de las colecciones de la institución interesada”).

### 1.1.1.18.4 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ~ INEGI

El INEGI establece la siguiente definición:

Museo. Institución con instalaciones permanentes con o sin fines lucrativos, que pone al servicio de la sociedad y de su desarrollo, los resultados de sus investigaciones sobre los testimonios materiales del hombre y de su medio ambiente, adquiridos, conservados, comunicados y sobre todo expuestos para fines de estudio, educación o recreativos.

#### 1.1.1.18.4.1.1 INEGI ~ estadística

Dada su naturaleza, se consideran dentro de la estadística de Museos a:

- Los institutos de conservación y las galerías de exposición que dependen de bibliotecas o de los centros de archivo.
- Los lugares y monumentos arqueológicos, etnográficos y naturales; los lugares de monumentos históricos que por sus actividades de adquisición, conservación y comunicación tienen el carácter de un Museo.
- Los establecimientos que exponen especies vivientes sin fines comerciales, tales como los jardines botánicos y zoológicos, los acuarios.
- Las reservas naturales.
- Los Planetarios y los Museos científicos.
  - ✓ *Museo Científico* ~ Lugar donde se exponen objetos, maquinaria o réplicas de experimentos que evidencian los avances y evolución de las diferentes ciencias exactas como son la física, la química, etcétera.
  - ✓ *Planetario* ~ Exposición de las constelaciones y de fenómenos estudiados por la astronomía, a partir de réplicas o modelos que reproducen la realidad.
  - ✓ *Temporalidad* ~ Determinada por el tiempo de duración de la exposición y la propiedad de ésta.
  - ✓ *Zona Arqueológica* ~ *SITIO* – Lugar físico cuya actividad principal y permanente es la de exhibir el patrimonio cultural de México, desde el

punto de vista histórico; independientemente de que se persigan o no fines lucrativos y de que forme parte del sector público.

- ✓ *Monumento Histórico ~ SITIO* ~ Lugar físico permanente que forma parte del patrimonio cultural de México, que puede ser de carácter religioso o civil y que por sus características adquiere un gran valor histórico (representar o ser testigo de algún hecho histórico y poseer belleza arquitectónica).
- ✓ *Acuario* ~ Lugar destinado a la exhibición sin fines comerciales de especímenes vivos, de animales o vegetales acuáticos.

#### 1.1.1.18.4.2 Actividades culturales y artísticas.

~ A continuación se dan algunas definiciones de sitios que realizan actividades culturales y artísticas y que de cierto modo están relacionadas con las funciones de los museos:

*Establecimiento.* Lugar físico donde se combinan actividades y recursos bajo control de un propietario o entidad jurídica responsable, ya sea para producir bienes o proporcionar servicios, independientemente de que se persigan o no fines lucrativos y de que formen parte del sector público o privado.

*Galería de Arte.* Lugar donde se exhiben colecciones referentes a las artes plásticas, como pintura, escultura y otras.

*Exposición y/o Colección de Arte.* Exposición de obras de las bellas artes y de las artes aplicadas como: escultura, pintura, fotografía, cinematografía, arquitectura, etcétera.

*Exposición y/o Colección de Ciencia y Tecnología.* Exposición de objetos e ilustración de temas relacionados con una o varias ciencias, tales como: astronomía, matemáticas, física, química, ciencias médicas. O bien, a campos como el de la industria de la construcción, artículos manufacturados, etcétera. También se incluyen los planetarios y centros científicos.

*Exposición y/o Colección de Historia y Arqueología.* Exposición sobre la evolución histórica y de una región, país o provincia durante un período determinado, algunas provienen en todo o en parte de excavaciones. De este grupo forman parte: los objetos históricos y vestigios, archivos militares, figuras históricas conmemorativas, de arqueología y de antigüedades, entre otros.

*Exposición y/o Colección de Historia Natural.* Exposición y descripción de los seres y objetos que forman la naturaleza. Pueden corresponder a diferentes disciplinas. Por ejemplo: biología, geología, botánica y/o zoología.

*Exposición Permanente.* Exposición propiedad del museo cuya duración en el mismo es continua.

*Exposición Temporal.* Exposición transitoria de un año o menos en el museo y que no es propiedad del mismo.

*Jardín Botánico.* Lugar destinado a la exhibición de plantas y flores expuestas para fines de estudio sobre su desarrollo y de los beneficios que puedan aportar.

*Jardín Zoológico.* Lugar destinado a la exhibición de animales vivos, provisto de características semejante a la de su hábitat natural para su conservación.



#### 1.1.1.18.4.3 Actividades Culturales

~ Los museos recrean a través de espectáculos dentro de sus instalaciones, actividades culturales, las cuales se aprovechan para la recaudación de fondos para fortalecer sus finanzas.

##### *Espectáculos Públicos*

Son aquellos eventos de representación pública cuya finalidad es proporcionar esparcimiento y diversión a la población, pudiendo ser de naturaleza diversa.

*Espectáculos Recreativos.* Diversión que se presenta a través de un ejecutante que combina la destreza manual y la habilidad mental para recreo de los asistentes. (Charreada, Circo, Espectáculo Acuático, Espectáculo sobre Hielo, Jaripeo.

*Espectáculos Teatrales.* Ejecución de toda obra dramática representada en un espacio abierto o cerrado. Las obras dramáticas pueden ser: tragedia, comedia, farsa, melodrama, tragicomedia u obra didáctica entre otras. Dentro del fenómeno teatral existen otras manifestaciones que por la época o su contenido han recibido el nombre de comedia musical, teatro de revista o variedad, teatro guiñol, etcétera. (Comedia, Comedia Musical, Teatro Infantil, Teatro de Revista, Drama.

#### 1.1.1.18.4.3.1 Casa de Cultura

~ En ocasiones, y sobre todo en época de vacaciones los museos funcionan como *Casa de Cultura*, entendiéndose por esto:

Conjunto de instalaciones donde se imparte y difunde la enseñanza artística extraescolar. Cuenta con aulas y talleres para la actividad docente y de difusión artística. El establecimiento será fuente informante sólo si tiene un lugar destinado exclusivamente para la presentación regular de espectáculos, tales como: conciertos, cine, exposiciones, etcétera.

*Espectáculos Musicales.* Representaciones melódicas, es una sucesión de sonidos a través de instrumentos o voces humanas.

- *Concierto.* Función musical en la cual se presenta la composición para varios instrumentos de los cuales algunos desempeñan la parte principal, Ejemplo: concierto para piano y orquesta.
- *Concierto Popular.* Función musical a cargo de cantantes que interpretan composiciones musicales de diversos géneros: baladas, rock, rock pop, ranchera, etcétera.
- *Ópera.* Forma teatral en la que se musicaliza y se cuenta el texto de representación dramática; Ejemplos: Carmen de Bisset, Rigoletto de Verdi y La Flauta Mágica de Mozart, entre otras.
- *Recital.* Función dada por un artista donde pueden representarse dos tipos de situaciones:
  - a. Que ejecute varias obras musicales con un solo instrumento.
  - b. Que recite, cante o dé lectura a composiciones poéticas o de canto.
- *Zarzuela.* Obra teatral, generalmente de asunto ligero, donde se declama y se canta alternativamente.

#### 1.1.1.18.4.3.2 Controles Administrativos

~ Dentro de las Estadísticas de cultura editadas por INEGI, se da un glosario en el cual se incluyen los términos que definen que tipo de controles administrativos ejercen las entidades oficiales que administran los museos:

- \* *Control Administrativo.* Institución, dependencia u otro organismo que establece la normatividad y supervisión sobre el funcionamiento y patrimonio del establecimiento.
- \* *Control Administrativo Autónomo.* Cuando las actividades que se realizan en un establecimiento con personalidad jurídica propia y patrimonio proveniente de subsidios del gobierno federal o estatal, son administradas y supervisadas técnicamente por el propio establecimiento.
- \* *Control Administrativo Federal.* Llevado por el sector público, subsector gobierno, que depende administrativa y técnicamente del gobierno federal.
- \* *Control Administrativo del Sector Público, Subsector Gobierno.* Donde la administración y supervisión técnica dependen del gobierno federal, estatal o municipal.
- \* *Control Administrativo del Sector Privado.* Cuando las actividades que se realizan en un establecimiento están vigiladas y administradas por el propio establecimiento, ya que el capital proviene de particulares.

#### 1.1.1.18.5 WIKIPEDIA, Enciclopedia por Internet

Un museo (del griego μουσείον y del latín musĕum), es una institución pública y privada permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite colecciones de arte, científicas, etc., siempre con un valor cultural según el Internacional Council of Museums (ICOM).

Un museo en la actualidad es un establecimiento complejo que requiere múltiples cuidados. Suele estar dotado de una amplia plantilla de trabajadores de las más diversas profesiones; empezando por el Director, allí son necesarios además los restauradores, conservadores, analistas, Administradores, conserjes y un largo etcétera. Los museólogos afirman que el verdadero objetivo de los Museos es la divulgación de la cultura, la investigación, las publicaciones al respecto y las actividades educativas.

#### 1.1.1.18.6 Enciclopedia ENCARTA

Institución que alberga colecciones de objetos de interés artístico, histórico o científico, conservados y exhibidos para la enseñanza y entretenimiento del público. Algunas de las organizaciones que en la actualidad conducen la política y el trabajo de los museos de todo el mundo, han propuesto definiciones parecidas sobre la naturaleza y los objetivos de un museo. Entre estas organizaciones se encuentran el Consejo Internacional de Museos (ICOM), fundado en 1947.

#### 1.1.1.18.7 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ~ UNESCO. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, dedicada a la promoción, el desarrollo y la comunicación entre museos de distintas especialidades en todo el mundo; cuenta con más de mil 500 miembros en 140 países, incluido México.

[http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=2697&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL-SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=2697&URL_DO=DO_TOPIC&URL-SECTION=201.html)

Es inconcebible en la actualidad que el museo - lugar de conservación, estudio y reflexión sobre el patrimonio y la cultura - quede al margen de los desafíos principales de nuestra época. Sin embargo, los museos no han existido siempre y su creación es más bien reciente en la historia cultural de la humanidad. ¿Qué es un museo hoy y para qué sirve?

La definición de museo ha podido variar a lo largo de sus aproximadamente dos siglos de existencia. Actualmente se aplica a "una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que realiza investigaciones sobre los testimonios materiales del hombre y de su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y, en particular, los expone con fines de estudio, educación y recreo". Asociadas durante mucho tiempo a los gustos de la aristocracia europea, las colecciones de objetos existen de hecho en la mayoría de las culturas humanas. Expresan una relación con el pasado que da prioridad a las huellas materiales dejadas por nuestros antepasados, tiende a preservarlas e incluso, en ocasiones, a hacerlas imprescindibles para el funcionamiento de las sociedades humanas. Junto con los monumentos, constituyen actualmente la parte principal de lo que se conoce globalmente con la denominación de patrimonio cultural.

El patrimonio museográfico es a la vez actor e instrumento del establecimiento del diálogo entre las naciones y de una visión común en el plano internacional cuyo objetivo primordial es el desarrollo cultural. Este desarrollo presenta un carácter y una forma muy diferentes según los contextos históricos y culturales.

El museo es ante todo un instrumento de salvaguardia y preservación del conjunto del patrimonio. Se encarga de los estudios científicos necesarios para la comprensión y la determinación del sentido como de la propiedad. De este modo el museo contribuye a la formulación de una ética global basada en prácticas de conservación, protección y difusión de los valores del patrimonio cultural. La misión educativa del museo, sea del tipo que sea, es complementaria del estudio científico.

El museo es asimismo el lugar en el que se exponen las interacciones entre la naturaleza y la cultura: son cada vez más numerosos los museos que presentan las ciencias, las ciencias naturales y las tecnologías.

Por último, el museo está al servicio del desarrollo endógeno de las comunidades sociales cuyos testimonios conserva y de las que facilita la expresión de las aspiraciones culturales. Decididamente orientados hacia su público, los museos comunitarios permanecen atentos a las evoluciones sociales y culturales, y permiten exponer nuestra identidad y nuestra diversidad en un mundo en perpetua mutación.

Visitas Guiadas: Los museos han dejado de ser lugares polvorientos reservados a los entendidos en arte. Cada año aumenta el número de visitantes a sus grandes exposiciones. Confrontados a los desafíos de la mundialización, los grandes museos tratan de adaptarse destacando su vocación universal. Un argumento que algunos países del Sur, cuyas colecciones están a menudo desperdigadas en el extranjero, no siempre aceptan de buen grado. Poderosos instrumentos de promoción de la cultura y, al mismo tiempo, grandes empresas con fines comerciales, los principales museos occidentales han emprendido el camino de la mundialización.

#### 1.1.1.19 Tipos y Clasificación de los Museos Reconocidos por la Comunidad Internacional

Aquí se presenta una tipología general de museos de acuerdo con el alcance geográfico, al carácter jurídico, la homogeneidad y densidad de la colección y su naturaleza, cuyo objetivo es ofrecer una categorización general que permita a los Directores de Museos, enmarcar la institución que dirigen en un contexto aproximado que facilite clarificar sus características y perfil institucional.<sup>1</sup>

##### 1.1.1.19.1 De Acuerdo con su Alcance Geográfico

- a) *Museos Internacionales*: son los Museos cuyas colecciones particulares o generales dentro de una especialidad deben tener un alcance internacional.
- b) *Museos Nacionales*: son los Museos cuyas colecciones particulares o generales de una especialidad, deben tener un alcance nacional.
- c) *Museos Regionales*: son los museos cuyas colecciones deben ser representativas de una porción del territorio en el que están ubicados.
- d) *Museos Comunales*: son los museos cuyas colecciones estén relacionadas con el ámbito de la comunidad.

##### 1.1.1.19.2 De Acuerdo con la Densidad y Homogeneidad de la Colección

- a) *Museos Generales*: son los Museos que poseen colecciones heterogéneas de diferente naturaleza y/o período.
- b) *Museos Especializados*: son los Museos que poseen colecciones homogéneas correspondientes a un determinado tipo y/o período.
- c) *Museos Mixtos*: resumen la relación entre los Museos generales y especializados.

##### 1.1.1.19.3 De Acuerdo con el Carácter Jurídico de la Institución

- a) *Museos Públicos*: los Museos que poseen colecciones propiedad del Estado. Se contempla la figura de Fundación de Estado.
- b) *Museos Privados*: los Museos que poseen colecciones propiedad de instituciones y/o coleccionistas privados. Se contempla la figura de Fundación Privada.

##### 1.1.1.19.4 De Acuerdo con la Naturaleza de la Colección

- a) *Museos de Arte*: Museos con colecciones de bellas artes de todos los tiempos y estilos.
- b) *Museos de Historia*: Museos cuyas colecciones tienen por finalidad presentar la evolución histórica de una región, país o provincia, persona o hechos históricos.

---

<sup>1</sup> <http://museosdevenezuela.org/Tecnologia/TecnologiaDocumentos.shtml>

- c) *Museos de Antropología*: Museos de colecciones relativas al desarrollo de la cultura, entre ellos se insertan los museos de arqueología, etnología, etnografía, etc.
- d) *Museos de Ciencia y Tecnología*: los Museos con colecciones especializadas en las áreas de las ciencias naturales y exactas. Se consideraron los avances tecnológicos conjuntamente.
- e) *Museos Interdisciplinarios*: aquellos Museos con diferentes tipos de colecciones que permiten la conjunción de diferentes disciplinas.

#### 1.1.1.19.5 Museología nuevas propuestas en el 2007 en México

De acuerdo a las nuevas propuestas de museología, se toman los siguientes parámetros:

- a) El edificio como territorio
- b) El objeto como patrimonio
- c) El visitante como comunidad
- d) El museo como medio

##### 1.1.1.19.5.1 Funciones museísticas

Para comprender las funciones museísticas se deben realizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué hace a un museo, ser tal?
- b) ¿Qué funciones delimitan el quehacer museístico?
- c) ¿Cuál es la extensión del espacio museal?

Y las respuestas a estas preguntas son:

1. Coleccionar
2. Documentar y conservar
3. Investigar y exhibir
4. Interpretar y educar
5. Comunicar y difundir

##### 1.1.1.19.5.2 Los llamados “Otros” Museos

Muestran: el patrimonio, bienes materiales e inmateriales de la humanidad, la evidencia humana tangible o intangible

##### 1.1.1.19.5.3 Términos Museables

- Incluir
- Sensibilizar
- Motivar
  - la apropiación
  - valoración
  - uso adecuado
  - tolerancia y respeto
- Ciudadanía
- Trascendencia
- Reflexión
- Generar conocimiento
- Agente de cambio
- Construcción social



*Museos Universitarios.* El primer museo relacionado con una universidad se constituyó en Basilea (Suiza) en 1671. El Museo Ashmolean (1683), que forma parte de la Universidad de Oxford, fue la primera institución de la Europa occidental que adoptó el nombre de museo. El Museo Fitzwilliam, fundado en 1816, alberga las colecciones de arte, antigüedades y monedas de la Universidad de Cambridge. En Estados Unidos, el Harvard College (hoy Universidad) creó una sala de curiosidades en 1750 y más tarde se transformó en el Museo de la Universidad.

~ En México, el 1 de diciembre de 1913 se inauguró el Museo de Historia Natural. El antiguo Museo Nacional de México acogía colecciones antropológicas, etnológicas, paleontológicas y zoológicas. El acervo se dividió: las colecciones antropológica y etnológica quedarían en la sede original y las ciencias naturales conformaron el nuevo Museo de Historia y recibía cosa de mil 200, visitantes diarios, que ya lo llamaban familiarmente Museo del Chopo, siendo éste el primer museo universitario.

~ *Museos de Historia.* Museos convencionales como casas, lugares o distritos históricos. Los complejos al aire libre pueden incorporar edificios completos o establos, iglesias, talleres y molinos. Este tipo de museo al aire libre de cultura popular, etnografía e historia social se desarrolló en Escandinavia a finales del siglo XIX. El Skansen, un museo de la vida tradicional sueca, se inauguró en Estocolmo en 1891. Hoy día, estas instituciones son muy populares en Gran Bretaña y también se pueden encontrar en la Europa del Este, África, América del Norte y Latinoamérica. En todos los países, la gesta de la independencia y las luchas de los próceres se han recogido en numerosos museos de historia patria.

~ *Museos de Ciencias.* Entre los museos de historia natural más importantes se encuentran el Museo de Historia Natural de Londres (1881-1885), hoy parte del Museo Británico, el Museo Americano de Historia Natural (1869) de Nueva York, el Museo de Ciencias Naturales de Venezuela, el Museo de Entomología de Costa Rica, y el ya citado Museo de Ciencias Naturales de Madrid. En Gran Bretaña, entre los más importantes de antropología y etnología se encuentran el Museo de la Humanidad (parte del Museo Británico) y el Museo Pitt-Rivers (1884), en Oxford. Otros museos antropológicos de interés son el Museo Nacional de Etnología (1837) de Leiden, el Museo de la Universidad de Pennsylvania (1889), en Filadelfia, el Museo del Hombre (1939) de París, el Museo Nacional de Antropología (1964) de la ciudad de México, el Museo Nacional de Antropología y Arqueología de Perú y el Museo de América de Madrid. Los inventos tecnológicos y los avances de la humanidad, en especial los de la edad contemporánea, son el tema al que se dedican los museos de ciencias tecnológicas. El Museo de la Ciencia de Londres tiene colecciones excepcionales. También hay que destacar en este terreno la Ciudad de las Ciencias y la Industria (1986) de París y el Museo Nacional del Aire y del Espacio (1976) en la ciudad de Washington. En España, en el terreno de la ciencia, destaca el Museo Arqueológico Nacional de Madrid, cuyo imponente edificio de tres plantas se encuentra rodeado por un jardín que alberga una réplica, a escala natural, de las cuevas y las pinturas de Altamira. Asimismo son extraordinarios sus fondos en arqueología ibérica, etrusca, griega y egipcia.

~ Otros Museos

Poseen asimismo una singularidad muy acusada los museos que en diversas capitales de España se dedican al mundo del toro. Algunos de los más importantes museos taurinos se encuentran en Barcelona, Valencia y Sevilla, destacando además el de Madrid por guardar entre sus tesoros la bula papal en la que Pío VI condenaba a la excomunión a todos aquellos que promovieran la fiesta de los toros o exaltaran su celebración.

~ **Museo Virtual** ~ es un museo que aprovecha los medios digitales para mostrar, preservar, reconstruir, diseminar y guardar la cultura material de la humanidad: (pinturas, fotografías, esculturas, cerámicas, antigüedades, textiles, entre otras) como artefactos digitales y bases de datos que son guardadas en el servidor del Museo Virtual. Esta modalidad de museo hace posible que localidades alejadas accedan a la ciencia, la cultura y las artes con fines culturales o educativos o sencillamente para recrearse en su contemplación.

#### 1.1.1.20 ¿Cuántos hay registrados?

De acuerdo con “estimaciones” de CONACULTA, existen en México 1082 museos. Pocos para un país con más de 100 millones de habitantes. No todos son, como sabemos, de la misma calidad y no todos responden cabalmente a lo que entendemos por Museo.

Sin embargo, con pocos recursos y escaso personal, la mayoría sobreviven gracias a la generosidad y a los esfuerzos heroicos de historiadores, cronistas y empresarios empeñados en contribuir con mejorar la vida de las ciudades donde viven.

~ Como dato interesante, existen museos que se van creando con las colecciones de algún aficionado, como es el caso del Museo de la Biblia, el Director Christian Gómez ha coleccionado Biblias de todos los tiempos, de todo el mundo, de diversas lenguas y variadas presentaciones. Se abrió al público la exposición de éstas, convirtiéndose en un pequeño museo, y este esfuerzo ha sido con sus propios recursos, sin contar con apoyos financieros para su operación.

Por otro lado tenemos el ejemplo del Museo Interactivo de Economía MIDE del Banco de México, su temática es enseñarnos como opera en la práctica las ciencias económicas y financieras en nuestro país. Al recorrer sus salas encuentras juegos interactivos que involucran al visitante a tomar decisiones sobre sus finanzas personales, analizadas desde una serie de alternativas que le permitan el manejo racional de sus recursos financieros, enfatizando que cada decisión tomada está íntimamente ligada con los fenómenos económicos y financieros de México y del mundo.

#### 1.1.1.21 Su Función Social

Los Museos intentan representar todas las manifestaciones de la vida natural y humana. Es difícil que los museos cumplan el propósito de realizar su tarea de manera integral. Esto explica que los museos se identifiquen, clasifiquen, se organicen y se administren en función de su ámbito geográfico o sobre temas específicos. Cualquiera que sea su vocación y/o actividad cultural, los Museos han pasado de su función tradicional de reunir, investigar, ordenar, conservar y difundir



mostrando o enseñando sus materiales y su contenido, a otro estadio que implica comunicar, aprender y recrear. Es, por lo tanto, una institución viva, actual, que cumple una función social, educativa y cultural trascendente, función que comprende “formas de vida, valores, costumbres y creencias” para hacer reflexionar a toda la comunidad.

#### 1.1.1.22 Algunos Comentarios Sobre la Infraestructura Museística

Con deseos puramente descriptivos, podría decirse del Museo, que es un resumen expositivo temporal o permanente que agrupa objetos y muestras surgidos del hombre o la naturaleza, los cuales representan pasajes de un tiempo que caracterizan algún lugar. Valiéndose de una construcción habilitada o resuelta precisamente para el fin citado, ofrece oportunidades de conocimiento y goce a todo aquel que lo demande.

La Composición general de un Museo, es bastante complicada, aunque fascinante en todas sus etapas: desde la Planeación misma, hasta la visita aparentemente informal.

Casi siempre el nacimiento de un Museo surge de la necesidad por compendiar y exhibir algún segmento de la vida, obteniendo la importante decisión para su inicio, de grupos privados, del estado o patronatos coordinados, mismos que demuestran con tales actos su compromiso de identidad cultural.

Será imprescindible la reunión participativa, consulta y asesoría de muchos profesionales y especialistas que se desempeñen en la Administración, investigación, las artes, museología, pedagogía e ingeniería, entre otros, para convenir en un proyecto capaz de culminar una obra con ese carácter, los cuales ejercerán armónicamente y por un buen tiempo sus talentos, disposición y consistencia en los anhelos.

Pudiera ser que durante el proceso formativo del museo, algunos periodos de restricción a la comodidad hicieran acto de presencia pero, bien vale la resistencia con la que se enfrente a fin de conseguir el propósito que alienta los quehaceres.

“Universidades” abiertas de todo mundo. Sin distinciones, sin deferencias, aproximando al observador las más extrañas o cotidianas referencias de la naturaleza, tanto como los máximos alcances del hombre, otorgando una respuesta a nuestra duda o cuestionamientos.

Muros, pasillos, paneles y vitrinas, áreas que habrán de disponerse para distinguidos anfitriones; para recibir la osamenta de un dinosaurio, así como la evolución del hombre, quienes han logrado nuevas transformaciones, nuevas fisonomías en el tiempo y en el espacio.

Pero, ¿y las piezas? ¿Dónde habrán de surgir los verdaderos habitantes de tan digna morada? Pues de los hacedores, de los que acopian, de los captos del tiempo y de las circunstancias, de las preservaciones naturales, de todo aquel que las posea y desee participar con un eslabón en la cadena de la existencia.

Convenir, trasladar, registrar, restaurar, seleccionar, instalar, almacenar, etc., toda la logística que conlleva a la apertura de un Museo, tareas de valor abstracto que trascienden por mucho a los cansancios.

Si bien es cierto que los procesos mencionados recaen por y a través de sus recursos, no podemos ni debemos despreciar aquel acto de sencillez, donde cualquiera de nosotros pudiera ser gestor o iniciador de un museo: rescatando, protegiendo aquella muestra de carácter peculiar, asentándola bajo el amparo más digno posible, que permita a la mirada pública el enlace de dos o más dimensiones.

#### 1.1.1.23 Como Entender al Museo de Hoy

Actualmente, debemos entender al museo como una institución preocupada por constituir una verdadera oferta cultural, por competir conscientemente con otras alternativas y equipamientos culturales con base en la originalidad de sus lenguajes comunicativos y la compenetración con las comunidades a las que se debe y por transformarse así en un activo motor de promoción y rescate cultural entre sus públicos, para que éstos no sean solamente pasivos contempladores de los sucesos cotidianos.

Como un establecimiento siempre actualizado que brinda un discurso estructurado, no únicamente “las piezas del pasado”, sino también colecciones de ideas sustentadas en la investigación y jerarquizadas, con el fin de informar y entretener al visitante poniendo a su alcance elementos para desenvolverse mejor social y culturalmente mediante la reflexión, el aprendizaje y la interacción con lo expuesto.

Como un centro cultural que preserva, investiga y comunica a partir del pasado; que cuestiona y ofrece oportunidades de aprendizaje y educación respecto a la manera de enfrentar el presente y el futuro que aborda, en sus discursos y actividades complementarias la Problemática ecológica, el adecuado uso de los recursos, la generación y el manejo de la energía y las alternativas de crecimiento brindadas por el desarrollo tecnológico.

Como una institución capaz de asegurar su supervivencia y su desarrollo, pese a situaciones político económicas adversas y ~ entendida y definida como una ~ Empresa Cultural ~ de generar paulatinamente sus propios recursos mediante la Mercadotecnia, la Promoción y Difusión de sus contenidos.

#### 1.1.1.24 Gaceta de Museos

En la “Gaceta de Museos” de diciembre de 2000 órgano oficial de: CONACULTA \* INAH, Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones, ICOM ~ México, comentan con respecto a la Difusión de los museos:

... “Es de llamar la atención el desarrollo acelerado de los museos dedicados al Hombre (1) y su Cultura (2) en nuestro país, en comparación con los dedicados a la Naturaleza. Si descontamos los Parques Nacionales, estos no llegan a 40 y en cambio los primeros llegarían a cerca de 1000, ~ según recuento de museos hecho por alguna empresa cultural ~ en publicación realizada, *pero desgraciadamente con insuficiente distribución*. México es uno de los 5 países con mayor diversidad biológica y cultural en el mundo y no existe un espacio museográfico que presente de manera conjunta y vinculada estos valores y riquezas y mucho menos el compromiso por difundirlo.

#### 1.1.1.25 Recomendaciones y Sugerencias Cuando se Tome la Decisión de Visitar un Museo

- a. Elegir con anticipación el Museo que se visitará, planeando preparar una ruta conforme a interés, tiempo y localización.
- b. Procurar informarse previamente sobre su descripción y características.
- c. Una vez hecha la elección, invitar a la familia a visitarlo juntos.
- d. Localizar el Museo ya sea por:
  - delegación, colonia, calle y número, tomando en cuenta algún punto de referencia
  - tema que se desee conocer
  - servicios que ofrece: expos, conferencias, talleres
  - costos
- e. Tomar contacto inicial con la sección de información del Museo, con el fin de precisar el recorrido interno.
- f. Conducirse durante el recorrido con respeto, siguiendo las normas establecidas en cada Museo.
- g. Procurar antes de salir del Museo, buscar información como Publicaciones, servicios con el fin de ampliar nuestra referencia inicial.
- h. Comentar y difundir nuestra experiencia en el Museo.
- i. Seguir enriqueciendo los conocimientos fuera del Museo con la intención de regresar otra vez.

Darnos el tiempo y la oportunidad de gozar la visita, apreciando, valorando y a su vez, identificarnos con nuestras verdaderas raíces.

### 1.1.1.26 Bibliografía

- 1 Anderson Gail, Reinventing the Museum, Rocoman & Littlefield Publishers, Inc., 2004
- 2 Atlas de Infraestructura Cultural, CONACULTA 2003, hacia un país de lectores, primera edición, 2003
- 3 Bazar DIF anual 1988, Guía de Museos, Sistema Nacional para el desarrollo integral de la Familia, México
- 4 Bryson John, M,. Strategic Planning for Public & Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening & Sustaining Organizational Achievement, Publisher by Jossey ~ Brass, 1995
- 5 Bryson M. John, & Alston K. Farnum, Creating & Implementing your Strategic Plan, Published by Jossey – Bass, 1996
- 6 Dexter Lord, Gail, Lord Barry, The Manual of Museum Planning HMSO Publications Center, 1991
- 7 Guía Ilustrada, Trillas Turismo Junio 1996
- 8 INEGI, Estadísticas de Cultura, edición 2002, Cuaderno Número 6, 2002
- 9 Kotler Neit & Kotler Phillip Museum Strategy & Marketing, Jossey ~ Brass Inc Publishers, 1998
- 10 Padilla Moreno Venus, Reestructuración administrativa de un museo en la ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de licenciatura en administración, México 2003.
- 11 Palma Flores Flor, Guía Ilustrada para la Visita de los Museos de México, D.F. Registro ~ derechos de autor. I-01230/81 528/81 enero 23/81
- 12 Palma Flores Flor, Museos de la Ciudad de México
- 13 Rico Mansard, Luisa Fernanda, Exhibir para educar, Ediciones Pomares, Barcelona España 2004
- 14 Rubiales, Ricardo, Breves Notas sobre Museología, Interpretación/DiGAV/UNAM
- 15 Romero Héctor Manuel, Patrimonio Turístico Ciudad de México Arqueología \* Museos, Fedatario del Haber Histórico y Cultural de la Delegación Cuauhtémoc, 1994
- 16 Witker, Rodrigo, Los Museos, Tercer milenio, México 2000

Portales de internet: en el buscador de Google

- 1 <http://cead2002.uabc.mx/dgaa/matdidac2/biologia/historia/Tiempo/lineadel.htm>
- 2 <http://museosdevenezuela.org/Tecnologia/TecnologiaDocumentos.shtml>
- 3 [http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc.php?&estado\\_Id=0](http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc.php?&estado_Id=0)
- 4 <http://www.culturageneral.net/mitologia/>
- 5 <http://www.fuenterrebollo.com/tvroma.htm> mitología griega
- 6 <http://www.inegi.gob.mx>
- 7 <http://www.icom.org/>
- 8 [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=2697&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=2697&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- 9 [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
- 10 [www.rae.es](http://www.rae.es)
- 11 <http://www.marelsosa.com/mapa.htm> mitología griega

## ADMINISTRACIÓN

Este capítulo engloba todos los procesos administrativos ~ es por ello que es tan amplio ~, detalla todas sus fases con el fin de tener un panorama completo, cuyo objetivo es un mejor entendimiento del tema y por ser el sustento de esta investigación.

Se desarrollan los antecedentes históricos de la Administración, sus funciones en sus dos etapas:

1ª. Fase Mecánica = Previsión, Planeación, Organización

2ª. Fase Dinámica = Integración, Dirección y Control

### 1.2 Administración

#### 1.2.1. Administración ~ Concepto

##### 1.2.1.1 Antecedentes Históricos de la Administración

Tres personas que han significado en su evolución:

- **Frederick W. Taylor (1856 ~ 1915)**, a quien generalmente se le considera como el orientador del movimiento de la “Administración Científica” en los Estados Unidos.

*Taylor* sentó algunas de las bases de la administración moderna. Su preocupación constante fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del obrero y en las relaciones entre éste y su supervisor inmediato.

La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso en que cada operación podría efectuarse, la articulación lógica de éstas para su mayor rapidez; la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la Planeación, Dirección y Organización del trabajo para los supervisores funcionales, fueron sin duda algunas contribuciones importantes en el campo de la actual Ingeniería Industrial.

Sin embargo *Taylor* no abarcó todos los planos ni todos los aspectos de la administración. La aportación del francés **Henry Fayol (1841 ~ 1925)** tiene un valor de verdadera trascendencia.

Si *Taylor* concentró sus esfuerzos en el trabajo, el taller, en la actividad del obrero y en la responsabilidad administrativa del supervisor industrial, *Fayol* consideró la Administración preponderantemente desde los niveles superiores, de los gerentes y Directores de empresas.

Fue él quien desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes funciones. Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control. Fue él quien demandó insistentemente la sistematización de cada una de ellas. Fue *Fayol* quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo.

Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aun le faltaba: su contenido humano. El representante de este nuevo avance es **Elton Mayo (1880 ~ 1949)**, investigador de la Universidad de Harvard.

A él se debe en realidad, lo que en los Estados Unidos se conoce como “el redescubrimiento del hombre” en la vida industrial. Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí y de enorme significación los análisis de Fayol sobre las diversas funciones administrativas, de mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones; sus contactos diarios, sus estados de ánimo, su conducta social, etc., como otros tantos factores que influyen decisivamente sobre el trabajo que efectúan.

Alrededor de estos hombres y siguiendo sus orientaciones, muchos investigadores, hombres de ciencia, profesores universitarios; técnicos y directores de empresas han contribuido al desarrollo de la administración.

Pero en realidad, las tres tendencias mencionadas son las que caracterizan y definen el:

- ~ Campo que abarca la actividad administrativa moderna
  - Organización técnica del trabajo (Taylor)
  - Sistematización de las funciones de la administración (Fayol)
  - Coordinación de las relaciones humanas (Mayo)

#### 1.2.1.1.1 La Administración de Empresas y el Ámbito Económico Social

Actualmente en el mundo se está desarrollando una intensa corriente de progreso en el orden material. Se piensa que la elevación del nivel de vida de un país depende en gran parte del progreso de su economía. Esta corriente abarca a los países desarrollados y también a los que están en una etapa de crecimiento.

Se considera que uno de los caminos a seguir es el de la Industrialización y Productividad, especialmente en los países que necesitan. Aunque hay que añadir que por el surgimiento de una conciencia posmoderna reflexiva, este camino se enfrenta al reto de cómo aprovechar las oportunidades minimizando los riesgos ecológicos y los impactos negativos a la persona.

El progreso económico de un país requiere indispensablemente de los siguientes cuatro factores:

- Los recursos naturales
- El capital suficiente
- La mano de obra necesaria
- Las bases del desarrollo económico

Es indudable que en cada uno de estos aspectos es preciso analizar y resolver gran número de problemas, algunos de los cuales son extraordinariamente complejos.

Es tan importante la administración adecuada de estos cuatro factores, que en lugar de países subdesarrollados, más bien podríamos hablar de países Sub~ administrados.

Hay que subrayar que además de los factores mencionados, el progreso económico de cualquier país depende en gran medida de:

- contar con el número suficiente de técnicos, ejecutivos y dirigentes de empresas,
- con una amplia capacitación administrativa y
- calidad humana

Este grupo humano en donde se encuentran incluidos los jefes y los mandos intermedios, constituye en realidad una auténtica fuerza económica entre de cada empresa y una clase social de influencia indiscutible en el desarrollo económico general.

Se han hecho interesantes estudios que demuestran como el progreso de los países ha sido posible gracias a los componentes de estos grupos administrativos y como el retraso de otros se ha debido de manera principal a la escasez o a la falta de preparación de los mismos.

#### 1.2.1.2 Las Principales Funciones Administrativas

Todo líder dentro de la empresa tiene la responsabilidad de administrar y vigilar las siguientes funciones:

##### 1.2.1.2.1 Previsión

Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Antes de llevar a cabo la Planeación definitiva, es fundamental una labor de previsión de los *diferentes cursos de acción posibles*.

##### 1.2.1.2.2 Planeación

Consiste en establecer de acuerdo con los objetivos previstos, las:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

Necesarios que permitan lograr su adecuado:

- Cumplimiento
- Seguimiento
- Evaluación

##### 1.2.1.2.3 Organización

Consiste principalmente en *distribuir* las *actividades* de los *colaboradores*, delegar la autoridad en los diferentes niveles de jefes, fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando y coordinar el ejercicio del mando y las actividades operativas en función de los fines de la empresa.

##### 1.2.1.2.4 Integración

Consiste en escoger adecuadamente a los hombres, los materiales y recursos necesarios para desempeñar las actividades de la empresa.

#### 1.2.1.2.5 Dirección

Consiste fundamentalmente en orientar y encauzar los esfuerzos hacia las metas establecidas y en motivar a los subordinados para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende; un claro sentido de solidaridad para desarrollar un trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.

#### 1.2.1.2.6 Control

Consiste en establecer los medios y mecanismos que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

Estas seis funciones administrativas están íntimamente relacionadas y aunque pueden y deben estudiarse separadamente, en la práctica tienen lugar de manera simultánea.

Puede decirse que de una manera general, las funciones administrativas no tienen la misma intensidad en todos los niveles de la organización:

En los altos niveles tienen preponderancia ~ la Planeación y la Dirección.

En los niveles intermedios ~ la Organización y la Integración.

En los primeros niveles con responsabilidad de líderes ~ la Organización y la Supervisión como variantes de la Dirección.

La empresa requiere que los hombres que ocupan puestos de responsabilidad en las diferentes funciones:

- operación
- mantenimiento
- exploración
- finanzas
- recursos humanos, etc.

Sean expertos en esas actividades, pero se desea que también lo sean en sus Funciones Administrativas.

En muchos casos, técnicos magníficos no cuentan con elementos administrativos para; Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar sus áreas de responsabilidad, dando como resultado que finalmente no consiguen los resultados esperados.

Las empresas que cuentan con especialistas notables, requieren reforzar su capacidad administrativa dentro de la organización y para salir adelante necesitan líderes de gran capacidad técnica y a la vez administrativa.

#### 1.2.1.3 La Administración Moderna

La administración como se le entiende hoy, es una actividad científica que se apoya en principios y normas de validez general.

Muchas definiciones se han dado de “Management” o Administración Moderna. Entre ellas las siguientes:



La que emplea la American Management Association:

“La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”.

La que propone el tratadista E.F.L. Brech:

“La administración es el proceso social que implica la responsabilidad de Planear y Regular eficazmente las operaciones de una empresa”.

La que expresa el profesor William J. McLarney:

“La administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos, y dinero para obtener la realización de los fines de la empresa”.

En realidad estas definiciones se complementan recíprocamente y proporcionan todos los elementos fundamentales para comprender la esencia de la actividad administrativa.

Podemos decir también que la administración es como la dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados.

Es la acción y efecto de organizar todo lo relacionado con las funciones del estado y de los negocios públicos y privados. Comprende también el manejo de unos bienes o activos, por personas distintas a sus legítimos dueños.

El buen administrador no lo es por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por las cualidades técnicas que posee específicamente para coordinar.

Coordinar significa el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas y abarca:

- La acción de quien está administrando
- La actividad misma que resulta de la administración. En el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- Sobre todo el fin perseguido. Lo que se busca al administrar, es obtener coordinación.

Administración es la coordinación efectiva de:

- personas
- materiales
- maquinaria
- métodos
- capital

Para obtener la realización de los fines de la empresa

#### 1.2.1.3.1 Necesidad de la Administración para una Supervisión Efectiva

Todo jefe que tiene personal a su cargo está llamado a llevar a cabo una buena administración de su trabajo y a lograr una supervisión efectiva.

En la medida en que cada líder integre en su propio estilo los elementos del *Proceso Administrativo* y los ponga en práctica en el actuar diario con su equipo de trabajo, logrará más y mejores resultados.

Si quisiéramos poner de manifiesto qué es lo que una organización espera de las personas a quienes ha puesto al frente de un departamento, se podría señalar lo siguiente:

- Que contribuyan al logro de las metas de la institución mediante el cumplimiento óptimo de las tareas asignadas a su grupo de trabajo.
- Que logren la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua. Esto es, crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.
- Que mantengan las mejores relaciones entre todo el personal en un ambiente de buena voluntad y cooperación que facilite la obtención de los objetivos.

Para lograr todo esto, debemos administrar eficientemente los recursos con los que contamos y aplicar el Proceso Administrativo y cada una de sus etapas a nuestro trabajo cotidiano.

Para obtener resultados de calidad, cada líder debe integrar los elementos del proceso administrativo y ponerlos en práctica diariamente

#### 1.2.1.4 El Proceso Administrativo

Previsión  
Planeación  
Organización  
Integración  
Dirección  
Control

##### 1.2.1.4.1 El Papel del Líder en el Proceso Administrativo

Administrar es esencial en todo puesto, así como en cualquier nivel de la organización.

La finalidad del “Proceso Administrativo” para el jefe, es facilitar que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos. Así mismo, mantener a la empresa organizada con un esfuerzo de conjunto efectivo a lo largo del tiempo; es decir, de proporcionar los medios necesarios hasta que se alcancen las metas básicas.

La Administración está dividida en varias etapas. Esta separación es solamente para fines de estudio. En conjunto estas etapas representan el cuerpo de la Administración y se les denomina “Proceso Administrativo”.

La mayor parte de los líderes desarrollan funciones administrativas fundamentales: Planean, Organizan y Controlan, dentro de los límites de la autoridad que se les ha delegado.

En la realización de su trabajo, todos los empleados también se apoyan en algunas etapas de la Administración.

Para hacer más comprensible la aplicación de la administración, resulta conveniente separar los elementos que en una circunstancia dada puedan predominar.

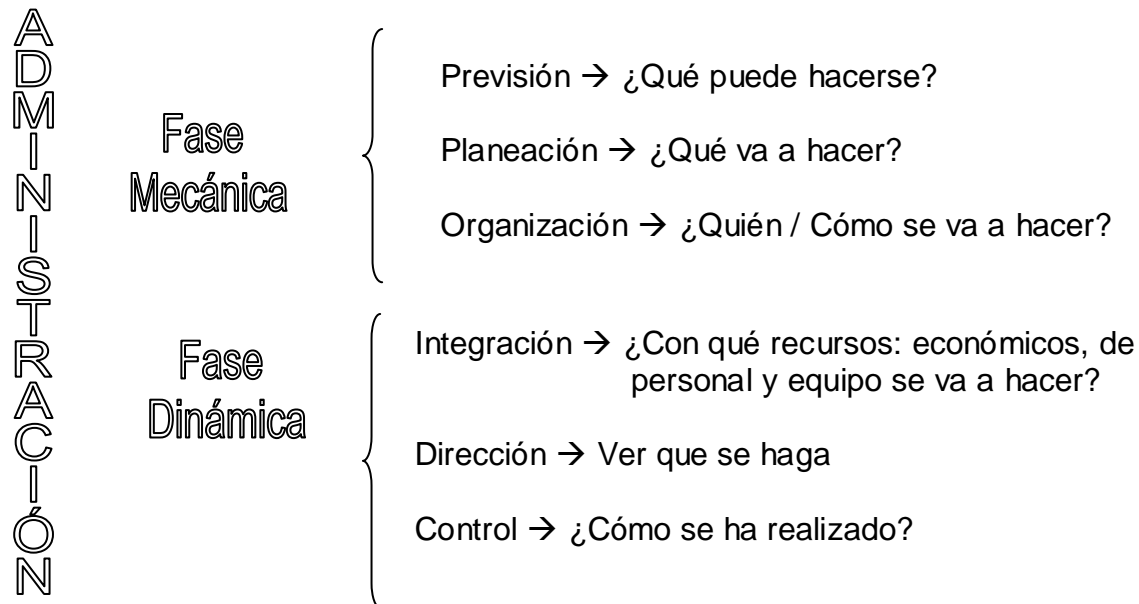
Entendemos por Elementos de la Administración los pasos o etapas básicos a través de los cuales ésta se realiza.

El auténtico administrador obtiene los objetivos fijados, utilizando adecuadamente los recursos que la organización le proporciona.

#### 1.2.1.5 Definición del Proceso Administrativo

Es el conjunto de pasos necesarios para lograr un propósito determinado.

Sus elementos son básicamente seis:



#### 1-5 Relación de Procesos Administrativos

La *Fase Mecánica* trata sobre como deben ser las relaciones, se identifica más con la forma de estructurar una organización. Comprende más el aspecto *teórico* de la administración.

La *Fase Dinámica* busca como coordinar, de hecho a los hombres y los bienes, responde más a la forma de operar de una organización. Se efectúa a través de la práctica, mediante la aplicación de lo planeado para ajustarlo a las necesidades reales que la organización presente.

Es importante resaltar que aunque se pueda hacer esta separación para fines de estudios, los dos aspectos se refieren a la vez a las formas de *Estructurar* y de *Operar* una organización.

### 1.2.1.5.1 Etapas Específicas de la Administración

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el Proceso Administrativo, conviene hacer una síntesis de las Etapas, Elementos y Fases que lo forman:

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>ETAPA</b>
MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos Investigación Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4. Integración	Selección Inducción Desarrollo Integración de Cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación supervisión
	6. Control	Establecimiento Operación interpretación

**1-6 Relación de Fases, Etapas, Elementos del Proceso Administrativo**

## La Administración ~ Fase Mecánica

La *Fase Mecánica* trata sobre como deben ser las relaciones, se identifica más con la forma de estructurar una organización. Comprende más el aspecto *teórico* de la administración.

### 1.2.2. La Administración ~ Fase Mecánica

#### 1.2.2.1 La Previsión

##### 1.2.2.1.1 Concepto de Previsión

Es la fase que determina técnicamente lo que quiere conseguir la empresa. Exige una profunda investigación y ponderación de los hechos y condiciones futuras a las que se habrá de enfrentar.

Es mirar hacia delante, prepararse para el futuro y encontrar la respuesta a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Dentro de la previsión podemos distinguir tres etapas:

##### 1.2.2.1.2 Misión y/o Objetivos

Corresponde a los fines que pretende la empresa y que se busca lograr en un periodo establecido y con determinados recursos. Hacia ellos deben dirigirse nuestros esfuerzos y acciones. La Misión y los Objetivos son los que dan razón a la empresa, porque gracias a su logro existe y tiene posibilidades de desarrollarse.

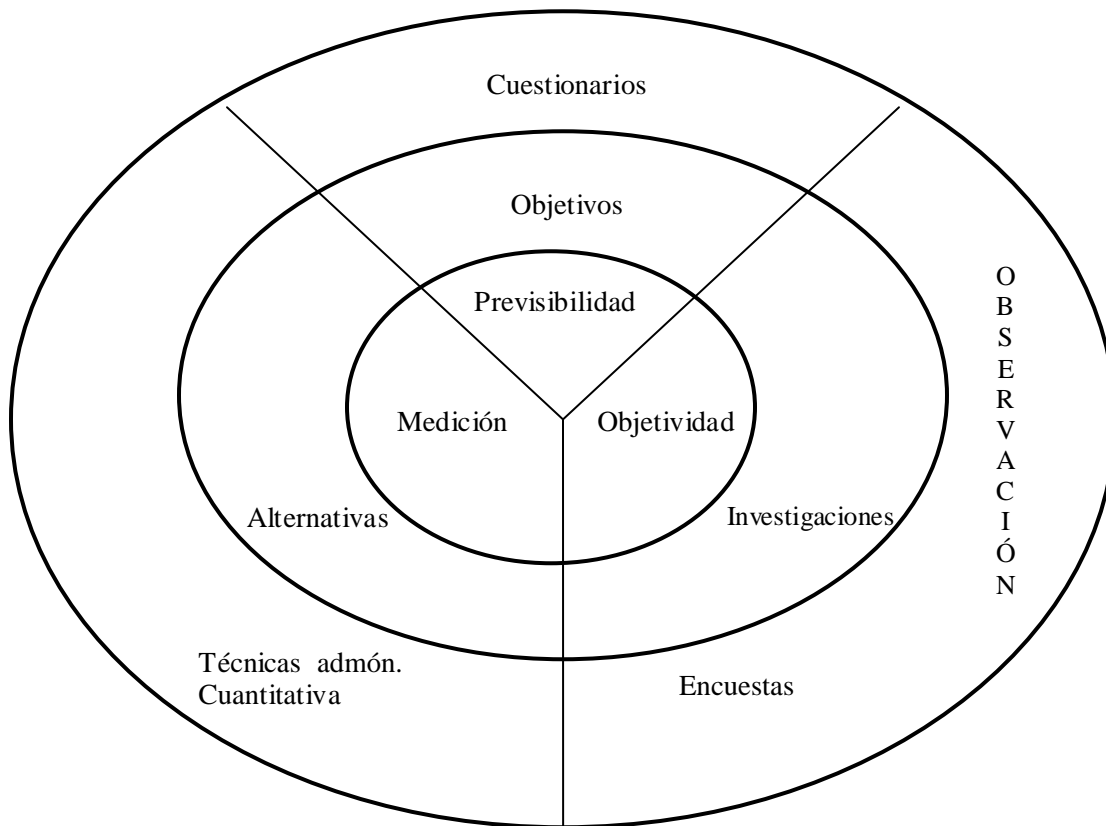
##### 1.2.2.1.3 Investigaciones

Cuando se tiene que realizar una actividad, se decidirá cómo es necesario hacerla. Podemos caer en la improvisación si decidimos al azar. Es necesario encontrar el mejor camino con la certeza de conquistar el éxito. Su base es precisamente la *Investigación*, a través de la cual generamos información veraz y conveniente para la toma de decisiones. La investigación es la actividad de realizar un estudio exhaustivo sobre un tema, problema o circunstancia; tiene como propósito descubrir Oportunidades y/o Amenazas, Fortalezas y/o Debilidades que afectan al hacer negocio, obtener una utilidad, realizar una transacción, etc. La etapa de investigación se puede complementar con la Planeación Estratégica.

##### 1.2.2.1.4 Alternativas

Con base en los aspectos encontrados se formulan las posibles alternativas de acción para conseguir los fines propuestos.

Prever es el primer paso de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica o Planeación Estratégica, se *determinan los principales cursos de acción* que nos permitirán obtener los objetivos de esa misma empresa.



### 1-7 Relación de Fases de la Previsión

Principios ~  
Círculo central

Reglas ~  
Círculo intermedio

Principales instrumentos  
Círculo externo

#### 1.2.2.1.5 Fases de la Previsión

- a. Fijar los objetivos que se persiguen.
- b. Investigar los factores positivos y negativos que ayudan y obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

La Previsión responde a la siguiente pregunta: ¿qué puede hacerse?

#### 1.2.2.1.6 Principios de la Previsión

La previsión se rige por los siguientes principios básicos:

##### 1.2.2.1.6.1 Previsibilidad

Este principio puede formularse como sigue:

“Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta”.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en hechos y datos, experiencias pasadas propias o ajenas, cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

#### 1.2.2.1.6.2 Aplicación del Principio

Para poner en práctica dicho principio se deben considerar tres situaciones básicas:

##### 1.2.2.1.6.2.1 Certeza

~ Excluye el temor de equivocarse.

La certeza moral para cada caso individual, constituye en el fondo una mera probabilidad, la que aumenta según crezca el número de casos en que habrá de cumplirse.

##### 1.2.2.1.6.2.2 Incertidumbre

~ Para el efecto de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos del futuro.

Esto significa que la certeza puede ser favorable o desfavorable. La incertidumbre sólo se da cuando no somos capaces de llegar a conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en un determinado caso o aspecto.

Cuanto más nos apoyemos en hechos y datos y en experiencias propias o ajenas y apliquemos a éstas métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad, nuestra previsión administrativa será más confiable.

##### 1.2.2.1.6.2.3 Probabilidad

~ La constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido, que en otro.

La probabilidad puede ser mayor o menor, ir desde una casi total incertidumbre, hasta una enorme certeza moral.

La aplicación de métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad, incrementará la posibilidad de éxito de la previsión administrativa.

Las previsiones serán tanto más válidas y confiables:

Cuanto más analíticamente se estudie cada uno de los factores que han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansará el éxito de nuestra empresa y no sólo el conjunto de ello, global y empíricamente considerado.

Cuanto más nos fundamentemos en hechos y datos objetivos, y no en meras opiniones.

Cuanto más se pueda aplicar a la determinación de estos factores, estadísticas y cálculo de probabilidades.

Esto hace surgir los dos siguientes principios:

#### 1.2.2.1.6.2.4 Objetividad

“Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas”.

El hombre de empresa siempre debe basarse en “hechos y datos” para obtener conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga.

Los hechos y las opiniones son útiles, éstas últimas sobre todo, para apreciar y relacionar los hechos; pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos.

Cuanto mayor sean nuestros análisis, combinaciones, afinamientos, etc., de los resultados pasados y la corrección de nuestras previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo, estas suposiciones tendrán mayor validez.

#### 1.2.2.1.6.2.5 Medición

“Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo *cuantitativamente*, sino en forma *cuantitativa* o susceptible de medirse”.

#### 1.2.2.1.7 Definición y Fijación de Objetivos

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones, también se le llama meta.

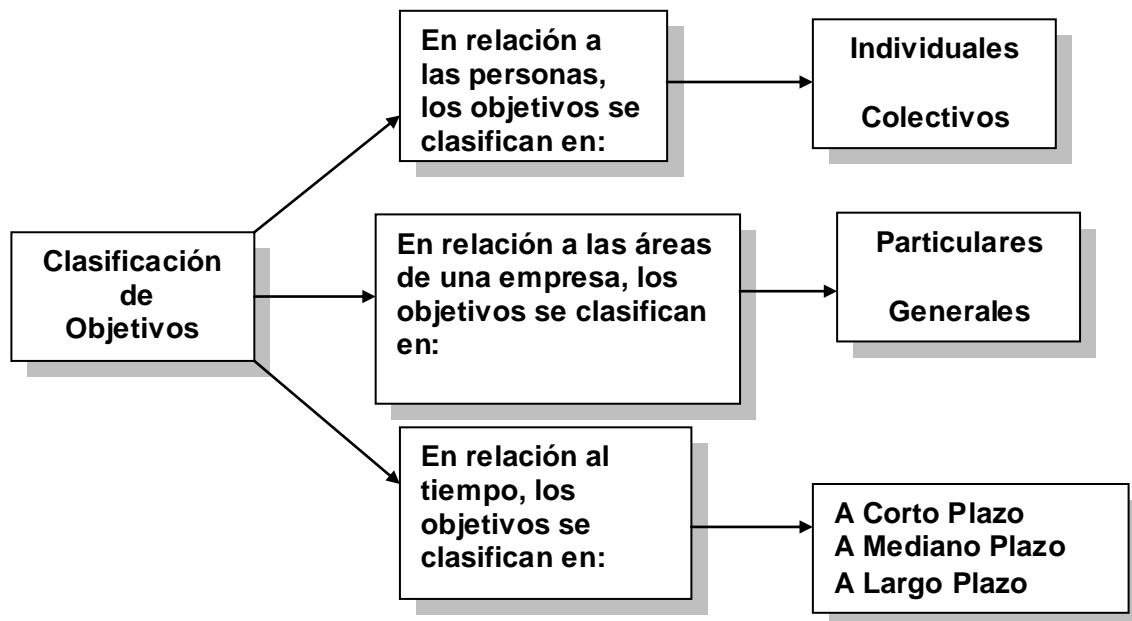
En una organización siempre se presupone que estos objetivos se precisen y jerarquicen.

La importancia de la fijación de objetivos es clara: ellos dan su razón de ser a la empresa.

#### 1.2.2.1.7.1 Clasificación de los Objetivos.

Una de las mayores fuentes de confusión respecto de los objetivos, deriva del hecho de que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente.

Los objetivos se clasifican:



**1-8 Relación de Clasificación de Objetivos**



#### 1.2.2.1.7.2 La Dirección por Objetivos.

Éste es uno de los principales aspectos de la administración. En lugar de una dirección informal, en muchos casos arbitrarios o apoyados en circunstancias del momento y quizá inspirados por apreciaciones subjetivas, se trata de establecer una dirección planeada sistemáticamente y apoyada en la objetividad de los hechos.

Se habla de una dirección por objetivos porque ante todo, deben señalarse con precisión, jerarquizarse y racionarse armónicamente las finalidades o metas que la acción ejecutiva persigue en todos los planos de la organización de la empresa.

#### 1.2.2.1.7.3 La Jerarquía de los Objetivos.

Varios criterios pueden seguirse a este respecto.

1. Objetivos generales de la empresa.
2. Objetivos divisionales.
3. Objetivos departamentales.
4. Objetivos seccionales.
5. Objetivos por puestos.

De acuerdo con la naturaleza o importancia de las funciones:

1. Objetivos principales.
2. Objetivos auxiliares.

Estos últimos comprenden los técnicos y los de servicio.

Los objetivos dan la razón de ser a una empresa, pues hacia ellos se dirigen todas las acciones y esfuerzos.

Toda empresa debe contar con objetivos éticos, que se desprendan de su cultura organizacional y que tengan que ver con los valores y principios que se vivan en su interior y proyecten a la sociedad.

Algunos expertos en administración, entre ellos Peter Drucker en su obra “La Gerencia de Empresas”, han expresado sus opiniones en el sentido de que en concordancia con las finalidades que persigue la iniciativa privada, cada empresa necesita precisar sus objetivos generales sobre los siguientes puntos:

- La situación del mercado
- La innovación
- La eficiencia orgánica
- Los recursos físicos y financieros
- Las utilidades
- El personal
- La capacidad de dirección ejecutiva
- Las responsabilidades sociales

Claro está que en cada caso particular, según la clase de empresa y las actividades que le sean propias, se precisan los objetivos divisionales, departamentales y seccionales, formando con ellos un todo orgánico que será la base de un sistema normativo interno.

Cuando en una empresa se fijan objetivos en todos los aspectos ya considerados y se basa su planeación reuniéndolos, estamos dentro de la Planeación Estratégica.

#### 1.2.2.1.7.4 ¿Quién debe fijar los objetivos?

Generalmente la fijación de objetivos, sobre todo los que tienen que ver con la Visión y Misión, es función de los dueños o empresarios.

En la etapa de Dirección veremos que la esencia de la función directiva de mando, es señalar “lo que debe hacerse”. Al administrador corresponde más bien establecer “cómo debe hacerse” y “ver que se haga”.

Sin embargo, el líder como administrador frecuentemente debe sugerir a sus superiores la modificación, adaptación, reenfoque o ampliación de los objetivos.

Pero sobre todo, debe fijar muchos de los objetivos particulares y a corto plazo, necesita explicarlos con claridad, realizar su jerarquización en función de las prioridades y lograr la coordinación de los objetivos individuales con los diversos objetivos de grupo y con los generales de la organización.

#### 1.2.2.1.7.5 Reglas para la Fijación de Objetivos:

Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo *negativo*, que ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo y las de carácter positivo, que ayudan a *ubicarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás*.

##### 1.2.2.1.7.5.1 Reglas Negativas

- a. No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan solo sus síntomas o elementos.
- b. No debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.
- c. No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias.
- d. Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.

##### 1.2.2.1.7.5.2 Reglas Positivas

- a. Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- b. El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- c. Debemos aplicarle las seis preguntas: *Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo y Por qué*.
- d. El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que hayan de ayudar a realizarlo.
- e. Los objetivos deben ser estables.

Con el auxilio de las preguntas del inciso “c” podemos determinar con mayor precisión:

- i. ¿*Qué* es lo que realmente pretendemos?  
¿Cuál es la meta que nos proponemos alcanzar, qué es lo que por su propia naturaleza, o por fijación de nuestro arbitrio, se busca en determinada organización, función u operación?

ii. ¿Cómo pretendemos lograrlo?

¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo?

No se refiere a cómo, en el sentido de los detalles del procedimiento por el que alcanzaremos nuestro objetivo y que pertenece a la Planeación principalmente, sino al modo o criterio general bajo el cual enfocamos la búsqueda de nuestro objetivo.

iii. ¿Quién debe lograrlo o trabajar para alcanzarlo?

¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o específico de la función?, ¿A qué departamentos, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?

iv. ¿Por qué queremos lograrlo?

¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?

v. ¿Cuándo hemos de realizarlo?

¿Es una meta urgente o diferible?, ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?

vi. ¿Dónde vamos a llevarlo a cabo?

¿Se trata por ejemplo, en toda la Planta o Unidad, o sólo en algún Departamento?

#### 1.2.2.1.8 Investigaciones

##### 1.2.2.1.8.1 El Papel de la Investigación.

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, sin perjuicio de que al establecer los planes, determinadas circunstancias puedan hacer que ese fin se altere ligeramente, se eleve de categoría o se limite.

Se requiere ahora determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin. Esto lo realiza la investigación.

Dicha investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Esta parte también puede enriquecerse con un análisis de Planeación Estratégica.

##### 1.2.2.1.8.2 Reglas de la Investigación

1ª. Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto y clasificarlos adecuadamente.

A. Factores externos a los negocios. Oportunidades y Amenazas.

- a. Políticos
- b. Económicos
- c. Sociales
- d. Técnicos

B. Factores internos de la empresa: Fuerzas y Debilidades.

- a. Los mismos objetivos fijados
- b. Capital disponible
- c. Provisiones
- d. Registros contables
- e. Registros estadísticos

- f. Abastecimientos más adecuados
- g. Tecnología y Procesos
- h. Preparación del Recurso Humano

C. Mercados.

Este factor puede considerarse como externo o interno, pues de hecho participa de la naturaleza de ambos, puesto que, aunque está fuera de la empresa, depende en gran parte de su tipo y características de producción y capacidad productiva, etc. Dentro de este factor pueden mencionarse:

- a. Demanda actual de un producto
- b. Fuerza y amplitud de la Competencia
- c. Posibilidad de abrir o ampliar mercados
- d. Desarrollo del producto, de acuerdo con los gastos y necesidades del consumidor
- e. Efectividad de la publicidad

2ª. Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación.

3ª. Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquéllos que podemos allegarnos, sus fuentes y su costo de adquisición.

4ª. Deben seleccionarse los factores estratégicos.

5ª. Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañinos que puedan producir.

#### 1.2.2.1.8.3 Cursos Alternativos de Acción

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la adaptación más eficiente de los medios al fin que persiguen.

Es norma básica en la administración moderna que ésta será tanto mejor, cuanto más podamos contar con diversos caminos para lograr el propósito, con cursos de acción entre los que podamos escoger, cambiar o alternar según las circunstancias.

En la mayoría de los casos, es posible estructurar diversos cursos de acción. Se sufre, dice Drucker, “la falacia del camino único”.

##### 1.2.2.1.8.3.1 Algunas Reglas Auxiliares.

1ª. Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.

2ª. Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.

3ª. Debemos aplicar aquí también la regla de no apegarnos al dilema: “se hace o no se hace”, sino analizar combinaciones intermedias.

4ª. En los organismos ya en operación, vale la pena analizar qué efectos podría producir “la no acción”.

5ª- Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor o los mejores, deben usarse como criterios:

- a. El riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios.
- b. La mayor economía de esfuerzos.
- c. El tiempo necesario para desarrollar cada curso de acción.
- d. La limitación de recursos con que pueda contarse, sobre todo los de tipo humano. Muchas veces se piensa en un programa magnífico, sin considerar si los hombres con que podemos contar serán los adecuados para realizarlo.

#### 1.2.2.1.8.4 La Planeación

Tendrá que analizar:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos Promoción/Difusión

Para hacer una buena planeación.

##### 1.2.2.1.8.4.1 Planeación del Trabajo

La planeación del trabajo implica la necesidad de estimar el volumen del trabajo como un todo y realizar un esfuerzo intelectual para decidir como puede hacerse de un modo eficaz. Una de las técnicas más sabias para planear, es servirnos del; *porqué, cómo, dónde, quién, qué, y cuándo*. Si los usamos como puntos de referencia podemos estar seguros de haber considerado todos los elementos importantes de la planeación.

##### 1.2.2.1.8.4.2 Concepto de Planeación

Es decir por anticipado lo que va a hacerse con el fin de lograr el objetivo. Para ello se determina un curso de acción, la secuencia de las operaciones y la determinación de tiempo que se requiere para su realización.

##### 1.2.2.1.8.4.3 Fases de la Planeación

Pueden señalarse cuatro fases.

###### 1ª. Las políticas

Una política es una norma de acción que adoptará el personal. Las políticas interpretan las ideas fundamentales para que sirvan de guía a las acciones y obtener los resultados deseados.

###### 2ª. Los procedimientos

Es el orden en que se realizan los métodos y las operaciones y el “cómo hacer” en el proceso de planeación. Son una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo. Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista de *tiempo, esfuerzo y gasto*.

###### 3ª. Los programas

Consisten en la determinación de los tiempos necesarios para realizar las operaciones. Son aquéllos en que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes y quienes son o serán los responsables de llevarlos a cabo.

4ª. Representan los programas en los que se precisan los ingresos, los costos y varios tipos de pronósticos. Puede decirse que éstos son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la estimación *cuantitativa* de los elementos programados.

Para realizar eficientemente una planeación, debemos dar respuesta a:

→ Qué, cómo, dónde, quién, porqué y cuándo

#### 1.2.2.1.8.4.4 Importancia de la Planeación

Ya hemos dicho que mientras la *previsión* estudia *lo que puede hacerse*: “Prevé” las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa; con base en esa previsión, *la planeación* fija con precisión *lo que va a hacerse*.

La planeación consiste por lo tanto, en señalar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización.

Planear es tan importante como hacer, ya que:

- a. La eficiencia, producto del orden, no puede venir en forma casual o de la improvisación.
- b. Así como en la parte Dinámica, lo central es dirigir, en la Mecánica el centro es planear, si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c. El objeto señalado en la previsión sería infecundo si los planes no lo detallaran. Para que pueda realizarse íntegra y eficazmente lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d. Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no siempre lo parece, porque consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede apreciarse como innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

~ Fijar cursos concretos de acción.

~ Establecer los principios que orientan la acción.

PLANEACIÓN→

~ Establecer la secuencia de las operaciones.

~ Determinar tiempos y números para la realización

#### **1-9 Importancia de la Planeación**

#### 1.2.2.1.8.4.5 Los Principios de la Planeación

##### 1.2.2.1.8.4.5.1 Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

#### 1.2.2.1.8.4.5.2 Flexibilidad

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya sea en razón de la parte imprevisible, o por las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

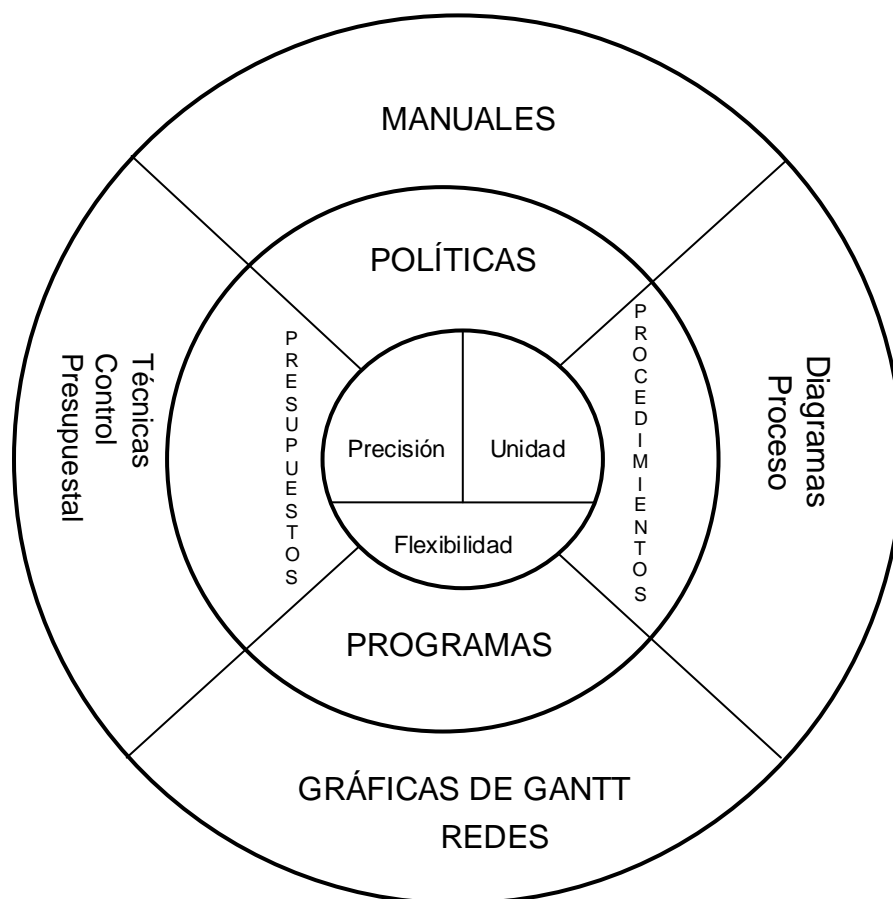
#### 1.2.2.1.8.4.5.3 Unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que exista uno solo para cada función y todos lo que se aplican en la empresa se coordinarán e integrarán de tal modo que exista un solo plan general.

1.Principios  
Círculo central

2.Reglas  
Círculo intermedio

3.Principales Instrumentos  
Círculo exterior



### 1-10 Relación de Procesos de la Planeación

#### 1.2.2.1.8.4.6 Las Políticas: Concepto y Reglas

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los Jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

#### 1.2.2.1.8.4.6.1 Normas de Aplicación

##### 1ª. Fijación

Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

##### 2ª. Difusión

Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que se conozcan debidamente en los niveles en donde han de aplicarse y que este conocimiento tenga lugar de preferencia por Medios Orales y Escritos.

##### 3ª. Coordinación

Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo pueden ser diversas y aun contradictoriamente aplicadas.

Las políticas han de fijarse claramente, interpretarse de manera adecuada y aplicarse en el actuar diario.

#### 1.2.2.1.8.4.7 Los Procedimientos: Concepto y Reglas

Procedimientos son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

##### 1.2.2.1.8.4.7.1 Reglas de procedimientos

1ª. Los procedimientos se establecen por escrito y de preferencia gráficamente. De esa manera pueden comprenderse y analizarse mejor.

2ª. Se revisarán periódicamente a fin de evitar la caducidad, la rutina y la super especialización.

3ª. Se evitará la duplicación innecesaria. Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diverso ángulo.

#### 1.2.2.1.8.4.8 Los Programas y Presupuestos: Concepto y Reglas

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

##### 1.2.2.1.8.4.8.1 Reglas de Programas

1ª. Un programa contará ante todo con la aprobación de la autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para logara su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de un programa es necesario:

- a. Presentarlo con “todos sus detalles”; las gerencias suelen no aceptar programas de los que no se les pueden dar todos los datos y respuestas a sus observaciones.
- b. Considerarlo como una inversión: esto es tratar de fijar su costo y los beneficios que habrá de producir, de preferencia, económicamente determinados.
- c. Fijar un tiempo mínimo para que produzca resultados: de lo contrario se pedirán esos resultados antes de tiempo y al no existir, se originará desconfianza en la actuación.



Un programa tendrá mayor aceptación si: se presenta con todos sus detalles, como una inversión y se señala el tiempo en el que habrá resultados

2ª. Siempre debe “venderse”, obteniendo el convencimiento de quienes habrán de aplicarlo.

3ª. Se estudiará el momento más oportuno para iniciar un sistema antes de estandarizar la operación de un programa nuevo, muchas veces un programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

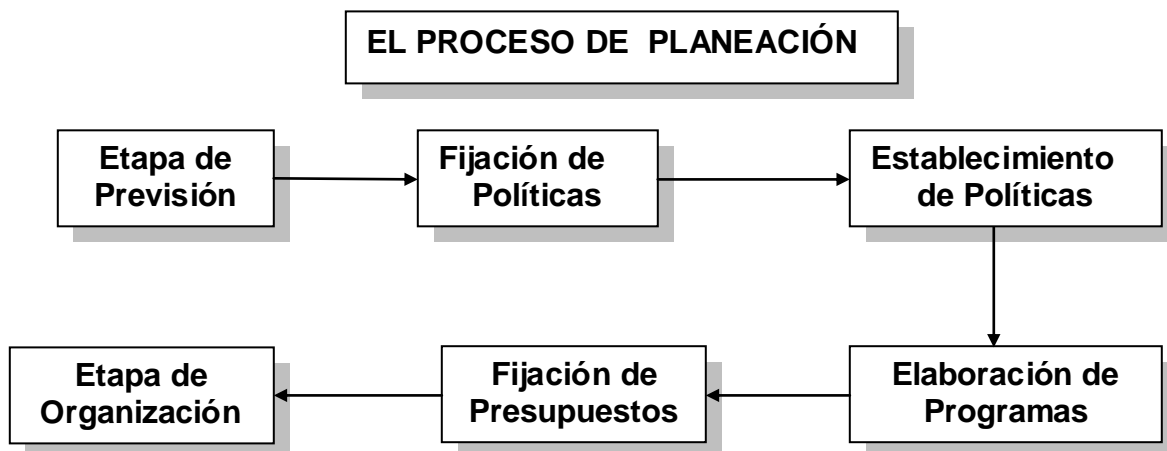
#### 1.2.2.1.8.4.8.2 Los Presupuestos

Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman “financieros”, si su cuantificación no se lleva a unidades monetarias, sino sólo a cantidades específicas como son:

- Presupuesto de producción
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de refacciones
- Presupuesto de mantenimiento
- Presupuesto de compra de maquinaria y equipo

Un tipo especial de presupuesto lo constituye los “pronósticos” cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que “pronostiquen” con base en la experiencia pasada y haciendo una proyección hacia el futuro de lo que se espera lograr o realizar.



*1-11 Relación del Proceso de Planeación*

#### 1.2.2.2 La Organización

El organigrama de la compañía nos señala la autoridad y responsabilidad de cada uno de nuestro equipo de colaboradores.

##### 1.2.2.2.1 Concepto de Organización

Por organización se entiende la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo

aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Conviene tener en cuenta que:

- La organización es un verdadero proceso. No es nunca algo definitivo.
- La organización como toda obra humana nunca puede ser perfecta, aunque siempre será perfectible.
- La organización no es un fin en sí misma. Al contrario, siempre es un medio al servicio de los fines que la empresa persigue.

La organización consiste en lograr que un grupo de hombres trabaje tan eficientemente como si fueran uno solo.

En todo proceso de organización deben distinguirse dos cosas aparentemente contradictorias, pero que están íntimamente unidas:

- Es preciso separar las actividades que dentro de la empresa se realizan.
- Es necesario unir de nuevo esas actividades, relacionándola entre sí para darles la significación de un todo.

En su esencia la Organización se apoya en el principio de la *división del trabajo* y en concepto de la coordinación.

Toda empresa como una organización, representa un trabajo que realizan entre varios hombres sujetos a un orden.

#### 1.2.2.2.2 Etapas de la Organización

La administración exige que la división del trabajo se lleve a cabo con sujeción a ciertas etapas fundamentales que favorecen su eficiencia.

Estas etapas se han considerado como otros tantos principios que pueden listarse de la siguiente manera:

- a. Las funciones o departamentalización: consisten en las agrupaciones lógicas y armónicas de las actividades y/o procesos afines o especializados. Éstas se rigen por las siguientes reglas.
  - ~ Las actividades de la empresa deben dividirse y agruparse en forma orgánica, constituyendo funciones. Por función se entiende un conjunto de actividades distintas pero relacionadas entre sí por la finalidad común que persiguen.
    - En la separación de funciones debe evitarse su duplicidad.
    - Cada función se realizará en una sola sección, departamento o unidad de la empresa.
    - La unidad o departamento de una empresa que tenga a su cargo una función principal, controlará las funciones auxiliares o de servicio.
    - No se dará a las funciones secundarias mayor valor e importancia que a las esenciales.

Estas funciones estarán enmarcadas dentro de un enfoque de procesos.

- b. La jerarquía: determina la distribución de autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel de la organización.
  - En la empresa no deben existir más niveles jerárquicos que los indispensables.

- La delegación de la autoridad debe hacerse en el grado y medida necesarios para el complemento eficaz de las responsabilidades asignadas a la persona a quien se delega.
- La delegación de la autoridad se hará de acuerdo con principios y normas técnicas y no arbitrariamente.
- Cada persona tendrá un solo líder. No habrá persona que no reporten a nadie.
- Al tratar con sus colaboradores, los líderes respetarán las líneas de autoridad establecidas en la organización. Esto significa que no se pasarán por alto niveles intermedios.
- Las diferencias entre la autoridad de línea, la de asesoramiento técnico y la funcional se entenderán con claridad.

Al hablar de un puesto nos referimos a las actividades o responsabilidades concretas de cada unidad de trabajo que desempeña una persona.

Éste se rige por las siguientes reglas:

- Las actividades, obligaciones, responsabilidades y requerimientos de cada puesto se precisarán con la mayor claridad posible.
- Igual precisión tendrán los límites de la autoridad de cada puesto de jefatura.
- Las actividades seccionales o departamentales igualmente deben definirse con toda claridad.

Aunque se busque el enriquecimiento de los puestos y de los departamentos, esto debe propiciarse dentro del ámbito de responsabilidades bien definidas.

#### 1.2.2.2.3 La Coordinación

Es la sincronización de todos los esfuerzos, con el fin de proporcionar una oportunidad, cantidad y duración adecuada a los mismos, para lograr que se utilicen en forma armónica hacia el objetivo establecido.

La *coordinación* sin duda alguna, es la parte medular de la organización. Es el aspecto esencialmente humano de este proceso de unificación.

Los hombres no trabajan aisladamente. Cada empresa es una sociedad y ésta reclama para su propia existencia la unidad de sus componentes a través de un conjunto de relaciones que deben sistematizarse. Se trata de lograr la unidad sociológica de la empresa misma.

Sobre este particular, las técnicas de la comunicación por medio de las órdenes, las instrucciones, los informes, las consultas, las sugerencias, los reportes, etc., transmitidos individual o colectivamente, vivifican el proceso de la coordinación humana, actualizan la participación de cada individuo en la obra común, integran la unidad sociológica de la empresa y responden momento a momento al dinamismo de la acción organizada.

#### 1.2.2.2.4 La Autoridad y la Organización

##### 1.2.2.2.4.1 La Actualización de la Autoridad

Descrito el proceso general de la organización, sólo queda hacer notar que es la autoridad en la empresa a quien compete la responsabilidad de crear, mantener y desarrollar y, por una parte, el sistema mecánico de la división del trabajo y por otra, la

función básica de la coordinación humana, para lograr la unidad representada por el orden, que es la esencia misma de la organización.

#### 1.2.2.2.4.2 Diferentes Tipos de Autoridad

La etapa de organización de toda empresa se funda en una distribución conveniente de actividades, es decir, en la aplicación práctica del criterio de la división del trabajo y la estructuración de funciones por proceso.

Ahora bien, la eficacia de la distribución de actividades y de procesos, depende del ejercicio adecuado de la autoridad. La sola distribución de actividades y procesos equivaldría a una dispersión desarticulada e inconexa de las múltiples labores que dentro de una empresa se realizan, pero cuando a dicha distribución acompaña la autoridad del líder que coordina y establece el orden debido, se logra el mejor de los resultados. Esto ocurre en toda agrupación humana, en toda sociedad y la empresa es precisamente una de ellas.

Generalmente en la organización de las empresas se distinguen tres tipos de autoridad:

- La lineal
- La de asesoramiento técnico (staff)
- La funcional

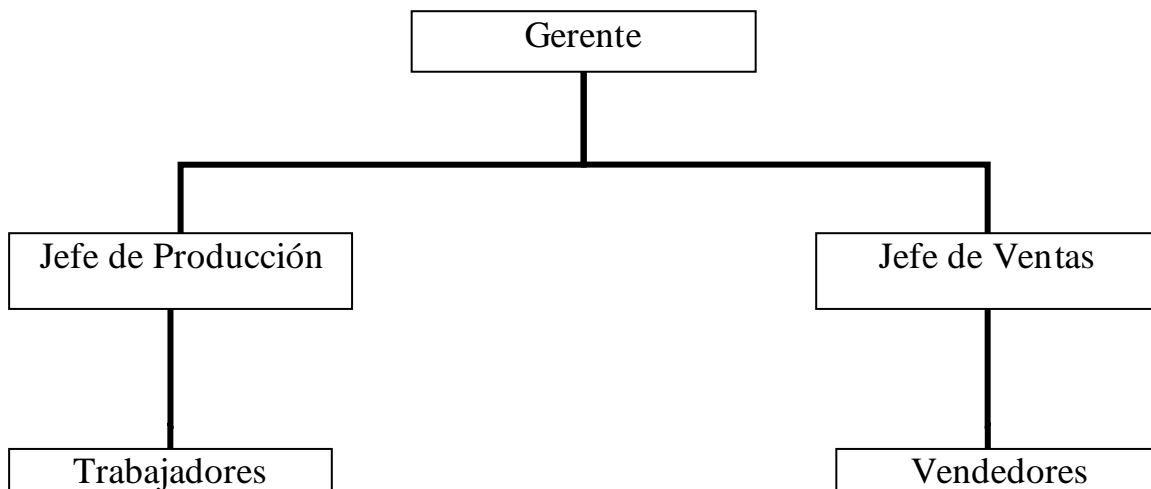
Cada una de ellas tiene sus propias características, según se detalla en seguida.

##### a. La autoridad lineal

Es la relación de mando directo que existe entre un líder y un colaborador.

Ésta puede prolongarse indefinidamente, estableciéndose una cadena de mando desde el puesto de superior categoría, hasta el de menor, a través de diferentes niveles: según sea la complejidad de la empresa. De esta manera, se forma toda la escala de jerarquías, según el grado de autoridad que en la línea descendente tienen los diferentes puestos de mando.

En lo que respecta a la autoridad lineal, es esencial que cada persona tenga un solo líder. Por ello se habla de la línea directa de mando. Gráficamente puede representarse así la autoridad lineal:



**1-12 Relación de Autoridad Lineal Uno**

Puede decirse que la autoridad lineal se encuentra en la organización de todo negocio, hasta las empresas más pequeñas necesitan de ella. Le da toda la fuerza a la estructura de la organización y es el canal directo de mando, por el que descienden las órdenes a través de todos los planos o niveles de la organización.

Se ha encontrado que niveles de autoridad lineal inadecuados y excesivos, afectan la flexibilidad y eficiencia de la organización, dificultando la coordinación y la obtención de los objetivos esperados. La presencia de niveles innecesarios de autoridad lineal, además de que limitan el enriquecimiento de puestos y la iniciativa, producen en la comunicación el efecto de “*teléfono descompuesto*”.

b. La autoridad “staff” o de asesoramiento técnico.

A diferencia de la autoridad lineal, la autoridad staff no implica una relación de mando, sino una *relación especial de asesoramiento técnico* entre dos puestos y consecuentemente, entre quienes los desempeñan.

La autoridad staff tiene como característica esencial, ser una autoridad auxiliar y complementaria de la de tipo lineal.

Desde el punto de vista histórico, fue en la organización militar en donde se adivinó la distinción entre la autoridad lineal y la autoridad staff. La diferencia de estas autoridades radica en la necesidad de elaborar técnicamente los planes de combate (autoridad staff) y la ejecución concreta de los mismos (autoridad de línea). Estas dos situaciones no podían efectuarse simultáneamente, ni menos llevarse a cabo por los mismos hombres.

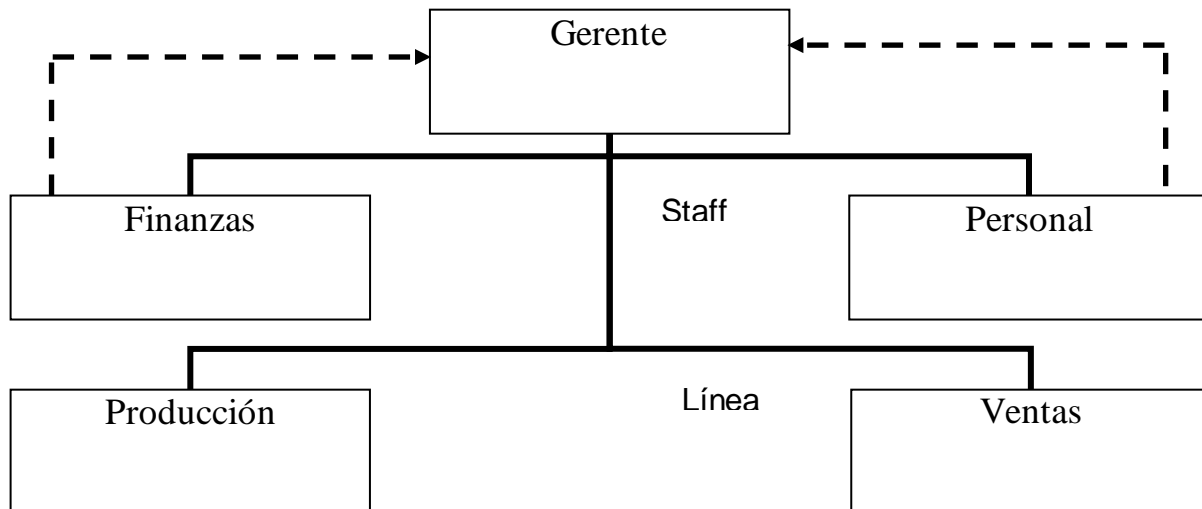
Las ideas de Frederick W. Taylor en los Estados Unidos, al distinguir las funciones de Planeación y ejecución en las actividades administrativas, impulsaron el desarrollo de la *organización* de las empresas tomando como base la distinción entre estos dos tipos de autoridad.

Después de la depresión económica de 1929 a 1939 y debido a la creciente complejidad de los Problemas legales, de los sistemas de contabilidad, de las relaciones fiscales con el Gobierno y de las que tenían que sostenerse con las organizaciones obreras, se sintió con mayor fuerza la necesidad de incorporar varios expertos o asesores a la organización industrial, robusteciéndose así la combinación de la autoridad staff y de la autoridad lineal.

A medida que el tiempo transcurre, se ha generalizado el empleo de especialistas, como elementos auxiliares, para robustecer y dar mayor eficacia a las funciones de línea.

Se puede ver así que la Misión del personal de staff no es la de mandar, sino la de Investigar, recomendar, sugerir, asesorar técnicamente a otros, para la mejor resolución de los problemas que se refieren a su especialidad, la autoridad se deriva de sus conocimientos técnicos o científicos, su verdadero papel es el de convencer, no el de ordenar.

Gráficamente puede ilustrarse el caso con el siguiente ejemplo:



**1-13 Relación de Autoridad Lineal Dos**

El primer punto sobre el cual conviene insistir, es que la autoridad staff no es, ni debe oponerse a la autoridad de línea. Entre ambas debe existir siempre una coordinación perfecta, porque mutuamente se complementan.

Es interesante hacer notar que la distinción entre la autoridad lineal y la de carácter staff no es absoluta. En algunos casos puede suceder y de hecho sucede en la práctica, que el personal de línea actúe en un caso particular como staff. Por ejemplo, cuando al jefe de producción lo consulta el gerente general sobre la elaboración de una nueva política de inventarios que va a afectar a todas las funciones de la empresa.

Lo importante es que se conozca con precisión en cada caso si un líder interviene con autoridad de línea o con el carácter de asesor.

c. La autoridad funcional

No siempre es posible mantener dentro de la organización una separación clara y precisa de los campos que corresponden a las autoridades lineales y staff, en lo que respecta al funcionamiento de distintos departamentos o secciones de la empresa.

En muchos casos es absolutamente necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad para intervenir en las actividades de otro, por lo que se refiere a ciertos casos que interesan directamente al primero.

También existen ocasiones en que a fin de mantener una uniformidad de criterio técnico, para que ciertas políticas se apliquen de la misma manera, o para que ciertos procedimientos se sigan en forma constante, un líder necesita intervenir en varias secciones o departamentos de una compañía.

En éstos y otros casos análogos, nos encontramos en presencia de la autoridad funcional.

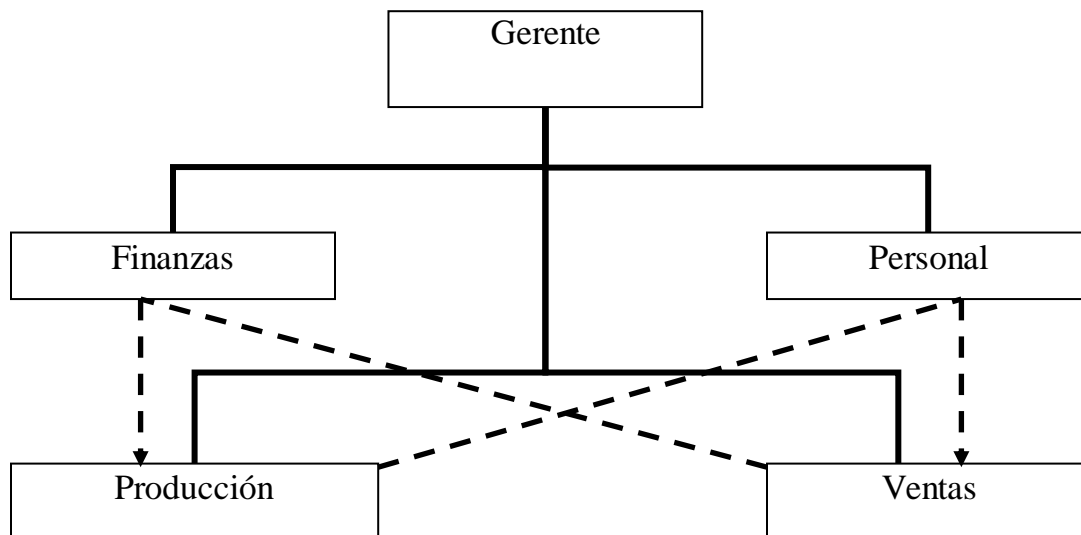
*El principio básico* que en tales situaciones debe tenerse en cuenta, es que el líder con autoridad funcional necesita hacer uso de ella única y exclusivamente en las circunstancias que se hayan fijado de antemano.

*Un segundo principio* es que la autoridad funcional debe limitarse tanto cuanto sea posible, para mantener intacta hasta donde se pueda, la independencia de la autoridad lineal.

*El tercer principio* recomendable es que la autoridad funcional actúe casi exclusivamente, en materias de procedimientos o en cuestiones técnicas.

*Por último,* debe procurarse que el jefe con autoridad funcional obtenga la colaboración y apoyo de los otros jefes en aquellos departamentos en los que le corresponde intervenir.

Como ejemplo gráfico puede presentarse el siguiente:



#### **1-14 Relación de Autoridad Lineal Tres**

En este caso, el gerente ha delegado en los jefes de personal y finanzas una autoridad funcional, que les permite intervenir directamente en los departamentos de producción y ventas para manejar bajo su responsabilidad los asuntos de relaciones humanas e información contable que se presenten en ellos.

Desde un punto de vista rigurosamente teórico, la autoridad funcional no es aconsejable, porque puede ser contraria a la regla de la unidad de mando, sin embargo, en el terreno práctico, las empresas han visto su conveniencia, ya que complementan la responsabilidad de la autoridad lineal.

## La Administración ~ Fase Dinámica

La *Fase Dinámica* busca como coordinar, de hecho a los hombres y los bienes, responde más a la forma de operar de una organización. Se efectúa a través de la práctica, mediante la aplicación de lo planeado para ajustarlo a las necesidades reales que la organización presente.

### 1.2.3. La Administración ~ Fase Dinámica

#### 1.2.3.1 La Integración

Integración	
De personas	De materiales
Reclutamiento	Producción
Selección	Adquisición y manejo de Capital
Inducción	Mantenimiento
Capacitación	Compras
	Comercialización

#### 1-15 Relación de la Integración

##### 1.2.3.1.1 El Aspecto Dinámico

Al estudiar los elementos de la administración, dijimos que los tres primeros se dirijan a la construcción o estructuración del organismo social: previsión, planeación y organización.

Iniciamos en este módulo el estudio de los elementos restantes que tienen por objeto o finalidad: manejar, hacer, actuar y operar ese organismo social ya construido teóricamente y que ahora, a través de la integración, la dirección y el control, se va a convertir en una realidad.

En los tres elementos de la etapa de la mecánica administrativa predomina “*lo que debe ser*”: prevemos, planeamos y organizamos “*como deben ser las cosas*”.

En la etapa dinámica debemos considerar las cosas “*como son*” en realidad, es por eso que en esta parte del proceso administrativo integramos, dirigimos y controlamos “*lo que realmente existe ya*”.

Estudiando separadamente la parte final de la mecánica y la inicial de la dinámica, podemos adaptar mejor la realidad a lo ideal, o momentáneamente lo segundo a lo primero, pero sin perder de vista las exigencias de cada aspecto.

##### 1.2.3.1.2 Concepto e Importancia de la Integración

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la *organización* y la *planeación* señalan como necesarios para el funcionamiento adecuado a la empresa.

La *planeación* nos ha dicho “*qué*” debe hacerse y “*cuándo*”, la *organización* nos ha señalado “*quiénes*”, “*dónde*” y “*cómo*” deben realizarlo. Falta obtener los elementos materiales y humanos que llenen los requisitos determinados por la *planeación* y la *organización*, esto lo hace la *integración*.



- a. La integración es el primer paso práctico de la *Fase Dinámica* y por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o mecánica tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.
- c. Aunque se dan en mayor amplitud al iniciarse la operación de una empresa (conseguir personal, maquinaria, capital, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que integrar estos elementos tanto para proveer su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han dejado la empresa, a las máquinas que se han deteriorado y a los sistemas que resultan obsoletos.

La integración es el primer paso de la fase dinámica, facilita la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos para el funcionamiento de la empresa

#### 1.2.3.1.3 Principios de la Integración de Personas

Adecuación de hombre y funciones. Los hombres que han de desempeñar funciones deben reclutarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos para llevarlas a cabo eficientemente. Buscar “el hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Peter Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es “el problema básico de la industria moderna”.

Provisión de elementos administrativos. Debe proveerse a cada miembro en la empresa con los elementos administrativos necesarios para hacer frente, en forma efectiva, a las obligaciones de su puesto.

Este principio que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales: instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto cuando se trata de los elementos que la administración exige para la realización eficiente de un trabajo.

Es erróneo considerar que un trabajador puede desarrollar su puesto aunque no lo conozca con precisión; o alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático.

##### 1.2.3.1.3.1 Importancia de la Inducción Adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa, tiene especial importancia, por lo mismo deben tratarse con gran cuidado. Si alguien ha señalado que una “fábrica” puede considerarse como “una máquina gigantesca”, cuya eficiencia dependerá de la articulación de sus diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa es una articulación social de los hombres que la forman.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular e incorporar a la empresa, reviste una importancia básica. Una máquina jamás funcionaría sin una preparación previa, ya que se ajusta en su sitio, conecta, aceita y prueba y hasta que se tiene la seguridad de su funcionamiento perfectamente acoplado a todas las circunstancias que la rodean y se echa a andar, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de una persona.

Desgraciadamente es muy frecuente que al contratar a un empleado o a un trabajador se le asigne un trabajo, en donde su líder se limitará a señalarle su sitio de labores, explicarle unos cuantos segundos su puesto y dejar que él mismo trate de adaptarse.

Proporcionar a cada miembro de la empresa los elementos administrativos que requiera, favorece el cumplimiento de las responsabilidades del puesto

#### 1.2.3.1.4 Reglas y Técnicas de la Integración de Personas

Se ha dicho que la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

a. *Reclutamiento.* Es el proceso mediante el cual se buscan e invitan personas ajenas a la empresa para ser candidatos a ocupar un puesto en ella; despertando su interés por integrarse a la misma.

En el reclutamiento deben distinguirse dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Las fuentes de abastecimiento se precisarán, ya que en ocasiones no se sabe en dónde buscar al personal que se requerirá para cada tipo de puesto. Así mismo se tratará de cultivar el contacto con las mejores fuentes y contar oportunamente con los candidatos requeridos.

Entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa se encuentran:

- El sindicato
- Las escuelas o universidades
- Las agencias de colocación
- Grupos de intercambio entre diversas empresas
- Candidatos recomendados por el personal interno

b. *Selección:* Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio ya enunciado. Se les conduce por una serie de cribas que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, van descubriendo a los candidatos más adecuados, hasta encontrar al apropiado.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar de acuerdo con las necesidades y condiciones de cada empresa, los más utilizados son:

- El formato de solicitud
- La entrevista de selección
- Las pruebas de conocimientos y psicométricas
- La entrevista con el responsable del área
- La encuesta socioeconómica
- El examen médico

Una integración adecuada convierte a un nuevo trabajador en un miembro activo de la empresa, identificado con la misión de ésta.

c. *Inducción:* Tiene como fin articular y armonizar al nuevo elemento con el grupo social del que formará parte dentro de la empresa, del modo más rápido y adecuado.

- ~ Los dos tipos de inducción que normalmente se utilizan son:
- *Inducción a la empresa.* La tiene a su cargo el Departamento de Personal y en ella se ofrece una panorámica general de la organización, así como de las prestaciones a las que tiene derecho el empleado o trabajador y en la que se entrega un Manual de Bienvenida.
  - *Inducción al puesto.* La lleva a cabo el Jefe inmediato, quien le dará una explicación detallada de su trabajo, basada en la descripción del puesto correspondiente, así mismo se presentará a sus compañeros y se le darán a conocer los principales sitios en los que habrá de laborar y relacionarse con otras áreas dentro de la empresa, incluyendo los comedores, vestidores y la caja o lugar de pago.
- d. Desarrollo: Para desarrollar las cualidades innatas que cada persona tiene y obtener su máxima realización posible.

Todos los elementos que ingresan a una empresa necesitan desarrollar las aptitudes y capacidades que posean, a fin de que se adapten paulatinamente a lo que el puesto requiere. Este desarrollo es permanente, sobre todo tratándose de trabajadores de nuevo ingreso.

#### 1.2.3.1.5 Importancia de la Capacitación y el Desarrollo del Personal

Su importancia se desprende del hecho de que mediante ellos se garantiza que los colaboradores se encuentren debidamente preparados para el ejercicio de sus funciones. Tienen lugar mediante actividades planeadas, basadas en necesidades reales y orientadas al cambio de conocimientos, actitudes y habilidades requeridas en el desempeño de un trabajo y como preparación para adquirir mayores responsabilidades.

##### 1.2.3.1.5.1 Adiestramiento de los Trabajadores

El adiestramiento para este personal comprende dos pasos:

- 1) Como debe prepararse la instrucción:
  - a. Estableciendo los tiempos de entrenamiento
  - b. Elaborando un programa de enseñanza
  - c. Definiendo el lugar para la instrucción
  - d. Evaluando los resultados del entrenamiento y dando seguimiento a su aplicación
- 2) Como debe darse la instrucción:
  - a. Preparando al empleado: disponiéndolo, interesándolo y estableciendo las condiciones que faciliten su aprendizaje.
  - b. Presentando la operación: con explicaciones verbales y aclarando sus dudas.
  - c. Probando su ejecución: haciendo que el trabajador ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo y corrigiendo sus errores.
  - d. Revisando su trabajo: que lo realice, pero bajo una supervisión cercana que le permita consultar cada duda hasta garantizar que ha adquirido los hábitos que se desearon inculcar.

#### 1.2.3.1.5.2 Capacitación de Líderes y Mandos Intermedios

Todo líder intermedio requiere de dos tipos de capacitación, la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas o servicios y la que precisa como líder.

Habitualmente es sólo la primera la que se toma en cuenta para elegir y capacitar a los supervisores. Se suele escoger como líder de mecánicos al mejor mecánico, como líder de contadores al mejor contador, y en todo caso, se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar. En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como líder, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, no obtenga los resultados esperados por no ejercer una adecuada autoridad o no coordinar eficazmente equipos o personas bajo su mando.

Si el trabajador requiere adiestramiento, el líder sobre todo, requiere capacitación *administrativa* y formación como *líder*.

Todo líder y personal de mando intermedio necesitan, por lo mismo, ser capacitados en:

- Distribuir el trabajo
- Relaciones Humanas
- Evaluar a su personal
- Instruir a su personal
- Atender las quejas de sus colaboradores
- Realizar entrevistas con éstos
- Comunicarse eficazmente
- Dirigir y motivar a sus colaboradores
- Integrar un equipo de trabajo

Proporcionar a cada líder un entrenamiento adecuado en las fases del proceso administrativo, es un magnífico apoyo para alcanzar los resultados esperados.

#### 1.2.3.1.6 Principios de la Integración de las Cosas

~ Carácter administrativo de la integración. Podrá parecer que el estudiar los sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es un problema técnico, más no administrativo. Para la producción parece adecuado un ingeniero y no un administrador, para las finanzas, un contador especializado en estados financieros.

La realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran aspectos esencialmente administrativos, porque se centran “en la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, con las personas”.

Por ejemplo, el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente de ingeniería; pero el tiempo en el que se deberán llevar a cabo, la simplificación de métodos, la distribución de áreas y el mantenimiento preventivo, son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

*Abastecimiento oportuno.* Al representar una inversión, todos los elementos materiales, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en

determinado momento restando eficacia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

*Instalación y Mantenimiento.* Dado que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales significan costos necesarios, pero también suponen momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

Por ejemplo, la instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente por falta de una planeación adecuada, aumentando el costo de la misma y el periodo improductivo; lo mismo puede decirse de las aplicaciones y cambios de máquinas y sistemas.

Cuando no se realiza el mantenimiento mediante un sistema “preventivo”, surgen interrupciones importantes en la producción, sumamente costosas.

*Delegación y Control.* Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas (aspecto eminentemente técnico) con mayor razón cada líder debe delegar dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que lo mantengan permanentemente informado de los resultados.

- Coordinar los elementos técnicos entre si, y con las personas.
- Simplificar los métodos, distribuir las áreas, programar las actividades
- Delegar correctamente responsabilidad, establecer controles efectivos

Todas éstas son funciones esencialmente administrativas

#### 1.2.3.1.7 Técnicas Fundamentales de la Administración de las Cosas

##### 1.2.3.1.7.1 Técnicas Financieras.

Dentro de las funciones de la administración, una muy importante es aquella que se refiere a obtener los recursos económicos necesarios para desarrollar las distintas actividades que permitan la operación adecuada de la empresa. Para poder cumplir con esta función, es necesario estar en contacto con el área financiera de la compañía, la cual presupuestará las necesidades de compra de equipo, así como el suministro de materias primas e insumos necesarios para las distintas labores operativas.

Algunos de los aspectos que el área contable y financiera de la empresa toma en cuenta para la adecuada presupuestación de estos recursos son:

- a. Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera.
  - Mercados de capitales y su operación
  - Fijación de políticas financieras
  - Emisión de acciones y obligaciones
  - Colocación y distribución de las mismas
  - Fuentes de recursos externos
  - Expansión financiera
  - Ampliaciones de capital
  - Préstamos

- b. Técnicas para el manejo financiero
  - Rotación adecuada del capital
  - Análisis de estados financieros y de costos, para la toma de decisiones
  - Créditos y cobranzas
  - Flujo de caja
  - Inventarios y su rotación apropiada
  - Custodia de fondos
  - Auditorias
  - Control presupuestal

#### 1.2.3.1.7.2 Técnicas de Producción

Otro de los aspectos que debe manejar el administrador, es el relacionado con las técnicas para lograr la mejor coordinación de los recursos en las áreas operativas o de producción. Una coordinación adecuada implicará tener una relación permanente con los responsables de cada una de las gerencias para conocer sus necesidades y poderlos apoyar y orientar en el manejo efectivo de las mismas.

Algunas de las técnicas que se tomarán en cuenta son:

- a. Técnicas de instalación
  - Ubicación de la planta
  - Selección de maquinaria y equipo
  - Distribución de la planta
- b. Técnicas de operación
  - Manejo de almacenes
  - Planeación y control de la producción
  - Métodos y procedimientos operativos
  - Control de calidad
  - Manejo de materiales

#### 1.2.3.1.7.3 Técnicas de Mantenimiento

Una de las funciones que hoy en día representa una gran importancia al administrar recursos, es lograr el manejo eficiente de los equipos, así como su mantenimiento adecuado; por ello, los responsables de las áreas operativas tomarán muy en cuenta las técnicas de mantenimiento que a continuación se mencionan:

- SIMAPRE (Sistema de Mantenimiento Preventivo)
- Mantenimiento preventivo
- Mantenimiento correctivo
- Seguridad industrial
- Seguros diversos

Lograr la coordinación correcta de los recursos en la operación o producción implica mantener una relación permanente con los responsables de cada área.

#### 1.2.3.1.7.4 Técnicas de Compras

En relación con las funciones de producción y mantenimiento, se tiene la actividad de *compras*, la cual debe coordinarse para lograr el suministro adecuado y oportuno, tanto

de las materias primas como de las refacciones e insumos que permitan a dichas áreas cumplir sus metas de operación en cantidad, con la calidad y con la oportunidad requeridas. Para lograr lo anterior el administrador se apoyará en las siguientes técnicas:

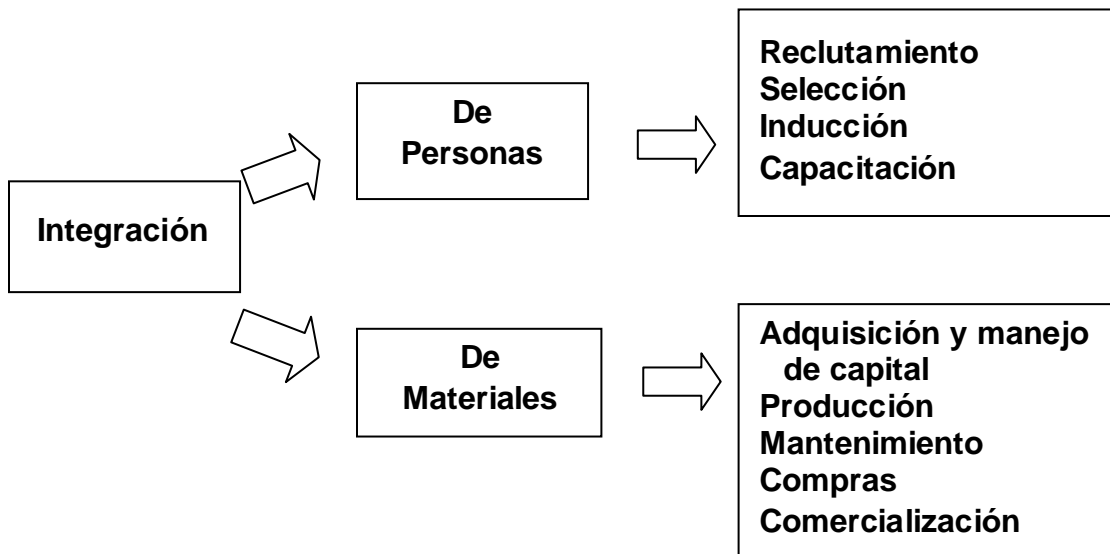
- Sistema horizontal de abastecimientos
- Investigación y análisis de proveedores
- Procedimientos de compras
- Control y seguimiento de requisiciones
- Programación de entregas
- Inspecciones
- Sistemas de almacenamiento
- Control de inventarios

#### 1.2.3.1.7.5 Técnicas de Comercialización

El administrador tiene que tomar en cuenta todas aquellas técnicas relacionadas con la comercialización y venta de los productos de la empresa, así como los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente.

Algunas de las técnicas que lo pueden auxiliar son:

- Investigación de mercados: cuantitativo y motivacional
- Tráfico, distribución y manejo del producto
- Estudio de territorios, zonas y rutas de ventas
- Configuración de pronósticos de ventas
- Canales de distribución
- Sistemas de comercialización
- Administración de personal de comercialización



**1-16 Desarrollo de la Integración**

### 1.2.3.2 La Dirección

Autoridad  
Coordinación  
Supervisión

#### 1.2.3.2.1 Concepto de Dirección

Es la actividad de ejercer la *autoridad* necesaria para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, dentro de una estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos en la etapa de integración.

Implica propiciar e impulsar acciones, coordinarlas y supervisar la actuación de los miembros de la empresa. Es la *habilidad* que todo líder debe *desarrollar* para *conducir* y *guiar* a su grupo de colaboradores.

#### 1.2.3.2.2 Etapas de la Dirección

Las etapas que comprende la función de dirección son las siguientes:

- a. *Autoridad*. Es la actividad de mando del responsable de la función; el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su *elemento principal*, que es la dirección.
- b. *Coordinación*. Es la sincronización de actividades concretas. Su elemento fundamental es la comunicación, sistema nervioso de una empresa; que lleva desde la Dirección y de ésta, hacia cada órgano, todos los elementos que deben concederse y las órdenes y acciones necesarias debidamente coordinadas.
- c. *Supervisión*. Es la observación, verificación y control del trabajo realizado por otros. Es la función última de la administración; ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Impulsar acciones, coordinar y supervisar a los miembros de la empresa, se logra por medio de una dirección efectiva.

#### 1.2.3.2.3 La Autoridad y el Mando en la Empresa

Se puede definir la autoridad como “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”.

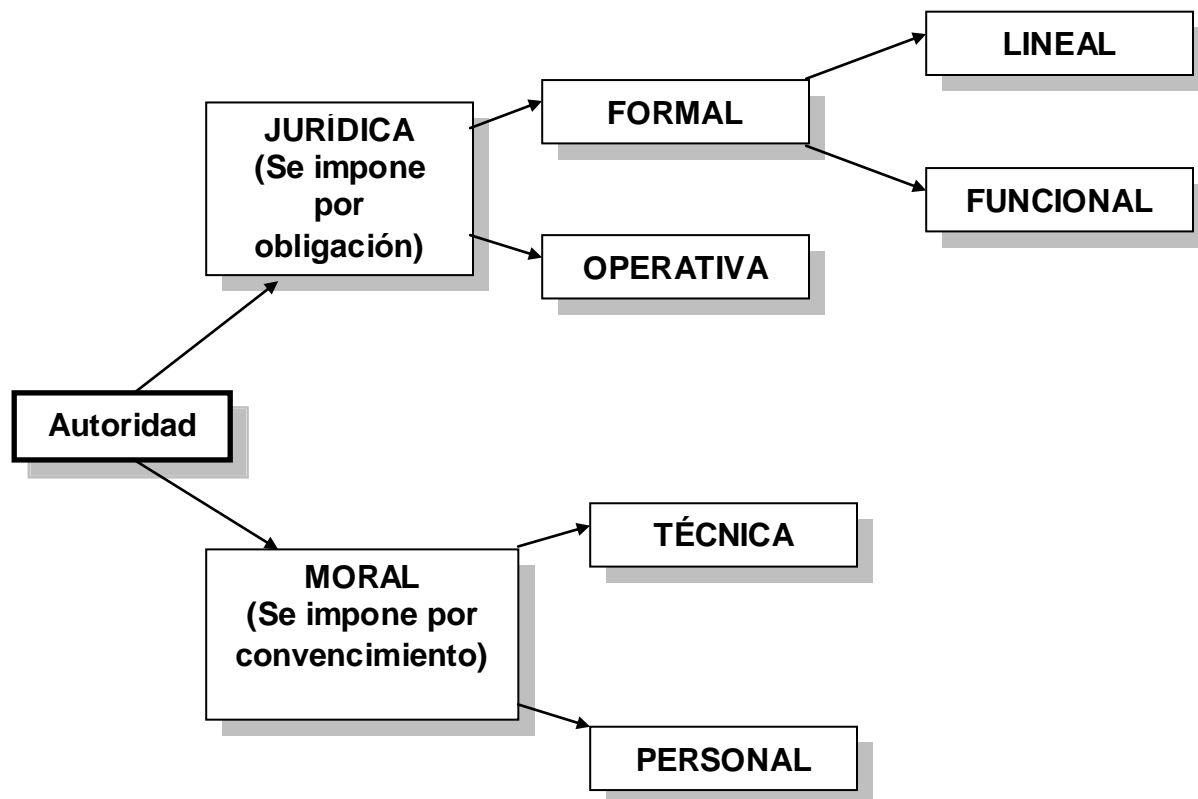
Desde un punto de vista eminentemente administrativo, esta definición es limitada, pues no comprende ni explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría definirse más bien como “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.

Quien decide es quien tiene autoridad. El criterio práctico para saber en quien radica la autoridad, es conocer quien toma las decisiones que se obedecen.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, puede decirse que es “la autoridad en acción”.

Suelen distinguirse cuatro tipos de autoridad: los dos primeros de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha. Los dos últimos forman más bien la autoridad moral que otorgan el prestigio y los conocimientos; son complementarios que deben darse en cualquiera de los dos anteriores.





**1-17 Relación de Autoridad**

#### 1.2.3.2.3.1 Autoridad Formal

Es aquella que se recibe de un jefe para ejercitarse hacia otras personas.

La autoridad formal constituye necesariamente una cadena que en último término descansa en la persona (física o moral) de quien deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento en esa cadena nulificará el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: *Lineal* o *Funcional*; según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un líder, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

#### 1.2.3.2.3.2 Autoridad Operativa

Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones; por ejemplo, autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Obviamente estas decisiones deben respetarse y obedecerse; pero directamente este tipo de autoridad *se ejerce sobre actos y no sobre personas*; al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

#### 1.2.3.2.3.3 Autoridad Técnica

Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan los conocimientos teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

Es la autoridad del profesionalista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten al reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad, como ocurre en la vida ordinaria con la del médico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen, descansa más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es por lo tanto la que fundamentalmente da sentido a los líderes staff.

#### 1.2.3.2.3.4 Autoridad Personal

Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de cualidades morales, sociales y psicológicas, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás; aun sin haber recibido autoridad formal. Prácticamente se identifica con el liderazgo.

La autoridad formal y operativa necesita robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Como los grupos humanos necesitan líderes, suele ocurrir que correlativamente se va formando un jefe no designado: dirigentes de menor jerarquía, líderes informales, etc., que pueden implicar la duplicidad de mando.

Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar a una lucha entre sus colaboradores por alcanzar predominio.

~ La autoridad formal y operativa deben fortalecerse con la técnica y la personal, a fin de conformar una personalidad íntegra como Jefe y Líder.

El poder de mandar necesariamente incluye tres aspectos diversos:

1. Determinar que debe hacerse
2. Establecer como debe hacerse
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga

Algunos autores designan estas tres funciones como: directiva la primera, administrativa la segunda y de supervisión o ejecutiva la tercera.

Urwick en su estudio sobre la administración (Los Elementos de Administración del Negocio, 1943) destaca que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la *autoridad política*:

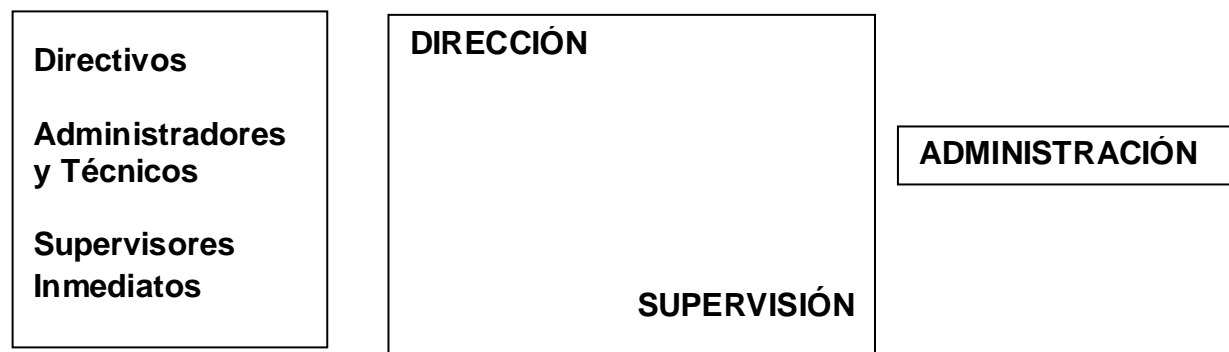
El *Legislativo* ~ determina que debe hacerse

El *Administrativo* ~ reglamenta las normas para su aplicación práctica, el cómo y apremia su aplicación

El *Judicial* ~ vigila que esa aplicación se efectúe de conformidad con las normas establecidas

Como sucede en el poder público, en la empresa esta división teórica, no corresponde exactamente a la realidad, en la que casi siempre se dan funciones de carácter mixto, aunque predomine alguna de las tres.

En cierta medida, sobre todo en la administración industrial, todo líder posee necesariamente los tres elementos mencionados. La manera en que predomina cada elemento en los diversos niveles, se muestra en el siguiente diagrama:



**1-18 Relación de la Autoridad Política**

#### 1.2.3.2.4 La Coordinación

Quien ejerce la función directiva sabe que “el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se coordinen los intereses de grupo y los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél”.

La Dirección, al coordinar los esfuerzos de toda la organización a fin de alcanzar los objetivos y resultados esperados, subordina las actividades de cada departamento, sección y puesto, al fin general.

Dicha subordinación no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los intereses legítimos de cada persona, ya que precisamente para lograrlos mejor, cada empleado consintió en formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

Comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, pues sólo conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación.

El gran reto de todo líder como administrador, es lograr que todos sus colaboradores persigan el interés común, convencidos de que así obtendrán sus fines particulares.

##### 1.2.3.2.4.1 Liderazgo y Comunicación para una Coordinación Adecuada

La coordinación requiere que exista en el líder la gran habilidad para comunicarse con su personal y capacidad para influir positivamente y conducir en forma adecuada su equipo de trabajo.

Liderazgo y comunicación son dos elementos que no pueden pasarse por alto cuando se habla de coordinación; si se ejercen eficientemente se logrará el éxito en esta etapa.

##### 1.2.3.2.4.2 Liderazgo o Habilidad para Conducir

Todo líder debe contar con habilidad para conducir a su equipo de colaboradores hacia sus objetivos.

El desarrollo de un líder, especialmente en lo que respecta a las habilidades personales en que se apoya, se traduce en lo que se conoce con el nombre de liderazgo, que equivale a la *habilidad para dirigir*.

Si se recuerda que la ~ *administración* ~ consiste en obtener determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otras personas, resulta evidente que tal actividad implica, más que el manejo de las cosas, la dirección de los colaboradores; consecuentemente sus resultados dependerán básicamente de las facultades que tenga el administrador o líder para conducir a su equipo.

Esta habilidad consiste esencialmente en dar a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar, convenciendo a los colaboradores de la necesidad de su realización y despertando en ellos su deseo de cooperar organizadamente para ejecutar una labor común.

El jefe tiene que ser un auténtico líder, es decir, estar al frente de los hombres que dirige influenciándolos con su ejemplo y conquistando su voluntad para seguirlo con entusiasmo en la realización de las actividades que les señale.

Las habilidades para comunicarse, conducir y guiar, son indispensables en la coordinación

#### 1.2.3.2.4.3 La Comunicación: Sistema Nervioso de la Administración

La comunicación es un proceso por el cual otros conocen nuestras ideas y sentimientos.

Toda comunicación implica una respuesta, es por eso que se dice que es bilateral.

En toda empresa se deben establecer redes de comunicación que permitan transmitir órdenes, políticas, procedimientos y objetivos por alcanzar y cumplir. Gran parte de estas redes son líneas formales, a continuación se destaca cada una:

##### 1.2.3.2.4.3.1 Comunicación Formal

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la empresa. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.

##### 1.2.3.2.4.3.2 Comunicación Descendente

Sirve para transmitir los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué".

Todo líder ejercerá la comunicación descendente con sus colaboradores y los involucrados en el logro de resultados. Antes de comunicar algo, tendrá claras las respuestas a preguntas como:

- ¿Por qué habrá dicho eso la gerencia?
- ¿Con qué fin lo hizo?
- ¿Qué es lo que busca?

Los elementos que se tomarán en cuenta para crear y mantener confianza con los colaboradores son los siguientes:

- ¿Qué tanto me comunico con mis colaboradores?
- ¿Conozco sus necesidades más importantes de información?
- ¿Doy respuesta a sus necesidades o digo lo que yo creo que ellos quieren?

- ¿Generalmente puedo responder a sus preguntas?
- ¿Los mantengo informados de los más relevantes para la institución, la oficina y/o su trabajo, o por el contrario, tienen ellos que buscar otras fuentes de comunicación?

#### 1.2.3.2.4.3.3 La Comunicación Ascendente

Es la que va del colaborador hacia los superiores. El beneficio principal de este tipo de comunicación es ser el canal a través del cual la administración conoce las opiniones del personal, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Todo líder debe tener la habilidad para comunicarse también en línea ascendente.

Algunos aspectos sobre los que conviene informar a los superiores son:

1. Aquéllos en los que se es responsable ante los niveles superiores (incluyendo toda la responsabilidad básica de la actuación).
2. Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización, o entre éstos.
3. Los aspectos que necesitan una asesoría del superior, o la coordinación con otras personas o unidades.
4. Asuntos concernientes a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.
5. Aquéllos que puedan derivar en mejoras de la calidad o en la productividad de los procesos o productos.

La habilidad de un líder implicará conocer en detalle lo que la gerencia espera de él y esto mismo transmitirlo hacia abajo a los distintos niveles de la organización; ante lo cual deberá adquirir la habilidad de comunicación descendente.

#### 1.2.3.2.4.3.4 La Comunicación Horizontal

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

#### 1.2.3.2.4.3.5 Comunicación Informal

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda información no oficial que influye entre los grupos que conforman la organización.

#### 1.2.3.2.5 La Supervisión

La función de supervisión supone “ver que las cosas se hagan como se ordenaron”. Tiene que darse en todo líder, aunque predomina en los niveles que mantienen una estrecha relación con las funciones operativas, tanto en plantas como en oficinas.

Por ser función inmediata al control fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos se encuentra sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Es evidente que el supervisor o jefe inmediato, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar una serie de normas y criterios relacionados con la dirección o mando, así como sobre la coordinación.

Lo anterior debido a que el líder es:

- a. El encargado y responsable directamente de la labor de verificación; quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores.
- b. El eslabón que une al grupo gerencial con los trabajadores y empleados, estando en contacto con unos y con otros.
- c. El transmisor no sólo de las órdenes, e informaciones y motivaciones de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos y reportes de resultados de los colaboradores.

Todo supervisor o líder tiene a su cargo algunas de las siguientes funciones:

- Distribuir el trabajo
- Instruir y evaluar a su personal
- Recibir y tratar las quejas de sus colaboradores
- Realizar entrevistas con éstos
- Elaborar informes y reportes
- Convocar y conducir juntas
- Mejorar sistemas
- Coordinarse con otras áreas

El supervisor dentro de su función tiene que aplicar habilidades administrativas orientadas hacia la coordinación y dirección

### 1.2.3.3 El Control

Establecimiento de los medios de control  
Recolección y concentración de datos  
Interpretación y valoración de resultados  
Utilización de resultados para la toma de decisiones

#### 1.2.3.3.1 Concepto de Control

La función de control es la parte del proceso administrativo que permite a todo jefe evaluar y verificar en qué medida se han logrado los resultados esperados, de ahí la importancia que dentro del proceso administrativo tiene.

Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

#### 1.2.3.3.2 Su Proceso, Establecimiento y Características

Las etapas o pasos de todo control pueden integrarse como sigue:

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los resultados (para toma de decisiones)

### 1.2.3.3.2.1 Establecimiento de los Medios de Control

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, tendrán que desarrollarse los que se consideren estratégicos. No existen reglas precisas sobre cómo elegir estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Pueden ayudar a encontrar esos puntos, preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación en el proceso?
- ¿Qué informará mejor sobre la causa de las fallas?
- ¿Qué controles son los más apropiados para nuestros procesos?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?
- ¿Cuáles son los más confiables?

El control nos permite evaluar y verificar en qué medida se han logrado los resultados esperados

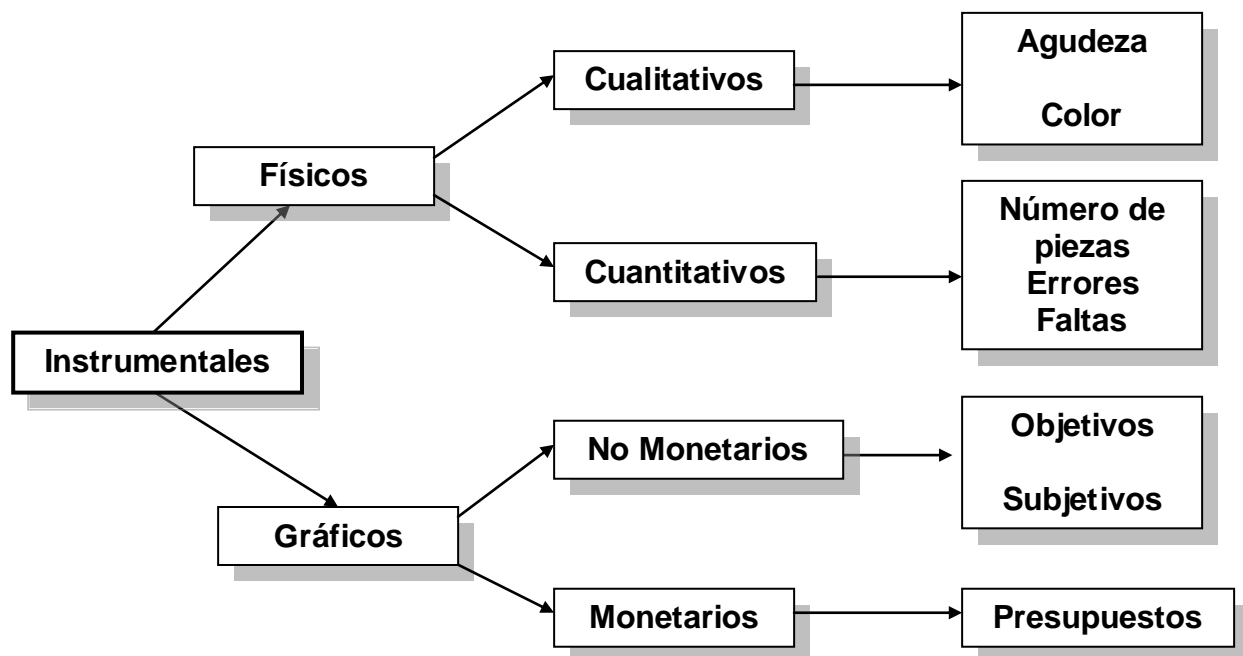
Al establecer los controles se tomarán en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los resultados (para toma de decisiones)

#### a. Medios de Control Estratégicos

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, tendrán que desarrollarse los que se consideren estratégicos. No existen reglas precisas sobre cómo elegir estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Pueden ayudar a encontrar esos puntos, preguntas tales como las siguientes:

Para determinar la naturaleza de los controles servirá la siguiente clasificación:



1-19 Relación de Controles

Por lo que se refiere a “la naturaleza de la función controlada” se analizarán “los medios de control” que garantizarán mejores resultados.

b. Operaciones de recolección y concentración de datos

Algunas características que se tomarán en cuenta en el momento de recolectar y concentrar datos e información para verificar los resultados son:

- Flexibilidad de los controles

Cuando un control no es flexible, un problema que rebase lo calculado en la previsión causa que: no pueda realizar adecuadamente su función, o que se abandone por inoperante.

- Reporte oportuno de desviaciones

Los controles de tipo “histórico” miran hacia el pasado. Por eso cuando reportan una desviación es imposible su corrección, por lo tanto se actualizarán constantemente.

Se tendrá preferencia por los controles con una norma o estándar preestablecidos.

c. Interpretación y valoración de los resultados

Tan importantes son la captura, operación y concentración de la información de los sistemas de control, como la interpretación y valoración de resultados, que nos permitirá la toma de decisiones acertada para rectificar el rumbo y reducir las desviaciones significativas entre el deber ser y la realidad.

Algunos puntos que nos ayudarán a la interpretación adecuada son:

- Facilidad para interpretarlos

Los controles tendrán que ser claros para quien los utilice, por lo que se limitarán los “tecnicismos”. Para lograr el máximo efecto de control es necesario que quienes han de emplearlo lo entiendan perfectamente.

Por la misma razón, debe instruirse permanentemente sobre la necesidad de los controles, su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

- Concentración de la información

Los controles llegarán lo más *concentrados* que sea posible a los *altos niveles administrativos* que los utilizarán.

Por esta razón se incluirán gráficas de control, ya sean líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc., sin olvidar el beneficio de aplicar las técnicas estadísticas.

- Guías hacia la acción

Los controles conducirán por sí mismos a la acción correctiva y a la mejora de los procesos de operación.

No sólo dirán que “algo está mal”, sino en dónde, por qué y que se va a hacer para mejorar la situación del proceso.

d. Utilización de resultados

Cada líder en forma conjunta con su grupo de colaboradores definirá y establecerá el sistema de control y la metodología en cuanto a la utilización de resultados, que les



permita cumplir con los objetivos departamentales en términos de volumen, calidad, costo ~ beneficio y oportunidad.

Algunas ideas y criterios que nos pueden servir a este respecto son:

- Sistematización

En la utilización de los datos de control se seguirá un sistema. Sus pasos principales serán:

- a. Análisis de los “hechos”
- b. Interpretación de los mismos
- c. Adopción de medidas aconsejables
- d. Iniciación y revisión constante
- e. Registro de los resultados obtenidos

Es indispensable no confundir “los hechos”, con su interpretación valorativa.

- Utilidad y aplicación

Los sistemas de control serán para todo líder un apoyo que le permita lograr los resultados esperados y la mejora continua. Algunos de los beneficios que aportan son:

- Seguridad en la acción
- Corrección de los defectos
- Mejora de lo obtenido
- Nueva planeación general
- Motivación del personal

#### 1.2.3.3.2.2 Elección de los Medios de Control en las Áreas de Trabajo

Todo líder es responsable de cumplir con los objetivos establecidos dentro de su departamento, por lo que clasificará los medios de control que garanticen su éxito y el de su equipo de trabajo.

Algunos ejemplos de controles son:

- Operativos o de Producción
- Administrativos
- Generales

##### a. Controles operativos o de producción

Algunos de los controles más comunes en las áreas operativas o de producción son:

1. Control de inventarios (materias primas, partes, herramientas y productos)
2. De operaciones productivas (fijación de rutas, programas y abastecimientos)
3. De calidad (establecimiento de estándares, control estadístico y costos de calidad)
4. De tiempos y métodos de operación (con base en estudio de este tipo)
5. De desperdicios (fijación de mínimos tolerables y deseables)
6. De mantenimiento y conservación (tiempos de máquinas paradas, costos, etc.)

##### b. Controles Administrativos

Los definirá cada líder con base en las etapas del proceso administrativo, algunos controles de este tipo son:

- De activo fijo

- De almacén
- De costos y utilidades
- De nóminas
- De personal

c. Controles Generales

Se cuentan entre los más comunes:

- Diagramas de procesos
- Gráficas de Gantt
- PERT (evaluación del programa y revisión de técnicas)
- Ruta crítica
- Diagramas de flujo

Un control bien establecido no sólo indica que “algo anda mal”, sino además muestra: Dónde, Por Qué, lo que proporciona información para resolver el problema

1.2.3.4 El Ciclo de Mejora Continua

Planear  
Hacer  
Verificar  
Actuar

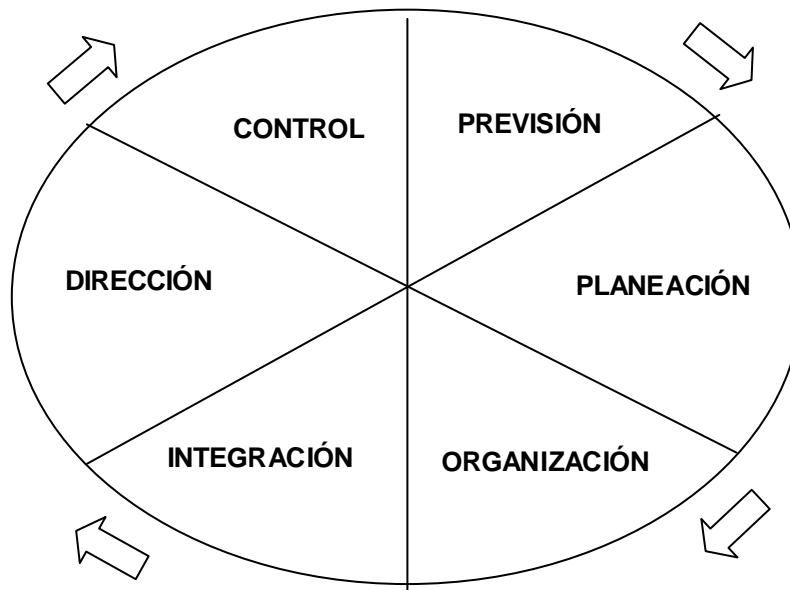
1.2.3.4.1 El Proceso Administrativo y la Mejora Continua

Quienes dirigen personal, toman decisiones, distribuyen recursos, planean y organizan actividades en una empresa, son administradores. Su compromiso y primera responsabilidad es la “Calidad”.

El proceso administrativo se inicia con la previsión, continúa con planeación, organización, integración y dirección, terminando con el control, que es la etapa que responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado todo aquello que se previó y planeó? Es aquí en donde se compara *el deber ser* contra la realidad, y dependiendo de la diferencia que se encuentre en esta revisión se tomarán las decisiones necesarias para mejorar el trabajo y alcanzar los objetivos, se harán los ajustes en los procesos, la mejora en la delegación de funciones, en la integración del personal, en las comunicaciones internas o hasta en los mismos controles establecidos.

Dichas acciones y decisiones se llevarán a cabo, se implantarán y se evaluarán de nuevo hasta lograr y mantener los objetivos y resultados esperados en la empresa.

El proceso administrativo lo consideraremos un ciclo continuo que en forma permanente se repite dentro de la organización en cada departamento y en cada puesto de trabajo.



**1-20a Relación del Proceso Administrativo**

Cada líder como administrador, debe obtener en su área de trabajo y con su personal la mejora continua.

Buscará:

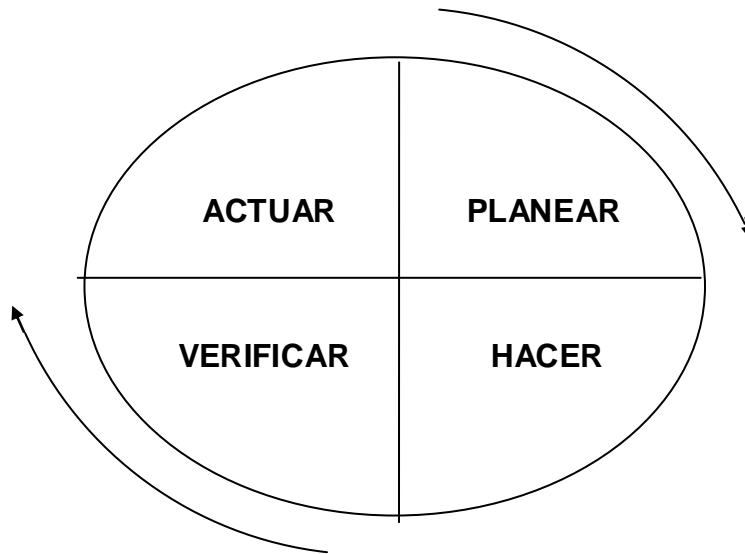
- Calidad de personas
- Calidad de productos
- Calidad de administración

Pero ¿Cómo podemos alcanzar la mejora continua?

El Dr. Edwards Deming mostró a los japoneses el ciclo que les podría ayudar al mejoramiento de sus productos y servicios.

#### 1.2.3.4.2 El Ciclo de la Mejora Continua

Deming enseñó el ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) al que denominó Ciclo Shewhart en honor de Walter Shewhart, pionero del Control Estadístico de Calidad. Nosotros lo conocemos como "Ciclo Deming", "Ciclo de Control" o "Ciclo de Mejora Continua".



**1-20b Relación del Ciclo de la Mejora Continua**

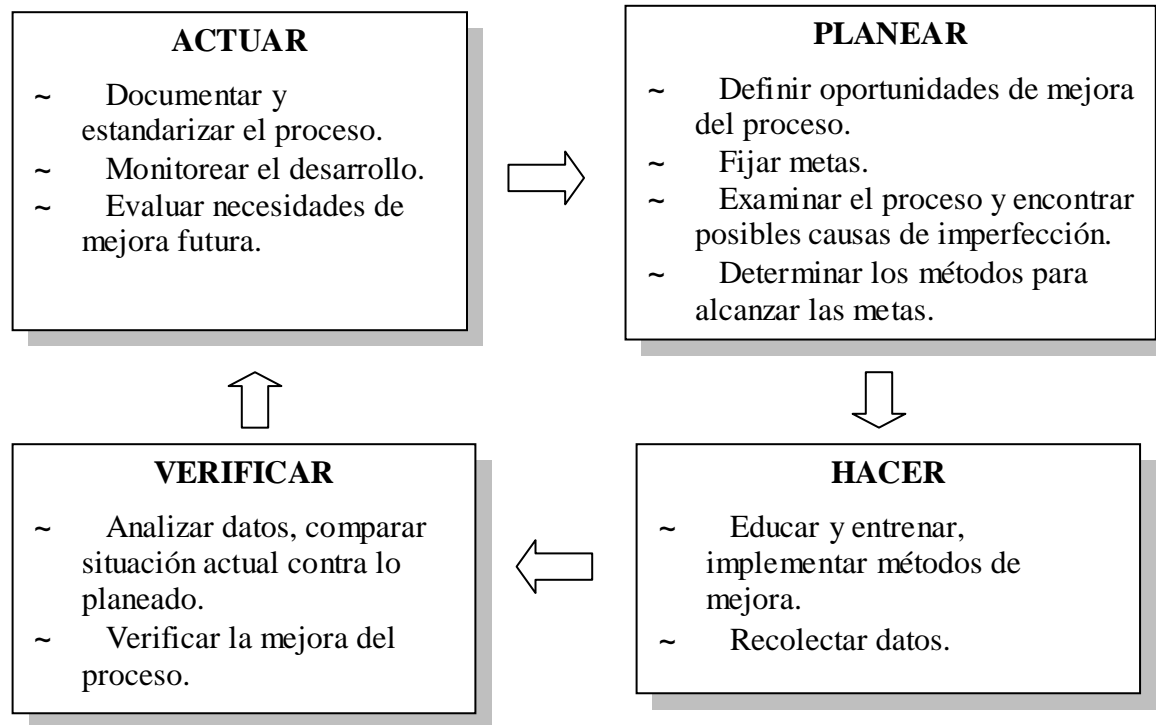
Se compone de cuatro pasos:

Planear: Definir oportunidades de mejora, fijar metas

Hacer: Educar, entrenar y llevar a cabo lo planeado  
Recolectar datos

Verificar: Analizar datos, comparar los resultados contra lo planeado

Actuar: Tomar acción dependiendo de los resultados  
Documentar y estandarizar



**1-21 Relación de los Cuatro Pasos de la Mejora Continua**

#### 1.2.3.4.2.1 El Ciclo de Mejora Continua se Compone de Cuatro Pasos

Los pasos se usan de manera continua para determinar oportunidades de mejora, proponer e implementar soluciones, comprobar la efectividad de estas soluciones, estandarizar y repetir la evaluación de la situación para una mejora futura. Por eso la representación es en forma circular, inclusive hay quienes la ilustran rodando hacia arriba por un plano inclinado para indicar la naturaleza ascendente de la mejora.

El Ciclo de Mejora Continua es un concepto tan amplio que puede aplicarse a cualquier proceso, desde preparar un pastel de manzana, hasta lanzar un nuevo producto al mercado o construir una planta química.

Si se aplica el Ciclo de Mejora Continua al trabajo diario, recordando que toda labor es un proceso del que se obtendrá un resultado (producto) que alguien requiere (cliente), dentro del paso que es planear, se debe determinar el trabajo de más alta prioridad. Para esto se cuenta con dos herramientas muy valiosas como son: la Identificación de Productos y Clientes Vitales y el Cálculo de los Costos de Calidad.

La identificación de Productos y Clientes Vitales, permitirá conocer quiénes son los clientes y qué esperan de los productos, para poder fijar estándares.

El Cálculo de los Costos de Calidad orientará la resolución de problemas más costosos y no los más frecuentes.

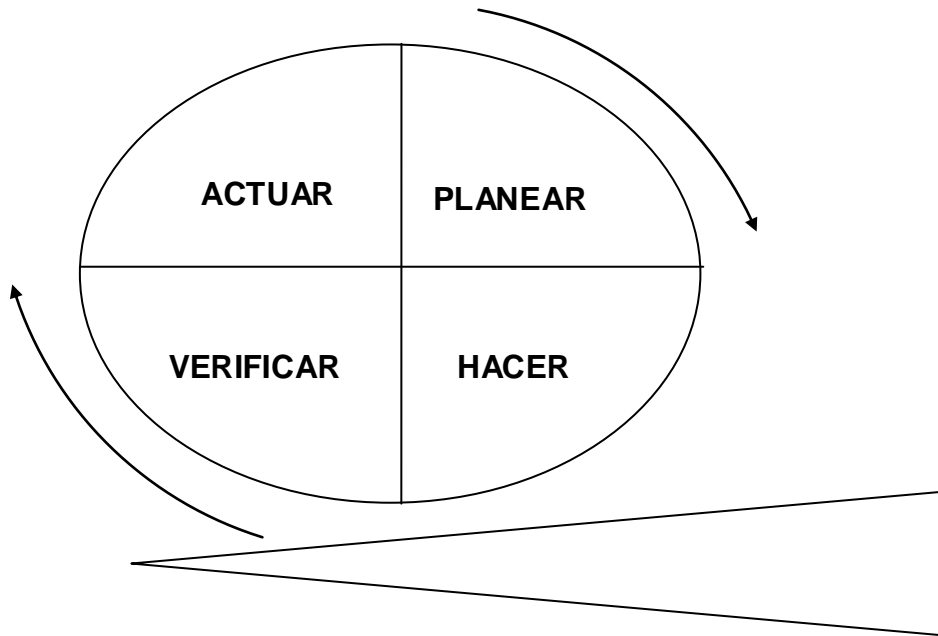
Una vez que se ha determinado el trabajo de más alta prioridad, se estudiará el proceso y se documentará. Para realizar estas actividades existen diagramas de flujo, modelos de proceso, procedimientos operativos y control integral de procesos. Estas herramientas ayudarán a identificar y controlar las variables de trabajo que impactan las especificaciones y necesidades del cliente.

Terminando el proceso de planeación, se iniciará la educación y el entrenamiento del personal que intervendrá en el mismo, para que tenga amplio conocimiento de cómo hacer el trabajo y que variables controlar.

Sigue hacer el trabajo y recolectar datos, para lo cual se requiere de una hoja de verificación.

A continuación es necesario verificar los resultados analizando los datos recolectados, comparándolos con lo que se había planeado. Se asegurará que el proceso está controlado y que es capaz de repetir constantemente el resultado deseado.

En este paso, se utilizan herramientas estadísticas como las gráficas de control que son de gran apoyo.

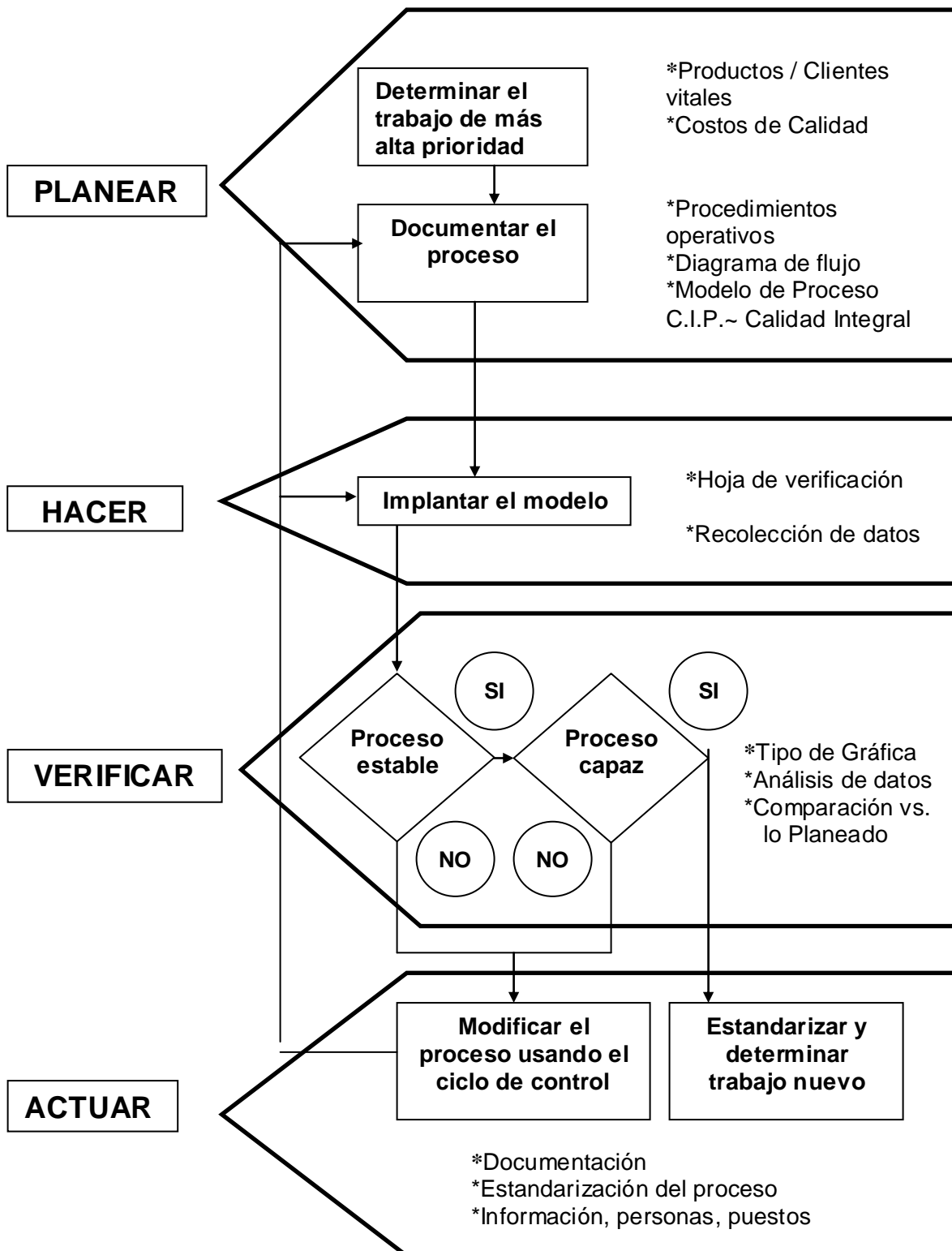


**1-22 Relación de Mejora Continua Sobre Plano Inclinado, Mostrando la Naturaleza Ascendente de la Mejora**

El ciclo de Mejora Continua sobre un plano inclinado muestra la naturaleza ascendente de la mejora.

Si el proceso no da los resultados esperados, se debe actuar y modificarlo comenzando nuevamente con la fase de planeación.

Si del proceso se obtienen los resultados esperados, éste se estandariza, documenta, informa y posteriormente se analizan mejoras posibles, volviendo a la fase de planeación. En esta forma se asegura la Mejora Continua.



1-23 Relación de Procesos de Mejora Continua

Como administradores es difícil poder planear, hacer, verificar y actuar en nuestro trabajo cotidiano con nuestros colaboradores, si antes no se ha dado respuesta en lo individual y grupalmente a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Qué es lo que necesitan?
- ¿Cuáles son sus expectativas?
- ¿Cuál es mi producto?
- ¿Cumple mi producto con las expectativas de mis clientes?
- ¿Cuál es el proceso para proveer mi producto?
- ¿Qué acción correctiva se requiere para mejorar mi proceso?

La identificación de productos y clientes vitales permitirá conocer quiénes son los clientes y que es lo que esperan de los productos. Cada líder será responsable de administrar más eficientemente su función auxiliándose tanto del Proceso Administrativo como del Ciclo de Mejora Continua, que ayudará a que se definan los productos y clientes vitales, así como los procesos, diagramas de flujo, estándares, hojas de verificación, etc., de cada procedimiento en operación, que al verificarse y estar dentro de los estándares establecidos, garantizará que los productos y procesos satisfagan adecuadamente las necesidades del cliente interno o externo con la calidad, cantidad, costo y oportunidad requeridos.

Lo anterior permitirá que cada empleado garantice la mejora continua de su puesto de trabajo, esto a su vez de cada departamento y así lograr la mejora de toda la organización, cumpliendo con los objetivos de Calidad, Productividad y Competitividad que se ha propuesto.

El reto será armonizar y conjuntar el Proceso Administrativo con el Ciclo de Mejora continua en todo lo que se hace.

Las herramientas que nos ayudan a identificar y controlar las variables de nuestros procesos son:

Diagramas de flujo  
Modelos de proceso  
Procedimientos operativos  
Control integral de proceso



#### 1.2.3.5 Bibliografía

- 1 Delgado Santoveña, Jesús, Manual Corporativo del Jefe, Servicios Industriales Peñoles, 1995 y 1996
- 2 Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, edit. Limusa Noriega Editores, México, 1999
- 3 Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1978

#### 1.2.4. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN APLICADOS A LOS MUSEOS

Después de haber expuesto la Teoría del **Proceso Administrativo** de la página **61 a la 113**, es el turno de exponer **la administración** aplicada específicamente **a los museos** y de la página **114 a la página 185**, esta Tesis: **Propone** los temas ~ **Administración y Mercadotecnia** para ser consultada por los expertos en el tema **Museos**.

Cabe mencionar que como no se localizaron libros especializados en el tema de la administración de museos escritos en nuestro país, se procedió a desarrollar los temas de administración aplicada a los museos mexicanos tomando las experiencias plasmadas en la siguiente bibliografía:

- El Museo Nacional de Historia en Voz de sus Directores, coeditado por el INHA, 1997, Carlos Vázquez Olvera
- Felipe Lacouture Fornelli, Museólogo Mexicano, 2004, Carlos Vázquez Olvera.
- Apuntes Sobre Administración de Museos, recabados por 10 alumnos que participaron en el curso de administración impartido por el Arq. Felipe Lacouture Fornelli a un grupo de becarios de la OEA, durante el año de 1972. Estos apuntes fueron impresos por el departamento de museos regionales del INHA y la SEP.

Estos apuntes se constituyeron con las pláticas informativas de varios profesionistas; los ejercicios y trabajos de algunos alumnos, los textos completos o síntesis de algunas obras y los párrafos de liga, de glosa o comentarios del encargado del curso, así como los sistemas de inventarios de la Secretaría de Educación Pública que rigen en el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el cual no ha sido revisado ni actualizado a la fecha. Afortunadamente se encontró copia de un ejemplar en la biblioteca del Museo Nacional de Antropología e Historia.

*Se considera el contenido de estas tres obras*, así como investigaciones realizadas en las áreas administrativas del Museo Nacional de Antropología e Historia y el Museo Nacional de las Intervenciones para desarrollar el proceso administrativo de los museos y con ello aportar las Bases para un Manual Enfocado a la Administración de Museos.

Como el tema principal de esta tesis es la Propuesta sobre la Reorganización Administrativa, enfocado a los Museos, éstos son considerados en la actualidad como entidades que tienen como propósito: recopilar, preservar, documentar, investigar, exhibir y difundir el patrimonio histórico, artístico y científico de México y del mundo a través de exposiciones: permanentes, temporales e itinerantes, --- es el momento de aportar con este proyecto (basándose en los procedimientos administrativos), --- el dar a la luz los siguientes trabajos:

- Museo, su origen e historia
- La Administración y sus procesos
- Principios de Administración aplicados a los Museos.
- Administración de la Mercadotecnia de los Museos.
- Registro Completo, Ordenado, Actualizado y Re-Editable de los Museos de las 16 Delegaciones del Distrito Federal inventariado al 2008.

De acuerdo a toda esta investigación realizada para este proyecto, se comenta que no se ubicó algún catálogo que registre a los museos lo más completo y actualizado posible como lo mencionan en el Marco Conceptual /Legal de esta tesis.

Así mismo se investigó en las publicaciones oficiales impresas e Internet, y las no oficiales, en las que comparativamente hablando con el registro de esta investigación, arrojen el mismo número de museos.

#### 1.2.4.1 La Administración de los Museos

Las actividades de los museos requieren para su desarrollo técnicas y procedimientos particulares y la especialización de su personal, es por ello que el proceso administrativo aplicado a su funcionamiento no puede improvisarse.

La teoría nos dice que la administración es una Ciencia de carácter social, la palabra administración viene del latín *ad* que significa ~ dirección para o tendencia para ~ y *minister* que significa ~ subordinación u obediencia ~, ya el término en conjunto denota *una función bajo el mando de otro*.

Actualmente el significado ha cambiado, ya que la tarea actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por el museo y transformarlos, así como ejecutarlos en acciones organizacionales.

#### 1.2.4.2 Proceso Administrativo

Así mismo, el proceso administrativo es el conjunto de pasos necesarios para lograr un propósito determinado.

Lo que se busca al administrar es obtener coordinación. El buen administrador no lo es por ser buen contador, ingeniero, economista, abogado, museógrafo, etcétera, sino por las cualidades técnicas que posee específicamente para coordinar.

~ Coordinar significa el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias situaciones y abarca:

- La acción de quien está administrando.
- La actividad misma que resulta de la administración. En el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etcétera.

#### 1.2.4.3 Funciones Museológicas y la administración

Las funciones museológicas pueden quedar englobadas en forma muy general en las palabras Conservar y Difundir. Para mayor claridad, se reparten estos conceptos en cinco trabajos particularizados que son:

##### 1.2.4.3.1 Las Colecciones

El trabajo correspondiente se refiere a:

~ Estudio. Documentación e investigación científica y técnica. Un objeto es más valioso mientras mayor documentación lo acompaña para mejor apreciar su significado.

~ Catalogación. Trabajos de registro de incorporación, inventarios, tarjeta de documentación esencial sobre las piezas, sistema de organización para los

movimientos internos y externos del museo. Este sistema organizativo es indispensable para el manejo de las colecciones.

~ Conservación. Este importante trabajo está relacionado con el establecimiento de un sistema de bodegas técnicamente resuelto y de un taller para restauración de los objetos de la museografía. Debe incluir un sistema de vigilancia constante de las piezas, sistemas de aseo y mantenimiento resueltos con las técnicas de conservación más avanzadas.

#### 1.2.4.3.2 La Museografía

El trabajo correspondiente se refiere a

~ Exhibiciones permanentes. Diseño de las exposiciones, selección de las colecciones para el caso, diseño y disposición de sus elementos exhibitorios, secuencias didácticas, documentación complementaria (cédulas), presupuestos y montaje. Proyectos arquitectónicos de adaptación o restauración en su caso. Presupuestos.

~ Exhibiciones temporales. Programas seleccionando temas, colecciones apropiadas y calendarios. Además, los aspectos similares a las exhibiciones permanentes ya anotadas. Presupuestos.

#### 1.2.4.3.3 La Divulgación

El trabajo correspondiente se refiere a:

~ Servicios Educativos. Entrenamiento de maestros, visitas conducidas a grupos escolares, taller de experiencia didáctica para grupos escolares, pláticas para los mismos. Programas de adultos, como visitas conducidas, conferencias IN SITU, instancias diversas y participación elemental en tareas museológicas.

~ Servicios de información. Centro de información por medio de una biblioteca, boletín, publicaciones varias y uso de sistemas de comunicación masiva. Elementos para estudio y documentación especializada. Edición de guías para un público general, edición de un Catálogo científicamente documentado para un público más especializado. Folletos y propaganda. Programas dedicados a los grupos más alejados de la vida del museo, como empleados, obreros y campesinos, ideando sistemas de acuerdo con sus capacidades de asimilación y posibilidades de respuesta.

~ Servicios colaterales. Servicios no relacionados directamente con los trabajos museológicos, pero necesarios para funcionar colateralmente con éstos, como guardarropa, cafetería, préstamo o alquiler de salones o espacios, venta de algunos objetos no relacionados con la temática del museo, etcétera.

#### 1.2.4.3.4 Promoción y Administración

El trabajo correspondiente se refiere a:

~ Impulso financiero. Constitución de patronatos, programas para la formación de “clubes de museo”, buscando dar un servicio a “socios” de un amplio sector. Colectas especiales, tienda del museo, donativos particularizados y sistemas diversos.

~ Administración. Creación de cuadros de personal de trabajo indispensable para las áreas correspondientes a las colecciones, la museografía, la divulgación, la promoción y administración.

#### 1.2.4.3.5 Interrelaciones de las Áreas Mencionadas.

Estas se estructuran en un organigrama de forma departamentalizada y que está condicionado a las circunstancias particulares de cada museo, considerando su temática particular.

#### 1.2.4.4 Las Fases del Proceso Administrativo

Las actividades administrativas de los museos como en cualquier organización son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

##### 1.2.4.4.1 **Previsión** ~ Primer procedimiento administrativo empleado en los museos

Para realizar la previsión en un museo, es indispensable fijar los objetivos o fines que se persigan. En este caso, los objetivos del museo pueden definirse como las expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos y que la institución debe dar en dirección a los objetivos de largo alcance.

Casi todo el mundo que trabaja en un museo empezando por el Director General, se pregunta ¿Cómo vamos a desarrollar la previsión y que vamos a obtener de ella? La respuesta a esta pregunta es que el propósito de la previsión de los museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de los museos, al cumplimiento del mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones.

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes: por ello la previsión es básica para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a. Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b. Investigar los factores – positivos y negativos – que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

¿Qué es un objetivo? ~ La palabra objetivo (de Ob ~ Jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanza o dirigen las acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta. Sobre esto, George Terry (autor de Principios de Administración) afirma: “Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo”. En el fondo es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo el grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. Aquí se ha precisado que en realidad se trata de los fines perseguidos. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser al museo.

##### 1.2.4.4.1.1 Ejemplo de la Previsión Implementada en el Museo Nacional de Historia

Para ejemplificar la Previsión, se transcriben los objetivos que se implementaron en la organización de Museo Nacional de Historia en la dirección del Arq. Felipe Lacouture Fornelli.

#### 1.2.4.4.1.1.1 Área 1. Investigación y Documentación de Colecciones (p.159)

A. Objetivo: Conocer las colecciones, sistematizando la documentación para su mejor uso museístico.

B. Objetivos Intermedios: Elaborar los sistemas de documentación para la administración, conservación, identificación, exhibición y difusión.

C. El trabajo:

i. División general.

a. Documentación administrativa de los objetos.

➤ Control de colecciones:

- Adquisiciones.
- Altas y bajas.
- Traspasos y préstamos.
- Catálogo inicial de base.
- Catalogación en tarjeta. Tarjeta madre.

b. Documentación científica material del objeto.

➤ Expedientes complementarios de la tarjeta madre.

- Configuración general de la obra. Descripción material y de tecnología.
- Determinación de materiales. Estudios radiológicos.
- Determinación de materiales. Espectrografía.
- Determinación de materiales. Estudios físicos, químicos y otros.
- Estudios biológicos: microorganismos, materiales orgánicos, etcétera.
- Rayos "X", ultravioleta, infrarrojos, luz de sodio y luz rasante.
- Diagnóstico para establecimiento de sistemas de conservación y restauración.

c. Documentación científica cultural de los objetos.

➤ Expedientes complementarios de tarjeta madre:

- Descripción morfológica, filiación de los objetos, origen, etcétera.
- Cultura, estilo, época.
- Historia del objeto, origen, manufactura, funciones.
- Referencias de conservación y restauración.
- Intervenciones, cambios, alteraciones, etcétera.
- Iconografía e iconología.
- Bibliografía comentada.
- Arqueología, historia, historia del arte.

d. Documentación para la educación y la difusión.

➤ Textos y documentos para la exhibición:

- Guiones museográficos.
- Explicaciones, cedularios, audiciones, impresos.
- Difusión impresa. Catálogos, guías o monografías.

➤ Documentación para análisis y estudio del público:

- Encuesta y sondeos.
- Estadísticas.

➤ Documentación para la promoción:

- Medios masivos de comunicación.
- ii. Disciplinas.
  - a. Distribución del trabajo por disciplinas en sustitución paulatina de las áreas terminadas (curadurías), por tipos de objetos.
    - Historia social y cultural (equipo permanente).
    - Historia del arte (equipo permanente).
    - Ciencia del objeto (identificación material).
    - Asistencia del Departamento de Restauración del Patrimonio Cultural del INAH.
    - Sociología (asesoría eventual).
    - Pedagogía (asesoría eventual).
    - Química – Física – Biología (asesoría del Departamento de Restauración del Patrimonio Cultural del INAH).
  - iii. Complementarios.
    - a. Archivos: sistema de archivo de documentación (ficheros, inventarios, tarjeteros de catalogación, expedientes).
    - b. Biblioteca. Especialidades según vocación museística.
    - c. Hemeroteca mínima. Recortes de periódicos y revistas.
    - d. Fototeca y filmoteca mínimas.
    - e. Archivo de grabaciones.

#### 1.2.4.4.1.1.2 Área 2. Conservación y Restauración

- A. Objetivo: Preservar las colecciones, sistematizando los procedimientos científicos y técnicos correspondientes para su mejor uso museográfico.
- B. Objetivos Intermedios: Desarrollar los sistemas para el tratamiento de los distintos materiales. Elaborar los reglamentos para el manejo de objetos por el personal de otra especialización. Garantizar la mejor preservación de los objetos.
- C. El trabajo:
  - i. Análisis. Laboratorios mínimos de química, física y fotografía.
  - ii. Técnicas aplicadas a:
    - Materiales de origen orgánico: taller de textiles, papel, marfil, hueso, carey, etcétera.
    - Materiales de origen inorgánico: taller de pintura, escultura y mobiliario.
    - Complementarios: taller de carpintería, ebanistería y herrería.
  - iii. Depósito: Pintura, escultura, indumentaria, armas, artes decorativas y objetos diversos.
  - iv. Inspección:
    - En salas y depósitos.
    - En montaje museográfico.
    - En movimientos de objetos.

#### 1.2.4.4.1.1.3 Área 3. Presentación de Colecciones y Exposiciones Temporales

- A. Objetivo: Comunicar los significados o la interpretación cultural de los objetos, aisladamente o en colecciones, mediante sus exposiciones didácticas en una presentación artística (manejando conceptos y datos científicamente establecidos).
- B. Objetivos Intermedios: Establecer los sistemas de diseño, producción e instalación de los elementos espaciales, soportantes y complementarios de las colecciones originales, seleccionando las técnicas, materiales y formas más económicas, eficaces y expresivas para el objeto final.
- C. El trabajo.
- i. División general.
    - a. Diseño museográfico. Complementos arquitectónicos ligados a éste.
    - b. Análisis de costos y procedimientos.
    - c. Talleres de producción.
    - d. Montaje de muebles soportantes y colecciones.
  - ii. Técnicas.
    - a. Diseño arquitectónico menor y mobiliario (equipo permanente y eventual).
    - b. Diseño gráfico: elementos complementarios y explicativos (equipo permanente).
      - Gráficos: letreros dibujados (práctico experimentado).
      - Gráficos: letras corpóreas en PVC (práctico experimentado con ayudante).
      - Gráficos: dibujos explicativos (artista eventual).
    - c. Costos (analista asesor).
    - b. Control de producción (práctico permanente especializado).
    - c. Carpintería (equipo permanente).
    - d. Barnizado y pintura (equipo permanente).
    - e. Herrería (práctico permanente experimentado).
    - f. Vidriería (equipo experimentado permanente).
    - g. Electricidad (práctico permanente experimentado).
    - h. Serigrafía y fotoserigrafía (práctico experimentado permanente).
    - i. Tapicería: forrados diversos (práctico experimentado).
    - j. Montaje de colecciones (equipo permanente). Dirección artística y didáctica con equipo de prácticos.

#### 1.2.4.4.1.1.4 Área 4. Servicios al Público y Acción Educativa

- A. Objetivo: Buscar el mayor aprovechamiento cultural del museo por parte del público general y visitante, estableciendo sistemas promocionales diversos para su conocimiento y mejor utilización.
- B. Objetivos Intermedios: Promover la participación educativa del público de todas las edades y condiciones, creando diversos servicios activos para conocerlo, suministrarle información y establecer finalmente con él una comunicación viva y constante.



C. El trabajo.

- i. División general.
  - a. Conocimiento del público general y visitante.
  - b. Servicios generales de información pública.
  - c. Acción educativa y participación pública.
  - d. Atención material del visitante.
- ii. Medios y técnicas (técnicos de comunicología e informática).
  - a. Sondeos, encuestas y estadísticas.
  - b. Publicaciones impresas diversas:
    - Catálogos, guías.
    - Monografías, boletín de actividades e investigación.
    - Periódico escolar.
    - Pancartas, carteles, volantes.
    - Fotografías impresas seriadas con información de colecciones.
  - c. Información directa por correspondencia relación de interesados.
  - d. Medios masivos de comunicación.
  - e. Servicio de guías. Trilingüe.
  - f. Servicios educativos para adultos:
    - Ciclos de conferencias.
    - Visitas conducidas.
    - Colaterales: conciertos, teatro, danza, etcétera.
    - Excursiones (INAH).
  - g. Servicios educativos para niños.
    - Talleres infantiles.
    - Visitas conducidas (informativas).
    - Visitas conducidas (activas).
  - h. Servicio de organizaciones filiales:
    - Agregados de honor.
    - Patronato. Patrocinio promocional y financiero.
    - Asociación Nacional de Colaboradores y Amigos.
    - Club del Museo. Actividades culturales y participación.
    - Asociación de Escuelas Amigas.
  - i. Servicios de atención material:
    - Restaurante. Cafetería. Tienda (concesiones).
  - j. Servicios de atención material:
    - Guardarropa.
    - Enfermería.

1.2.4.4.1.1.5 Área 5. Administración y Personal (Unidad de Servicios Administrativos)

A. Objetivo: Distribuir los recursos materiales y humanos a las diversas áreas para la mejor producción museística, estableciendo los sistemas de administración más económicos y eficaces, dentro de los marcos institucionales y jurídicos establecidos para el INAH.

B. Objetivos Intermedios: en coordinación con el Departamento Administrativo del INAH.

- Vigilar las buenas relaciones de trabajo entre las jerarquías de personal.
- Marcar los tiempos y movimientos laborales del mismo.
- Fijar sus remuneraciones justas y equitativas de acuerdo a niveles de actividades y responsabilidad.
- Establecer los presupuestos para las diversas actividades, partiendo de la experiencia del ejercicio presente.
- Suministrar los fondos correspondientes a los responsables.
- Llevar la contabilidad de erogaciones y de ingresos para entregar comprobaciones y fondos al INAH.

C. El trabajo:

i. División general.

a. Unidad Administrativa.

➤ Control de personal.

- Coordinación y distribución en diferentes áreas y niveles de trabajo.
- Organización del trabajo: tiempos y movimientos.
- Vigilancia del trabajo: relaciones laborales.
- Determinación de percepciones.
- Organización de los pagos al personal.
- Adquisición de material de trabajo.
- Compra de materiales necesarios a diversas áreas (a través del Departamento de Compras o directamente).

➤ Adquisiciones de material cultural.

- Informativo.
- Colecciones.

➤ Contabilidad.

- Contabilización de los gastos y realización de las liquidaciones correspondientes.

➤ Servicios especiales.

- Atención médica. Consultorio.
- Tienda del museo (vigilancia para su buen funcionamiento).
- Restaurante, cafetería (vigilancia para su buen funcionamiento).
- Vehículos. Público, transporte de materiales y dirección.

b. Intendencia.

➤ Vigilancia del museo.

- Cuidado de salas, de colecciones expuestas y edificio.
- Cuidado nocturno. Cuerpo de veladores.
- Control de accesos. Taquillas, elevador y porterías.

➤ Mantenimiento.

- Obras menores en edificio.
- Cuidado y aseo de pisos, muros, iluminación, muebles de presentación.

- Limpieza diaria de colecciones expuestas y muebles museográficos (asesoría y dirección de la Jefatura de Conservación y Restauración).
- Jardinería.
- Atención al público.
  - Guardarropa y bultos.
  - Sanitarios. Aseo y vigilancia.
  - Señalamientos e indicaciones.

#### 1.2.4.4.2 **Planeación** ~ Segundo Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos

Antes de iniciar cualquier trabajo, se debe tener un plan, un programa, que generalmente es anual, se planea el trabajo, de esa manera nos preguntamos ¿Qué existe?, hay tantos problemas por los cuales a veces no se pueden respetar esos programas de trabajo, que se llaman bomberazos, y éstos hacen que los programas se queden ahí, y no se puedan seguir como tales. Eso se da por problemas de tipo administrativo, de fondos, de compromisos que la propia institución va contrayendo, eso te hace ser improvisador en cuanto a organizar el trabajo cotidiano.

La Planeación es vital, tener flexibilidad, es partir de un programa, de un plan de trabajo que da una estructura y una organización y sistematización de lo que se va a hacer.

La museografía tiene una metodología, implica varias profesiones, debe ser bien planeada y programada. La planeación de un proyecto debe llevar una ruta crítica como ejemplo de programación. Se requieren de muchos pasos en diferentes etapas, un conjunto de personas y una metodología. Hay que cuestionarse la esencia, el concepto y la ideología sobre un proyecto.

##### 1.2.4.4.2.1 Políticas

Munich y García lo definen así:

Son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Por lo común este vocablo tiene dos acepciones: la primera que se utiliza en el ámbito gubernamental (arte de gobernar una nación), el segundo se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder.

Las políticas proporcionan una guía de cómo la administración deberá ordenar sus acciones y actitudes hacia mejores resultados; indican las intenciones de los que dirigen la organización, las políticas definen el ámbito del cual se toman decisiones futuras.

##### 1.2.4.4.2.1.1 Tipos de Políticas

Es posible hacer una clasificación de las políticas de la manera siguiente:

- a. Políticas generales ~ son políticas generales formuladas en los niveles superiores de la organización, se enfocan a aspectos tales como: divulgación de la cultura, sobre la conservación de: las colecciones, investigación y difusión, la promoción de servicios educativos.

- b. Políticas funcionales ~ tratan sobre un área específica de la organización, por ejemplo políticas: relacionadas con la administración de recursos humanos, administración de recursos financieros, promoción de las artes plásticas.
- c. Políticas departamentales ~ son aquellas que se subordinan a las políticas funcionales y definen detalles a practicarse en un departamento,

#### 1.2.4.4.2.2 Ejemplo de Políticas Aplicadas en el Departamento de Artes Plásticas del Instituto Nacional de Bellas Artes por el Arq. Felipe Lacouture Fornelli como Director de ese Departamento.

- a) Integrar la administración bajo un aspecto objetivo obstaculizando los intereses extra artísticos y extra profesionales, evitando a toda costa el manipuleo ideológico, el mercantil y otros.
- b) Multiplicar intensivamente la acción de la administración artística, creando los instrumentos suficientes para quedar a escala de las necesidades actuales que el país requiere, evitando así la concentración en un solo lugar de “consagración”.
- c) Sistematizar los procedimientos, ahora anticuados y obsoletos, hasta lograr el nivel técnico y científico que éstos requieren hoy en día, evitándose con ello la personalización que prevalece en el manejo administrativo, y asegurar el buen empleo de nuestro acervo que ha sido maltratado y dispendiado.
- d) Estudiar la participación ya inaplazable de crítica pública y artistas, de acuerdo a técnicas diferentes en cada caso, que se sugieren en el proyecto del Consejo de Museos y Galerías, estableciendo los niveles de dicha participación y los niveles de decisión para cada uno, ante la parte administrativa. Del resultado de dicho estudio, establecer de inmediato el Consejo Interno de Museos y Galerías, si es que la institución prevalece dentro de la estructura que constituye su ley orgánica actualmente.
- e) Estimular al artista, creando nuevas plazas para artistas productores y reubicando las que existían para estas finalidades anteriormente y de cuyo uso no se tiene conocimiento actual.
- f) Tomar la iniciativa de buscar al artista y promoverlo, mediante una programación sistemática nacional de concursos, participación de obras públicas y civiles, tanto estatales como federales, etcétera.
- g) Estudiar los resultados dentro del público, de la presentación de las obras de arte, sea en museos, monumentos o las obras civiles mencionadas, a efecto de informar al artista del medio en el cual está trabajando y establecer de esta manera el “feed-back” o sea su retroalimentación.

#### 1.2.4.4.2.3 Procedimientos

El procedimiento nos dice como hacer el trabajo, que procesos seguir, está orientado hacia las tareas; normalmente debe estar por escrito en un documento formal segmentando las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene naturaleza de instrucción.

Según Víctor Lazzaro lo define como una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia (Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana. México, 1985).

Los procedimientos son importantes para la operación de todo organismo social ya que son la base sobre la cual funciona éste diariamente y forman una base estable. En el caso de los museos, se tienen que desarrollar e implementar procedimientos para controlar las colecciones que son la parte medular de su operación, ya que sin colecciones, el museo no existe.

La importancia de los procedimientos se observa con los aspectos siguientes:

- ~ Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ~ Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quien debe realizarlas.
- ~ Por medio de la especialización delimitan responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones.
- ~ Se aplican en actividades respectivas.
- ~ Promueven la eficiencia.

#### 1.2.4.4.2.3.1 Descripción de Procedimientos que se Deben Implementar para la Administración de las Colecciones y la Documentación:

Para administrar de la forma más conveniente las colecciones del museo, habrá que crear un procedimiento completo para consignar la documentación de acuerdo con las diferentes necesidades del manejo de los objetos, su control, organización en las salas o bodegas y la reunión o consignación de los datos científicos más indispensables.

Este sistema de manera general puede dividirse en dos áreas que corresponden:

- a. La administración propiamente dicha, con finalidades de control cuantitativo o control jurídico. A esta parte podrá tener acceso cualquier persona sin que forzosamente requiera una formación especializada, como puede ser el encargado de inventarios o el administrador que tenga finalidades jurídicas.
- b. ~ Lo que corresponde a la consignación de datos científicos que servirán de guía para cualquier estudio especializado. A esta sección tendrá acceso únicamente el personal científico especializado. Corresponde a finalidades también científicas y requiere un personal altamente capacitado.

#### 1.2.4.4.2.3.2 Organización de los Procedimientos:

El procedimiento para clasificar la documentación que corresponde a catalogación, expediente de documentación y estudios monográficos será la base para organizar las exposiciones, establecer su sentido pedagógico y la información correspondiente en cédulas introductorias, cédulas de grupo de objetos en particular. Servirá igualmente para la integración de los procedimientos de guías infantiles, guías generales del Museo, guías para cada sección o catálogo razonado de objetos para distribución entre el público.

- a. Procedimiento para el registro de inventarios. Tiene por objeto, como ya se anotó, crear un instrumento elemental y básico para el control cuantitativo y jurídico de las colecciones. Deberán incluir una breve descripción que pueda ser entendida

para la identificación de cada objeto por personas no necesariamente especializadas. Incluirá dimensiones, materiales del objeto, breve descripción formal o de lo que representa, algún dato particularizado y una fotografía tamaño contacto.

❖ Algunos museos aplican el siguiente procedimiento de registro:

- ~ Paso número uno; dar de alta los objetos que entran al museo en forma sucesiva, anotando la fecha de entrada y una breve descripción.
  - ~ Paso dos; esto se verifica en un libro foliado y en forma duplicada, es decir, haciendo la anotación en dos libros iguales.
  - ~ Paso tres; el objeto, al momento de ser anotado en el libro, es numerado de acuerdo a un sistema convencional expresado en siglas y números. Este número acompañará al objeto durante toda su permanencia o existencia en el museo y será punto de referencia que pasará a la catalogación y a los demás sistemas de documentación, independientemente de que éstos le puedan asignar otras formas de identificación para sus propósitos particulares.
- b. Procedimiento para el registro de coleccionistas y colecciones. Con objeto de llevar un control de las personas que poseen o son depositarias de bienes culturales, de su propiedad o propiedad de la nación, se sugiere un procedimiento de registro de coleccionistas que puede ser de gran utilidad para el conocimiento de las existencias en el país.
- c. Procedimiento para el movimiento interno de los objetos. El objetivo principal de estos trabajos es controlar el material expuesto en las salas, así como el que se encuentra almacenado, mediante el diseño de tarjetas que claramente indiquen la ubicación, el lugar en la sala, la vitrina, o la estantería en la bodega correspondiente. La localización de objetos cuando exceden al millar, puede representar realmente un problema para los administradores del museo. El control en las salas y en las bodegas puede ampliarse a la anotación de datos relacionado con el comportamiento de los materiales de acuerdo a la temperatura y al grado de humedad, siendo manejado todo esto, o supervisado y dirigido por el conservador.
- d. Procedimiento para el movimiento externo de colecciones itinerantes. Es indispensable elaborar los procedimientos para el control de las salidas de material del museo, de préstamos que se hagan a otras instituciones y en general de movimiento de colecciones itinerantes, que deberá programarse dentro del museo para darle vida a las instituciones de las provincias.
- e. Procedimiento para la catalogación científica. Existen diversos sistemas prácticos para concentrar datos de diversa índole sobre un objeto. Pueden estar éstos relacionados con el origen del objeto, su historia, su estado de conservación y trabajos de restauración ejecutados en él. Asimismo se pueden consignar datos relativos a su constitución física y química, o bien los que se relacionan con préstamos a otras instituciones o exhibiciones en las que ha participado, etc. Resumiendo, es conveniente incluir datos de:
- ~ Procedencia.
  - ~ Historia o arqueología.
  - ~ Estructuración física.

- ~ Morfología y dimensiones.
- ~ Composición química o biológica, según el caso.
- ~ Estado de conservación.
- ~ Bibliografía de base. Un lenguaje de siglas y símbolos puede ser creado para consignar todos estos datos. La catalogación cobra importancia cuando se considera que el objeto adquiere gran parte de su valor con los datos científicos que lo acompañan. Éstos permiten su estudio y mejor utilización museográfica.

Puede organizarse todo un sistema computarizado de tarjetas especializadas en los temas enumerados en el párrafo anterior, a manera de ampliación de todos esos aspectos y a partir de la tarjeta básica descrita. En esta forma, en plan sintético, se trata de indicar caminos y sistemas a los diversos tipos de investigación científica que pueden hacerse sobre los objetos.

Hay que considerar que la catalogación tiene precisamente por objeto consignar los datos esenciales de guía para organizar la investigación más completa y acuciosa, como puede ser el siguiente procedimiento que se anota, con relación al expediente de recopilación de documentación sobre un objeto o una colección.

- f. Procedimiento para integrar el expediente de documentación para cada objeto. Los trabajos anteriores consignarán los datos esenciales para poder desarrollar otros trabajos como el acopio de documentación especializada en cualquiera de los temas o campos científicos antes anotados, con miras a disponer en un momento dado el mayor número de datos posibles. Un objeto cobra mayor interés mientras mayor es la documentación sobre el de que se dispone.
- g. Procedimiento para el desarrollo de estudios monográficos. Estos trabajos, como culminación de lo anterior, tendrán por objeto redondear la información sobre obras de colecciones en particular, en un plan más elevado y organizado que el simple expediente de documentación, ya que puede tener por finalidad la publicación. Todo el acervo anterior puede asimismo permitir establecer una interpretación del objeto y consecuentemente facilitar su justa utilización museográfica.

Estos puntos tratan únicamente de establecer un sistema jerárquico y práctico para las diversas finalidades museográficas señaladas. Basta con conservar estos propósitos para garantizar un buen funcionamiento, aunque se establezcan secciones o comportamientos diferentes a los señalados.

#### 1.2.4.4.2.4 Presupuesto

El presupuesto es una estimación previa de las necesidades que afrontará una entidad en el futuro y la forma de satisfacerla.

En este tema, se abordará el presupuesto de los museos públicos en donde la base para su formulación es la estimación de los gastos necesarios e indispensables para el desarrollo propio de las funciones y que deberá aprobar el Congreso de la Unión a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el denominado.

#### 1.2.4.4.2.4.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Federación

En el inciso I Ingresos asignados por el Estado, se describe el procedimiento de la asignación de recursos para cubrir el gasto programable y el gasto de capital, así como el Programa Presupuestal para el ejercicio 2008, del INAH, INBA y CONACULTA.

En el inciso II se expone la Presupuestación de los ingresos por el costo de entrada a los museos.

En el inciso III se describe el presupuesto de otros ingresos que se obtienen por la diversificación de actividades que se desarrollan en las instalaciones del museo.

En el inciso IV se aborda el tema de los Círculos de Amigos del Museo, sus donativos y la Presupuestación de estos ingresos.

En el inciso V se describe el procedimiento para determinar el presupuesto del gasto corriente y el gasto de capital.

##### 1.2.4.4.2.4.1.1 Inciso I Ingresos Asignados por el Estado

La mayoría de los museos en nuestro país dependen del Estado, por tal motivo, sus principales ingresos provienen del Gobierno Federal a través del gasto programable asignado a la Secretaría de Educación Pública, en el que se incluyen los recursos financieros destinados al Instituto Nacional de Antropología e Historia, Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, organismos que tienen bajo su responsabilidad el manejo y operación de los principales museos de la Ciudad de México.

De la misma manera, los museos que dependen del Gobierno del Distrito Federal, reciben a través de subsidios y transferencias, los recursos financieros para cubrir sus gastos de operación.

Estos recursos se presupuestan a través del gasto asignable por programas que son una erogación plenamente identificable con cada uno de los programas del presupuesto de egresos de la federación.

Los recursos financieros se asignan mediante un presupuesto elaborado por los museos, de acuerdo a las políticas presupuestales que marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para tales efectos.

El gasto asignable por programas (Gasto Programable) se divide en:

- a) Gasto corriente    y    b) Gasto de Capital.
- a) El Gasto Corriente es una erogación que realiza el sector público y está constituido por el presupuesto para cubrir los siguientes rubros:
  - ~ Servicios personales: estos recursos se aplican al pago de sueldos, salarios y prestaciones del personal que labora en los museos.
  - ~ Materiales y suministros: estos recursos se aplican a la adquisición de los insumos necesarios para prestar el servicio a los visitantes del museo, tales como artículos para el desarrollo del trabajo administrativo, material de difusión, material para el montaje de exposiciones entre otros.



- ~ Servicios generales: estos recursos son asignados a la compra de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones del museo.
- b) Gasto de Capital son los recursos financieros asignados y destinados a la creación de bienes de capital y conservación de los ya existentes, aquí se incluyen la adquisición de muebles y en su caso inmuebles, requeridos en el desempeño de las actividades del museo, en este renglón se incluyen el presupuesto para adquirir nuevas colecciones que formarán parte del patrimonio museístico.

Los museos de Arte Moderno y contemporáneo podrán incluir en su presupuesto el incremento de su acervo mediante el “Programa Nacional de Pago en Especie”.

Estos recintos que no cuentan con una partida presupuestal para adquirir obras, lo cual ha creado un rezago de varias décadas en sus colecciones, podrán presupuestar y decidir que pieza es acorde con su acervo.

Un decreto presidencial publicado el 24 de noviembre de 2006, establece que los artistas podrán pagar el impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado donando su obra a los museos, bajo la intermediación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por cuestiones financieras, los museos que dependen del Estado (públicos) tienen muchas restricciones para actualizar sus colecciones, por lo que esta medida permitirá planear nuevas adquisiciones a través de este Decreto.

#### 1.2.4.4.2.4.1.1.1 Presupuesto 2008

A manera de ejemplo, se incluye la propuesta del programa presupuestal para el ejercicio 2008, presentada el 8 de septiembre de 2007 ante el Congreso de la Unión.

El proyecto de presupuesto de egresos de la federación 2008, análisis funcional programático económico en el ramo 11 de su página número 1, indica:

~ El Instituto Nacional de Antropología de ser aprobado contará con un presupuesto de 7,697 millones de pesos, incluido el gasto corriente y el gasto de capital.

~ El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura tiene un presupuesto por aprobar de 8,020 millones de pesos.

~ El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ha presentado un presupuesto para su aprobación de 2,444 millones de pesos.

Estas cifras presupuestales son superiores a las del ejercicio 2006.

#### 1.2.4.4.2.4.1.2 Inciso II Ingresos por el Costo de Entrada

Dentro de los ingresos propios de los museos, se ubica el cobro a los visitantes por acceso al museo, en este caso se tiene que presupuestar el número de visitantes que tendrá el museo durante el período presupuestal (1 de enero al 31 de diciembre), así como determinar el costo por ingresar al museo.

Para 2008 se envió al Congreso la iniciativa de reforma a la Ley Federal de Derechos, la que contempla un apartado referente a los bienes culturales de la Nación, que pretende entre otros objetivos, incorporar un nuevo concepto de cobro relativo al pago de los derechos por el acceso a los museos, propiedad de la Nación administrados por

CONACULTA, INBA e INAH, de ser aprobada esta iniciativa, los costos de acceso se modificarán considerando la exención de pago que actualmente existe para las siguientes personas:

- estudiantes y maestros con credencial
- los menores hasta doce años (la edad varía según el museo)
- adultos mayores
- los domingos entrada gratuita

#### 1.2.4.4.2.4.1.3 Inciso III Otros Ingresos

Actualmente los museos han diversificado el origen de sus recursos a través de actividades complementarias que se desarrollan dentro de las instalaciones del inmueble:

- Tienda con la venta de diversos artículos relacionados con el museo, libros, cd, dvd, recuerdos, publicaciones, etc.
- Renta de espacios a particulares que realicen actividades comerciales y de servicios.
- Renta de espacios para la realización de conferencias, cursos, eventos sociales, diplomados, representaciones teatrales, conciertos entre otras actividades.

El desarrollo de estas actividades genera ingresos adicionales que se presupuestan de acuerdo a las experiencias particulares de cada institución, fortaleciendo con ello la estructura financiera del museo.

#### 1.2.4.4.2.4.1.4 Inciso IV. Patronos (Ingresos por Donativo)

El “Círculo de Amigos del Museo” permite manejar recursos extras a través de donativos, actualmente la mayoría de los museos llevan a cabo campañas para invitar a las personas físicas y personas morales a formar parte de este círculo. En todos los casos, cuentan con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que los donativos sean deducibles de impuestos.

A través de campañas permanentes de promoción, se puede incrementar el número de amigos del museo, lo que implica realizar el presupuesto de estos ingresos.

Como ejemplo, se describen los beneficios que obtienen los integrantes del:

### “Círculo de amigos del Museo Cultural de las Artes Gráficas”

Se hace una cordial invitación para unirse a nosotros y apoyar con generosos donativos deducibles de impuestos, en todas las actividades que se llevarán a cabo anualmente.

Ser amigo del museo Cultural de las Artes Gráficas representa recibir con un costo y tiempo preferencial:

- Recorridos personales programados con la familia y amigos.
- Uso del espacio denominado Mezanine para eventos particulares de orden empresarial. Este beneficio es únicamente para amigos platino cuya aportación mínima es de \$25,000.00 pesos anuales.
- Recibir por correo electrónico información sobre las actividades mensuales del museo.
- Recibir por correo electrónico, semestralmente, el estado de ingresos y egresos del museo.
- Uso de las instalaciones: sala de juntas con pantalla y equipo multimedia y capacidad para 14 personas (según disponibilidad) únicamente amigos platino.
- Dos salones multimedia para cursos de capacitación (programables según las necesidades de su empresa y disponibilidad del museo. Únicamente amigos platino.
- Sala con 10 computadoras de última generación y conexión a Internet (según disponibilidad. Únicamente amigos platino).
- Placa con el nombre de “Amigo”, o “Empresa Amiga”.
- Precios preferenciales en las subastas de obras de arte (pinturas y esculturas) que organiza el museo.

### ***1-24 Círculo de Amigos del Museo Cultural de las Artes Gráficas***

#### 1.2.4.4.2.4.1.5 Inciso V. El Presupuesto de Gasto

El gasto es la erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de prestación de servicios, que en este caso concreto es hacia el público visitante.

Como se indicó al principio de este apartado, la mayoría de los museos de la Ciudad de México pertenecen al INAH, INBA, UNAM e IPN y al Gobierno del Distrito Federal, esta situación los obliga a presupuestar sus gastos de acuerdo a las políticas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el procedimiento denominado "Gasto asignable por programas", (Gasto Programable) que corresponde a cada uno de los programas del presupuesto de egresos de la Federación.

Este sistema se integra por los siguientes rubros:

- Servicios personales
- Materiales y suministros
- Servicios generales
- Gasto de capital

#### 1.2.4.4.2.4.1.5.1 Servicios Personales

El primer rubro del gasto que se presupuesta es la estimación de las remuneraciones que se pagarán al personal que labora en la Institución.

Para la Presupuestación del pago por concepto de sueldos y salarios, el personal se deberá clasificar de la siguiente forma:

- Personal Sindicalizado: se determinará el número de plazas cubiertas, pendientes de cubrir, así como el número de escalafón que le corresponda a cada una y la antigüedad de la misma.
- Personal de Confianza: en este caso se determinará el número de plazas cubiertas por categoría, contemplando además si la operación del museo requerirá el aumento de personal o disminución del mismo.
- Personal Eventual: se estimará el número de trabajadores eventuales y el tiempo que durará el contrato.
- Estimación del número de especialistas que se contratarán por honorarios.

#### 1.2.4.4.2.4.1.5.2 Materiales y Suministros

Estos gastos corresponden al gasto corriente y comprende la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones del museo.

Los gastos más comunes en la operación de los museos que se integran al presupuesto de materiales y suministros son entre otros los siguientes:

- Papelería, artículos de escritorio y consumibles de equipo de cómputo.

En este rubro se presupuestan todos los materiales necesarios para el desarrollo de las funciones administrativas.

- Gastos de producción y montaje de exhibiciones:

En este rubro se presupuestan las erogaciones necesarias para la producción y montaje de exhibiciones.

El presupuesto debe cubrir la adquisición de los siguientes materiales:

- Madera, pintura, barniz para la fabricación y montaje de dioramas, mobiliario museográfico como vitrinas, bases, mamparas, divisorias y tableros, repisas, etc.
- Material eléctrico para los sistemas de iluminación.
- Material de fotografía y serigrafía.

#### 1.2.4.4.2.4.1.5.3 Servicios Generales

##### ~ Gastos de mantenimiento

Para poder prestar un servicio de calidad al público, conservar y preservar las colecciones se requiere de un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la estimación de su costo, definiendo que trabajos se realizarán por personal del museo y el mantenimiento a través de especialistas externos.

El mantenimiento se deberá programar a las siguientes áreas:

- Obras menores del edificio.
- Iluminación, sistemas de climatización artificial, plomería.
- Cuidado y aseo de pisos de las salas de exhibición, muros, vitrinas y muebles de presentación.

Definido el programa de mantenimientos se deben presupuestar los materiales, refacciones, herramientas que se utilizarán en estas labores.

- Limpieza diaria de colecciones expuestas y muebles museográficos.

##### ~ Gastos de intendencia.

En este rubro, se presupuesta el costo de vigilancia del museo, a través de la contratación de los servicios de la policía bancaria e industrial o empresas privadas de seguridad.

#### 1.2.4.4.2.4.1.5.4 Gastos de Capital

En este rubro se presupuesta la adquisición de bienes inmuebles y de capital (como equipo de climatización especializada, equipo de laboratorio), en el caso de los museos se incluye el presupuesto para la remodelación y/o modificación del inmueble.

En este concepto se deberá presupuestar si es necesario el costo de adquisición de nuevas colecciones.

#### 1.2.4.4.2.5 Planeación Estratégica

El proceso de administración estratégica es dinámico por naturaleza y existen varios modelos propuestos por autores con muy diversos enfoques. No obstante, todos son similares en su estructura y contenido. Para efectos de este trabajo, se toma el sistema de planificación estratégica de mercado aplicado a los museos.

Este proceso sistemático para la dirección de los museos, se basa en la estrategia futura de la organización y en la evaluación de alternativas novedosas. En este tipo de planeación, no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, ni tampoco se supone que este último pueda extrapolarse; en este sentido, se requiere un análisis profundo de las expectativas del museo que identifica: las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos futuros que pueden cambiar el entorno de su operación.

#### 1.2.4.4.2.5.1 Proceso de la Administración Estratégica

Este proceso permite a los museos modelar, planificar e implementar sus misiones, sus ofertas y los mercados a los que pretende servir. Como se menciona en el capítulo de Marketing de Museos en esta investigación, en la actualidad éstos deben adaptarse a las posibilidades y condiciones cambiantes y responder con nuevas formas de organización, diseño de exposiciones, programación y servicios.

Este proceso consta de nueve etapas, de las cuales las primeras siete corresponden a la planeación estratégica, la octava la implementación y la novena a la evaluación.

##### 1.2.4.4.2.5.1.1 Etapas de la Planeación Estratégica

###### ❖ Etapa primera ~ Identificar la misión, los objetivos las estrategias actuales

La misión fundamental de un museo, con independencia de sus características particulares, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes. Sin apoyo, un museo no puede perdurar.

###### ➤ La Misión

La misión se deriva del propósito estratégico, se enfoca en el exterior e implica la razón de ser de la organización en términos de los productos a ofrecer y los mercados a cubrir.

Ejemplo de una misión de Museo: El Museo de Historia Mexicana ubicado en la Ciudad de Monterrey Nuevo León desarrolló la siguiente misión ~ Consolidar, preservar y difundir testimonios de la Historia Mexicana contribuyendo con la educación a través del conocimiento de los elementos históricos básicos en nuestra cultura ~.

Etapa segunda ~ Analizar el ambiente externo.

Etapa tercera ~ Identificar las oportunidades y amenazas.

Etapa cuarta ~ Analizar los recursos de la organización.

Etapa quinta ~ Identificar las fortalezas y debilidades.

Etapa sexta ~ Revalorar las misiones y los objetivos de la organización.

Etapa séptima ~ Formular estrategias.

Etapa octava ~ Implementar estrategias.

Etapa novena ~ Evaluar resultados.

###### ➤ Visión

Se dice que la visión es ~ un sueño puesto en acción ~, porque las acciones sin visión carecen de sentido y la visión sin acciones se convierte en ficción.

La visión debe cubrir ciertas características, entre éstas: ser formulada por la alta dirección, conocida y compartida por todos los colaboradores, sustentarse en los valores de la organización, ser positiva y alentadora y lo más importante, orientar a todos los miembros de la organización durante la transición de lo que se es, a lo que debe llegar a ser la empresa en un tiempo determinado.

Ejemplo de una visión de Museo: El Museo de Historia Mexicana ubicado en la Ciudad de Monterrey Nuevo León desarrolló la siguiente visión ~ Ser el museo de Historia

Mexicana más representativo del norte de la República, cumpliendo su propósito de difundir el contenido histórico de nuestro patrimonio cultural de forma clara y dentro de un entorno placentero para todo nuestro público.

#### 1.2.4.4.2.6 La Gestión de Museos y la Planeación Estratégica

La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de gestión tendiente a desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, capacidades y recursos de la organización, por una parte, y las oportunidades cambiantes de mercado por otra (Philip Kotler).

##### 1.2.4.4.2.6.1 ¿Para qué Sirve la Gestión de Museos?

Generalmente se entiende por gestión al proceso administrativo, social y cognitivo que objetiva el manejo de los recursos del museo con el propósito de que opere en un nivel óptimo, con resultados verificables, eficientes y eficaces para que pueda alcanzar plenamente su misión.

##### 1.2.4.4.2.6.2 El Propósito de la Gestión

Contrariamente a la creencia popular, la gestión se propone hacer más llevadera al personal de una organización la realización de sus tareas a base de facilitarles la toma de decisiones. Facilitar significa hacer que las cosas sean más fáciles de lo que serían de otro modo. Así pues, el propósito de la gestión de museos es facilitar la Toma de Decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones.

Aunque muchos directores de museos siguen siendo básicamente hacedores de exposiciones, afortunadamente, cada vez más piden prestadas teorías y términos nacidos en el ámbito empresarial para profesionalizar el ejercicio de la Dirección. El fenómeno, que es de los 90's, muy probablemente se produjo obligado los museos a buscar nuevos caminos debido no solo a la creciente complejidad de programas, costo de las exposiciones, incremento de la competencia e insuficiencia de los fondos públicos dedicados a la actividad museística, sino también en la paulatina reconceptuación del papel del público vs. la institución.

El ejercicio de este pensamiento estratégico contemporáneo sobre la gestión, ha dado a los museos la posibilidad de “saber con mayor seguridad cuál es su razón de ser, cuáles son sus metas y cómo se pueden cumplir” (Kevin Moore), ayudándoles a responder de modo creativo a las dificultades y a las oportunidades que se les presentan, mediante el desarrollo de un sistema de planificación estratégica de mercado.

##### 1.2.4.4.2.6.2.1 Donde se Encuentra la Gestión

Hasta hace poco, en el 2000 se consideraban funciones sustantivas del museo:

- Coleccionar y preservar
- Documentar y estudiar
- Investigar y exhibir
- Interpretar y educar
- Comunicar y difundir

La gestión se acota como una herramienta periférica de administración, sin embargo, a principios de este siglo parece que surge un nuevo paradigma de museo, que mucho tiene que ver con la era post museo y la reconceptuación de la relación público~museo.

En este sentido, la gestión ocupa un lugar preponderante y se plantea como una de las cuatro funciones sustantivas del museo:

- Preservar, en la que coleccionar se entiende como un proceso de esta función (implica documentar).
- Comunicar (constituye una combinación de interpretar y exhibir).
- Estudiar (como función transversal).
- Gestión (función, soporte).

#### 1.2.4.4.2.6.2.2 Modelo de Gestión

Los diversos modelos de gestión tienen que ver con las líneas de comunicación dentro del museo y con la Autoridad. En última instancia, estos modelos reflejan diversas tendencias ideológicas y políticas relativas al papel de los órganos de gobierno (por ejemplo el Estado) y de los individuos no sólo en las organizaciones, sino en la sociedad en general.

Se clasifican como:

- a. Gerencial ~ Piramidal / Romboidal → Funciona con base a una estructura jerárquica. El estilo es autoritario y en muchas ocasiones relacionado con la meritocracia (hacia la autoridad formal, académica, etc.). Los objetivos, metas, planes se establecen en un sentido vertical descendente. La comunicación también se da en este sentido, aunque existen estratos horizontales dentro de la pirámide. Corresponden a un entramado burocrático que es intermediario del poder y ejerce el control. Otra versión es el esquema de tempo diamante, donde una ensanchada burocracia sobrepasa a los mandos inferiores). Consecuentemente, la poca flexibilidad que implica el modelo, genera una gran resistencia al cambio y problemas de comunicación al interior de la organización. A pesar de que el modelo piramidal está más que rebasado por la administración contemporánea, es el que priva en las instituciones monolíticas que cobijan la red de museos estatales (INHA e INBA), e incluso en otros esquemas de administración de museos Privados.

El Romboidal → Es el mismo que el anterior, se refiere al gran entramado burocrático, y a su comunicación descendente.

- b. Participativo → Este es un modelo de finales de los años noventa en el que incursionaron algunas organizaciones museísticas como; en el Museo Nacional de Historia, el MUNAL y el Museo Nacional del Virreinato. En este modelo se distribuyen funciones, responsabilidades y cargas de trabajo en una forma horizontal. El director se convierte en un facilitador de la planeación estratégica que construye equipos capaces que consensan, proponen, diseñan y llevan a cabo. Siendo horizontal, este tipo de modelo coadyuva a un equilibrio entre las funciones museísticas (no se privilegia al museo marquesina (exposiciones), museo libro (estudio), museo escuela (educación), museo objeto (colección),



etc., y puesto que se alienta la planeación participativa, existen mejores niveles de comunicación que en el caso del modelo piramidal.

En el corazón de este modelo se encuentra la posibilidad de:

- Generar mayor igualdad y justicia
- Eliminar realmente las diferencias entre los diversos niveles de la organización.
- Delegar responsabilidades a los niveles inferiores.
- Descentralizar la toma de decisiones con una dirección participativa con autoridad para que pueda tomarlas.

Un problema estriba en que hay ocasiones que este modelo se encuentra inmerso dentro de un marco piramidal, lo que significa no solo que se ha rebasado a la institución marco en términos de gestión, sino que la convivencia de dos modelos diferentes pueden crear una gran tensión.

- c. Orgánico (constelación) / Rizomático → Este modelo ha sido puesto en práctica en un programa de calidad total de Leicester Museums, Arts and Record Service y se trabaja en paralelo al modelo de Gestión del Conocimiento para el Nuevo Museo de Arte Contemporáneo en la UNAM. Se construyen equipos que se apropian de tareas específicas (task ~ force), el director es el arquitecto del entorno y creador de ambientes; su principal responsabilidad será facilitar la identificación del grupo con la actividad de su responsabilidad.

#### 1.2.4.4.2.6.2.3 La Gestión de los Recursos

Toda institución museística debe contar el capital financiero, humano y de conocimiento que permita una gestión estratégica exitosa.

~ Capital Financiero: Autonomía y Mercadotecnia para los Museos

El origen de sus recursos económicos determinará las normas, limitaciones o flexibilidad en las posibilidades del ejercicio de un museo.

En el mayor de los casos, estos recursos son fiscales (es decir que provienen de fondos gubernamentales basados en la recaudación de impuestos). Sin embargo, hay que apuntar que tanto la complejidad del ejercicio como las siempre insuficientes asignaciones presupuestales han empujado a los museos a buscar modalidades de gestión tendientes a detectar fuentes alternativas y complementarias de financiamiento.

Pero esta sería la punta del iceberg que al analizarla más a fondo se detecta una grave problemática que radicaría en:

- Un modelo de gestión anacrónico, donde el órgano rector obliga al museo a valerse por sí mismo, pero ejerce una tutela vertical.
- No sólo existe escasez de flujo financiero, sino también la imprevisibilidad de contar puntualmente con los recursos comprometidos.

Volcarse al marketing para realizar ventas o para obtener patrocinios de oportunidad, fomentar el sostén de la institución museística a través de asociaciones de apoyo, poner en marcha programas de desarrollo tendientes a incrementar los ingresos extraordinarios o autogenerador, organizar blockbusters para ingresar recursos vía taquilla, no son a nuestro juicio, sino panaceas para paliar un anacrónico sistema de gestión.

A lo largo y a lo ancho del mundo, de Zimbawue a Gran Bretaña, de Patagonia a los Países Bajos, ya se ha incursionado (con o sin éxito) en la autonomía de los museos estatales, como un modelo de gestión para resolver la problemática.

El modelo holandés era un buen punto de partida, hace algunos años para poder al menos, plantearse la alternativa de comenzar a estudiar la posibilidad de conceder autonomía a los museos mexicanos.

En este modelo aludido:

- a) El estado es responsable de financiar a los museos, según los planes estratégicos de la institución y como una remuneración pactada por los servicios que este le presta.
- b) El museo puede utilizar su presupuesto como mejor le convenga a condición de alcanzar las metas pactadas y rendición de cuentas transparentes.
- c) El estado permanece como propietario de las colecciones y los edificios que entrega en perfectas condiciones al museo.
- d) El museo es el "patrón" de sus empleados.
- e) El museo es libre de aumentar sus ingresos por medio de la explotación comercial.

Sin embargo hoy por hoy, el ambiente político y económico de nuestro país parece hacer definitivamente inviable por el momento esa posibilidad.

Habría pues que pensar en otros esquemas, como el de Gran Bretaña donde los ingresos que la institución consigue por diversos mecanismos se reflejan en su presupuesto el año siguiente. O bien, tomarse en serio a la Mercadotecnia como un proceso social y administrativo dirigido a satisfacer las necesidades, carencias y deseos de individuos y de grupos, a través del intercambio de valores de unos con otros.

#### 1.2.4.4.2.7 Mercadotecnia

Proceso social y administrativo dirigido a satisfacer las necesidades, carencias y deseos de individuos y de grupos, a través del intercambio de valores de unos con otros.

Hay que mencionar que hasta hace no mucho, la mercadotecnia centró sus estrategias en el Producto (sea tangible o trátese de servicios), pero hoy día está centrada en el cliente, viraje de 180 grados fundamental para la vida museística.

<b>Tradicional P's</b>	<b>Actual C's</b>
Producto (Tangible o intangible) ¿Qué hay que vender?	Cliente ¿Qué sabemos de nuestro cliente? ¿Cuáles son sus necesidades?
Precio ¿Cuál es el costo?	Costo ~ Beneficio ¿Cuál es el valor agregado de lo que ofrecemos? ¿Que obtiene el cliente por lo que está pagando?
Plaza ¿Dónde, cómo lo vendemos?	Conveniencia ¿Cómo desea el cliente adquirir el producto?
Promoción ¿Cómo se estimula la compra, el interés del comprador?	Comunicación ¿Cómo podemos intercambiar información con el cliente?

### **1-25 Mezclas de Mercadotecnia**

El museo debe centrar su gestión en el Cliente, lo cual significa:

- Estudiarlo ~ Segmentar el mercado, identificando grupos de consumidores que comparten (o no) deseos o necesidades.
- Medirlo ~ Cuantitativa y cualitativamente) en la investigación cualitativa se indaga sobre sus experiencias, costumbres, motivaciones y satisfacción.
- Escucharlo ~ Darle voz para interactuar.
- Servirlo ~ Desarrollando los productos y servicios que lo satisfagan.

En la gestión contemporánea, el “vender” un producto (llámese exposición, catálogo, evento, etc.) no debería de ser sino uno de los posibles resultados para satisfacer al cliente externo a través de una correcta mezcla de mercadotecnia.

#### **1.2.4.4.2.8 Capital Intelectual (CI) y Gestión del Conocimiento (GC)**

La parte medular del modelo GC se sustenta en la gestión del CI que es el recurso intangible más importante de una institución, mezcla de habilidades y conocimientos que debe acumular eficazmente.

El CI está compuesto por capital humano y capital de conocimiento.

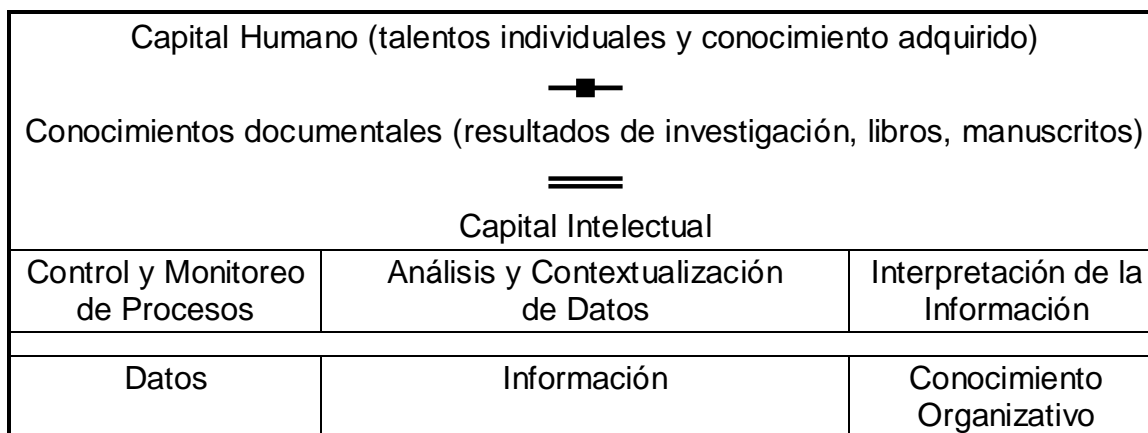
El primero comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y cognición.

El segundo, hace referencia al conocimiento documentado que está disponible en forma de resultados de investigación, reportes, libros, artículos, manuscritos, etc.

El punto está en identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo del personal. Es lograr una combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

La tecnología desempeña un papel relevante en la obtención de datos, el análisis y la transmisión de la información resultante a diferentes niveles de la Institución.

#### 1.2.4.4.2.8.1 Modelo de CI y GI



**1-26 Modelo de CI y GI**

#### 1.2.4.4.2.8.2 La Tecnología Desempeña un Papel Relevante

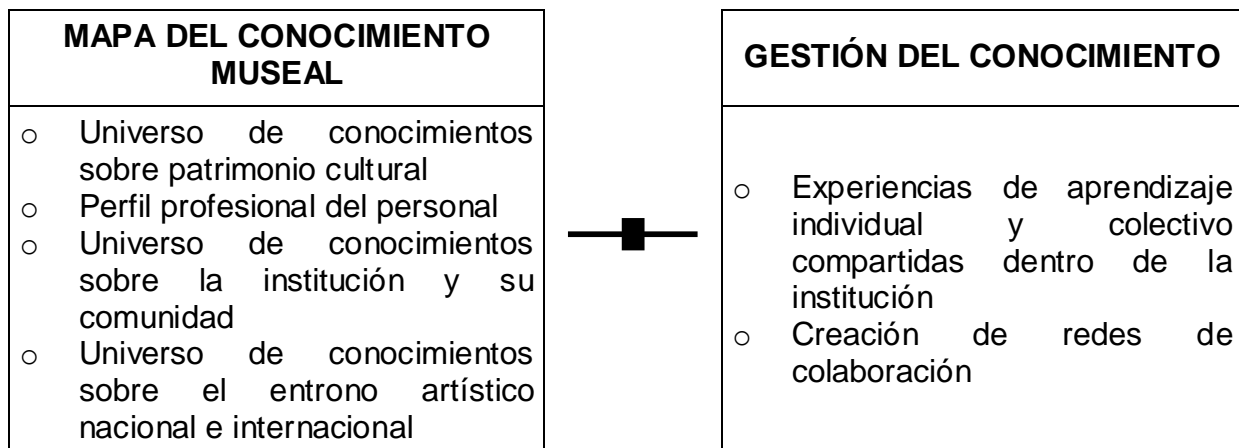
El objetivo de la GC es lograr un entorno de trabajo dotado de una constante vocación de aprendizaje, en el que se pueda compartir el conocimiento adquirido. Aprender, que es un proceso de descubrimiento y corrección de errores, considera cuatro estructuras básicas:

- ❖ La adquisición de conocimiento
- ❖ La distribución de información
- ❖ La interpretación de información
- ❖ La memoria de la institución

Distingue dos tipos de conocimiento: el **Explícito**, aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y el **Tácito**, que es el que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible de estructurar, almacenar y distribuir.

La mejor estrategia para gestionar el conocimiento tácito es fomentar, además de la creación de redes de colaboración entre personas, la elaboración de un mapa que esquematice el universo de conocimientos de la Institución y de cada uno de los miembros.

Cualquier modelo de gestión del conocimiento que se adopte, debe estar basado típicamente en la codificación del conocimiento explícito (estructurado, almacenado, distribuido en base de datos) y en la Difusión y socialización del conocimiento tácito (experiencias personales y de aprendizaje).



**1-27 Mapa del Conocimiento Museal + Gestión del Conocimiento**

El trayecto hacia un modelo de gestión del conocimiento, conlleva la responsabilidad de involucrarse en por lo menos, cinco “aprendizajes importantes”:

- Conociendo a la comunidad.
- Creando el contexto ~ en el que se fomente el aprendizaje y la creación de conocimiento.
- Supervisando el contenido ~ esto incluye poner al día la información y desarrollar la habilidad para identificar y llenar huecos de conocimiento de forma regular.
- Asegurando una infraestructura ~ con tecnología apropiada a la disposición de la institución.
- Mejorando los procesos ~ sintetizando, creando y estimulando el nuevo conocimiento y animando a compartirlo; el proceso para compartir debe ser simple, directo y eficaz.

No olvidar que uno de los atributos destacables del conocimiento es el único recurso que se incrementa con su uso, que crece y se multiplica cuando se comparte, al contrario de lo que sucede con los recursos financieros.

#### 1.2.4.4.3 **Organización** ~ Tercer Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos

La palabra organización se aplica actualmente en dos sentidos, el primero es para indicar una empresa u organismo social, y el segundo nos dice que es el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de un organismo para alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales.

Es la distribución de las actividades de los colaboradores, el delegar la autoridad en las diferentes jerarquías, fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando y las actividades operativas en función de los fines de la entidad. Es la coordinación y división del trabajo, así como la departamentalización.

El propósito de la organización, es conducir el trabajo colectivo hacia un objetivo común, por tanto es lógico suponer que tal trabajo debe tener como fin alcanzar algún objetivo, lo cual se consigue dando una importancia primordial a las funciones que son directamente responsables de llegar a éste.

#### 1.2.4.4.3.1 Importancia de la Organización

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo social, dado que es la función por la cual los administradores activan los planes y darán un uso metódico a los recursos de la operación.

La función de organización promueve la colaboración y relación entre los individuos en un grupo y mejora, así la eficacia y la eficiencia de las comunicaciones en el organismo social; la acción de organizar crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una entidad mejorando así las funciones de activación y control del administrador.

##### 1.2.4.4.3.1.1 Aspectos Básicos que Demuestran la Importancia de la Organización

- Medio a través del cual se establece la importancia de la organización.
- Su carácter continuo, siempre el organismo y sus recursos están sujetos a cambios constantes (crecimiento, reducción).
- Elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- Evita la indiferencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Promueve la colaboración y relaciones entre los individuos en un grupo de trabajo.
- Mejora la efectividad y eficacia de las comunicaciones en el organismo social.

#### 1.2.4.4.3.2 Principios de la Organización

En los años recientes, se ha dado un notable incremento de los museos y las operaciones de éstos han ido creciendo de acuerdo a las propuestas normativas de la museología, por consiguiente el personal que labora en éstos se ha tenido que especializar para poder desarrollar las actividades particulares que demandan estas instituciones, derivado de esto, la administración de los museos debe aplicar los principios de organización que exige una administración de vanguardia:

##### 1.2.4.4.3.3 Principios sobre el Objetivo

La eficacia en cuanto a la organización tiende a aumentar cuando el trabajo se dirige hacia los objetivos propuestos.

El propósito de la organización del museo es conducir el trabajo colectivo hacia un objetivo común, que en este caso es la divulgación de la cultura.

##### 1.2.4.4.3.4 Principios sobre la Especialización

Cuanto más especializado sea el trabajo asignado a un individuo dentro de los límites de la capacidad humana, tanto mayor será la posibilidad de una actuación más eficaz.

De acuerdo con la temática base del museo, se requiere de historiadores, historiadores de arte, antropólogos, sociólogos, biólogos, arquitectos, zoólogos e investigadores entre otros. Estos profesionales son los responsables del estudio del patrimonio cultural y natural y son los que laboran los guiones para integrar las exposiciones permanentes, temporales o itinerantes.

Existen otros profesionistas que se han especializado en la actividad del museo (museología), tales como, museólogos, pedagogos, comunicólogos, diseñadores,

curadores, quienes participan en la parte de los proyectos museográficos. Además se requiere personal formado para la conservación profesional de las colecciones: restauradores, biólogos y químicos, estos últimos capacitados para la labor de los museos.

Se han producido técnicos especializados en museografía y montajistas y en la parte de la producción de los elementos museográficos, el trabajo de herreros, carpinteros, fotógrafos y serígrafos.

En el área administrativa se requiere de administradores, contadores y abogados, así como técnicos para el control de los inventarios, almacenes y responsables del movimiento de colecciones.

Los ingenieros y técnicos son los responsables del mantenimiento del edificio, de las áreas en donde se encuentran ubicadas las colecciones así como del mantenimiento en general y por último el personal de seguridad y custodia.

Como se puede observar, un museo requiere de personal especializado en diversas ramas de la ciencia, la administración, la ingeniería, y técnicos, por lo que se hace necesario la coordinación de estos recursos humanos y un proceso de división del trabajo con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficacia dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La experiencia en nuestros museos, nos indica que un elevado porcentaje del personal de éstos, se ha formado mediante la práctica, a través de Ensayo ~ Error. En otros casos se han incorporado especialistas de otras áreas, como arquitectos, diseñadores y pedagogos, quienes no han recibido una formación o capacitación previa en museología o museografía.

Para cubrir esta deficiencia en el área de capacitación, dos dependencias del INAH han formado numerosos especialistas en el rescate, conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural mexicano y son notables sus contribuciones científicas y laborales: La Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH) fundada hace 50 años y por otro lado la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía Manuel del Castillo Negrete, quienes han formado los más importantes especialistas en la materia en el ámbito latinoamericano y nacional. Otras instituciones privadas de educación superior, como la Universidad Iberoamericana, a través de su departamento de arte, desarrollaron una maestría en museos.

Con estas instituciones y sus planes de estudio se ha conformado una estructura sólida que ha permitido la formación y capacitación profesional y le han dado fama internacional a la museografía mexicana y se ha utilizado para reforzar la infraestructura existente en la formación y capacitación de especialistas en museos.

#### 1.2.4.4.3.5 Principio Sobre los Niveles Jerárquicos

Cuanto menor sea el número de niveles jerárquicos se entran en los límites de la supervisión, tanto mayor será la posible eficacia de las personas supervisadas.

Este principio establece que cada subordinado no recibirá órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y eficiencia que exige la organización del museo.

Como en cualquier organización la estructura del museo se establece por centros de autoridad que se relacionan entre sí. A continuación se muestra un ejemplo de jerarquización:

Director general

Subdirector

Jefe del Área de Conservación ~ tiene la autoridad y responsabilidad de los encargados de: conservación y documentación de colecciones.

Jefe del Área de Museografía ~ tiene la autoridad y responsabilidad de los encargados de: diseño, producción y montaje.

Jefe de Difusión ~ tiene la autoridad y responsabilidad de los encargados de: promoción, divulgación e información.

Jefe del Área Administrativa ~: tiene la autoridad y responsabilidad de los encargados de: finanzas, correspondencia y personal.

#### 1.2.4.4.3.5.1 Principios Sobre el Tramo de Control

Cuanto más personas sea capaz de supervisar eficazmente un administrador, tanto menor será el número total de personas necesario para obtener buenos resultados.

¿Cuántas personas debe supervisar un jefe? Se ha comprobado que si a un jefe se le asignan más personas que las que puede dirigir, estará saturado y no podrá cumplir con los objetivos del área, por tal motivo deberá supervisar únicamente las áreas básicas de su departamento evitando la duplicidad de funciones y la carga de trabajo.

Como se puede observar en el principio de jerarquización, cada jefe de departamento tiene bajo su responsabilidad únicamente la supervisión de tres áreas como máximo, las cuales están relacionadas entre sí.

Por ejemplo la museografía requiere de un área de diseño, de producción y de montaje, estas funciones están íntimamente ligadas para el profesional montaje de exposiciones.

#### 1.2.4.4.3.6 Principio Sobre la Coordinación

Las unidades de un organismo social siempre deberán mantenerse en equilibrio.

En este caso se consideran nuevamente las funciones del área de museografía, quien es la responsable del montaje de exposiciones. Para llevar a cabo esta función se requiere la coordinación de los trabajos especializados de las áreas de: diseño, producción y montaje buscando el equilibrio adecuado para cumplir con los objetivos de que el público visitante admire una exposición bien montada.

#### 1.2.4.4.3.7 División del Trabajo

La organización es básicamente un proceso de división de trabajo, está considerada como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficacia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Como se comentó anteriormente, en los años recientes se ha dado un notable incremento de los museos y de sus operaciones, lo que requiere de un alto grado de especialización de su personal y por consecuencia de la división de funciones. Ver



anexo A.VIII p.391-394 en el que se detalla el ejemplo de la División del Trabajo por personal especializado en el área de restauración y conservación.

#### 1.2.4.4.3.8 Departamentalización

La limitación en el número de subordinados que pueden supervisarse en forma directa podría restringir el tamaño de las entidades si no existiera la posibilidad de organizar departamentos especializados. La agrupación de actividades y su personal permite la ampliación de las entidades hasta un grado indefinido.

##### 1.2.4.4.3.8.1 Proceso de Departamentalización

Al llevar a cabo la acción de departamentalizar, se sugiere observar los siguientes pasos:

- Elaborar un listado de las funciones del organismo social.
- Realizar una clasificación de funciones afines.
- Agruparlas de acuerdo a un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada función y sub~función
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligaciones entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre todos los departamentos.

##### 1.2.4.4.3.8.1.1 Ejemplo del Personal Especializado para la Formación del Departamento de Servicios Museográficos

Para ejemplificar el proceso de departamentalización, a continuación se presenta la lista del personal especializado para la formación del departamento de curaduría general del INBA, mencionada en el libro de Carlos Vázquez Olvera: Felipe Lacouture museólogo mexicano.

- ~ La Curaduría, es fundamentalmente la sección de mayor responsabilidad museográfica, ya que es la que debe preocuparse de la parte de registro, catalogación, almacenamiento, control de colecciones, conservación, restauración, limpieza, vigilancia y seguridad, protección contra riesgos de los objetos, etc.
  - ⇒ Curador general. Nivel profesional en restauración. Conocimientos de historia del arte y formación estética. Calidad artística si es posible.
  - ⇒ Jefe de registro. Historiador del arte con indispensables conocimientos en métodos de registro y administración de colecciones. Deberá poseer experiencia, si es posible nacional y haber llevado un curso de computación electrónica. Se recomienda alguna persona que haya tenido acceso a los sistemas del INAH.
  - ⇒ Jefe de investigación. Historiador del arte altamente calificado, con orientación museográfica.
  - ⇒ Encargado de servicios de información. Historiador del arte.
- ~ Director de Servicios Museográficos. Licenciatura en arquitectura o en diseño. Conocimientos de historia del arte indispensables. Formación museográfica sólida.

- ~ Jefe de Ejecución. Posible arquitecto con conocimientos y experiencia en organización de programas de producción y costos.
- ~ Jefe de Planeación. Historiador del arte o arquitecto con sólida cultura de objetos histórico – artísticos.
- ~ Encargado de Documentación. Experiencia práctica en organización de documentación museográfica. Deberá colaborar estrechamente con la Sección de Documentación de Colecciones de la curaduría General.
- ~ Encargado de Diseños. Arquitecto o diseñador con conocimientos elementales de museografía y conservación.
- ~ Encargado del Taller “A”. Operario carpintero – ebanista. Nivel artesanal. Se buscará la colaboración periódica o esporádica de un electricista.
- ~ Encargado del Taller “B”. Especializado con las técnicas indicadas en la sección correspondiente. Será complementando con el encargado del de fotoserigrafía.

#### 1.2.4.4.3.9 Descripción de Funciones

Una vez establecido los niveles jerárquicos y departamentos de un museo, es necesario definir con toda claridad las actividades, obligaciones y deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades orgánicas o puestos.

Esta etapa del proceso de organización consiste en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todas las funciones necesarias para realizar de la mejor manera una función. La descripción de funciones se realiza básicamente a través de análisis de puestos, lista de actividades.

Existen varios métodos para la descripción de funciones, a continuación se muestran dos ejemplos de descripción de funciones realizadas en los museos.

El primer ejemplo describe el Puesto de Museógrafo.

- Escolaridad: licenciatura con especialización en museografía
- Departamento: Museografía
- Funciones básicas:
  - ~ Diseñar, producir y montar exhibiciones permanentes y temporales.
  - ~ Dirigir al grupo de técnicos especializados para el montaje de exhibiciones.
  - ~ Seleccionar colecciones y documentación.
  - ~ Controlar los costos y presupuestos destinados para el diseño, producción y montaje de exposiciones.
  - ~ Elaborar el *guión museográfico*. Como ejemplo se expone el guión empleado en el Museo de Historia Natural que contiene la exposición: In Sectus titulada : Alas, Patas y Antenas diseñada por el Arq. Humberto Valentín. Anexo A.VII. Guión Museográfico p. 378-390.

El segundo ejemplo corresponde al departamento de Artes Plásticas del INBA del área de conservación y describe las funciones del responsable de la documentación de colecciones, trabajo que se realiza por historiadores de arte:

- ~ Organizar la documentación correspondiente a las obras de arte.
- ~ Registrar los movimientos, préstamos, traslados altas y bajas y movimientos prácticos de los objetos.

- ~ Organizar, registrar y catalogar el inventario de piezas, establecer sistemas para controlar los inventarios de colecciones.
- ~ Desarrollar sistemas de documentación propios.
- ~ Programar la adquisición y complemento de colecciones.

#### 1.2.4.4.3.10 Sistemas de organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

Estas gráficas tienen por objeto proporcionar elementos útiles para ayudar a visualizar la estructura organizacional de una entidad y conocer los puestos que integran a la misma conocidos como organigramas.

#### 1.2.4.4.3.11 Organigrama

Se presenta un ejemplo detallado del Organigrama de Funciones para un Museo Anexo A. IX p.395.

#### 1.2.4.4.3.12 Manual de Organización

Dentro de los manuales más representativos para una institución está el llamado Manual de Organización. En él se encuentra formalizada la estructura de la propia identidad organizacional. Es decir, las decisiones tomadas con respecto a la definición de puestos, la departamentalización, el tramo de control y la delegación de autoridad se plasman en este manual.

Se puede decir que el manual de organización es un documento (en papel y/o archivo electrónico) en el que se establece detalladamente la estructura de la organización. Indica los puestos y las relaciones de autoridad que existen entre ellos y así mismo, los objetivos y funciones de cada una de las unidades organizacionales que componen a la empresa o institución. De igual manera es común que contenga el organigrama y la descripción de cada uno de los puestos.

##### 1.2.4.4.3.12.1 Contenido y Propósito

Al emitir un Manual de Organización, la dirección general cumple el propósito de describir la estructura de la institución. En dicha estructura se incluyen los objetivos y funciones de cada área, así como la autoridad que recibe y que ejerce. Al hacer esto, la organización se describe así misma de una manera integral y detallada. Condición que permite a todo su personal, tanto de reciente contratación como veteranos, comprender mejor las actividades, interacciones y metas que le dan esencia.

Adicionalmente a lo anterior, las descripciones de las funciones de las distintas áreas o puestos, permiten definir con claridad el perfil que debe de cubrir el ocupante de cada puesto. Lo que facilita a su vez, el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal postulante a ser miembro de la organización.

Finalmente, el manual de organización también cubre el propósito de servir de elemento del control al definir las responsabilidades que debe cumplir cada integrante de la organización.

Los manuales usados por una institución pueden ser de aplicación general (engloban a toda la organización) o de aplicación específica, (abarcen solamente una parte de ella).

No existe un formato general al que todas las organizaciones se tengan que sujetar para su elaboración. Sin embargo, los elementos que a continuación se señalan son los más comúnmente usados en este tipo de documento.

#### 1.2.4.4.3.12.2 Ejemplo de Manual de Organización

##### ➤ Carátula

- La razón social de la organización. En el caso de una manual de aplicación específica también se incluye el nombre del área cuya estructura aparece en el manual.
- El título o identificación del documento “Manual de Organización”.
- La fecha de su emisión original, y en su caso, de su revisión. La presente versión se emite en diciembre del 2007.
- Área encargada de su emisión ~ Gerencia de Recursos Humanos.
- Área encargada de su revisión ~ Contraloría general.
- Área que autoriza el documento ~ Dirección general.

##### ➤ Contenido o índice

Se ejemplifica el proceso administrativo tomando la información correspondiente del Museo de Historia Mexicana en Monterrey, Nuevo León, haciendo una adaptación de sus datos para esta investigación sobre el proceso administrativo:

Manual de Organización Museo de Historia Mexicana Monterrey, N.L.		Hoja 1/1	
		Fecha última actualización	
		Nueva: Modificada:	
Contenido <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación</li> <li>2. Introducción</li> <li>3. Carta de Organización</li> <li>4. Descripción de Puestos:                         <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dirección General</li> <li>b. Junta de Gobierno</li> <li>c. Gerencia Administrativa</li> <li>d. Coordinación de Exposiciones</li> <li>e. Coordinación de Atención al Público</li> <li>f. Coordinación de Servicios Generales</li> <li>g. Jefatura de Biblioteca</li> </ol> </li> </ol>			
Autorizó	Revisaron y Aprobaron	Modificación	Formato Política Recursos Humanos

**1-28 Manual de Organización Museo de Historia Mexicana Monterrey, N.L.**

#### 1.2.4.4.3.12.2.1 Ejemplo de Introducción de un Manual de Organización

##### ➤ Introducción

Nuevamente se recurre a la información correspondiente del Museo de Historia Mexicana en Monterrey, Nuevo León para ejemplificar.

El presente *Manual de Organización* es un documento oficial y en él se expone detalladamente su estructura organizacional. Se señalan los puestos y la relación que existe entre ellos; explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad y por último, las funciones de las diferentes áreas de la empresa.

##### → Antecedentes

Ante la falta de un espacio cultural dedicado a la historia de México en el Estado y aprovechando las grandes áreas públicas que se generaron en el corazón de Monterrey, se planteó el proyecto de construir el Museo de Historia.

Para lograr este objetivo, el Ejecutivo Estatal envió al Congreso del Estado el proyecto de Ley para la creación del Museo de Historia Mexicana, publicada el 1° de agosto de 1994 en el Periódico Oficial del Estado.

##### → Atribuciones

Conforme al artículo 2 de la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado Denominado Museo de Historia Mexicana, sus atribuciones son:

- I. Consolidar, preservar y difundir testimonios de la Historia Mexicana, contribuyendo con la educación a través del conocimiento de los elementos históricos básicos de nuestra cultura.
- II. Vigilar el adecuado contenido histórico del patrimonio Cultural a exhibir, así como las técnicas de difusión a utilizarse.
- III. Investigar los objetos, piezas y colecciones que se requieren para la presentación museográfica de los contenidos y programas y determinar los planes y programas para su obtención.
- IV. Aprobar la planeación, diseño, producción montaje y propuestas de elementos museográficos.
- V. Coordinarse, contratar, acordar y convenir con Instituciones federales, estatales, municipales, descentralizadas y privadas, en el desarrollo de programas de divulgación y comunicación de la Historia de México.
- VI. Proponer al ejecutivo estatal las medidas conducentes para que las exhibiciones permanentes del Museo de Historia Mexicana sean visitadas por niños y jóvenes.
- VII. Promover la utilización óptima de los recursos financieros disponibles.
- VIII. Promover las condiciones necesarias a fin de que los sectores Social y Privado canalicen recursos en apoyo a la difusión de la Historia de México.
- IX. Coordinarse con museos nacionales y extranjeros, manteniendo relaciones y comunicación formal, que permita adquirir en calidad de préstamo, donativo, comodato, o compra, colecciones y obras relativas a la Historia de México.
- X. Fomentar la capacitación y actualización del personal que trabaja en este organismo.
- XI. Celebrar todos los contratos y convenios y ejecutar todos los actos encaminados a la realización de los fines.

Los demás que le confieren los ordenamientos legales aplicables.

→ Misión y Visión

Misión ~ Consolidar, preservar y difundir testimonios de la Historia Mexicana contribuyendo con la educación a través del conocimiento de los elementos históricos básicos en nuestra cultura.

Visión ~ Ser el Museo de Historia Mexicana más representativo del norte de la República, cumpliendo su propósito de difundir el contenido histórico de nuestro patrimonio cultural de forma clara y dentro de un entorno placentero para todo nuestro público.

El objetivo del documento es describir la manera como está integrada la organización, con sus inherentes funciones y autoridad asignada a cada puesto, a fin de definir responsabilidades y evitar duplicidades y/u omisiones.

El manual que se presenta, mismo que abarca toda la estructura del Museo de Historia Mexicana, fue autorizado por la Dirección General de esa Institución, de acuerdo a la publicación del 1° de agosto de 1994 en el Periódico Oficial del Estado.

En el documento se explican puntos relevantes para cada puesto de la organización, tales como: la autoridad que recibe y la que ejerce, el objetivo del puesto, así como las funciones que le competen para cumplir ese objetivo.

Es responsabilidad de los usuarios conservar este manual bajo llave, cuando no lo estén utilizando, devolverlo a su superior inmediato en caso de cambio de puesto o separación de la organización y presentarlo a su jefe inmediato siempre que éste lo requiera para incluir en él las últimas actualizaciones.

***1-29 Ejemplo de Introducción de un Manual de Organización del Museo de Historia Mexicana en Monterrey, N.L.***

#### 1.2.4.4.4 **Integración** ~ Cuarto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos

Significa escoger e integrar adecuadamente a los hombres, los materiales y recursos necesarios para desempeñar y desarrollar las actividades de la institución para su adecuado funcionamiento.

##### 1.2.4.4.4.1 Importancia de la Integración

- a) Es el primer caso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la “teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., así como a las máquinas que se han depreciado y los sistemas que resultan obsoletos por las innovaciones tecnológicas.

##### 1.2.4.4.4.2 Ejemplo del Montaje de Exposiciones

Para mayor comprensión del proceso de integración en los museos, se abordará el ejemplo del montaje de exposiciones.

El montaje de una exposición se apoya en la Museografía que entre otros temas aborda el proceso de planeación de las exhibiciones, su producción y montaje. Aquí se integran los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para montar las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes.

El paso inicial para cualquier proceso de planeación son los guiones museográficos. Se insiste, sin embargo, en que el especialista, o “curador” encargado de hacerlos tenga una amplia cultura de objetos, que conozca pormenorizadamente las colecciones disponibles y cuente con capacidad para organizarlas científicamente e interpretativamente.

##### 1.2.4.4.4.2.1 Proyecto

Las tareas correspondientes a esta etapa de la planeación están en relación directa con el diseño de los espacios exhibitorios, por una parte, y con el diseño del mobiliario para exhibición por la otra.

El diseño de espacios tendrá que resolver las jerarquías de circulaciones del público, las áreas y puntos de observación, las zonas de reposo necesarias como pausas indispensables para la visita, las secuencias o encadenamiento de los espacios, en relación estrecha con la organización de la colección y el sentido didáctico que se establezca.

El diseño de mobiliario tendrá que asesorarse de especialistas en conservación de objetos, a fin de que los elementos exhibitorios dispongan de las condiciones necesarias, acordes a las técnicas de conservación más avanzadas. El mobiliario

museográfico se refiere a vitrinas de diversos tipos, bases, mamparas divisorias, tableros para elementos gráficos, repisas, tarimas, sistemas de iluminación, elementos de herrería y vidriería, dioramas, etc. Todo esto tendrá que responder a las necesidades particulares de la colección que será exhibida, por lo general en cada caso es diferente.

Se recomienda la adopción de un criterio que haga prevalecer al elemento exhibido sobre el elemento exhibitorio. Se da el lamentable caso en muchas museografías, de que es más importante lo segundo que lo primero, quedando los objetos relegados a segundo término, dentro de un predominio de formas exageradas en los muebles.

Esta etapa correspondiente al proyecto, tendrá que ser realizada por un experimentado diseñador, suficientemente preparado y empapado en la materia de la exhibición. Generalmente, por su preparación académica, se recomienda la presencia de un arquitecto, quien tiene mayores conocimientos técnicos, tanto en el manejo y ordenación jerárquica de espacios, con el de manejo y conocimiento de los materiales y soluciones más adecuadas para el mobiliario. Podríamos hablar aquí de la primera categoría en museografía, que correspondería al “museógrafo diseñador”.

#### 1.2.4.4.2.2 Producción

Al igual que el proyecto, tendremos que referirnos aquí a dos áreas principales. Se podría llamar a la primera producción generalizada, refiriéndose ésta a la hechura, un tanto en plan masivo o en serie, de los muebles ya descritos anteriormente. Para ello habrá que disponer de un taller suficientemente equipado desde el punto de vista de ebanistería, carpintería, herrería, electricidad, etc., o bien disponer de los servicios de contratistas experimentados que puedan realizar todos estos trabajos.

El segundo aspecto de la producción se refiere al campo especializado de diversas técnicas auxiliares y complementarias. Tales son los procedimientos de fotoserigrafía para cédulas, las técnicas de este mismo tipo u otro para obtener réplicas fidedignas, la elaboración de diversos elementos gráficos como señalamiento, letras corpóreas de plástico, uso de textiles para forrar o tapizar superficies, enmarcado de dibujos, grabados, etcétera.

Toda esta producción especializada requiere de talleres diversos, como el de ebanistería ya señalado, otro de fotografía y revelado, uno más de elementos de polivinilo o plástico en general y también un taller de dibujantes para diversas tareas.

De acuerdo con las labores descritas, el personal para la producción generalizada, será de distinta categoría de aquel necesario para la producción especializada. En el primer caso, es necesaria la presencia de carpinteros, ebanistas, electricistas, vidrieros y aún de herreros, albañiles, yeseros y plomeros.

La producción especializada requiere la colaboración de un fotógrafo de calidad artística, de prácticos en serigrafía, así como de personal instruido para el manejo del plástico y la producción de elementos de esta naturaleza. Se requiere asimismo del trabajo de dibujantes hábiles para la producción de elementos gráficos en general, así como de copistas que puedan realizar réplicas de documentos, tanto escritos como pintados, etc. Naturalmente que todo esto variará con el tipo de museografía de que se trate.



#### 1.2.4.4.2.3 Montaje

El montaje de una exposición importante, sea de carácter temporal o fijo, exigirá diversos niveles de trabajo. Sin embargo, al igual que en las etapas anteriores, podemos dividir las tareas en dos grandes campos.

El montaje de mobiliario que quedó descrito dentro de la “producción generalizada” requerirá el mismo tipo de operarios descritos para esa etapa.

El montaje de objetos de la museografía requiere, por el contrario, personal adiestrado dentro de un nivel artesanal y personal especializado y capacitado dentro de un nivel de creatividad artística y sentido decorativo.

Si no hay posibilidades ideales de encontrar personal que conjugue los dos aspectos señalados, de oficio artesanal práctico y de calidad artística, habrá que disponer de personas con capacidad de fino trabajo manual para fijar las piezas, colocar las cédulas y enfrentarse al problema de dejar discretamente ocultos los sistemas de suspensión, así como dejar resuelta la resistencia y estabilidad de los elementos sustentantes.

Por otra parte, habrá que buscar y entrenar personal con sentido creativo en cuanto a presentación decorativa de los objetos y con suficiente conocimiento de los propósitos del guión museográfico y soluciones presentadas por los diseñadores.

Pudiéramos hablar aquí de dos categorías de museógrafos para montaje. Llamáramos al primero “museógrafo práctico de montaje” y al segundo “museógrafo artista de montaje”.

En lo anteriormente expuesto, se puede observar la pluralidad de elementos y niveles de preparación que se requieren para integrar un equipo eficiente para las exhibiciones. Podemos concluir enumerando las diferentes especialidades que se han analizado y quizá en muchos casos se encuentren personas que puedan abarcar diversos campos de los que se anotan.

- Para los guiones:
  - ~ Asesor especialista.
  - ~ Curador (ligado a las colecciones).
- Para el proyecto:
  - ~ Museógrafo diseñador (posible arquitecto).
  - ~ Ayudante de diseño (espacios).
  - ~ Ayudante de diseño (mobiliario).
- Para la producción generalizada:
  - ~ Ebanistas.
  - ~ Carpinteros.
  - ~ Electricistas.
  - ~ Diversos.

- Para la producción especializada:
  - ~ Fotógrafo.
  - ~ Técnico en serigrafía.
  - ~ Dibujantes.
  - ~ Técnico en plástico.
- Para el montaje generalizado:
  - ~ Carpinteros.
  - ~ Electricistas.
  - ~ Vidrieros.
  - ~ Herreros.
  - ~ Albañiles.
  - ~ Plomeros.
- Para el montaje de objetos:
  - ~ Manuales (prácticos en montaje de objetos).
  - ~ Artísticos (alto sentido decorativo y didáctico).

La complejidad del personal requerido hace difícil la aplicación exclusiva del término “museógrafo”. Sin embargo, pudieran establecerse tres categorías o capacidades, siendo la primera la de “museógrafo diseñador”, la segunda de “museógrafo en montaje artístico” y la tercera “museógrafo en montaje práctico”.

Es indudable que el ideal sería la unificación de todas estas categorías.

1.2.4.4.4.2.4 Una Exposición o Muchas, o Un Museo  
Anexo A.X. p. 396.

#### 1.2.4.4.5 **Dirección** ~ Quinto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos

Después de formular objetivos y planes, diseñar la estructura organizacional y efectuado el proceso de integración de recursos, el uso eficaz de éstos dependen del proceso de dirección. La función de dirigir se refiere a la forma cómo se establece el ambiente interno de la organización poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos, abarca en sí ejercer el mando, fijar los incentivos para el rendimiento, el diseño del sistema formal de comunicación definiendo condiciones y políticas que ayudarán a dirigir al personal, así como la supervisión que implica el ejercicio de influencia entre los subalternos. Todo esto con el propósito de elevar al máximo la eficacia de los recursos humanos.

Además la dirección cumple con las funciones de: clarificar al personal los requisitos de la estructura organizacional; sin algún tipo de dirección, lo más probable es que el personal no entienda la importancia de seguir ciertas políticas o de usar determinados procedimientos administrativos, así mismo, la dirección cumple con la función de implantar objetivos, planes y tomar decisiones.

##### 1.2.4.4.5.1 Función de la Dirección

La función de dirección está estrechamente relacionada con la estructura de un organismo social. La estructura proporciona el diseño para establecer la forma en que habrá de funcionar el organismo y la dirección moviliza a los recursos humanos dentro de tal diseño; la estructura organizacional certifica ciertas normas de comportamiento y la dirección define una manera de conducir esos comportamientos.

##### 1.2.4.4.5.2 Definición

Es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz.

Es conveniente tener presente que todas las organizaciones se crean para presentar servicios a la gente (tanto dentro como fuera del un organismo social). El hombre con su dignidad y participación es el centro del cual giran todas las cosas materiales. Este enfoque centrado en los recursos humanos proporciona mayor énfasis a la importancia de la ejecución en el trabajo administrativo.

##### 1.2.4.4.5.3 Importancia de la Dirección

La dirección administrativa pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito; los administradores se enfrentan a muchos y variados problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades, una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona una especie de colchón para absorber el impacto de las dificultades a todas las actividades administrativas.

Para orientar, el administrador debe incluir a los demás que realicen los planes y objetivos que se hayan fijado y a que se mantengan dentro de los límites compuestos por la organización. Como todo "acto administrativo", es el resultado de una decisión, para ganarse la buena voluntad del personal hay que tener en cuenta el tipo de decisiones que toma el administrador y la manera en que las impone.

Los planes, la organización y el control y hasta la misma actuación dependen del “entendimiento”. Por tal motivo se ha incorporado un elemento en la interpretación de las comunicaciones, a las que se consideran como el medio de crear el entendimiento, las comunicaciones son de enorme importancia para un administrador, aunque a veces delega ese trabajo en grupos auxiliares, es éste en realidad un aspecto de la actividad administrativa que exige la atención de todo director.

Aún la maquinaria más perfecta deja de funcionar si no cuenta con un buen motor, en las personas ese motor es la “motivación” si el administrador consigue que sus subordinados trabajen intensa y coordinadamente, es porque sienten interés en lo que hacen y habrá pasado con éxito la prueba más difícil (tanto emotiva como lógica) de un administrador profesional.

#### 1.2.4.4.5.4 La Importancia de la Función de la Dirección

- Activa todas las directrices (instrucciones y orientaciones establecidas durante las fases de planeación y organización).
- Por medio de ella se consigue las formas de comportamiento más requeridas del personal en el organismo.
- Una dirección eficiente es vital en la moral del personal y como consecuencia en la productividad.
- Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica y en la eficiencia de los sistemas de control.
- Mediante una dirección eficiente, se establece el sistema de comunicación para que la organización opere.

#### 1.2.4.4.5.5 Principios de la Dirección

Si se lleva a la práctica los principios que se detallan a continuación, se puede llegar a dominar la acción de dirigir. Se pueden llevar a cabo estos principios después de observar y analizar los métodos empleados en organismos sociales públicos y privados.

- Coordinación de intereses.
- Impersonalidad del mando.
- Supervisión directiva.
- Vía jerárquica.
- Resolución de los conflictos.
- Aprovechamiento del conflicto.

Se enfoca a orientar y encauzar los esfuerzos hacia las metas establecidas y motivar a los subordinados para despertar en ellos el interés en el desarrollo del trabajo que se les encomienda, un claro sentido de solidaridad para desarrollar el trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la institución.

La dirección deberá aplicar los principios de autoridad, mando, comunicación, supervisión, motivación, así como la toma de decisiones, selección de exposiciones y planificación de actividades.

La dirección debe responder a la misión de la institución y variará en función de sus responsabilidades y tamaño. Tendrá que sincronizar las funciones generales que el

museo debe desarrollar para cumplir con su misión, Planificación, Programación, Organización y Procedimientos, Reclutamiento y Administración de recursos humanos. Todas las unidades administrativas de los museos deben ejecutar tareas: técnicas, financieras de seguridad, contables y administrativas propiamente dichas, las cuales se ejercen desde la Dirección de la institución, estableciendo el presupuesto anual para el desarrollo de las actividades, recomendando normas de control financiero.

Para cubrir el puesto de Director de museo, se requiere desarrollar las siguientes Habilidades Directivas:

#### 1.2.4.4.5.6 Estrategias Directivas

El director de un museo debe poseer conocimientos de Administración Estratégica que le permitan desarrollar:

- ~ Estrategias para la formación de cuadros
- ~ Estrategias de delegación
- ~ Estrategias de actualización permanente
- ~ Estrategias de la inteligencia organizacional para vigilancia del entorno
- ~ Estrategias de hábitos de pensamiento positivo y control del impulso
- ~ Estrategias de negociación para la consecución de la asertiva toma de decisiones

#### 1.2.4.4.5.7 Habilidades de Negociación con el Personal

Establecer políticas que regulen las Relaciones Laborales que permitan una negociación sana del contrato colectivo de trabajo con los sindicatos, evitando así cualquier amenaza de huelga o paro de labores del museo. Estas políticas deberán contemplar un sistema de tramitación de las quejas del personal, la formulación y aplicación del reglamento interior del trabajo, la constitución de la comisión de higiene y seguridad y procedimientos para la contratación colectiva e individual.

#### 1.2.4.4.5.7.1 Ejemplo de las Actividades y Habilidades Directivas que Debe Desarrollar el Director de un Museo

- ~ Organizador y promotor del museo.
- ~ Habilidad para seleccionar al personal especializado.
- ~ Establecer políticas para incrementar el número de visitantes.
- ~ Habilidad para incrementar las colecciones obteniendo recursos tanto del sector público como del sector privado para su adquisición.
- ~ Desarrollo de sistemas de seguridad (alarmas, rayos infrarrojos) para lograr una mejor vigilancia.
- ~ Desarrollo de políticas para la difusión del museo.
- ~ Desarrollo de políticas para la conservación y preservación de las colecciones.
- ~ Habilidad para relacionarse con los diversos sectores de la sociedad, tanto en el ámbito político, empresarial y educativo.
- ~ Promotor para obtener los recursos financieros, así como el control de los mismos.
- ~ Establecer políticas para la documentación y control de colecciones.

- ~ Desarrollar habilidades de capacidad como político que le permita enfrentar y resolver los problemas de la Administración Pública a la que está sujeta la regulación de los museos nacionales, estatales y municipales.

Para que un director cumpla con lo expuesto anteriormente, debe tener una formación profesional que permita penetrar los niveles para saberlos corregir, organizar y ordenar. Hacer la secuencia histórica en el museo, es decir, el diseño y la dirección del montaje y también tener la capacidad de saber delegar, por lo tanto el directivo del museo deberá poseer independientemente de esos atributos, una preparación especializada en las disciplinas administrativas para conducir una institución a su cargo con un liderazgo visionario que a través de las habilidades interpersonales, la capacidad de negociación, y la toma oportuna y acertada de decisiones, logren enfrentar y resolver las amenazas y trampas del cambio constante, con el fin de propiciar la promoción y difusión de los museos, incrementando así el número de visitantes tanto nacionales como extranjeros.

#### 1.2.4.4.6 **Control** ~ Sexto Procedimiento Administrativo Aplicado a los Museos

El control se ha convertido en una de las principales herramientas de administradores, ya que permite mantener la actividad organizacional dentro de los límites permisibles y de acuerdo a las expectativas planeadas.

Es el establecimiento de normas con el fin de medir el desempeño para comparar lo realizado y tomar medidas correctivas en la operación e interpretación de los medios y mecanismos que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

Al ser la última fase del proceso administrativo, el control cierra el ciclo retroalimentando al proceso administrativo, implementado en el museo en especial a la planeación.

##### 1.2.4.4.6.1 El Proceso de Control

A partir de ciertos objetivos y planes para alcanzarlos, la función del control implica medir las condiciones reales, compararlas con los estándares e iniciar la retroalimentación. Puede ser utilizada para coordinar la actividad organizacional, enfocarla en la dirección correcta y facilitar el logro de un equilibrio dinámico.

Así, el proceso del control, comprende cuatro elementos o pasos fundamentales que se vinculan secuencialmente en un ciclo y que se puede definir como:

*El proceso para medir el desempeño real comparándolo con un parámetro y tomar acciones administrativas para corregir las desviaciones o los parámetros inadecuados.*

##### 1.2.4.4.6.1.1 Análisis de los Cuatro Pasos Fundamentales del Proceso del Control

i. Establecer parámetros y métodos para medir el desempeño organizacional.

Tanto las metas generales como los objetivos específicos deben ser claros, mensurables, controlables y establecidos para cumplirse en un tiempo determinado, siendo que estos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que son viables y plantean un reto para los involucrados.

Se toman como ejemplo los objetivos del Área 1. referidos en la página 118 de este trabajo y que se refiere a la investigación y documentación de colecciones.

El objetivo que se establece, es conocer las colecciones sistematizando la documentación para su mejor uso museístico. Para lograr su cumplimiento, deberá estar perfectamente definida la cantidad de colecciones que se van a documentar, así como el origen de las mismas; ya sea por adquisiciones, altas y bajas, traspasos y préstamos, catálogo inicial de base, catalogación en tarjeta y tarjeta madre, estableciendo con ello un parámetro que no puede ser enunciado simplemente como “conocer las colecciones”, sino definir el número de colecciones que se van a documentar.

Por lo anterior, se requiere diseñar una serie de parámetros de desempeño y un balance apropiado que permita un control efectivo y eficiente del cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### ii. Medir el desempeño

El desempeño tiene muchas dimensiones, como son:

- a. La efectividad (grado de logro de los objetivos).
- b. La eficiencia (la cantidad de colecciones documentadas).

Para medir el desempeño la clave está en reconocer que dimensiones son importantes y controlables, por lo que esta actividad se tiene que realizar continuamente, ya que debe considerar tanto los resultados como el proceso realizado para llegar a ellos.

Continuando con el ejemplo de la “investigación y documentación de las colecciones”, a fin de medir el desempeño de los parámetros establecidos, es necesario llevar a cabo la supervisión del personal a fin de verificar que se este cumpliendo con este objetivo y detectar cualquier desviación para corregirla oportunamente.

#### iii. Determinar si el rendimiento concuerda con el parámetro.

En el ejemplo que se está tratando, una vez evaluado el resultado, se verifica el grado en que se alcanza el objetivo con base en los parámetros establecidos.

Esto consiste en comparar lo realmente hecho por cada individuo o área funcional, con aquello que se esperaba que hiciera. En este caso concreto, se comprueba si el número de piezas documentadas cumple con el objetivo propuesto. Por ejemplo si en el objetivo se establecieron documentar 100 piezas y únicamente se documentaron 95, se considera que el objetivo cumplió con los parámetros establecidos, ya que se debe establecer cierto margen de holgura al realizar la comparación, debido a que en ocasiones es muy difícil que se logren resultados exactamente iguales a los establecidos en los parámetros.

#### iv. Tomar medidas correctivas.

Este paso solo se lleva a cabo si como consecuencia de lo anterior, se identifican áreas o actividades en las que el desempeño es significativamente distinto de lo esperado. Como ejemplo se establece el objetivo de investigar y documentar 100 piezas en un tiempo determinado y al revisarse el cumplimiento del objetivo, da como resultado que únicamente se documentó la mitad de las piezas. Esto implica establecer medidas correctivas, o si es necesario efectuar una reorganización por medio de la reasignación y aclaración de tareas al personal. Otra manera de enmendar el camino, es mediante

modificaciones a la estructura organizacional, substituyendo al personal deficiente con personal mejor preparado, e implementando métodos de selección y programas eficaces de capacitación.

Es importante el revisar si el personal asignado a la investigación y documentación de colecciones, contó con los recursos materiales necesarios para realizar dicha labor o definitivamente no se implementaron oportunamente las bases para medir el desempeño y determinar el rendimiento.

#### 1.2.4.4.6.1.2 Controles Aplicados a la Operación

Estos controles se caracterizan por su grado de intervención; antes, durante y después de la operación:

a. Controles de fomento al avance o anteriores a la operación.

Los controles de este tipo se llevan a cabo antes de que se desarrolle la actividad. Su objetivo es prevenir los problemas y evitar que ocurran. El ejemplo más común de este tipo de controles son los presupuestos, ya que en ellos se definen los recursos que se van a necesitar para la realización de las operaciones del museo, tal y como quedó establecido en el capítulo de la planeación, en la que se aborda el tema del presupuesto ampliamente, en este caso autorizado el presupuesto, se procede a ejercerlo y con ello establecer un sistema de control presupuestal.

Considerando que en nuestro país los museos más importantes son propiedad del Gobierno Federal o de los Gobiernos Estatales y Municipales, los recursos presupuestales como se mencionó en el capítulo correspondiente a la planeación, provienen de recursos públicos que se distribuyen a través del presupuesto de egresos de la federación. También es necesario precisar que en la actualidad los museos obtienen ingresos propios y que forman parte del presupuesto de la institución.

Bajo este esquema, los museos deberán controlar sus ingresos y egresos a través de una comparación de los resultados reales, con los presupuestados, esto mostrará las variaciones y desviaciones que regularmente surgen como consecuencia de las operaciones realizadas.

Las variaciones deberán ser analizadas y se tendrá que justificar su desviación, así mismo se implementarán medidas correctivas. En el caso que los gastos reales sean superiores a los gastos presupuestados, se implementarán políticas de austeridad en el gasto. Estas medidas de control se refuerzan en los museos dependientes del estado, debido a que la Administración Pública Federal ha desarrollado medidas de control interno en materia de planeación, programación y presupuesto del gasto público.

b. Controles directivos o concurrentes.

Estos controles tienen por objeto detectar las desviaciones respecto a una norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de concluir determinada serie de acciones.

El ejemplo más representativo dentro de esta categoría es la supervisión directa, es decir, la que hace el supervisor con respecto a las personas a su cargo hasta



el momento de estar desarrollando su labor. Estos controles directivos se refuerzan en los museos dependientes del estado con la supervisión que ejerce la Contraloría Interna de cada una de las entidades que tienen bajo su cargo la administración y operación de los museos como son las Contralorías Internas del Instituto Nacional de Antropología e Historia, del Instituto Nacional de Bellas Artes y la de la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal, organismos que tienen como objetivo vigilar el cumplimiento del marco normativo en materia de control. Como ejemplo de ello se puede mencionar el cumplimiento y observancia en la Ley de la Obra Pública de la Ley de Adquisiciones que se aplica en la contratación de servicios y suministro de materiales que son necesarios en el mantenimiento y operación del museo.

c. Controles de selección o aprobación.

Este es un método de control para reconocer cuales procedimientos se deben seguir o que condiciones se deben satisfacer antes de proseguir con las operaciones. En otras palabras, el control de selección o aprobación se establece para actividades que representan un punto clave en el desarrollo de las actividades museísticas, ya sea por su importancia o porque de ellas depende la continuación de las mismas.

1.2.4.4.6.1.3 Ejemplo de un Procedimiento Aplicado al Inventario, Control y Administración de las Colecciones.

Este trabajo se realiza mediante un sistema computarizado en el que se combina actas de entrada y de salida y se relacionan con libros de control que contienen el inventario de las piezas que conforman la colección del museo.

Para registrar los mismos movimientos, pero con datos más especializados, más técnicos y abundantes, existen seis actas que hay que llenar por cada objeto o grupo de objetos, según criterio, como es el caso de algunas colecciones de objetos pequeños o conjuntos inseparables. Asimismo se usan libros para ubicar y controlar las actas.

1.2.4.4.6.1.3.1 Actas

Las actas se combinan con cinco libros para asiento de datos y dos libros para el control de ellas.

1º. Acta de entrada al Museo (num. 1), correspondiendo con el libro de entradas de objetos (num. 1) y con el libro de entrada de objetos cuyo valor o interés para el museo es bajo (num. 2). Estos objetos no continúan el proceso de registro e inventariación.

2º. Acta de entrada para observación o estudio temporal de un objeto (num. 2).

3º. Acta de entrada temporal de un objeto para su exhibición (num. 3). Ambas actas (núms. 2 y 3) quedan relacionadas con el libro de llegadas temporales (num. 3).

4º. Acta de salida por donación o venta (num. 4).

5º. Acta de salida definitiva o temporal (num.5). Ambas actas (núms. 4 y 5) quedan relacionadas con el libro de bajas (num. 4) y con el libro de salidas temporales (num. 5).

6º. Acta de responsabilidad de cada persona depositaria (num. 6).

7º. Libro de actas (num. 6) que reúne a todas.

8º. Libro de control de actas para su localización y consulta rápida (num. 7).

#### 1.2.4.4.6.1.4 Ejemplo de un Procedimiento de Control que se Aplica Específicamente a las Pinturas que se Exhiben en los Museos de Arte

La documentación científica y cultural deberá reunir los siguientes requisitos para su control.

- ❖ Fichas de estudio. Esta ficha, que incluye los datos que enseguida se anotan, además de catalogar al objeto prepara la documentación para el inventario definitivo y se trata en suma del “pasaporte” del objeto para quedar debidamente inscrito en el museo mediante el libro de inventario.
  - Datos que se consignan en la ficha de estudio:
    - Número de inventario.
    - Nombre del pintor, con fechas de su vida.
    - Título de la pintura, escuela geográfica y etapa, descripción iconográfica de la pintura. Anotación del lugar de la firma si no la hay. Anotación de la fecha, si la hay.
    - Acta de llegada.
    - Quién presentó o compró la obra.
    - Precio.
    - Material y dimensiones.
    - Estado de conservación.
  - Las fichas o tarjetas de estudio se archivan alfabéticamente.
  - Cardex de la pintura, de la Sección.
  - Se consignan los datos siguientes:
    - Numeración seguida.
    - Nombre y fecha, brevemente descritos.
    - Análisis breve y descripción.
    - Número de inventario.
    - Clave topográfica.
    - Ordenación alfabética.
- ❖ Cardex, Similar al anterior, de toda la pintura del museo de procedencia. Sirve para consulta y referencia del conservador de la sección.
- ❖ Expediente de documentación diversa.
  - Incluye diversos temas:
    - Fotos varias.
    - Iconografía.
    - Origen.
    - Historia del arte.
    - Conservación y restauración.
    - Bibliografía.

Estos temas se compilan mediante los documentos de diferentes tipos y origen y coinciden muy aproximadamente con los Dossier usados en el Museo del Louvre.

#### 1.2.4.4.6.1.4.1 Inventario

Una vez realizado todo el proceso anterior (hasta el punto fichas de estudio), se lleva a cabo el inventario definitivo, que exige una serie de investigaciones y estudios que se consignan usando la ficha de investigación y se controlan en un libro de hojas foliadas y cosidas.

Así mismo la administración general contempla los sistemas de archivonomía y control de correspondencia, como procesos indispensables para sus adecuados controles administrativos.

Después de llevar a cabo el estudio de la documentación e investigación científica y técnica de las colecciones, su catalogación y conservación, además del sistema constante de la vigilancia de las piezas, se debe abrir un archivo específico que contenga la historia de éstas, con el propósito de conocer los antecedentes a través de las unidades que forman el archivo, como son legajos de documentos que servirán para la consulta continua sobre el origen de las piezas y su ubicación dentro del museo. Por consiguiente se puede definir que el archivo constituye el sector principal de las colecciones del museo, evitando así un caos por la pérdida de la información de éstas.

#### 1.2.4.4.6.1.4.1.1 Definición de Archivonomía

Indistintamente se usa el término de archivonomía o biblioteconomía o bibliotecología / documentación, como se conoce también en algunos países, siendo el conjunto de actividades técnicas y científicas que tiene como finalidad el conocimiento de la información, de los materiales en que se presenta y del lugar en que se hace uso de ella, para con esto responder mejor en calidad y cantidad a las demandas de información que hace la sociedad. Es la responsable de la Catalogación y Clasificación.

~ La biblioteca como centro de información

Esta área sirve de apoyo a los autores de obras especializadas para dar a conocer su trabajo, así mismo ofrece un servicio a: los estudiantes, investigadores, historiadores, docentes, etc. en sus consultas.

#### 1.2.4.4.6.2 Concepto de Administración de Riesgos

Debido a los constantes cambios en el entorno económico, político, social y cultural, al aumento de los distintos tipos de riesgos y a los requerimientos tanto legales como internos, tener un sistema de control interno y administración de riesgos, se vuelve indispensable en nuestros días. El museo como entidad económica debe adoptar estrategias en materia de administración de riesgos cuyos objetivos sean la preservación de los bienes del museo, así como la seguridad del personal y visitantes ayudando a protegerlos de los mencionados riesgos a los que pueden estar expuestos.

#### 1.2.4.4.6.2.1 Concepto

La Administración de Riesgos ~ es el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar los recursos y actividades de una empresa para reducir al mínimo el efecto económico al ocurrir un riesgo, al menor costo posible.

#### 1.2.4.4.6.2.2 La Administración de Riesgos en los Museos

Es un área dedicada al análisis, identificación y evaluación de riesgos a los que está expuesto normalmente un museo, por lo que las finalidades y objetivos son proteger los activos de la mejor manera posible mediante la creación de un programa de seguridad óptimo y adecuado, de protección activa y pasiva para la conservación del patrimonio de éste.

#### 1.2.4.4.6.2.3 Funciones de la Administración de Riesgos

~ Implantar el programa de Administración de Riesgos que vaya de acuerdo a las actividades que realiza el museo, analizando la exposición, eventualidad y susceptibilidad de riesgos a los que están expuestos sus bienes, piezas, obras de arte y objetos de difícil reposición, basado en un análisis técnico obtenido de la inspección de las instalaciones y medidas de protección activa implementadas.

~ Investigación permanente sobre nuevas condiciones o disposiciones en materia de Seguros y Fianzas, que afecten los intereses, ya sean decretadas por los organismos oficiales o que se implanten en el mercado asegurador.

~ Establecimiento, asesoría, evaluación y valuación de los montos asegurados, principalmente para edificios, maquinaria, equipo y obras de arte, piezas y objetos de difícil reposición, de acuerdo a sus propias características.

~ Estudios sobre control y prevención de pérdidas con el fin de coadyuvar a mantener las cuotas establecidas en las pólizas que amparen los bienes, así como para incrementar el índice de seguridad y mantenimiento de las instalaciones y de las personas que laboran en la organización.

#### 1.2.4.4.6.2.4 Protección Activa

Son las medidas de seguridad implementadas para proteger al personal, visitantes y patrimonio del museo, clasificándose de la siguiente manera:

##### 1.2.4.4.6.2.4.1 Vigilancia

~ Contratación de los servicios de la policía bancaria e industrial o empresas privadas de seguridad con la implementación de los siguientes procedimientos:

- Estrategias de la inteligencia organizacional para vigilancia del entrono.
- Tener un sistema de vigilancia constante de las colecciones.
- Cuidado de salas, de colecciones expuestas y edificio.
- Cuidado nocturno. Cuerpo de veladores.
- Control de accesos. Taquillas, elevador y porterías.
- Vigilancia y seguridad y protección contra riesgos de los objetos.
- Desarrollo de sistemas de seguridad (alarmas, rayos infrarrojos) para lograr una mejor vigilancia.
- Monitoreo – CCTV (control de circuito de televisión).

#### 1.2.4.4.6.2.4.2 Protección Física del Inmueble (Puertas Blindadas, Ventanas Blindadas, Esclusas)

- ❖ Detección y determinación de áreas restringidas:
  - Introducción de objetos no permitidos (cámaras, alimentos, armas de todo tipo) definir filtros en los accesos.
  - Sistemas de combate.
  - Detección de incendios.
  - Alertas por intromisión.
- ❖ Extintores con agente extintor que no dañe las piezas:
  - Red contra incendio para:
    - Hidrantes exteriores de 2.5" de diámetro.
    - Para Hidrantes interiores provistos con mangueras de 15 mts.
    - Para Hidrantes exteriores provistos con mangueras de 30 mts.
    - Hidrantes interiores de 1.5" de diámetro.
    - Sistema o tanque que tenga capacidad suficiente para dos horas de operación, con dos hidrantes, y que al mismo tiempo surtan de agua con 60,000 mil galones aproximadamente.

#### 1.2.4.4.6.2.4.3 Planes de Emergencia y Contingencia

- Capacitación del personal voluntario de protección civil para prácticas de simulacros ~ brigadistas de ruta de evacuación, primeros auxilios e incendios.

#### 1.2.4.4.6.2.4.4 Protección Pasiva

##### ➤ Seguros

La protección pasiva se maneja a través de un programa de seguros que brinde la protección integral del personal, visitantes y patrimonio del museo.

En este sentido se debe considerar que dadas las funciones del museo, se debe aplicar una verdadera administración del riesgo, la cual consiste en detectar los riesgos específicos a los que se haya sujeto un bien, una pieza, una obra de arte y objetos de difícil reposición que conforman el patrimonio del museo, tratando de protegerlo mediante condiciones particularizadas en forma tal, de que queden cubiertas todas las posibles fisuras a una pérdida real latente. Es por ello que las coberturas deben brindar una protección integral evitando discrepancias y / o confusiones al momento de presentarse un siniestro.

Con base a lo antes descrito, es importante definir que la póliza de seguros es un contrato como cualquier otro donde se estipulan términos, condiciones, cláusulas y especificaciones especiales y en base a estas las aseguradoras indemnizarán los siniestros que sean reclamados.

- El programa de seguros para el museo debe incluir los siguientes daños a cubrir:
  - ~ Edificio e Instalaciones
  - ~ Colecciones
  - ~ Obras de arte
  - ~ Mobiliario y equipo
  - ~ Maquinaria y equipo

- ~ Equipo de comunicación
- ~ Equipo de cómputo
- ~ Equipo de laboratorio
- ~ Equipo electrónico
- ~ Por ruptura de maquinaria
- Coberturas
  - ~ Incendio
  - ~ Rayo
  - ~ Explosión
  - ~ Aviones u objetos caídos de ellos
  - ~ Humo
  - ~ Huelgas y alborotos populares
  - ~ Sabotaje
  - ~ Terrorismo
  - ~ Temblor
  - ~ Responsabilidad civil
  - ~ Responsabilidad patrimonial
  - ~ Cobertura de robo de piezas y obras de arte de imposible o difícil reposición, la que requiere certificado de autenticidad
  - ~ Cobertura de robo de dinero y valores
- Suma asegurada  
Para fijar la suma asegurada de los bienes, se deberá determinar el grado más alto de los diferentes riesgos y de tal forma establecer un Límite Único y Combinado (**LUC**).
- Para obras de arte y objetos de difícil reposición
  - ~ La suma asegurada se determinará considerando la obra más valiosa y se toma como referencia para el valor máximo de exposición al riesgo.
  - ~ En el caso de préstamo de obras de arte, se deberá contratar una cobertura especial ya que existen colecciones propias y de terceros que en ocasiones se dan o se reciben en préstamo y se tiene que cubrir el transporte y la estancia en los lugares en donde se van a exhibir permanente o eventualmente.
- Avalúos de las obras de arte  
Los valores a asegurar los deberá proporcionar el propio coleccionista, siempre y cuando tenga los conocimientos suficientes o si no un perito en la materia, cuyo costo estará a cargo del asegurado o beneficiario.

El seguro cubrirá contra daños físicos y robo de cada una de las piezas, pero debiendo tomar nota que si determinada obra de arte soporta una restauración, la Compañía de Seguros únicamente pagará el costo de dicha restauración. En caso de robo si la pieza es recobrada, el coleccionista asegurado tiene derecho a que se le entregue dicha pieza mediante la devolución de lo pagado.

También se puede cubrir en esta póliza, cualquier colección, su envío y regreso a cualquier lugar del mundo, así como su estancia.

#### 1.2.4.4.6.2.4.4.1 Procedimientos para la Contratación de Seguros

Por la importancia que reviste integrar un programa de seguros, es necesario convocar a las empresas aseguradoras a estudiar la organización del museo, para identificar áreas donde potencialmente pueden ocurrir pérdidas que sugieran la implementación de estrategias de control apropiadas para disminuir los riesgos y orientar a la institución sobre las condiciones de coberturas más convenientes a sus necesidades, proporcionando las cuotas más bajas del mercado.

Como se ha venido comentando en esta tesis, los museos más importantes de nuestro país dependen de los gobiernos federales, estatales y municipales, por consiguiente la contratación de las pólizas de seguro se hará mediante los procedimientos de licitación pública apegada a las leyes y reglamentos correspondientes.

Nota: Apoyo del Ing. Reynaldo Gerardo Arango Herrera.

#### 1.2.4.4.7. Bibliografía

1. Vázquez Olvera, Carlos, Felipe Lacouture Fornelli, *Museógrafo Mexicano*, impreso en los talleres del INAH, 2004
2. Vázquez Olvera, Carlos, *El Museo Nacional de Historia en voz de sus Directores*, Plaza y Valdés editores, 1997.
3. Lacouture Fornelli, Felipe, *Apuntes sobre Administración de Museos del Curso O.E.A.*, 1972. Centro Paul Coremans, INAH, México, DF
4. Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, editorial Ecafsa Thomson Learning,
5. *Administración I*, Universidad Tecnológica de México, Ciencia y Técnica con Humanismo, UNITEC, Colección Eje de Administración,
6. *Administración II*, Universidad Tecnológica de México, Ciencia y Técnica con Humanismo, Colección Didáctica II UNITEC, Tercera Edición,
7. Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Ecafsa, Thomson Learning, 2007.
8. *Apuntes de la cátedra del Mtro. Joaquín Cabrera sobre Habilidades Directivas impartidas en el plantel Polanco de la Universidad Mexicana.*



*Las funciones museológicas pueden quedar englobadas en forma muy general en las palabras **Conservar y Difundir**.  
Felipe Lacouture Fornelli.*

## **ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA DE LOS MUSEOS**

La comunicación que generan los museos va en dos sentidos: interna y externamente, esto significa que el público recibe información primero dentro de éstos mediante: folletos, trípticos, cédulas, audioguías, dioramas, etc., y segundo la que va hacia fuera del museo, esto es la que se realiza mediante; carteles, espectaculares, en el radio, la prensa y las diversas y variadas publicaciones como las guías ilustradas, turísticas y culturales, panfletos, mapas, gacetas, carteleras, directorios, internet.

### **1.2.5. Administración de la Mercadotecnia de los Museos**

#### **1.2.5.1 Concepto de Administración de la Mercadotecnia**

La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control que abarca bienes, servicios e ideas, que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas.

La administración de la mercadotecnia, a lo largo del tiempo, se le ha identificado con las funciones y el comportamiento del personal con el mercado de clientes. La labor de la mercadotecnia en el mercado de clientes, la llevan a cabo; los gerentes de ventas, representantes de ventas, los gerentes de publicidad y promoción, los investigadores de mercado, los gerentes de servicio a clientes, gerentes de producto y de marca, los gerentes de industria y mercado y el vicepresidente de mercadotecnia.

A la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.

La organización se forma de una idea del nivel deseado de transacciones con el mercado meta. Sin embargo, en ocasiones el nivel real de demanda puede estar abajo, ser igual o estar por encima del nivel deseado en cuanto a demanda.

Los ejecutivos de mercadotecnia confrontan esta tarea por medio de la investigación, la planeación, la instrumentación y el control de mercados. Dentro de la planeación deben tomar decisiones respecto a los mercados meta, el control del mercado, desarrollo del producto, fijación de precios, canales de distribución, distribución física, comunicación y promoción.

### 1.2.5.2 La Mercadotecnia y la Comunicación en los Museos

Las diversas acepciones de las herramientas en los términos referentes a la comunicación son:

#### 1.2.5.2.1 Mercadotecnia

El marketing es, en esencia, un proceso de intercambio entre quienes buscan un producto o servicio y quienes pueden suministrarlo. Formalmente se define como ~ un proceso social, administrativo y de gestión por medio del cual éstos están dirigidos a satisfacer las necesidades, carencias y deseos de los individuos y grupos, los cuales obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de servicios o productos de valor con otros individuos o grupos ~ (Marketing de los Museos, Phillip Kotler).

#### 1.2.5.2.2 La Difusión

Según la Real Academia Española la palabra difundir significa: propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, información, etc.

##### 1.2.5.2.2.1 Las Relaciones Públicas

Son esencialmente relaciones humanas y crean el vínculo que establece una empresa con las personas, instituciones o grupos sociales que, precisamente en cuanto distintos a ella, requieren que los objetivos, actividades y servicios de aquélla que sean adecuadamente conocidos, interpretados y apreciados.

La sección de Relaciones Públicas del museo deberá dar atención a las múltiples consultas que indudablemente se presentarán. Deberá saber orientar las solicitudes de información de carácter científico hacia los especialistas capacitados para contestarlas y asimismo tendrá que atender aquellas de carácter múltiple que se presenten, provenientes del público general. Ni en uno ni en otro caso, es decir, por lo que se refiere a consultas científicas y consultas de carácter general, se puede soslayar la atención que requieran, a fin de prestigiar la institución como un organismo de servicios públicos.

Se presentarán, igualmente, necesidades para servicios de diversa índole, que teniendo el carácter de colaterales habrá que atender en forma adecuada. Nos referimos a aquellos *servicios de carácter no museístico*, pero que contribuyan, al ser eficientes, a la atracción de los visitantes del museo. Los conciertos de música, las obras de teatro y la danza, son sumamente atractivos y logran la penetración del público en el museo. Otras actividades y servicios colaterales pueden planearse, según las circunstancias. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que estas actividades son de carácter complementario, que su función es precisa, pero que no constituyen en sí el verdadero trabajo museográfico.

##### 1.2.5.2.2.2 Publicaciones

Este aspecto queda comprendido dentro de las tareas de divulgación, deberá estar formado siempre de un criterio fundamentalmente museológico. Como antes quedó dicho, el museo no puede pretender, ni debe constituirse en un centro de altos estudios si no lleva implícita la idea de la divulgación del motivo y objeto de sus colecciones.

Independientemente de la libertad que requiere un Centro de Investigación para poder desarrollarse en el museo, hay que dejar claramente establecido que la tarea de éste será básicamente del carácter que le corresponde como tal.

El tipo de publicaciones a que un museo debe aspirar queda anotado en forma general, aunque no definitiva, en los siguientes puntos:

- Guías de salas o museos. Estas publicaciones estarán dirigidas a un público general, y se recomienda una información que abarque el conjunto y que permita la visita en la forma más provechosa y práctica posible. Puede incluir información sobre conjuntos de objetos y sobre objetos en particular, sin necesariamente describirlos uno por uno. Puede ser suficiente un enfoque como el indicado para que el visitante puede llevarse una imagen y una información general.
- Guías especializadas por objetos. Estarán destinadas a un público más acucioso, que requiera mayor información, la que muchas veces, por razones de presentación museográfica, no es posible incluir junto a cada objeto. De acuerdo con el nivel del público, puede establecerse la amplitud y profundidad de la información a que nos referimos.
- Documentación monográfica. Incluirá investigaciones pormenorizadas y de gran amplitud sobre los objetos. Estas publicaciones generalmente estarán destinadas a bibliotecas, a instituciones similares al museo y a un público estudioso.
- Catálogos para exposiciones temporales. Deberán incluir la lista de los objetos exhibidos, así como un comentario o crítica introductoria para apreciarlos. Es conveniente incluir las especificaciones de tamaño y técnica de los objetos, tanto para información de un público no enterado, como para una fácil identificación futura de dichos objetos. Estos folletos serán testimonio, en gran parte, de la historia museográfica de las piezas. En muchos casos, este testimonio puede significar un interés adicional del objeto por el hecho de haber formado parte de exhibiciones importantes o determinadas.
- Folletos de distribución masiva. Incluirán información breve sobre el museo y sus colecciones para instar a las visitas del público en general y del turismo. El criterio para su diseño puede adaptarse a los sistemas usados por el llamado arte publicitario, que ha desarrollado formas adecuadas para lograr la atención del público. En consecuencia, el tipo de información será breve, llamativo y conciso.

Otras publicaciones pueden llevarse usando los medios de comunicación social o masiva de que disponemos hoy día. Los escritos en la prensa, destinados a un público masivo, en forma de reportajes o de artículos de fondo, deben hacerse a través de revistas conocidas y diarios importantes. En mucho de ellos, depende la afluencia de público a los museos. El soslayarlos, así como a *la radio y la televisión*, significará muy seguramente que el público no acuda y permanezca ajeno a estas instituciones.

#### 1.2.5.2.2.3 Promoción

En este aspecto, hay que considerar primero, antes de instar al público a las visitas, el estudio del mismo mediante sondeos y análisis metodológicamente establecidos.

##### 1.2.5.2.2.3.1 Sondeos

Pueden ser previos a la Instalación del Museo y deberán continuarse a lo largo de la vida de éste. El conocimiento de los visitantes determinará y normará criterios de actividades y organización museográfica. Midiendo la asimilación de los visitantes, se pueden establecer políticas educativas que vayan dirigidas a la zona urbana de ubicación del museo, al área urbana de mayor influencia prevista, al área urbana en general y a otras áreas geográficas nacionales.

Se recomienda un sondeo establecido sobre estas bases generales.

Se sugiere igualmente la participación de ciencias como la sociología, la antropología cultural y la psicología, conjugadas de forma interdisciplinaria a efecto de vincular la acción del museo a la población y al desarrollo del país.

Si se desatienden todos estos aspectos, se corre el riesgo, como en muchos museos, de llevar las actividades en un juego estéril, únicamente aceptado y entendido por la minoría preparada a los que menos la necesitan.

La atención al público, además de los estudios anteriores, debe referirse a lo que hoy día se denomina relaciones públicas, como anteriormente se mencionó, creándose una sección especializada para ello en los museos.

Tendrá como finalidades importantes establecer contactos entre los museos y otras instituciones culturales, buscar y conocer a los participantes directos entre el público, que estén interesados en colaborar con los museos; tratará de formar la Sociedad de Amigos, la que fuera de aspectos técnicos puede absorber muchas tareas promocionales. Dentro de ella se pueden establecer comisiones de prensa, de radio y televisión, de finanzas, de adquisiciones y de actividades sociales diversas.

##### 1.2.5.2.2.4 Divulgación

El museo concebido como un instrumento de la educación, adquiere mayor importancia en nuestra sociedad latinoamericana tan necesitada de información y desarrollo. Por este camino se llega a las tareas de divulgación como actividad de mayor importancia, dentro de nuestras obligaciones en plan museográfico.

##### 1.2.5.2.2.5 Servicios Educativos

¿Cómo trabaja el Departamento de Servicios Educativos?

- Investigación de los programas educativos en los diferentes niveles para generar programas de actividades relacionadas con ellos.
- Diseña diferentes opciones para visitar el museo.
- Realiza estudios de público.
- Aplica diversos instrumentos de evaluación para sus actividades.
- Capacita a los maestros para trabajar los contenidos del museo con sus alumnos.
- Promueve diferentes actividades para la capacitación y actualización del personal que colabora en esta área.

Su Objetivo General es el diseñar diferentes estrategias que ayuden al acercamiento de los diferentes tipos de público. Este vínculo debe estar relacionado con los contenidos del museo para que tengan un aprendizaje significativo durante su estancia en el Museo.

Los propósitos prácticos de estos servicios educativos se relacionarán con el logro entre el museo y el público para que éste obtenga un conocimiento mayor de las materias del museo, una ampliación de la experiencia cognoscitiva del mismo, una apertura a otros campos del saber, instando a los interesados al conocimiento de áreas nuevas de la ciencia y las artes, a ahondar y refinar su capacidad de observación y análisis, así como lograr una información más profunda del significado y naturaleza de las colecciones.

Será importante buscar que la población general del país, tenga la mejor comprensión del lenguaje de símbolos de nuestra cultura expuestos en los museos, a fin de adquirir una más clara conciencia de la propia identidad.

#### 1.2.5.2.2.5.1 Personal que Colabora en el Área de Servicios Educativos

- Jefe del Departamento
- Asesores Educativos
- Talleristas
- Estudiantes que realizan Servicio Social

#### 1.2.5.2.2.5.2 Actividades para los Diversos Públicos

Para lograr todo lo anterior, se exponen a continuación 10 puntos importantes que servirán para diseñar los programas de divulgación:

→ El público escolar ~ merecerá atención primordial, estableciendo diversos programas para niños y adolescentes y desarrollando las ya existentes. Las visitas conducidas durante la época escolar, complementadas con el Taller de Experiencia Didáctica en los museos que puedan tener capacidad para ello, deberán combinarse con programas durante la etapa de vacaciones (campañas culturales de verano, Pasaporte del Arte, Festival del Centro Histórico, Festival del Bosque de Chapultepec), o mediante la organización de cursos más largos. Éstos tenderán a suministrar un mayor conocimiento del museo y a establecer una actividad artística sistemática en el ya mencionado Taller de Experiencia Didáctica. Se pueden organizar cursos de técnicas diversas de arte, como pintura, escultura y expresión, mediante diversas técnicas pedagógicamente establecidas. Estos cursos pueden organizarse mediante *la aportación, por parte de los alumnos, de una cuota de inscripción para sufragar los gastos del profesorado y de los materiales*. La edición de *guías*, que más adelante se anota, puede complementarse con la edición de una guía infantil para explicar el museo y su contenido mediante procedimientos didácticos a la altura de enseñanza primaria. Se buscará para ello el nivel posible de asimilación infantil de los objetos y colecciones del museo, aplicando un criterio pedagógico adecuado.

→ El público universitario ~ puede ser invitado a participar en la Sociedad de Amigos del Museo, o a formar parte en alguna otra organización similar que le permita tener acceso a ciertos servicios especiales y en algunos casos, ser invitado a colaborar en las diferentes áreas de trabajo del museo, como investigación, exhibición y

divulgación. Esto, además de lograr una ayuda para los museos, constituirá una base de enseñanza directa, por participación en las actividades. Conviene establecer una acción coordinada con las instituciones universitarias a fin de obtener mayores provechos. Independientemente de todo esto, los estudiantes universitarios podrán disfrutar de los servicios generalizados para adultos que adelante se exponen.

→ Actividades para maestros ~ charlas pre-visita, cursos de sensibilización compartidos con otros museos, cursos de capacitación impartidos por cada museo de acuerdo con sus propios objetivos y posibilidades, proyectos museo-escuela, publicaciones para maestros: guías para maestros.

→ Los servicios generalizados para adultos ~ pueden recurrir a diversas técnicas ya experimentadas, como las visitas conducidas, mediante el establecimiento de un cuerpo de guías, mediante los cursillos in situ impartidos por los especialistas del museo, así como por el establecimiento de cursos seriados, en ciclos de temas relacionados con el museo.

Las conferencias de especialistas, sobre temas particularizados, son también importantes para el público de adultos.

Las ediciones sobre temas relacionados con el museo pueden organizarse de la siguiente manera:

- ~ Guía general del museo ~ dirigida a un público masivo para facilitar la visita, con explicaciones de carácter genérico, estableciendo recorridos básicos y presentando los objetos más característicos para entender, apreciar y gustar de las exhibiciones.
- ~ Guía científica del museo ~ presentando cada objeto con todo detalle científico, como origen, historia, motivos de su creación, materiales constitutivos, técnicas usadas, etc. Se recomienda una fotografía pequeña como identificación de cada una de las piezas, en forma exhaustiva. Se incluirán tanto los objetos exhibidos, como aquellos que se guardan en la bodega, quedando a criterio de los organizadores de la guía, una selección representativa de algunas colecciones, si éstas son demasiado grandes. Este género de guía estaría dedicado a un público especializado que demanda mayor información. Las guías de objetos así concebidas han sido realizadas por pocos museos, pero resultan de gran interés para los investigadores.
- ~ Los estudios monográficos ~ realizados por los especialistas, se harán inicialmente sobre los objetos de mayor relevancia histórica – cultural y estética, siendo el ideal la inclusión de todas las piezas de las colecciones del Museo, por lo que este trabajo debe establecerse en forma ininterrumpida durante la vida del museo.
- ~ El boletín del museo ~ que informe sobre actividades realizadas o por realizar, con diversos artículos de fondo, es necesario para difundir especialmente los trabajos del museo al público distante.
- ~ Las publicaciones en organismos internacionales de divulgación científica ~ editadas por otras instituciones, son importantes para dar a conocer el museo en medios fuera del país.

→ El público campesino ~ se ha beneficiado poco o nada con instituciones como los museos, instalados y destinados a los medios urbanos. Se puede buscar, como en México, la participación de algunos grupos campesinos en la instalación correcta del material etnográfico. Esto ha motivado a algunos grupos a realizar periódicamente visitas al museo por el interés de encontrar sus producciones dentro de las exhibiciones. Igualmente, la comparación de sus propias producciones con las del resto del país tiende a despertar el interés hacia la propia ubicación en el ámbito nacional, hecho que cobra importancia sobre todo entre los grupos más marginados.

No obstante, la necesidad de programas especiales más dinámicos, como la presentación de colecciones viajeras, se hace indispensable. La programación adecuada de un tipo de información con interés para la vida y la cultura campesinas debe exigir particular empeño y reflexión se corre fácilmente el riesgo de querer imponer actividades de las llamadas de “alta cultura”, que a bajos resultados conducirían por corresponder casi siempre a otra textura sociocultural, diferente a la propia de las comunidades rurales. La ecología, las adecuadas técnicas de explotación, las artes y artesanías populares, las tradiciones étnicas y la historia nacional o local, podrán suministrar temas de difusión de suficiente interés para los programas museográficos.

→ El público científico ~ podrá participar colaborando con las secciones de documentación, sea de los servicios centralizados que se han propuesto, o por medio de los departamentos de documentación de los museos que se vayan estableciendo. Esta participación y colaboración pueden hacerse valiéndose de las publicaciones ya descritas, los estudios monográficos, etcétera.

→ Los programas especiales ~ deberán formularse para ubicar el papel del museo en forma realista dentro de la sociedad contemporánea, el cual no se entiende si no se lleva implícita una visión de redención humana. La liberación integral del hombre, en múltiples aspectos amenazada por el desarrollo y cambio de la sociedad de hoy día, será fundamento de sus actividades. El museo no puede soslayar el compromiso de contribuir a la toma de conciencia popular en la participación ciudadana. La evaluación de los recursos y posibilidades del museo en este compromiso social dará pie al planteamiento de actividades particulares orientadas a las mayorías necesitadas y a los grupos marginados.

*La puesta en duda de la validez de los museos, dentro de los verdaderos y más trascendentales problemas de la sociedad contemporánea, durante la primera Reunión para la creación de la Organización Latinoamericana de Museos, en Santiago de Chile, en 1972, ha hecho reaccionar a las personas dedicadas a los trabajos de museología, quienes consideran la necesidad de una completa revisión de su razón de ser. Solamente a partir de una reflexión profunda y honesta podrán salir soluciones válidas, no únicamente para el establecimiento de programas determinados, sino para una orientación general de actitudes y finalidades.*

→ Las colecciones itinerantes ~ deberán tener una intensidad de programas, mientras no existan más museos en el interior del país. Se procurará establecer programas seriados, organizando temas relacionados con el Museo Nacional de la capital, mediante calendarios precisos determinados de antemano.

Deberá ser característica de las exposiciones viajeras, la facilidad de su montaje en cualquier medio, teniendo la característica de ser autosuficientes o auto transportables, por decirlo así. La agilidad para el transporte y otras condiciones prácticas, obligan a una actitud disciplinada por parte de los organizadores y diseñadores, para lograr el mensaje más amplio con la mayor economía selectiva.

→ La difusión masiva ~ mediante el empleo de los sistemas de comunicación modernos es indispensable en nuestros días el diseño de programas de esta naturaleza, quedando a cargo de los especialistas en la materia en unión con los técnicos del museo. El sonido y la imagen son la base de estos nuevos sistemas, que han sido más desarrollados por las técnicas de propaganda comercial. Por esto último, en muchas ocasiones existe cierta resistencia por parte de los encargados de los museos para el uso de esos recursos. Sin embargo, se recomienda plenamente su empleo tomando desde luego las medidas necesarias para conservar la dignidad y seriedad que corresponde a una institución de cultura. El abandono de estos sistemas significa no hacer uso de uno de los recursos más formidables que para la difusión de las ideas se hayan inventado hasta el presente.

→ La biblioteca ~ que aparece anotada en el organigrama, junto a la sección de documentación, debe prestar también importantes servicios para la divulgación. La biblioteca, además de dar servicio de la sección de documentación del museo de que se trate, dará atención a un público general, que si bien no marcará su carácter, sí condicionará los niveles de información posibles.

Hay que tomar en cuenta la diversidad de personas, con distinto nivel de información, que pueden tener acceso a este organismo. Sin embargo, la biblioteca de un museo se adapta, de preferencia, a la temática del mismo, buscando la especialización que le corresponda.

Se recomienda también que junto con la biblioteca se organicen una hemeroteca, una filmoteca y una diapositeca, que servirán para los programas de divulgación y difusión ya anotados.

Se recomienda igualmente, si ello es posible, la concentración de archivos muertos de diversas dependencias gubernamentales, que puedan tener interés histórico o quizá tenerlo en el futuro. La concentración de documentos históricos es también indispensable.

→ Las tiendas de publicaciones ~ es conveniente para los museos y de preferencia que puedan quedar ubicadas cerca del acceso. Tendrá por objeto presentar al público, para su adquisición, las publicaciones del instituto, así como todas aquellas que se relacionen con temas propios de la institución, como réplicas de objetos, arqueología y todo aquello que sea de interés para la venta y difusión entre el público.

La tienda de los museos puede ayudar con sus beneficios al mantenimiento de las instituciones, aunque siempre deberá conservar la dignidad y seriedad que una institución cultural exige.



#### 1.2.5.2.2.6 Tres Publicaciones Sobre la Difusión

El objetivo de recabar esta información tiene como único fin el darse cuenta como se ha manejado y operado el término de la Difusión en los siguientes ejemplos:

- a. El Museo Nacional de Historia en Voz de sus Directores.
- b. Publicación de Guías de museos y espacios educativos editada por la Secretaría de Educación Pública para el ciclo escolar 2006 – 2007.
- c. Publicación de la 4° Feria de Museos M + E, Museo mas Escuela una relación en construcción, septiembre de 2007.

1.2.5.2.2.6.1 Primera Publicación – Los Directivos del Museo Nacional de Historia  
 Museo Nacional de Historia ~ Esta información fue recabada del libro de Carlos Vázquez Olvera, **El Museo Nacional de Historia en Voz de sus Directores**, 1997.

<b>Director Período</b>	<b>Tema ~ Opinión</b>
Dr. Silvio Zavala Vallado 1946 ~ 1954	
Pág.46	<b>Las publicaciones</b> <i>Las guías y las explicaciones sobre lo que el museo estaba exhibiendo.</i>
Pág. 47	<b>La difusión</b> <i>Todo era difusión, el museo es difusión.</i>
Arq. Felipe Lacouture Fornelli 1977 ~ 1982	
Pág. 71	<b>Las guías impresas por salas</b> <i>En general las guías son complicadas pues deben ser dirigidas para los públicos específicos, ejemplo: niños, obreros, estudiantes de secundaria y preparatoria. Las guías están dirigidas en forma un poco sin edad, es un problema serio.</i>
Pág. 81	<b>El museo como un centro de investigación y difusión y su relación con instituciones de educación superior.</b> <i>La difusión es un elemento fundamental y el museo debe tener sus investigadores y vincularse a instituciones científicas.</i>

<b>Director Período</b>	<b>Tema ~ Opinión</b>
Pág.82	<p><b>La formación del museógrafo. LAS DISCIPLINAS DEL MUSEO.</b>  <i>Es toda la gama de actividades, de disciplinas que van desde la documentación, investigación, catalogación, restauración, conservación, presentación, explicación, la educación y la <b>difusión</b> llegando finalmente a la comunicación y la retroacción.</i>  <i>Es una persona que realiza el diseño previo del espacio museográfico con sus elementos para presentar, labor de diseñador, tener una noción muy clara del manejo del espacio, de la luz, las texturas, los volúmenes, las circulaciones y circuitos del público, tener énfasis es decir tiene que dar para destacar, por ejemplo, un billete de tren más que un traje, porque históricamente es más importante. Esa es la habilidad y el problema del museógrafo.</i></p>
Miguel Ángel Fernández Villar 1982	
Pág.104	<p><b>La publicación del catálogo y guía</b>  <i>No se tiene todo el inventario catalogado, lo que se tiene solo cuenta con una descripción, el inventario no llega ni siquiera a catálogo razonado o interpretativo. Además de la identificación de las piezas deben abrir un universo mental. El folleto no siempre funciona, falta labor editorial.</i></p>
Pág. 110	<p><b>La importancia de la difusión</b>  <i>Había visitas guiadas, cuando había exposiciones se hacía un folleto con su cartel, nunca hubo para un gran libro, menos para videos, ni audiovisuales, ni alta ni mediana tecnología, nunca estuvo presente en el museo. No era bien visto el acercamiento a la iniciativa privada.</i></p> <p><b>La difusión es poderosa y fundamental</b>  <i>La función del museo es tratar de hacer accesible la información cultural y el patrimonio cuidarlo en beneficio de los sectores mayoritarios.</i>  <i>La <b>difusión</b> es poderosa y fundamental, se transforma en cambio con el fin de llevar la información a sectores muy amplios de la población. Acercar al gran público al patrimonio de México, que es su patrimonio, decirle “esto es tuyo, cuidalo”, darle la mayor información posible, transmitir los beneficios de la cultura.</i>  <i>Los directores de los museos <b>NO SE CONOCÍAN</b>, no tenían contacto, después hasta se prestaban cosas, instrumentaban algo en común, si hay colaboración se establecen lazos y nexos, se ofrece ayuda, la idea del Festival de Museos fue benéfica pues los acercó, con el tiempo ha fructificado.</i></p>
Pág. 111	<p><b>El contacto con los medio masivos</b>  <i>La radio, me pregunto ¿Por qué los museos no utilizan esos noticieros que escucha todo el país? Por ejemplo el Museo de</i></p>

<b>Director Período</b>	<b>Tema ~ Opinión</b>
	<i>Televisa (prehispánico), el Centro Cultural de Campos Elíseos, el Tamayo, a veces sus exposiciones no tienen la calidad que parece, su programación desconcierta, tiene altibajos, a veces muy buena otras es pésima, pero como tienen LA <b>DIFUSIÓN</b> en sus manos, tienen público cautivo. Ellos si saben manejar la <b>difusión</b>, ellos tienen los medios, eso es importantísimo. Eso es una grave deficiencia.</i>
Pág.129	<b>El museo como centro de investigación y difusión</b> <i>El área de difusión le dimos una gran importancia a través de las exposiciones temporales y de diferentes actividades culturales, logrando así hacer el puente para comunicarnos con la mayor parte de nuestros visitantes.</i>
Pág. 132	<b>La difusión y las exposiciones temporales</b> <i>Dentro de las actividades del museo las exposiciones temporales sirven de difusión, porque así se mantiene vivo el interés de las personas que si bien conocen el museo, desearán regresar y ver temas distintos a lo largo de su temática. También se tiene la oportunidad de hacer intercambios con otros países para exhibir no únicamente exposiciones que tienen relación con la temática del museo, sino exposiciones de de distintos países y distintos temas. Esto es un arma de la <b>difusión</b> para mantener al museo vivo y cerca de la comunidad.</i>
Pág. 134	<b>El apoyo de los medios masivos</b> <i>Cuando se les llamaba para la realización de algún reportaje especial para difundir una exposición, la respuesta era inmediata, tanto los canales estatales como los comerciales. Considero que los canales de televisión están ávidos de buenas exposiciones. La televisión, la radio y la prensa llegan a muchísimas personas. De la radio comercial por ejemplo radio Mil se hacía un intercambio, ellos nos daban publicidad y nosotros poníamos su logotipo dentro de nuestras actividades, era una manera de promocionarse mutuamente. El interés por las publicaciones relacionadas con los temas del Museo En primer lugar, la publicación de los catálogos de las exposiciones y posteriormente de las colecciones.</i>
Amelia Lara Tamburrino 1983 ~ 1990	
Pág. 176	<b>La difusión cultural</b> <i>El Museo Nacional de Historia tiene dos pilares básicos: Uno ~ es la adquisición de piezas con todos sus engranajes que tienen que ver con la selección y con el trabajo del curador.</i>

Director Período	Tema ~ Opinión
	<p><i>Dos ~ es la publicación, la difusión más allá de las vitrinas, sobre todo la difusión en letra impresa. A manera de antologías se pensaba reeditar los Anales del Museo, por otro lado las publicaciones de los curadores y los testimonios de los ex directores. En los cuarentas se centralizaba lo que es la investigación histórica y no se tenía un programa de publicaciones. Se pensó solucionarlo con un boletín para así establecer una serie de contactos y relaciones con los autores. Lo difícil era una revista, al igual que un Museo no es fácil sostenerla, se pensó en otra <b>difusión</b>, en folletos.</i></p>
Pág. 177	<p><i>Mi idea de la <b>difusión</b> era que el museo tiene que ser un espacio cultural múltiple, entonces se aprovecharía la posibilidad de tener conciertos gratuitos, ciclos de conferencias, la promoción de simposios, coloquios, conferencias magistrales. Esto da una <b>difusión</b> al museo más allá de las vitrinas y de la idea de que el museo es un lugar donde se guardan objetos viejos, el lugar donde duerme la historia en su cama de cristal, por lo que hay que hacerlo vivo con el sentido de ser un espacio de discusión, de impartición de conocimientos, no necesariamente del conocimiento libresco.</i></p> <p><i>La <b>difusión</b> de las diferentes manifestaciones culturales de los diversos grupos sociales.</i></p> <p><b>UNA PROBLEMÁTICA</b></p> <p><i>En el Alcázar hubo que detener el flujo de gente en los conciertos sabatinos, se canceló porque estaban sobrepasando el cupo seguro del público, además no precisamente era gente “culto” ni de la “élite”. La idea era que lo disfrutaran las personas que estaban dentro del museo. Estos conciertos se promovían en la radio, la televisión y el periódico. La idea original era difundir y tener mucho público que se enteraran lo que se hace en el Museo, pero también guardar la imagen de que un museo no es un lugar de esparcimiento fácil, siempre se requiere de un poco de esfuerzo mental e intelectual, es decir que se ponga atención y que interese. Esto no es invento mío lo marca la LEY Y lo defendieron los directores que me antecedieron, que llegaran las manifestaciones que ahora entendemos como cultura popular, que en realidad es cultura mercantil, siempre se intentó que lo que se presentara en el Museo, a pesar de que pareciera ser elitista, en realidad lo que estuviese exigiendo era un poco de esfuerzo del público.</i></p> <p><i>Evitamos convertir el espacio museístico en un lobby de hotel, esto es por los espectáculos que se brindan, es decir, que la gente no hay que darle las cosas tan sencillas, que no se piense que es un teatro popular, un quiosco de un jardín o el Auditorio Nacional, que si quieres leer es porque te interesa leer y tienes que hacer el esfuerzo mental en lo que allí se presentó.</i></p>

Director Período	Tema ~ Opinión
	<p><b>El empleo de los medios masivos de comunicación</b></p> <p><i>Se utilizó la televisión y la prensa periódica, revistas, etcétera, para promover el Alcázar, también entrevistas, se difundió lo que era el trabajo del Museo, desde el contenido de las exhibiciones o salas y los proyectos que se estaban realizando, y el mismo trabajo de los talleres.</i></p> <p><i>Interesar a la gente que está metida en los trabajos para dar a conocer su labor, y así ellos mismos se mejoran, que sepan que están en un foro público y que no solo están atrás de sus trincheras laborales y que nadie los ve.</i></p>
<p>Salvador Rueda Smithers 1990 ~ 1992</p>	
<p>Pag. 191</p>	<p>Dirigió el museo de 1990 a 1992 habla que el proyecto intelectual Museo Nacional de Historia tiene dos pilares básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ uno es la adquisición de piezas con todos sus engranes que tienen que ver con la selección y el trabajo del curador.</li> <li>~ <b>el otro pilar es la publicación, la difusión, la cual va más allá de las vitrinas, sobre todo la difusión en letra impresa.</b></li> </ul> <p><i>Comenta textualmente: “En alguna ocasión pensé que era bastante grave el hecho de que el Museo Nacional de Historia no tuviera un programa de publicaciones. Pensé que se podría solucionar con un boletín, sin embargo en mi experiencia del consejo editorial de la revista “Historias” me hacía ver que para planear un boletín había que establecer primero una serie de contactos y relaciones con posibles autores y empezar a pedir trabajos para que el boletín tuviese una secuencia y pudiera sostenerse. Lo difícil de una revista, al igual que un museo no es hacerla, sino sostenerla y como existen boletines muy buenos dentro del mismo instituto o en otros museos, yo pensé que estaba iniciando o iniciaríamos con una desventaja, ¿con que material podríamos contar?. Entonces así fue que pensé que un programa de publicaciones no ambicioso, que por lo pronto se sumara al de otra <b>difusión</b>, que era de folletitos explicativos de piezas o de aquella folletería que explicara, sobre todo a los niños, el contenido de lo que han sido las exhibiciones en servicios educativos. Esto en cuanto a la parte de la letra impresa.”</i></p>
<p>Pag. 192</p>	<p><b>Características y responsabilidad del cargo de director</b></p> <p><i>Coinciden en la importancia de las exposiciones</i></p> <p><i>La <b>difusión</b> y organización de diferentes y numerosas actividades culturales que dan vida y atractivo al Museo.</i></p> <p><i>Se requiere mejor especialización.</i></p> <p><i>Se requiere espacio y seguridad.</i></p> <p><i>Reforzamiento del taller de restauración, carpintería y montajes.</i></p>

<b>Director Período</b>	<b>Tema ~ Opinión</b>
	<p><b>Características y responsabilidades administrativas del director.</b></p> <p><i>Si algo sucede al museo o en el museo, el responsable es el director. Existen limitantes presupuestales.</i></p> <p><i>Una infraestructura material y humana insuficiente y un sueldo poco atractivo.</i></p> <p><i>Debe tener una cierta dinámica juvenil, la preparación, el dinamismo, la entrega, una gran capacidad de comunicación y ser un buen administrador.</i></p> <p><i>Tener claros los propósitos del museo dentro de la política cultural del Estado y de un Programa Nacional de Museos.</i></p> <p><i>Debe ser un historiador, con camino recorrido de cincuenta años, que al final de su vida intelectual, que los últimos veinte años de su vida productiva sea el Museo.</i></p> <p><i>Que no tenga que estar en grilla, ni en mesitas redondas de polémica, no tiene que competir, se le exige creatividad de la que ha acumulado en la experiencia de toda su vida profesional.</i></p> <p><i>La función del museo es tratar de hacer accesible la información cultural y el patrimonio, cuidar el patrimonio cultural de la Nación en beneficio de los sectores mayoritarios, éste se debe compartir. Temas novedosos que al mundo le gustaría conocer y viceversa.</i></p> <p><i>Dar al público opciones de visitas de otro tipo, un espacio cultural vivo, abierto a todas las posibilidades que la misma cultura puede tener.</i></p> <p><i>Los recursos presupuestarios para su desempeño son limitados. Los recursos producidos por el ingreso a éste siempre se han reintegrado al Estado a través de la Secretaría de Hacienda, estos no se han reinvertido en la misma proporción con la que ingresa.</i></p> <p><i>Había un presupuesto mínimo de operación, es decir el 90% o más se va a gasto de mantenimiento de operación.</i></p> <p><i>El 90% de los recursos se iba en sueldos, es dinero que no llega a la administración del museo. Otro gran porcentaje presupuestal se fue a obra.</i></p> <p><i>La participación de la iniciativa privada con su colaboración, el funcionamiento del museo ha sido posible debido a la constante reducción presupuestaria.</i></p>

**1-30a ~ Primera Publicación ~ Museo Nacional de Historia en Voz de sus Directores**

1.2.5.2.2.6.2 Segunda Publicación – Publicación de Guías de Museos y Espacios Educativos, Editada por la Secretaría de Educación Pública para el Ciclo Escolar 2006 – 2007

Secretaría de Educación Pública  
Guía de Museos y Espacios Educativos  
Para apoyar la Educación Básica en el Distrito Federal  
Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico  
AFSEDF  
Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. para el ciclo escolar 2006 – 2007.

La Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico (DGIFA) pone en sus manos, una vez más la Guía de Museos y Espacios Educativos para apoyar la Educación Básica en el Distrito Federal. Se trata de una edición especial. Primero, porque culminamos el esfuerzo que hemos realizado – a lo largo de tres ciclos escolares – por mejorar el contenido y el formato del documento para que sea de fácil consulta. Segundo, porque enviaremos al menos un ejemplar a todas las escuelas de educación básica ubicadas en el Distrito Federal para que pueda ser consultado, tanto por directivos como por maestros frente a grupo.

Si queremos de verdad incorporarnos a la sociedad del conocimiento necesitamos formar ciudadanos creativos, analíticos, empáticos con las necesidades de los otros y comprometidos con el cuidado de la vida. Los Museos y espacios educativos pueden convertirse en herramientas pedagógicas idóneas para formar esos ciudadanos. Las visitas y actividades que ofrecen pueden reforzar, complementar, ampliar el aprendizaje formal de nuestros alumnos. Y pueden hacerlo en forma determinante, no sólo de manera marginal, secundaria, adicional o “extra ~ curricular”.

A través de la Guía de Museos y Espacios Educativos queremos brindarles la posibilidad de que seleccionen actividades extraordinarias que quieran realizar con sus alumnos, a lo largo del ciclo escolar. Actividades que, ya sea en La modalidad de la escuela va al espacio o El espacio va a la escuela, rompan la rutina cotidiana, sorprendan a los chicos y los inciten a usar su imaginación. Actividades que respondan a las necesidades de sus alumnos y que, a la vez, los acerquen a la oferta cultural – excepcional – que existe en su ciudad..

Para el ciclo escolar 2006 ~ 2007 la Guía estará finalmente en la WEB y tendrá vínculos con sitios de museos y espacios educativos, que iremos enriqueciendo. Cumpliremos así con el sueño – largamente acariciado – de que se convierta en una herramienta viva. La Guía virtual estará en la página de la DGIFA, que ha sido diseñada para recibir sus comentarios y sugerencias.

En contraste con la **difusión** virtual hemos hecho un esfuerzo de promoción, cara a cara, a través de la Feria de los Museos. La hemos concebido como un espacio de diálogo e intercambio de experiencias entre las comunidades escolares y los colegas de los museos. La feria presenta una muestra de la oferta que contiene la Guía: visitas, actividades y materiales didácticos para alumnos; talleres para maestros, también teatro y música para las comunidades escolares y las familias. Un proyecto piloto, que inició hace apenas tres años, ha madurado lo suficiente para

institucionalizarse. Comienza a tener arraigo entre nuestras escuelas y reconocimiento en otros países. Ojala la Feria de los Museos se convierta en una tradición del sistema educativo en el Distrito Federal. De ustedes, maestros, también depende que así sea.

Para el ciclo escolar 2006 ~ 2007 y para muchos ciclos venideros, esta Guía – ya sea la versión en papel o la virtual – es una invitación para animarlos a explorar las infinitas e inusitadas posibilidades de aprendizaje – fuera del aula – que pueden explorar junto con sus alumnos. Se trata de un documento con diseño atractivo; ordenado con base en cuatro áreas clave del currículo: ciencias, arte, valores y lenguajes; con información clara y concisa para planear visitas a los museos y espacios educativos, actualizada por ellos mismos.

Queremos que la Guía se convierta en una herramienta pedagógica no sólo útil, sino indispensable para planear actividades que enriquezcan su trabajo cotidiano en el aula. De aquí la importancia de su participación comprometida en las mismas. Se trata de que educadores y educandos compartan una experiencia lúdica y vivencial que puedan, incluso, llevar de regreso al aula. El que los alumnos copien fichas o sellen el boleto de admisión a un museo, lejos de hacer significativa su visita, puede quitarles el interés por repetir la experiencia. Experiencia a través de la cual queremos privilegiar el aprendizaje gozoso, autónomo e inquisitivo de los niños y jóvenes.

Estoy cierta que sabrán promover entre sus alumnos actitudes que les permitan disfrutar las visitas. Deseo que todos los niños y jóvenes inscritos en el nivel de educación básica en esta ciudad, sus maestros y familiares, los directivos y las autoridades educativas tengan acceso a esta Guía. Y que si llegan a hojearla, ésta haga honor a su nombre y los guíe hacia los maravillosos recintos culturales de esta ciudad que, con razón, el ilustre viajero Alejandro Von Humboldt llamó “la ciudad de los palacios”.

Con mi aprecio y reconocimiento

Karen Kovacs

**1-30b ~ Segunda Publicación ~ Guías de Museos y Espacios Educativos, SEP**



1.2.5.2.2.6.3 Tercera Publicación – Publicación de la 4ª Feria de Museos M + E, Museo mas Escuela Una Relación en Construcción, Septiembre de 2007

4ª Feria de Museos M + E  
Museo +Escuela  
Una relación en construcción  
MIDE Museo Interactivo de Economía  
Tacaba 17, Centro Histórico  
Ciudad de México  
Septiembre 11 y 12 del 2007.

La Secretaría de Educación Pública y el Comité de Vinculación Permanente Museo + Escuela, organizamos la 4ª. Feria de Museos para propiciar un acercamiento con la oferta educativa de los espacios museísticos de la Ciudad de México. En tu recorrido encontrarás una muestra de Museos que te invitan a aprovecharlos.

Los Museos te ofrecen un espacio de reflexión, un apoyo continuo para el programa curricular que día con día desarrollas, así como una oportunidad de capacitación diferente. ¡Queremos trabajar juntos en la construcción de una nueva y enriquecedora relación!

Estamos presentando nuevas plataformas educativas que consideramos que refuerzan los contenidos curriculares y el desarrollo de competencias.

Los espacios de exhibición están acompañados de un programa académico complementario que te permita conocernos con mayor certidumbre. En las conferencias programadas, queremos introducirte al mundo de los museos y en los laboratorios, te mostramos estrategias docentes de capacitación específica para enfrentar algunos de los problemas cotidianos en los espacios museísticos. El cupo para acceder a estas actividades es limitado. Te invitamos a registrarte e inscribirte en las áreas correspondientes ubicadas en la Feria.

¡Esperamos disfrutar juntos la construcción de esta relación!

***1-30c ~ Tercera Publicación ~ 4ª. Feria de Museos, M + E***

### 1.2.5.3 Bibliografía

9. Vázquez Olvera, Carlos, Felipe Lacouture Fornelli, *Museógrafo Mexicano*, impreso en los talleres del INAH, 2004
10. Vázquez Olvera, Carlos, *El Museo Nacional de Historia en voz de sus Directores*, Plaza y Valdés editores, 1997.
11. Lacouture Fornelli, Felipe, *Apuntes sobre Administración de Museos del Curso O.E.A.*, 1972. Centro Paul Coremans, INAH, México, DF
12. Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, editorial Ecafsa Thomson Learning,
13. *Administración I*, Universidad Tecnológica de México, Ciencia y Técnica con Humanismo, UNITEC, Colección Eje de Administración,
14. *Administración II*, Universidad Tecnológica de México, Ciencia y Técnica con Humanismo, Colección Didáctica II UNITEC, Tercera Edición,
15. Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Ecafsa, Thomson Learning, 2007.
16. *Apuntes de la cátedra del Mtro. Joaquín Cabrera sobre Habilidades Directivas impartidas en el plantel Polanco de la Universidad Mexicana.*

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN MUSEÍSTICA

Con el propósito de comparar los lineamientos administrativos de los museos desarrollados en otros países, a continuación se describen los procesos y funciones fundamentales de los procedimientos que rigen a los Museos de Venezuela de acuerdo a su página de internet:

<http://museosdevenezuela.org/Tecnologia/TecnologiaDocumentos.shtml>

Nota: Investigando quien o quienes tuvieran información y lineamientos actualizados, completos y veraces sobre los museos, en el IPN, el Lic. Arturo Solís del Museo del Centro de Difusión de Ciencia y Tecnología, nos remitió a la dirección electrónica antes mencionada.

### 1.2.6. Técnicas de Administración Museística

#### 1.2.6.1 El Perfil de la institución Museística

##### 1.2.6.1.1 La Definición de la Institución

Los Museos son instituciones al servicio de la sociedad así como su desarrollo, éstos están destinados a afianzar la relación del hombre con su patrimonio natural y cultural.

La definición de la Misión constituye el fundamento y punto de partida de la acción del museo, la relación de la institución y su entorno. La misión describe los valores y prioridades del museo. Es la razón de ser de la institución, su filosofía o conceptualización. Consideramos perfil institucional a los elementos que definen al museo tomando en cuenta aspectos tales como planificación y gestión.

La Planificación refiere la preparación de las acciones futuras y deberán incluir los objetivos y las tareas específicas a cumplir a corto, mediano y largo plazo, el diseño de Estrategias y el desarrollo de políticas acordes con los elementos que la definen, es decir, sus colecciones y/o el patrimonio que preserva, el público al cual sirve, su entorno y radio de acción.

La gestión del museo depende del diseño de su estructura organizativa y Administrativa y de las relaciones que se crean en el ejercicio de su actividad.

#### 1.2.6.2 Conceptos Básicos

##### 1.2.6.2.1 Patrimonio Cultural

“Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.

Los conjuntos: grupos de construcciones aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje, les de un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, el arte o la ciencia.

Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal

excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico”. (Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural UNESCO, París, 1972)

También comprende obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas surgidas del alma popular y el conjunto de valores que dan sentido a la vida. Es decir obras que expresan la creatividad del pueblo; la lengua, los ritos, archivos, bibliotecas, gastronomía, artesanía, etc.

#### 1.2.6.2.2 Patrimonio Natural

Son aquellos construidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, o de la conservación de la belleza natural.

Comprende el conjunto de objetos producidos por el intelecto y la mano del hombre a los que la sociedad atribuye un particular valor artístico, histórico, documental, estético, científico, espiritual o religioso y que constituye una herencia material y cultural del pasado para las generaciones venideras.

Comprende el conjunto de objetos producidos por el intelecto y la mano del hombre a los que la sociedad atribuye un particular valor artístico, histórico, documental, estético, científico, espiritual o religioso y que constituye una herencia material y cultural del pasado para las generaciones venideras.

#### 1.2.6.2.3 Bienes Culturales

Abarca lugares, monumentos de carácter arquitectónico, arqueológico, histórico reconocidos y registrados como tales, así mismo los vestigios del pasado no reconocidos ni registrados, lugares, monumentos recientes de importancia artística o histórica.

##### 1.2.6.2.3.1 Bienes Culturales Inmuebles

Sitios arqueológicos, históricos o científicos, edificios u otras construcciones de valor histórico, científico, artístico o arquitectónico, religioso o secular, conjunto de edificios tradicionales, los barrios históricos o zonas urbanas y rurales urbanizadas, los vestigios de culturas pretéritas que tengan valor etnológico. Ruinas sobre el nivel del suelo, vestigios arquitectónicos o históricos bajo la superficie de la tierra.

##### 1.2.6.2.3.2 Bienes Culturales Muebles

Bienes amovibles que son la expresión o el testimonio de la creación humana o de la evolución de la naturaleza que tienen un valor arqueológico, histórico, artístico, científico o técnico.

Se entiende por **Museo** cualquier establecimiento permanente Administrado en interés general a fin de conservar, estudiar, poner en evidencia por medios diversos y esencialmente, exponer para el deleite espiritual y la educación del público un conjunto de elementos de valor cultural: colecciones de objetos de interés artístico, histórico, científico y técnico.

#### 1.2.6.2.3.2.1 Museo Integral

Es una institución al servicio de la sociedad que adquiere, comunica y fundamentalmente expone, con fines de estudio, conservación, educación y de cultura, los testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y del hombre.

#### 1.2.6.2.3.2.2 Museología

Es la ciencia del Museo. Tiene que ver con el estudio de la historia y trayectoria de los museos, su papel en la sociedad, los sistemas específicos de investigación, educación y organización, relacionado con el medio ambiente físico y las clasificaciones de los diferentes tipos de museos. Es la rama del conocimiento concerniente al estudio de los fines y organización de éstos.

#### 1.2.6.2.3.2.3 Museografía

Es el conjunto de técnicas y de prácticas deducidas de la museología o consagradas por las experiencias concernientes al funcionamiento del museo.

Responsable del concepto, diseño y montaje de las exposiciones utilizando métodos y técnicas adecuadas a los propósitos del museo y de todas sus áreas de trabajo.

### 1.2.6.3 Lineamientos Generales

Los museos son instituciones sólidas y estables que crecen preservando los legados culturales de la humanidad a través del tiempo. Es responsable y custodio de los bienes culturales y naturales del patrimonio nacional. Existen leyes nacionales e internacionales que apoyan el resguardo de ese patrimonio, luego entonces debe ser uno de los organismos que haga respetar esas leyes a través de su labor.

El prestigio se mide de acuerdo con la calidad de sus colecciones, de la atención al público, así mismo definir sus líneas de investigación y cumplir con una misión educativa permanente. Su papel es importante dentro de la educación de cualquier país y la toma de conciencia de la comunidad, por ello, debe conocer los problemas sociales, económicos y políticos de su realidad. Debe estar enmarcado dentro de una realidad global, con el objetivo de estimular el entendimiento de nuestra realidad cultural.

#### 1.2.6.3.1 Colección

De acuerdo a su colección definirá su perfil y necesidades. Una buena colección debe poseer una información de base indispensable para no perder su valor científico potencial y cultural. Debe estar identificada su:

- procedencia
- ubicación cronológica
- contexto cultural e importancia.

~ Las adquisiciones tienen diferentes modalidades y pueden ser efectuadas:

- por trabajo de campo
- por compra
- donación
- depósito
- operaciones de ingresos y egresos

- movimientos internos y externos de las obras.

#### 1.2.6.3.2 Tipología de museos

- de acuerdo con su alcance geográfico
- de acuerdo con la densidad y homogeneidad de la colección
- de acuerdo con el carácter jurídico de la institución
- de acuerdo con la naturaleza de la colección

#### 1.2.6.3.3 Aspectos Legales

Se pueden limitar a seis puntos que los directores y administradores deben conocer:

- a. Formas jurídicas escogibles para crear una institución museística
- b. Acta Constitutiva y los Estatutos como eje de la vida jurídica
- c. Naturaleza Jurídica y Norma Jurídica
- d. Patrimonio
- e. Reformas ulteriores a los actos constitutivos
- f. Terminación de la vida jurídica y sus consecuencias

#### 1.2.6.3.4 Aspectos Administrativos

Deben responder a la misión de la institución y variarán en función de sus responsabilidades y tamaño. Hay que sincronizar las funciones generales que el museo debe desarrollar para cumplir con su Misión, Planificación y Programación, Organización y Procedimientos, reclutamiento y Administración de recursos humanos. Toda unidad administrativa debe ejecutar tareas comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas propiamente dichas, las cuales se ejercen desde la Dirección de la institución, estableciendo un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades planificadas; recomienda normas de control financiero.

##### 1.2.6.3.4.1 Presupuesto y Financiamiento

El presupuesto es un instrumento que sirve, no sólo para determinar los costos de un programa o proyecto sino también para disciplinar la sección institucional. Debe estimarse a partir de sus necesidades particulares, según las actividades programadas durante el año. Las adquisiciones de objetos para el incremento de colecciones, además de los gastos esenciales de operación. El presupuesto debe ser calculado, ajustado y discutido anualmente. Deben estimarse con precisión todos los ingresos y egresos de capital aplicando un sistema de inventario anual, balances mensuales que agilicen el control presupuestario de la institución.

La labor de administración debe responder a las exigencias y responsabilidades del museo como institución cultural, educativa, recreativa y responsables de su patrimonio.

~ Dentro del presupuesto se debe contemplar los siguientes gastos de operación para cubrir las necesidades financieras de cada una de las áreas operativas del museo.

##### 1.2.6.3.4.1.1 Los Gastos de Operación

###### 1.2.6.3.4.1.1.1 Gastos de Funcionamiento

Gastos de personal, capacitación, adiestramiento, honorarios profesionales, seguros y servicios generales.

#### 1.2.6.3.4.1.1.2 Gastos Operativos

Papelería y efectos de oficina, imprenta y reproducción, comunicación, transporte, caja chica.

#### 1.2.6.3.4.1.1.3 Gastos de Montaje y Preparación de Exposición

Embalaje, museografía, Difusión y Programación de eventos.

#### 1.2.6.3.4.1.1.4 Gastos de Mantenimiento

Todo lo referente al cuidado, limpieza y reparación en general de la sede.

#### 1.2.6.3.4.1.1.5 Gastos de Adquisición de Colecciones

El financiamiento por su parte, representa la forma como serán previstos los recursos económicos para cubrir los costos que determina el presupuesto, lo que implica desde luego indicar su procedencia.

~ Dentro del presupuesto se deben estimar cuales son las fuentes de financiamiento necesarias para proveer los recursos financieros que cubrirán los gastos de operación siendo estas las siguientes:

#### 1.2.6.3.4.1.2 Fuentes de Financiamiento

##### 1.2.6.3.4.1.2.1 Subsidios Provenientes del Estado

La administración pública formada por ministerios, oficina de la presidencia de la república, empresas del estado e institutos autónomos.

##### 1.2.6.3.4.1.2.2 Donaciones Privadas

Otorgadas por empresas u organizaciones nacionales e internacionales que prevén fondos de ayuda para proyectos culturales.

##### 1.2.6.3.4.1.2.3 Ingresos Propios

Provenientes de actividades que el mismo museo genera, tales como conferencias, seminarios, conciertos y otros. Ganancias obtenidas por tarifas de admisión. De la tienda del museo a través de la venta de obras de arte, objetos decorativos, postales, diapositivas, catálogos, afiches, etc. del alquiler de los espacios del museo para eventos varios.

##### 1.2.6.3.4.1.2.4 La Sociedad de Amigos

Puede ser otro medio de apoyo a la labor del museo. Éstas generalmente están constituidas por un grupo compuesto de altas personalidades del mundo financiero, cultural, político y entidades en lo posible ajenas a la institución que se pretende ayudar. Estas deben ser jurídica y administrativamente autónomas, especificando en su acta constitutiva y estatutos que no tiene fines de lucro y su papel es de apoyo al museo.

~ La función primordial de ésta, es la búsqueda de fondos que puedan prestar ayuda financiera al Museo, para ello es recomendable:

- a. Servir de enlace entre la institución patrocinada y el patrocinante.
- b. Desarrollar una Promoción y Publicidad de la institución patrocinada.

- c. Establecer estrategias y actividades paralelas que sirvan para aumentar la capacidad de recaudar fondos destinados al Museo, por ejemplo: publicaciones, eventos regulares, ventas especiales, acuerdos con empresas, etc.
- ~ Para desarrollar una labor dinámica y eficaz, la Sociedad de Amigos debe:
  - a. Tener control estricto del listado de los patrocinantes.
  - b. Mantener contacto directo y periódico con el patrocinante a través de diferentes medios.
  - c. Promover nuevos métodos de acercamiento y servicios de carácter exclusivo para el patrocinante.
  - d. Vigilancia constante del servicio de atención al patrocinante.

#### 1.2.6.3.4.2 Funciones del Personal del Museo

##### 1.2.6.3.4.2.1 Áreas Ejecutivas

Se detalla en forma resumida las funciones del personal del museo:

- *Dirección o Consejo Directivo*: encargada de representar formal y jurídicamente la institución. Es la responsable de las políticas rectoras de la institución, administración de las colecciones, coordinar los programas culturales, administración y presupuesto, recursos humanos y servicios del museo. Establece las normas contractuales, laborales, convenios interinstitucionales y otros.

##### 1.2.6.3.4.2.2 Áreas Operativas del Museo

- *Educación*: es el área de la museología que formula y ejecuta la política educativa de la institución. Interpreta las exposiciones para el público a través de paneles didácticos, Guías de estudio, audiovisuales, etc. Supervisa y organiza las visitas guiadas del museo y establece las pautas para las guías docentes. Debe conocer técnicas de enseñanza. Propone actividades o eventos que complementen las exposiciones.
- *Registro e Inventario*: responsable del control, registro e inventario, tanto documental como fotográfico de las colecciones. Se ocupa de los trámites de seguro, préstamos, depósitos, custodia y control de salida y entrada de objetos de la sede del museo.
- *Conservación*: responsable de ejecutar las acciones relacionadas con las condiciones físicas y ambientales de las colecciones del museo. Debe manejar los procedimientos técnicos que garanticen la integridad física de los bienes culturales.
- *Investigación*: responsable directo del estudio, e interpretación científica del patrimonio, tangible e intangible, perteneciente al museo. Recomienda la incorporación, autenticación e intervención de la colección(es). El término curaduría es usualmente empleado para hacer referencia a la función descrita.  
Debe conocer los sistemas de averiguación, conservación, educación, organización y sus relaciones con el medio físico según el tipo y naturaleza del museo.
- *Biblioteca y/o Centro de documentación*: responsable de coleccionar, preservar y administrar todo el material documental bibliográfico del museo. Debe garantizar el servicio adecuado a los investigadores, estudiantes y público en general.



- *Servicios generales*: responsable de todas las actividades relacionadas con el mantenimiento, limpieza y resguardo de la sede del museo. Inspecciona los trabajos de instalación y operativos de los equipos del museo.

#### 1.2.6.4 Bibliografía

1. <http://museosdevenezuela.org/Tecnologia/TecnologiaDocumentos.shtml>

## **ESTRATEGIAS Y MARKETING DE MUSEOS**

Este capítulo señala la Estrategia y Marketing de museos.

Los museos están optando actualmente por reinventarse, adaptándose a las expectativas y condiciones cambiantes y respondiendo con nuevas formas de organización, diseño de exposiciones, programación y servicios.

Las estrategias de mercadotecnia aplicadas a los museos, el reto de crear audiencias; la comunicación y promoción así como los folletos y hojas informativas de los museos, es lo que tratará este tema.

*Nota: en la UNAM la maestra Graciela de la Torre nos apoyó con este material.*

### **1.3 Estrategias y Marketing de Museos**

#### **1.3.1. Concepto de Marketing**

El marketing es, en esencia, un proceso de intercambio entre quienes buscan un producto o servicio y quienes pueden suministrarlo. Formalmente se define como ~ un proceso social y de gestión por medio del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros individuos o grupos ~ (Kotler, 1994, p. 6).

El marketing parte de la base de que cada persona es un ser con necesidades y deseos que satisfacer (autoestima, alimento y cobijo, educación, sociabilidad, entretenimiento, un cierto nivel de vida, logros creativos, etcétera.), necesidades y deseos que pueden satisfacerse mediante una gran variedad de productos y servicios. En consecuencia por ejemplo el Museo que desarrolle exposiciones y programas, debe orientarse al consumidor (cliente, usuario o visitante). Por consiguiente habrá que darse a la tarea de conocer a los consumidores, la capacidad de organización para conocer sus necesidades, el entorno en el que interactúan los consumidores y los competidores que aspiran cubrir las mismas necesidades. Como siguiente paso se trabajará sobre la innovación, el esfuerzo por desarrollar productos y servicios que resulten satisfactorios al visitante.

#### **1.3.2. Papel del Marketing en el Museo**

Los museos tienen que relacionarse con todo tipo de públicos y mercados. De hecho los museos figuran entre las organizaciones más diversas y complejas del panorama actual, con múltiples grupos sociales y públicos a los que es necesario atender. La multiplicidad de componentes sugiere por sí sola, la importancia de las aplicaciones del marketing en los museos.

El plan de marketing de un museo examina la situación actual del mercado; analiza tendencias, oportunidades y amenazas en el entorno circundante; formula objetivos y estrategias; define programas de acción y presupuestos para llevar a cabo los planes y objetivos, y establecer sistemas de control y evaluación para determinar si se están alcanzando los objetivos y estrategias de marketing y en caso negativo, identificar las medidas correctoras que pueden tomarse. Las auditorías de marketing constituyen la herramienta para que los museos averigüen de forma sistemática y exhaustiva si los planes de marketing son apropiados y se están implementando de manera satisfactoria.

### 1.3.2.1 Categorías de Marketing

Después de que el museo llegue a la conclusión de que los principios y herramientas de marketing son aplicables a sus misiones y objetivos, el personal pertinente debe elaborar un plan de marketing que englobe una o más de las categorías:

- Marketing de productos existentes
- Marketing de nuevos productos
- Marketing de servicios
- Marketing de promoción y ventas
- Marketing de precios y donadores
- Marketing de marca

Dependiendo de los objetivos y estrategias del museo, los responsables modelarán una combinación óptima de herramientas que permita atraer al mayor número de visitantes, amigos y donadores.

Los museos tienen que gestionar las ofertas actuales ~ colecciones, exposiciones, programas educativos y servicios ~ con la idea de mantener su calidad y atractivo. Las ofertas de los museos, como los productos comerciales pueden perder calidad o quedar desfasadas con el paso del tiempo. Como los museos compiten con otras organizaciones en calidad, disponibilidad y precio, de modo que se ven forzados continuamente a añadir valor a sus ofertas. Así mismo se debe encontrar canales de distribución que hagan las ofertas más accesibles y cómodas para los diferentes grupos.

Los museos no trabajan únicamente para atraer a estudiantes a sus instalaciones, también envían a sus empleados a visitar escuelas, organizan retiros y campamentos fuera del museo y muestran sus colecciones a través de internet, dado que las ofertas distribuidas llegan a un público externo mucho mayor y a la larga pueden inducirlo a visitar el museo.

El personal responsable ha de saber cómo utilizar la publicidad, correo directo y telemarketing; cómo realizar presentaciones convincentes ante grupos interesados para llegar a los públicos objetivo.

Por último, los museos tienen que esforzarse por desarrollar una imagen y una identidad distintiva y atractiva.

### 1.3.3. Retos Estratégicos de los Museos

Un número creciente de museos está optando actualmente por reinventarse, adaptándose a las expectativas y condiciones cambiantes y respondiendo con nuevas formas de organización, diseño de exposiciones, programación y servicios. Los cambios que están experimentando los museos pueden contemplarse como la respuesta a lo que los profesionales de los museos consideran, los desafíos del futuro, desafíos que abarcan múltiples áreas y facetas. En el presente se analizan tres de estos retos: definir una misión diferencial motivadora y establecer un equilibrio viable entre la misión y las demandas externas; crear un público consolidado y granjearse el apoyo de la comunidad y generar recursos suficientes para sostener un museo a largo plazo.

#### 1.3.4. El Museo Elige su Misión

La misión fundamental de un museo, con independencia de sus características particulares, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes. Sin apoyo, un museo no puede perdurar. Cabe argumentar que el núcleo de un museo es su colección, y la mejor declaración que conocemos acerca de la misión de un museo y el propósito de sus colecciones es la que formuló William W. Moss, jubilado después de diez años como director de los archivos de la Smithsonian Institution, en su informe anual de 1993:

Los archivos, museos y bibliotecas son instituciones creadas expresamente para conservar cosas materiales que consideramos de valor duradero... Sabemos que nada material es permanente... También sabemos que, en el mundo tal, ¿porqué necesitamos archivos, bibliotecas y museos?... La respuesta es que <<así no permitiremos que lo falso nos induzca a error... Es socialmente necesario ~ y probablemente esencial desde un punto de vista psicológico ~ que impidamos que otros nos engañen acerca del pasado. Si toda la historia es inevitable una interpretación, conviene que dispongamos de la interpretación más fiable y duradera... Necesitamos evidencias perdurables, evidencias que sobrevivan a lo largo del tiempo a pesar de los cambios de interpretación, que nos permitan confiar en la información que utilizamos con tanta libertad. Son lugares... para verificar la realidad en un mundo de información desmesurada, competitiva y a veces contradictoria.

#### 1.3.5. Los Museos Reconcilian Investigación, Educación y Entretenimiento

Durante los años setenta y ochenta, los profesionales de los museos empezaron a examinar la multiplicidad de papeles que cabe esperar que desempeñen los museos, en particular los museos de mayor envergadura que se consideran a sí mismos como instituciones populares, educativas y de investigación, todo en uno.

- Entretenimiento ~ disfrutar de un tiempo y una actividad libres, relajados y no estructurados... una actividad lúdica y recreativa... una actividad que permita refrescar tanto el cuerpo como el espíritu (pasear sin preocupaciones, visitar diferentes galerías, probar aparatos interactivos, sentarse a comer, ir de compras por las tiendas).
- Sociabilidad ~ encontrarse o departir con otros... mirar a otras personas y estar junto a ellas... participar en actividades públicas compartidas (visitar una exposición en grupo, reunirse con alguien a la hora de comer, mirar a otros visitantes).
- Experiencia de aprendizaje ~ recopilar y adquirir información... percibir nuevas cosas y nuevos modelos... ejercitar la curiosidad y el sentido del descubrimiento... intentar comprender cosas... contemplar y reflexionar... practicar las aptitudes cognitivas (realizar un experimento científico, ver nuevas formas de arte, leer rótulos y textos para conocer el contexto y el significado).
- Experiencia estética ~ sumergirse en percepciones sensoriales, especialmente visuales y táctiles... contemplar objetos por su belleza, más que por su carácter

moral o utilitario... comparar cosas y descubrir modelos... participar en una actividad concentrada e intensiva (comprar cuadros de un mismo artista para valorar sus cualidades, semejanzas y diferencias; disfrutar de presentaciones multimedia que involucren diferentes sentidos).

- Experiencia conmemorativa ~ celebrar y honrar a un líder, acontecimiento, grupo u organización... compartir logros históricos... ensalzar algo... conectar con el pasado, el testimonio histórico, la cadena de causas y efectos, los cambios en los materiales y la continuidad a lo largo de la historia y el tiempo... descubrir valores elevados que refinan la sensibilidad en un museo de ciencia con un sentimiento de logro; contemplar un ícono con reverencia y respeto.
- Experiencia de deleite ~ observar cosas que elevan la mente, la imaginación y el espíritu... encontrar magia, deleite, fascinación y éxtasis en objetos y lugares... salir de la rutina de la vida cotidiana (contemplar una exposición de arte con deleite, o una muestra de ciencia y tecnología con temor reverencial).

#### 1.3.6. Reto a Cumplir: Crear Audiencias

Arnold L. Lehman, actual director del Brooklyn Museum, había desempeñado anteriormente el cargo de director del Miami Museum of Art y del Baltimore Museum of Art. Antes de asumir la dirección de cada una de estas instituciones, Lehman se paseaba por el museo y formulaba la pregunta: “¿Qué hace que un museo sea agradable para la gente que no lo conoce?” (Martin, 1997, p. B1). El interrogante que plantea Lehman puede parecer simple a primera vista, pero encierra una de las claves del éxito de un museo. En el pasado y aún a veces hoy, los responsables y los profesionales de los museos NO han sabido responder a esta pregunta.

Según la Museums & Galleries Comisión, el principal organismo asesor del gobierno británico en tema de museos, << los estudios han demostrado que, si se las persuade para que crucen el umbral de un museo, la mayoría de las personas encontrarán algo que les interese y que haga que la visita merezca la pena.

El reto consiste no sólo en proporcionar una buena experiencia a los visitantes, sino también en mejorar las técnicas de marketing con el fin de atraer a aquellos que no van a los museos (1992, p. 33). Harold Williams, recién jubilado como presidente del Getty Trust, corrobora: tenemos que lograr que la gente entre en los museos. Y esto requiere marketing en todas sus formas (Feldstein, 1991, p. 122).

#### 1.3.7. Audiencias Diversas, Múltiples Grupos Sociales

Los museos sirven a públicos diversos, a múltiples grupos sociales y a visitantes que tienen intereses, intenciones y expectativas dispares. Cabe esperar que los museos presten una atención especial a los niños, jóvenes y adultos mayores, éstos últimos brindan su apoyo.

Atraer, desarrollar y retener al público son objetivos fundamentales de cualquier museo. En su forma más simple, estos objetivos se reducen a tres tareas:

*Primero* ~ conquistar a las personas, muchas de las cuales nunca han estado en un museo, haciendo que éste resulte visible, familiar y atrayente;

*Segundo* ~ persuadirlas para que repitan la visita y diseñar y proponer ofertas motivadoras y experiencias satisfactorias que predispongan a la gente a convertirse en visitantes regulares o incluso en amigos del museo, y

*Tercero* ~ competir eficazmente con otros proveedores de actividades de ocio, que ocupan la mayor parte del tiempo libre de la mayoría de las personas. Estas tres tareas pueden extenderse en varias direcciones específicas:

- a. Encontrar formas de llegar y atraer al no público (en casi todas las comunidades, la gran mayoría de los residentes).
- b. Diversificar los públicos y llegar a los recién llegados y a las comunidades étnicas emergentes.
- c. Animar a los visitantes ocasionales para que acudan con mayor asiduidad y persuadir a los visitantes habituales para que aumenten su implicación como amigos, voluntarios o patronos.
- d. Crear programas y servicios que conviertan la visita al museo en una experiencia agradable y gratificante.
- e. Convertir el museo en un destino turístico y establecer asociaciones con agencias de viajes y el sector hotelero, así como con los gobiernos locales regionales.

#### 1.3.8. Desarrollo Turístico

El turismo es uno de los sectores más amplios y de crecimiento más rápido en todo el mundo. Y cada vez es mayor el número de turistas que buscan experiencias culturales y relacionadas con el patrimonio, no solamente viajes de placer. Tal como ha observado G. Donald Adams, un pionero en el campo de las relaciones públicas y el marketing de museos, éstos se encuentran en una posición idónea para derivar mayores beneficios en el futuro a partir del número creciente de turistas culturales. El sector turístico tendrá que reconocer cada vez más lo importante que son los museos y demás atractivos culturales de Norteamérica para el éxito de sus negocios. La aceptación por parte del sector turístico y el crecimiento del mercado de turismo cultural se combinarán para convertir los museos... en grandes generadores de ingresos (1995, p. 37).

#### 1.3.9. Marketing de Museos

En 1986, G. Donald Adams abordó la problemática de los museos desde una perspectiva que no muchos años antes se habría considerado tabú: ¿Qué ocurriría si alguien le dijera que su trabajo se encuadra en el mundo del espectáculo? Lo más probable es que su reacción oscilara entre la repulsión y una mueca burlona... Pero la realidad es que los museos están compitiendo por el tiempo libre y el dinero de la gente. Y, en este sentido, compiten en un campo que va desde los videocasetes, dvd, y los centros de entretenimiento doméstico hasta lo mejor que pueda ofrecer Broadway, Hollywood o Madison Avenue (Adams y Boatright, 1986, p. 16). Adams hurgó en una faceta importante del mundo museístico antes de que lo hicieran muchos de sus colegas. Los museos tradicionales apenas invertían en Difusión, Promoción, Publicidad, Relaciones Públicas o Marketing. Hacían pocos esfuerzos para aumentar la demanda de los productos y servicios que ofrecían. En comparación con el

marketing de las firmas comerciales de entretenimiento, información y educorrecreación, los museos competían en ligas inferiores.

El panorama ha empezado a cambiar. Los responsables de los museos están comprobando que las inversiones en creación de imagen y denominación de marca, relaciones públicas, publicidad mediática y marketing y comunicación, pueden ser sumamente productivas para la atracción de públicos y la generación de ingresos y rentables para la consecución de los fines que pretenden cumplir.

Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad.

#### 1.3.10. Los Museos Adoptan la Planificación Estratégica

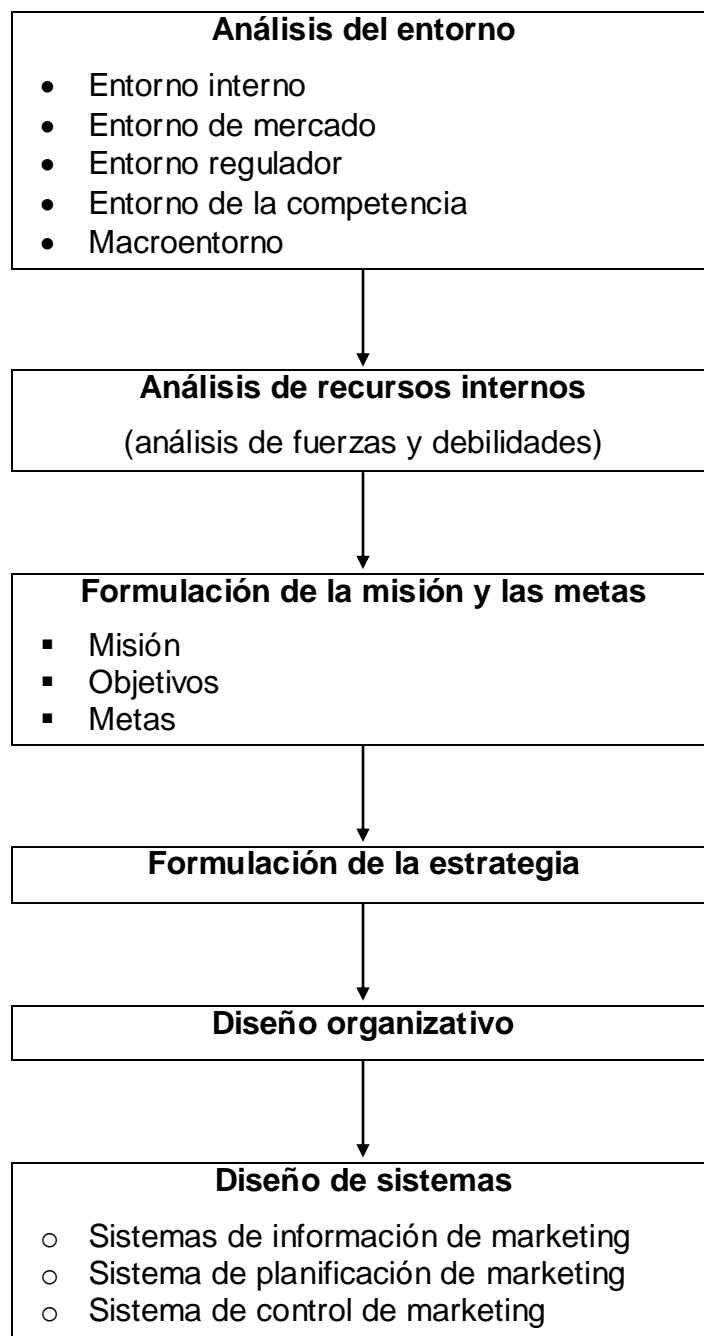
~ Sistema de planificación estratégica de marketing

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica de marketing, el primer elemento del proceso de planificación estratégica de marketing requiere cuatro pasos:

- 1) Analizar los entornos en los que debe operar cualquier plan de marketing
- 2) Analizar los recursos internos
- 3) Formular una misión, objetivos y metas
- 4) Formular estrategias



### 1.3.11. Proceso de Planificación Estratégica de Mercado



#### **1- 31 Relación del Proceso de Planificación Estratégica de Mercado**

### 1.3.12. Múltiples Mercados, Múltiples Misiones

Los museos de hoy tienen que pensar cómo quieren posicionarse en diferentes y varios posibles mercados. Cada uno representa una necesidad, valor o satisfacción que pretenden conseguir los patronos o los diversos tipos de visitantes a cambio de acudir al museo:

- ✓ ¿Qué lugar debería ocupar un museo en el mercado educativo y más concretamente en relación con las guarderías, escuelas, institutos y universidades?
- ✓ ¿Cómo debería posicionarse un museo en el mercado del entretenimiento y la relajación?
- ✓ ¿Qué papel debería desempeñar un museo como espacio para los intercambios sociales e interpersonales – donde la gente pueda encontrarse y relacionarse – y como centro de la vida de la comunidad?
- ✓ ¿Qué papel debería desempeñar un museo como lugar para conmemorar la historia, el patrimonio y los logros de una comunidad y para acrecentar su orgullo?
- ✓ ¿Qué papel debería desempeñar un museo en el desarrollo de aptitudes y en la transmisión (especialmente a los jóvenes) de conceptos básicos de ciencia, historia o arte?

La orientación al mercado anima a los museos a definir sus misiones de forma amplia en relación con los públicos y grupos de consumidores a los que sirve, las necesidades de éstos y las técnicas o tecnologías que pueden aplicarse para satisfacerlas.

Por ejemplo, un museo de ciencia y tecnología, ya no solamente muestra piezas famosas de tecnología sino también explica conceptos y métodos científicos.

#### 1.3.12.1 Formulación de Estrategia

Es el esfuerzo que realiza un museo para diseñar una estrategia genérica que le permita alcanzar sus metas. La formulación de una estrategia consta de dos etapas básicas:

- 1) El museo examina sus ofertas, productos y servicios actuales para determinar cuáles de ellos conviene reforzar, mantener, reducir o eliminar; sobre esta base, desarrolla una estrategia de cartera de productos.
- 2) A continuación, el museo examina nuevos productos y nuevos mercados hacia los que puede expandirse y proceder a elaborar una estrategia de expansión de productos y mercados.

#### 1.3.13. Establecimiento de la Estrategia de Marketing

Se deberán cumplir seis primeros pasos del proceso de planificación estratégica de marketing:

- análisis del entorno
- análisis de los recursos y competencias del museo
- sus fuerzas y sus debilidades
- determinación de la misión
- objetivos y metas
- formulación de estrategias generales

Los diferentes miembros del organigrama funcional y de la dirección:

- conservadores
- educadores
- diseñadores de exposiciones
- profesionales del marketing
- personal de desarrollo

Pueden proceder a elaborar sus planes específicos. Todos estos planes específicos, incluido el plan del marketing deben inscribirse dentro del plan estratégico más amplio.

#### 1.3.14. Planeación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica de mercado, es el marco a través del cual un museo configura, planifica, implementa y controla la misión que ha diseñado; los programas, productos y servicios que ofrece, y los segmentos de público a los que pretende llegar. El proceso consta de tres etapas:

- 1) Establecer un sistema de planificación que analice los factores de entorno; fuerzas y debilidades de la organización, misión objetivos y metas, y que luego determine las estrategias.
- 2) Modelar un diseño organizativo que se adapte a las estrategias.
- 3) Crear sistemas para controlar la implementación y los resultados de la planificación, en concreto, sistemas de información, planificación y control de mercado.

#### 1.3.15. Comprender los Públicos del Museo

El desarrollo de la audiencia es un objetivo primordial de los museos actuales. No siempre ha sido así. Tal como señalaba a mediados de los años noventa, un conservador de un museo universitario habría podido preguntar perfectamente: “¿Es necesario un público? Sin embargo, los museos que en otra época daban total preeminencia a sus colecciones o a su investigación, están colocando ahora a los visitantes en el centro de sus actividades: establecimiento de relaciones con sus comunidades, inversión de recursos para atraer a públicos más numerosos y diversos y aplicación de nuevos conceptos y métodos para contribuir a que las ofertas de los museos sean satisfactorias y educativas para los visitantes.

Es probable que el mismo día acuda a los museos una variedad casi infinita de personas: un grupo de escolares que realizan un trabajo de campo, familias con niños pequeños, adultos de edad avanzada que acuden solos o por parejas, grupos familiares amplios, adultos no relacionados que efectúan una visita en grupo, expertos y eruditos y estudiantes universitarios. Los públicos pueden identificarse por características tales como sexo y edad, raza, clase social y nivel de estudios. En general, los museos atraen principalmente a adultos y a un número desproporcionado de individuos con formación superior. Las personas mayores, en parejas o en grupos, constituyen los visitantes habituales de todos los tipos de museos durante las estaciones de otoño e invierno. Los parques zoológicos congregan una mezcla de visitantes que es más representativa de las clases sociales y los grupos étnicos locales. Los museos de ciencia y los centros de interpretación científica y tecnológica, más que otros tipos de museos, atraen a un mayor número de jóvenes y familias con niños. Los visitantes de los museos también difieren en otros aspectos: frecuencia y duración de las visitas; si son residentes locales o turistas; motivaciones, intereses y expectativas, y conocimiento previo de los museos. Es obvio que los museos deben responder a una población extremadamente heterogénea y configurar sus programas en consecuencia.

Las personas tienen diferentes actitudes frente a los museos. Algunas no han entrado nunca en un museo, ya sea porque desconocen su existencia o porque piensan que los museos son aburridos y elitistas. A unas terceras les gusta acudir a los museos unas cuantas veces al año, especialmente cuando reciben visitas de familiares o amigos de fuera. También hay quien se siente estimulado por los museos y los visita siempre que puede. A medida que los museos intentan comprender mejor sus públicos y adaptar sus programas y servicios en consonancia, van aprendiendo más sobre los procesos a través de los cuales las personas eligen las actividades de tiempo libre.

Identifican los elementos de una visita que contribuyen a hacer de ella una experiencia positiva y satisfactoria, una experiencia similar, quizás a la de esa persona que al visitar por primera vez el Denver Art Museum comentó: El museo me indujo a volver otra vez para aprender más. Hizo que me planteara preguntas sobre cosas en las que no había pensado anteriormente (Walsh, 1991, p. 13).

Se presenta comparativamente con lo antes mencionado el →

~ Reporte estadístico de visitantes en la Ciudad de México de acuerdo a las cifras de INEGI:

**Visitantes a establecimientos museográficos en el Distrito Federal por delegación y tipo de establecimiento según origen del visitante, 2005**

Delegación y tipo de establecimiento	Visitantes a establecimientos museográficos		
	Total	Nacionales	Extranjeros
Distrito Federal	18 877 832	17 912 784	965 048
Independientes	13 968 649	13 451 403	517 246
INAH	4 909 183	4 461 381	447 802

Delegación	Población 2000	Museos	Habitantes por museo
Azcapotzalco	441 008	4	110 252.00
Coyoacán	640 423	21	30 496.33
Cuajimalpa de Morelos	151 222	1	151 222.00
Gustavo A. Madero	1 235 542	7	176 506.00
Iztacalco	411 321	1	411 321.00
Iztapalapa	1 773 343	5	354 668.60
Magdalena Contreras	222 050	0	N/A
Milpa Alta	96 773	2	48 386.50
Álvaro Obregón	687 020	5	137 404.00
Tláhuac	302 790	4	75 697.50
Tlalpan	581 781	2	290 890.50
Xochimilco	369 787	2	184 893.50
Benito Juárez	360 478	3	120 159.33
Cuauhtémoc	516 255	50	10 325.10
Miguel Hidalgo	352 640	18	19 591.11
Venustiano Carranza	462 806	2	231 403.00

**1-32 Relación de Visitantes a Establecimientos Museográficos en el Distrito Federal por Delegación y Tipo de Establecimiento Según Origen del Visitante, 2005**

Como consecuencia de las investigaciones entre los visitantes, los museos están optando por mejorar la accesibilidad y comodidad de sus instalaciones, crear áreas de orientación e información, rediseñar las salas de exposiciones para que las presentaciones resulten más atractivas y organizar exposiciones que interesen a sectores más amplios del público.

#### 1.3.16. Características de los Públicos del Museo

Los públicos de los museos son muy variados. Incluyen a personas que simplemente pasaban por ahí y a otras que planean su visita con antelación. Aunque la mayoría de los museos están abiertos al público casi todos los días del año (a diferencia de otras actividades de ocio, como los parques de atracciones o los espectáculos deportivos), sus audiencias siguen fluctuando según la temporada. En los grandes museos urbanos, los turistas predominan durante los meses de verano; los residentes locales constituyen un segmento más amplio en las temporadas de baja afluencia, como en la temporada de invierno, y las personas mayores acostumbran a visitar los museos durante el otoño.

Las encuestas son el principal medio del que disponen los museos para conocer las características del los visitantes.

#### 1.3.17. Recuento del Público Total de un Museo

Diversos estudios han intentado calibrar qué proporción de la población visita museos y con qué frecuencia lo hace. Las cifras de visitas, tal como se ha indicado, no son fiables. Un estudio efectuado por la Smithsonian Institution en 1995 en Estados Unidos, estimó que dos tercios de los adultos norteamericanos (de edad igual o superior a dieciocho años) visitaron como mínimo un museo o institución afín durante el año previo al estudio; en cifras absolutas, 122 millones de personas entre una población adulta de 185 millones.

Se incluyeron las visitas a todo tipo de museos, desde museos de arte moderno, hasta acuarios. Se calculó 63 millones de adultos no visitaron ninguna institución cultural durante el año previo al estudio y se comprobó que el 90% de los no visitantes tenía una formación de nivel secundario o inferior. (Doering, 1995 p.2.) John Falk (1993, p. 73), basándose en la revisión de estudios de público, estima que probablemente menos del 40% de la población visita regularmente museos (una visita anual como mínimo) y que sólo el 20% asiste de forma habitual o activa (cuatro o más visitas anuales). Un estudio de frecuencia de visitantes a los museos británicos produjo las siguientes estimaciones: un 40% de los adultos británicos son visitantes regulares de los museos (al menos una visita anual); otro 40% son visitantes ocasionales (una visita durante un periodo de tres años), y el 20% son personas que muy raramente o nunca visitan un museo (Schuster, 1991, pp. 30-32).

En 1980 y 1981, Marilyn Hood llevó a cabo en el Toledo Museum of Art uno de los primeros análisis sobre los tipos de visitantes a los museos y la frecuencia de sus visitas en el contexto de las distintas opciones de ocio.

Hood dividió la población adulta de Toledo en tres grupos: visitantes frecuentes (que visitan un museo al menos tres veces al año), visitantes ocasionales (que visitan un museo uno o dos veces al año) y no visitantes. Los visitantes frecuentes

representaron el 14% de los adultos del área de Toledo; los visitantes ocasionales, el 40% y los no visitantes, el 46% (Hood, 1983, pp. 54-55).

Hood entrevistó posteriormente a los encuestados para analizar los factores que conformaron sus elecciones de actividades de ocio y en concreto, sus preferencias por las visitas a museos. Según este estudio, existen seis atributos que, de forma aislada o en diversas combinaciones, influyen en la elección de las actividades de ocio:

- Ⓢ Estar con gente o disfrutar de la interacción social
- Ⓢ Hacer algo que merece la pena
- Ⓢ Sentirse en un entorno cómodo y agradable
- Ⓢ Vivir el reto de nuevas experiencias
- Ⓢ Tener la oportunidad de aprender
- Ⓢ Participar activamente

Algunos de estos atributos describen comportamientos sociales e interpersonales; otros, características cognitivas e intrapersonales. Tales atributos pueden agruparse en las tres categorías siguientes:

Emocional ~ sentirse cómodo,

Racional ~ tener la oportunidad de aprender

Sensorial ~ vivir el reto de nuevas experiencias, sentirse en un entorno cómodo

Los visitantes frecuentes en el estudio de Hood, concedían el máximo valor a tres atributos: la oportunidad de aprender, vivir nuevas experiencias y hacer algo que mereciera la pena durante el tiempo libre. Los visitantes ocasionales eran personas relacionadas socialmente desde edades tempranas para buscar experiencias de participación activa, interacción social y entretenimiento como ingredientes de su actividad de ocio. Este grupo tendía a buscar experiencias relajantes, entornos cómodos e interacción con otras personas. Para este grupo eran más importantes las actividades centradas en la familia que las que implican aprender nuevas cosas o tener experiencias sensoriales. El tercer grupo, los no visitantes, tendía a valorar el hecho de estar con otras personas, participar en actividades que requieren una fuerte implicación y sentirse cómodo en el entorno.

La mayoría carecía de experiencias previas con los museos, y cualquier inclinación hacia las actividades culturales se había despertado en etapas tardías de la vida. Estas personas consideraban los museos lugares desconocidos e inaccesibles. El estudio de Hood fue especialmente innovador porque relacionó la visita, la no visita y la frecuencia de visitas a museos con la motivación, la personalidad y los factores de socialización.

Así mismo en comparación con el previo informe extranjero, ahora se citan las:  
Cifras de la Ciudad de México

Tipo de establecimiento	Total	Federal	Estatal	Municipal	Autónomo	Privado	Otro <sup>1/</sup>	INAH
Distrito Federal	84	38	10	0	2	17	8	9
Museo	66	28	7	0	1	15	6	9
Galería	14	9	0	0	1	2	2	0
Jardín								
Botánico	0	0	0	0	0	0	0	0
Jardín								
Zoológico	3	0	3	0	0	0	0	0
Acuario	0	0	0	0	0	0	0	0
Planetario	1	1	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0

FUENTE: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.  
INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

### **1-33 Relación de Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento Según Sostenimiento, 2005**

#### 1.3.18. El Turismo Como Fuente de Visitantes

A los museos acude tanto residente de la comunidad como turistas, dos públicos con expectativas e impactos muy distintos. Los turistas tienden a gastar más dinero que los residentes locales, y es más probable que compren regalos para sí mismos y para otros. Los turistas suelen ser visitantes puntuales que acuden por primera vez, mientras que muchos de los residentes de la comunidad repiten la visita. La mayoría de los turistas planea sus lugares de destino; los residentes locales pueden planificar o no sus visitas de antemano. Los turistas buscan probablemente tipos concretos de experiencias y tienen expectativas elevadas. También se sienten atraídos por las grandes exposiciones de artistas famosos.

El mercado turístico engloba varios tipos de viajeros: familias, hombres de negocios, participantes en viajes organizados, asistentes a convenciones, parejas de adultos y grupos escolares. Los museos están colaborando cada vez con las agencias de viajes y las industrias turísticas y hotelera con el fin de desarrollar planes, promociones y programas para atraer turismo.

##### 1.3.18.1 Escoger una Visita a Museo: Etapas en la Toma de Decisiones de un Visitante

La visita a un museo no suele ser accidental o imprevista; cada visitante ha escogido voluntariamente entre varias alternativas de actividades de ocio. Optar por visitar un museo supone elegir un conjunto concreto de expectativas y valores en detrimento de otros. Este es el motivo de que los profesionales de marketing hagan hincapié en transmitir las cualidades y valores únicos que la gente encontrará en los museos, pero no en otras actividades recreativas. Los proveedores de actividades lúdicas y de entretenimiento deben examinar tanto la demanda comparativa como las fluctuaciones en los patrones de demanda a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un estudio británico (Woods, 1994) detectó un descenso en el uso de las bibliotecas públicas entre 1980 y 1982. Este retroceso fue consecuencia aparentemente del auge de las actividades de ocio de índole doméstica, como ver la televisión o videos, utilizar el ordenador o jugar

con juegos electrónicos. La siguiente matriz muestra la frecuencia de participación en diversas actividades del ocio durante un fin de semana de 1992 en Washington, D.C.

Las personas y los grupos siguen a menudo un proceso identificable al elegir entre una diversidad de bienes, servicios y actividades alternativos y los expertos en marketing han desarrollado varios modelos que intentan explicar este proceso de decisión de los consumidores. En la medida en la que es deliberado, no impulsivo, el proceso de decisión abarca las cuatro etapas siguientes (Kotler y Andereasen, pp. 139-141):

*Recopilación de información ~ Evaluación de la decisión ~ Ejecución de la decisión ~ Valoración y acción después de la decisión.*

Para ilustrar el proceso de decisión que siguen los consumidores utilizaremos el caso de una familia con niños que se plantea cómo pasar un fin de semana de verano. Supongamos que seleccionar una actividad de ocio no difiere sustancialmente de escoger un producto o servicio en el mercado. Supongamos también que los padres buscan una actividad recreativa que sea activa, aporte riqueza sensorial y cumpla ciertos objetivos educativos.

<b>Actividad</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
Visitar a amigos o familiares	86
Deambular sin rumbo fijo	64
Ejercicio al aire libre	59
Trabajar en el jardín	47
Acudir a galerías comerciales	37
Comer en un restaurante	34
Ver un video	21
Ir al cine	15
Asistir a un concierto de música	11
Llevar a un hijo a un espectáculo deportivo	10
Visitar un museo o galería de arte	7
Pescar	5
Ir al teatro	4

Fuente: A weekend in the life of Washington, The Washington Post 1992, writers group, reproducción con permiso.

**1-34 Relación de Índices de Participación en Diversas Actividades de Ocio en Washington, D.C. 1992**



~ Índices en la Ciudad de México

Tipo de establecimiento	Visitantes		
	Total	Nacionales	Extranjeros
Distrito Federal	18 877 832	17 912 784	965 048
Museo	12 455 023	11 518 238	936 785
Galería	187 446	159 201	28 245
Jardín botánico	0	0	0
Jardín zoológico	6 109 529	6 109 529	0
Acuario	218	200	18
Planetario	125 616	125 616	0
Otro	0	0	0

Fuente: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.  
 INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2005.

**1-35 Relación de Visitantes a Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento y Origen del Visitante, 2005**

1.3.18.2 Aparición de la Necesidad

La primera tarea consiste en comprender cómo los consumidores desarrollan su interés inicial por un tipo de actividad recreativa y qué necesidades y deseos subyacen a tal decisión.

1.3.18.3 Jerarquía de Necesidades de Maslow.

**Jerarquía de necesidades de Maslow**



**1-36 Relación de las Apariciones de las Necesidades Según Maslow**

#### 1.3.18.4 Recopilación de información

Los consumidores que se enfrentan a la elección de una actividad de ocio llevarán a cabo probablemente una cierta recopilación de información, dependiendo del tipo de actividad planteada y de su propio nivel de necesidad de Información. A medida que los consumidores adquieren experiencia y se familiarizan con tipos concretos de intercambios, sus decisiones se vuelven más sencillas o rutinarias.

#### 1.3.18.5 Fuentes de información

Los consumidores pueden reunir información a partir de diversas fuentes: personal, no controlada por agentes de marketing (familiares, amigos, otras personas de confianza); personal, controlada por agentes de marketing (representantes de ventas, comerciales); no personal, no controlada por agentes de marketing (medios de comunicación de masas), y no personal, controlada por agentes de marketing (catálogos, anuncios, folletos). Generalmente, los consumidores aplicarán diversas ponderaciones de influencia a cada una de estas fuentes. Lo más habitual es aplicar una mayor ponderación a las opiniones personales no controladas por agentes de marketing que a las fuentes no personales sometidas a factores de marketing.

Las fuentes de información también varían según el papel que desempeña el individuo en el proceso de decisión del grupo, en este caso el proceso de decisión de la familia. Podemos distinguir cinco papeles:

- Desencadenante. La persona que sugiere en primer lugar la idea de emprender una actividad concreta.
- Influyente. Cualquier persona cuya opinión o consejo influye en la elección o decisión final.
- Decisorio. La persona que en última instancia determina cualquier parte o la totalidad de la decisión: si se emprende una actividad, qué actividad se elige, cuándo y cómo llevarla a cabo.
- Comprador. La persona que paga la actividad.
- Usuario. Cualquier persona que participa, consume o utiliza la actividad.

Consideremos los papeles de los diferentes miembros de la familia al elegir una actividad recreativa. La madre podría desencadenar el interés de la familia por una actividad recreativa al comentar que una tía visitó recientemente un museo de arte y disfrutó muchísimo. Los niños pequeños podrían expresar una clara preferencia por ir al zoológico. Un hijo mayor aconseja una forma de proceder que influye en la situación. La madre y el padre podrían tomar la decisión final. El padre compra las entradas, y todos los miembros de la familia participan posteriormente en la actividad recreativa.

Los profesionales de marketing consideran conveniente estudiar las fuentes de información de los consumidores. Identificar las fuentes de información y su importancia percibida implica entrevistar a los consumidores para preguntarles cómo conocieron una actividad concreta: las fuentes de información a las que recurrieron, el tipo de información que obtuvieron de cada una, el grado de credibilidad atribuido a las distintas fuentes y el nivel de influencia que tuvieron éstas sobre la decisión final.

#### 1.3.18.6 Evaluación de la Decisión

Como resultado de la información recopilada, la familia obtiene una imagen más clara de las elecciones disponibles. Ciertas alternativas podrían eliminarse desde las primeras fases.

#### 1.3.18.7 Ejecución de la Decisión

La etapa de evaluación conduce a la familia a formar un conjunto ordenado de preferencias, a partir de las cuales elegirá normalmente la alternativa predilecta.

#### 1.3.18.8 Valoración y Acción Después de la Compra

Tras la visita a Museo, la familia experimentará un cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. La familia puede encontrarse con un personal agradable o indiferente. También puede necesitar información orientativa, y es posible que el museo no ofrezca este tipo de servicio. Los letreros y rótulos pueden ser claros o confusos. Los servicios complementarios, como restaurantes, zonas de descanso, cabinas telefónicas y ascensores, pueden ser amplios u opresivos. La iluminación puede ser brillante o mortecina; las exposiciones, complicadas o sencillas. G. Donald Adams, director de marketing del Automotive Hall of Fame, en Dearborn, Michigan (entrevistado en febrero de 1996), argumenta que una visita familiar a un museo es una excursión, una experiencia amplia y de interrelaciones. Si se perciben negativamente ciertos aspectos de la experiencia, los demás aspectos, por más agradables o valiosos que sean, corren el riesgo de menospreciarse igualmente. Adams recomienda que los museos valoren de la forma más amplia posible las características de las experiencias de los visitantes, incluidos los desplazamientos y que tomen medidas para proporcionar servicios de máxima calidad en cada una de las etapas y reducir los costos físicos y psíquicos que suponen.

#### 1.3.19. Factores que Influyen en el Comportamiento Durante la Visita a un Museo

Las personas tienen conocimientos muy distintos acerca de los museos; también varían el interés por sus ofertas, la actitud hacia ellos y la predisposición a visitarlos. Existe toda una gama de factores culturales, de clase social, socialización y personalidad que influye en el nivel de conocimiento, disposición e interés por los museos. Los profesionales en marketing de museos se enfrentan al reto importante de comprender cómo los antecedentes y las actitudes y percepciones previas de las personas influyen en su comportamiento en el momento de visitar un museo:

- ❖ Factores étnicos y culturales
- ❖ Factores de clase social
- ❖ Factores de ciclo de vida
- ❖ Factores de estilo de vida
- ❖ Grupos de referencia
- ❖ Factores de socialización
- ❖ Factores de tendencia social

### 1.3.20. Oferta Museística

Las personas que visitan un museo lo hacen en su tiempo libre. Generalmente disponen de otras muchas alternativas: actividades culturales, como ir al teatro o a un concierto; entretenimientos domésticos, como ver la televisión, cuidar el jardín o charlar con amigos; actividades fuera de casa, como ir de compras a un centro o galería comercial, recorrer un itinerario natural o asistir a un espectáculo deportivo, o ciertos sustitutos de la visita a un museo, como navegar por la página Web del museo u hojear el catálogo ilustrado de una exposición. Para comprender el público de un museo, es importante que los responsables averigüen por qué ciertas personas nunca llegarán a visitarlo, por qué otras lo visitarán de manera ocasional y por qué unas terceras lo visitarán con asiduidad. Los responsables tienen que investigar, pues, el proceso a través del cual los visitantes de un museo /y los visitantes potenciales) deciden cómo pasar el tiempo libre. Los museos ofrecen actividades y experiencias únicas y singulares y los responsables deben aumentar la visibilidad y el atractivo de sus ofertas a fin de competir con otras actividades de ocio y captar públicos más amplios y numerosos.

### 1.3.21. Comunicación y Promoción

#### 1.3.21.1 Creación de Imagen e Identidad de Marca, Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing Directo y Ventas

Antes de que un museo o cualquier otra organización puedan determinar qué herramientas de comunicación y promoción utilizará, debe tener una imagen o mensaje para el producto, servicio, experiencia u organización que pretende promocionar. Esta imagen debe ser algo a lo que respondan los consumidores, que los seduzca, que quieran comprar o en lo que quieran participar. La imagen de un producto, servicio u organización (denominada a veces imagen de marca) también representa un atajo para captar atención y generar familiaridad y confianza. A la gente no le gusta normalmente dedicar demasiado tiempo a conocer las características de los productos y organizaciones o a realizar comparaciones. La imagen de IBM o Intel, por ejemplo, es de calidad y fiabilidad: transmite una promesa, una sensación de confianza y una expectativa de beneficio. Una imagen eficaz funciona como un embudo, que dirige el flujo de atención y hace que los consumidores se inclinen normalmente por un producto u organización concretos siempre que tienen necesidad de ese tipo de producto o servicio.

En los últimos años, los museos se han quejado de que, aun cuando las exposiciones masivas de artistas famosos atraen a grandes públicos, una vez concluida la exposición, el público disminuye hasta la siguiente muestra importante. Algunos museos, como el Museum of Science de Boston, han dedicado una cantidad considerable de recursos a crear una imagen de marca y una identidad que atraigan al público hacia el museo – no sólo durante las grandes exposiciones sino en cualquier momento – como lugar donde pasar el tiempo libre, divertirse o tener una experiencia grandiosa (Finke, 1996). Es posible que ciertos miembros de la comunidad no estén familiarizados con el museo; en otros casos, el museo puede tener una imagen aburrida y monótona que obstaculice la generación de públicos. Una imagen y una

identidad de marca eficaces pueden inducir a las personas para que visiten un museo e incluso, en última instancia, se conviertan en visitantes habituales.

#### 1.3.21.1.1 Imagen o Identidad de Marca

Una imagen o identidad de marca se crea después de una investigación considerable entre los consumidores. Como herramienta de comunicación y promoción, adopta la forma de un logotipo o símbolo visual y un mensaje, a modo de eslogan o lema, que actúan conjuntamente para atraer la atención. La imagen debería ser simple, directa, sugerente, vital y recordable. Cuando una imagen de marca se vuelve popular se asocia en la mente del consumidor con una serie de beneficios y expectativas positivas (calidad, fiabilidad, confianza, previsión de beneficios futuros, etc.).

#### 1.3.21.1.2 Nombre de Marca

El nombre de marca, o identidad de marca, es una dimensión concreta del proceso de creación de imagen. El logotipo del Museum of Science de Boston, un símbolo a dos colores de una estación orbital, junto con el nombre del museo y el slogan está vivo, se difunde extensamente a través de los medios de comunicación y aparece en las bolsas de compra, artículos de la tienda de regalos, folletos, tarjetas de amigos, material de papelería y otros productos del museo. Una imagen de marca es una promesa.

Cabe esperar que una organización con identidad de marca cumpla las expectativas y beneficios que ha prometido; esto se consigue en parte haciendo coincidir la imagen de marca con la experiencia que tiene el consumidor de dicha marca.

Los objetivos de comunicación y promoción son extremadamente variables, por lo que los museos tienen que utilizar una mezcla de herramientas de comunicación, adaptándolas a los objetivos de audiencia y mensaje.

Se ilustra en la siguiente tabla, algunas herramientas habituales, así como la variedad disponible:

Publicidad	Relaciones Públicas	Marketing directo	Promoción de ventas
Anuncios en prensa y radiodifusión Envoltorios y embalajes Correos electrónicos Catálogos Hojas informativas Folletos y opúsculos Carteles y prospectos Directorios Reproducciones de anuncios Vallas publicitarias Pancartas Exhibiciones en los puntos de ventas Materiales audiovisuales Símbolos y logotipos	Comunicados de prensa Charlas Seminarios Informes anuales Patrocinios Publicaciones Relaciones comunitarias Grupos de presión Relaciones con los medios	Correo directo Telemarketing Marketing directo integrado Marketing de base de datos	Regalos y bonificaciones Privilegios de cambio Descuentos Tickets Cupones De reembolso en las tiendas

**Nota:** este cuadro ilustra muchos de estos pasos en el contexto de la estrategia de publicidad que el Art Gallery of Notario siguió para una exposición importante.

### ***1-37 Relación de la Promoción y la Comunicación Cuyo Objetivo es la Audiencia y el Mensaje***

#### 1.3.21.1.3 Publicidad

Puede definirse como cualquier forma remunerada de presentación y promoción impersonal de productos y servicios, ideas, personas u organizaciones por parte de un patrocinador identificado. La publicidad puede añadir valor a las iniciativas de un museo de diversas formas: como propaganda de su imagen a largo plazo (publicidad institucional), como reclamo para colecciones o exposiciones concretas (publicidad producto), como forma de **difundir** información sobre un acto especial (anuncios por palabras), o como anuncio de una nueva iniciativa para los amigos (publicidad promocional).

Los museos insertan anuncios en periódicos y revistas, vallas publicitarias, cadenas de radio y ocasionalmente, canales de televisión. También imprimen folletos, envían cartas por correo y efectúan llamadas telefónicas para solicitar inscripciones como amigos y donaciones y anunciarse por otros medios.

La publicidad, como medio de comunicación, ofrece al anunciante una serie de ventajas. Permite un gran control sobre la elección del medio y el contenido del mensaje, además de un control sustancial sobre la programación de éste. El hecho de que la publicidad sea pública, sugiere que el producto anunciado esté estandarizado y homologado. Puesto que mucha gente ve los anuncios del producto, el consumidor sabe que comprarlo supondrá una decisión comprensible y aceptable socialmente. La publicidad permite que una organización repita un mensaje muchas veces, y que el receptor compare los mensajes de diversos competidores. La publicidad a gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, popularidad y éxito de la organización anunciante. La publicidad es expresiva y permite que una organización escenifique

su producto mediante la combinación artística de material impreso, sonido y color. La publicidad contribuye a crear una imagen duradera para un producto o servicio, y puede llegar a masas distribuidoras por toda la geografía a un costo relativamente bajo por anuncio.

La publicidad también tiene inconvenientes. Llega a mucha gente con rapidez, pero es impersonal. No puede ser tan persuasiva como una comunicación personal por parte de un representante de la organización. Es brusca, carece de consistencia y excede con creces el público objetivo de la organización (en comparación con el correo directo, por ejemplo, que puede ser selectivo y adaptarse a las peculiaridades de los diferentes segmentos). La publicidad establece una comunicación unidireccional con la audiencia, y ésta no se siente obligada a prestar atención o responder. La publicidad también es cara. Algunas de sus formas, como los anuncios en periódicos y radio, pueden cubrirse con un pequeño presupuesto, pero otras, como los anuncios en televisión, requieren inversiones muy importantes. Otro problema es que resulta difícil valorar el impacto real de la publicidad en los medios de comunicación, ya que la retroalimentación no es inmediata y hay otros factores que pueden influir en la respuesta del consumidor.

En los museos, la publicidad corresponde normalmente al personal de comunicación o marketing, que trabaja en colaboración con una agencia de publicidad. El personal del museo propone el presupuesto, aprueba los anuncios y campañas de la agencia y asume las facetas de correo directo, presentaciones y otras formas de publicidad. La tarea de la agencia consiste en crear anuncios y campañas eficaces y seleccionar y contratar los medios.

El desarrollo de un programa eficaz de publicidad implica los siguientes pasos:

- 1) Establecer los objetivos publicitarios
- 2) Decidir el presupuesto de publicidad
- 3) Diseñar el mensaje
- 4) Elegir los medios
- 5) Decidir el momento de anunciarse
- 6) Evaluar la eficacia de la publicidad

#### 1.3.21.1.3.1 Establecer los objetivos publicitarios

El primer paso en el desarrollo de un programa de publicidad es establecer los objetivos de éste. Tales objetivos deben surgir de las decisiones previas de la planificación estratégica del museo respecto a mercado objetivo, posicionamiento en el mercado y combinación de estrategias de marketing.

Una declaración completa de objetivos incluye cuatro componentes:

- a. El Objetivo ~ ¿A quién tenemos que llegar?
- b. La Posición ~ ¿Cuáles son los méritos de la oferta y sus rasgos diferenciales respecto a los ofertas de la competencia?
- c. La Respuesta deseada ~ ¿Qué respuesta de la audiencia se pretende alcanzar?
- d. Plazo ~ ¿Cuál es el plazo para alcanzar los objetivos?

Cuanto mejor se definan los objetivos específicos, más probable será que la comunicación publicitaria resulte eficaz. Los objetivos están conectados con los tipos de respuestas que la organización pretende obtener a partir de los temas anunciados:

*Concienciación* ~ A veces es necesario, ante todo, que un museo conciencie a la comunidad acerca de su existencia. Es posible que algunos grupos, especialmente recién llegados y minorías étnicas, no estén plenamente integrados en el tramado local de comunicaciones. En estos casos, la concienciación puede iniciarse con el reconocimiento del nombre o logotipo del museo. Tal reconocimiento debe reforzarse mediante una serie de mensajes simples a lo largo del tiempo que repitan el nombre y el logotipo o un mensaje temático.

*Conocimiento* ~ El objetivo de conocimiento se erige sobre el objetivo de concienciación y supone una información más completa. Por ejemplo un museo que organice actos sociales para jóvenes profesionales, diseñará comunicaciones que subrayen los intereses del público objetivo, como arte contemporáneo, jazz y otros programas musicales, representaciones teatrales, servicios de comida y bebida, oportunidades para las relaciones sociales, tiendas y facilidades de estacionamiento.

*Simpatía* ~ Otro objetivo de comunicación es crear un sentimiento positivo hacia el museo. Por ejemplo, un museo puede invitar al responsable de cultura de un periódico para que haga la reseña de una exposición importante y obtener la aprobación de figuras muy conocidas que expresen el entusiasmo y la satisfacción de la gente por la muestra.

*Preferencia* ~ A el público objetivo puede gustarle el museo pero preferir otras actividades, como quedarse en casa, ir al cine o asistir a espectáculos deportivos. En este caso, la publicidad pretende crear una imagen más potente a los beneficios que se derivan de visitar el museo, beneficios superiores a los que proporcionan otras alternativas de ocio.

*Intención y Compra* ~ Un objetivo importante de la publicidad es estimular la intención del público de visitar el museo pronto o incluso inmediatamente, no dentro de un tiempo, quizá remoto. La publicidad leería subrayar, por ejemplo, la importancia de visitar el museo antes de que cierre una exposición especial.

El establecimiento de objetivos publicitarios claros fue un factor relevante para el MOS – Museum of Science de Boston. El MOS es un museo de ciencia muy respetado en los Estados Unidos, con el 1.6 millones de visitantes anuales, casi los dos tercios de los cuales son familias con niños. Las investigaciones habían demostrado que la ciencia y por tanto el MOS, intimidaba a un gran número de familias. Además, el museo no estaba llegando a los crecientes colectivos étnicos. En consecuencia, la comunicación del museo combinó mensajes de aprendizaje y capacitación con mensajes de entretenimiento y entusiasmo a fin de persuadir a la gente de que la ciencia es divertida, no aterradora. Otro objetivo era retratar el museo como una institución viva y dinámica, más que estática, en sintonía con los problemas y preocupaciones contemporáneos. Un tercer objetivo era transmitir la competencia y autoridad del museo en la interpretación y comunicación de la ciencia.

#### 1.3.21.1.3.2 Decidir el Presupuesto de Publicidad

La forma más eficaz de establecer un presupuesto de publicidad es el enfoque objetivo y tarea. Se pide al personal que defina sus objetivos de mercado específicos, que determine las tareas que deben realizarse para alcanzar dichos objetivos y que estime



el costo de llevar a cabo las tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de la promoción propuesta. Una preocupación frecuente en cualquier museo es el peso que debería conferirse a la promoción dentro de la combinación total de herramientas de planificación y marketing, en detrimento de la adición de mejores servicios y programas, la realización de nuevas investigaciones o la organización de exposiciones más ambiciosas. La respuesta depende de las circunstancias particulares de cada museo, de su posicionamiento y de los tipos de visitantes a los que pretenda atraer.

Los museos tienen que distribuir cuidadosamente su gasto de publicidad entre diferentes segmentos de mercado, áreas geográficas y periodos de tiempo. Algunas preguntas que se plantean con frecuencia son:

¿Cuál es el mejor periodo para anunciarse (antes de una nueva exposición importante, coincidiendo con fechas conmemorativas, durante las temporadas de baja afluencia)?

¿Cuáles serán los grupos objetivo y cuántos habrá?

¿Cuánto debería dedicarse para llegar a los patronos actuales y cuánto a nuevos mercados?

¿Cómo debería ser el presupuesto publicitario de un museo en relación con los presupuestos publicitarios de la competencia?

El personal del museo propondrá un cierto número de proyectos que requieren publicidad. Es necesario examinar la importancia de cada uno de ellos, su costo y sus resultados probables (incluidos los medios para valorar tales resultados). Estos proyectos pueden clasificarse según una serie de criterios, desde el de máxima prioridad hasta el límite del presupuesto. (Asimismo, los museos no deberían obviar la oportunidad de colaborar con otros museos en iniciativas de publicidad conjunta. Esta práctica permite obtener el máximo provecho del dinero de cada museo).

#### 1.3.21.1.3.3 Diseñar el Mensaje

Después de determinar los objetivos, los segmentos de público objetivo, la respuesta deseada del público y el presupuesto, el museo tiene que desarrollar un mensaje eficaz para que capte la atención, mantenga el interés y despierte el deseo e inducir al público.

Los anuncios eficaces contienen varios elementos, Bud Schulber sugiere cinco reglas:

1. Que sea potente
2. Que aborde un único tema
3. Que utilice un lenguaje simple
4. Que grabe una imagen en la mente del espectador u oyente
5. Que finalice de forma espectacular (Zarco, 1993, pp. 10-12).

Los individuos podrán procesar el mensaje con mayor facilidad.

#### 1.3.21.1.3.4 Formular el Atractivo

El comunicador tiene que desarrollar un atractivo, tema, idea o propuesta singular de venta. Un anuncio debe captar la atención de una persona, ofrecerle motivos para que responda y motivarla para que responda de la forma deseada. La formulación del mensaje requiere un cierto número de decisiones:

- que decir (contenido del mensaje)
- cómo decirlo (estructura del mensaje)
- cómo decirlo de manera simbólica e imaginativa (formato del mensaje)
- quién debería decirlo (fuente del mensaje)

Otra consideración es qué tipo de atractivo utilizar en un mensaje y una imagen publicitarios. El atractivo puede ser esencialmente:

- Racional (dirigido al propio interés de la persona)
- Emocional (que subraye sentimientos tales como deseo, nostalgia u orgullo)
- Moral (que refuerce el sentido de lo que es correcto y apropiado)

#### 1.3.21.1.3.5 Elegir el Estilo de Ejecución

Cualquier mensaje puede presentarse con diferentes estilos de ejecución:

- Como la vida misma ~ el mensaje muestra a personas que disfrutan de una oferta museística. La cubierta de un folleto puede presentar a una familia mientras contempla una exposición.
- Estilo de vida ~ el mensaje subraya cómo una oferta encaja con un estilo de vida. Un anuncio para promover los amigos entre personas solteras puede mostrar a adultos jóvenes conversando en pequeños grupos y tomando un vino durante una recepción exclusiva para los amigos.
- Fantasía ~ el mensaje crea una fantasía en torno a una oferta o a la ocasión de utilizarla. En la Promoción de una nueva exposición de dinosaurios, un museo de historia natural invitaba a los visitantes a que experimenten por sí mismos los albores de la historia.
- Humor o imagen ~ el mensaje crea un estado de ánimo o una imagen evocadora en torno a la oferta. Un anuncio del Jardín Japonés en los Chicago Botanical Gardens evoca serenidad y quizá también amor, al mostrar a parejas paseando por el jardín, absortas en sus pensamientos.
- Demostración de pericia ~ el mensaje transmite la pericia y capacitación del museo y de sus investigadores y conservadores.
- Testimonial ~ el mensaje presenta a una figura muy creíble, simpática o experta que refrenda la oferta del museo.

#### 1.3.21.1.3.6 Diseño de Anuncios Impresos

Las investigaciones sobre anuncios impresos revelan la importancia de la imagen, el titular y el texto, en este orden. La imagen debe ser lo suficientemente enérgica para atraer la atención hacia el anuncio. El titular ha de ser eficaz para inducir a la gente a leer el texto. Y éste requiere una redacción y composición esmeradas. Aun entonces, sólo el 50% de la gente expuesta se percatará de un anuncio impreso realmente

brillante; un 30% de la audiencia podría recordar la idea principal del titular; un 25% se acordará del nombre del anunciante y menos del 10% leerá la mayor parte del cuerpo textual.

Los elementos de formato, como tamaño, color e ilustración, tienen influencia directa en el impacto. Los diseñadores pueden hacer pequeños arreglos en los elementos mecánicos del anuncio para mejorar su capacidad de atraer la atención. Los anuncios de gran formato captan mayor atención, aunque este incremento no siempre es proporcional a su mayor costo. Las ilustraciones en color son más eficaces que las editadas en blanco y negro.

Los creativos deben encontrar *el estilo, tono, terminología y formato* más adecuados para ejecutar el mensaje.

Todos estos elementos tienen que transmitir una imagen y un mensaje coherentes. Dado que muy poca gente lee el texto, la imagen y el slogan han de resumir la propuesta de venta.

A veces, un anuncio resulta más eficaz cuando es sugerente. En vez de declarar beneficios o atributos concretos, un anuncio sugerente permite que los consumidores imaginen beneficios o atributos significativos para ellos. Algunos museos estadounidenses utilizan el término *descubre tu lugar en el Oeste* como lema para sus anuncios impresos, vallas publicitarias y folletos. Esta publicidad se propone crear un sentimiento de identificación y de participación en una de las ideas más poderosas y románticas de los Estados Unidos. El Oeste americano es una realidad histórica, intelectual y emocional; los conceptos que encarna han llegado a tener una fuerza mítica en la cultura. Hoy día, también es una realidad comercial y una industria floreciente. En consecuencia, la publicidad del museo intenta captar amigos entre los participantes para que ayuden a preservar y celebrar el Oeste de la imaginación y la realidad... y se unan a aquellos que ya están luchando por mantener vivo el Oeste mítico y genuino.

#### 1.3.21.1.3.7 Diseño de Anuncios Radiofónicos

Bien elaborados pueden inducir a los oyentes a imaginarse en un lugar o acontecimiento y a disfrutar de su ambiente. El anuncio debe estar pensado para generar una respuesta. Si su objetivo es aumentar por ejemplo la demanda de un folleto, tienen que hablar sobre el folleto. Si un anuncio de sesenta segundos propone una nueva oferta para los amigos, ésta debe quedar clara durante los sesenta segundos.

Los anuncios radiofónicos deberían escribirse como si se dirigieran a una sola persona:

- Mencione varias veces el nombre de su organización
- Incluir un titular que especifique el plazo el cual el oyente puede responder, (sólo quedan dos días para comprar las últimas entradas del mayor acontecimiento de la temporada)

#### 1.3.21.1.3.8 Elección de Canales Específicos

La creatividad es una necesidad imperiosa en este proceso. No se dispone de datos firmes para responder a todas las preguntas y en última instancia, el museo tendrá que realizar juicios subjetivos sobre la eficacia de un vehículo. Es útil construir un *guión*

sobre cómo los clientes eligen sus actividades culturales y sobre el papel que desempeñan los medios en tales elecciones. El guión puede sugerir cuándo, con qué frecuencia y dónde deberían aparecer los mensajes del museo.

#### 1.3.21.1.3.9 Decidir el Momento de Anunciarse

Al determinar el momento en el que deberían aparecer en los medios, el anunciante se enfrenta a un Problema de macrotemporalización y un Problema de microtemporalización. El Problema macro es de índole cíclica o estacional. El tamaño e interés de la audiencia varían en diferentes épocas del año. La mayoría de los profesionales de marketing no hacen publicidad cuando hay poco interés, sino que gasta el grueso de su presupuesto cuando el interés por la oferta empieza a ascender o llega a su cenit.

Si un museo no tiene una exposición nueva, una línea de publicidad estable sirve para recordar a la gente la existencia de la institución. Si el museo ha de anunciar conjuntamente una exposición especial, las cuestiones de publicidad son más complejas. Es posible que el museo desee lograr una gran afluencia inicial que le permita captar titulares, generar publicidad gratuita y una promoción boca ~ oreja ~ positiva. Si la gente continúa acudiendo hasta saturar la capacidad del museo y debe aguantar largas colas y aglomeraciones, los responsables de marketing harían bien en reducir la intensidad publicitaria.

#### 1.3.21.1.4 Relaciones Públicas

En un estudio reciente sobre quinientos gestores culturales, la promoción gratuita (relaciones públicas, RP), ocupó el tercer lugar entre las herramientas de marketing más eficaces, a poca distancia de la correspondencia directa y la publicidad pagada, que ocuparon el primer y segundo puesto, respectivamente (Association of Performing Arts Presenters 1991-1992 . 45)

Desde un punto de vista histórico, las relaciones públicas surgieron principalmente como función reactiva. El personal emitía comunicados de prensa cuando era necesario, apagaba los fuegos provocados por una publicidad desfavorable cuando surgían y afrontaba las quejas de los individuos y grupos.

Esta postura reactiva tiene numerosas consecuencias negativas. El entorno, más que la organización, es el que establece la agenda de relaciones públicas; la imagen de la organización viene definida por su respuesta a situaciones especiales más que por la creación de una imagen cuidadosamente modelada durante un largo periodo de tiempo y no existe una estrategia a largo plazo que guíe las respuestas de la organización frente a las crisis.

##### 1.3.21.1.4.1 Definición de Relaciones Públicas

Tom Harris (1991. p.12) define las relaciones públicas de marketing como:

- ~ El proceso de planificar, ejecutar y evaluar programas que fomenten la compra y la satisfacción del consumidor a través de la comunicación creíble de información e impresiones que identifiquen a las organizaciones y sus productos con las necesidades, deseos, preocupaciones e intereses de sus públicos.

Mientras que la función principal del marketing es influir en el *comportamiento*, la tarea de las relaciones públicas es fomentar, mantener o modificar *actitudes* públicas hacia la organización o sus productos, actitudes que a su vez, influirán en el comportamiento. Así, las relaciones públicas también pueden definirse como una función de gestión, de carácter continuo y planificado, por medio de la cual las organizaciones intentan ganarse y mantener la comprensión, simpatía y apoyo de aquellos con los que tratan o pueden tratar.

Las Relaciones Públicas y el marketing son funciones complementarias. Puede argumentarse que las Relaciones Públicas, gracias a la atención, visibilidad y noticias que generan, proporcionan las condiciones, la atmósfera y el entorno que hacen posible un marketing eficaz. También es obvio que las Relaciones Públicas y el marketing tienen dominios de responsabilidad independientes, aunque conectados. Las Relaciones Públicas son responsables de generar publicidad, imágenes y actitudes favorables, especialmente, en el caso de los Museos, en relación con los patronos, patrocinadores, grupos de interés y visitantes, mientras que el marketing es responsable de atraer y satisfacer a esos mismos patronos, patrocinadores, grupos de interés y visitantes. Las Relaciones Públicas son más baratas que la correspondencia directa. Cuanto menor es el presupuesto de Promoción de un Museo, más motivos tienen para utilizar las Relaciones Públicas como parte importante de sus actividades promocionales.

#### 1.3.21.1.4.2 Herramientas de las Relaciones Públicas

Los responsables de las Relaciones Públicas pueden utilizar diversas herramientas en sus iniciativas de creación de imagen y visibilidad.

Las principales herramientas son:

- ✓ Actos especiales
- ✓ Relaciones con la comunidad local
- ✓ Relaciones con los medios
- ✓ Notas de prensa
- ✓ Anuncios de servicio público
- ✓ Entrevistas
- ✓ Fotografías
- ✓ Charlas
- ✓ Folletos

#### ➤ Los Actos Especiales

Son eventos planificados que pretenden comunicar o dirigir algo a públicos objetivo. Los departamentos de Relaciones Públicas organizan conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas turísticas y otros actos. Además, los museos pueden patrocinar eventos tales como programas – incluida la inauguración de exposiciones –, ferias de arte y competiciones artísticas. Los eventos planificados y gestionados tienen varias ventajas:

- ✓ Suscitan la cobertura de los medios. Cuando un museo organiza el acto de inauguración de una nueva ala, por ejemplo, el éxito del acontecimiento se mide por el volumen y amplitud de las noticias que genera.

- ✓ Celebran la historia de un museo o conmemoran un aniversario que despierta el interés general de la comunidad.
- ✓ Realzan un programa o personalidad concretos. Un museo de ciencia puede patrocinar un libro firmado por un científico famoso que haya ganado el Premio Nobel.
- ✓ Reúnen a personas con motivos sociales o de otra índole y las vinculan con el museo.

Los directores creativos de Relaciones Públicas han encontrado otras soluciones para expandir la cobertura artística de los medios. Un enfoque es insertar historias en secciones alternativas de un periódico, como deportes, negocios, alimentación u hogar. Un museo de historia natural con una exposición sobre el funcionamiento del aparato digestivo, por ejemplo, podría constituir la base para un artículo o reportaje en la sección de alimentación.

Otra solución es promocionar varios museos conjuntamente, lo que podría captar una mayor atención de los medios. Los responsables de Relaciones Públicas también pueden hacer publicidad de los museos en programas de espectáculos deportivos, paradas de taxis y autobuses, tableros de anuncios locales, circulares de iglesias y sinagogas, publicaciones de cámaras de comercio o folletos de clubes. Las empresas e individuos que apoyan a un museo pueden hacerlo notar en sus documentos internos e incluso en las cabeceras de los mensajes de fax o de correos electrónicos. Las grandes compañías de servicio público podrían insertar folletos de un museo en sus notificaciones de facturación. E incluso en los diarios de mayor circulación, en la sección dominical también podría ser una propuesta.

#### ➤ Notas de prensa.

Las notas de prensa son el instrumento básico de contacto con los medios de comunicación. Tienen un estilo y un formato propios y en ningún caso deberían parecer un anuncio o una crónica. La función de las notas de prensa no es vender o entretener, sino UNIFORMAR deben ser concisas, centradas en el tema y exentas de paja. También deben evitar las exageraciones, pero sin desprestigiar reseñas o artículos favorables de criterios reconocidos. El refrendo de una figura insigne siempre confiere credibilidad a las afirmaciones. Cada día se expiden docenas de notas de prensa que compiten entre sí. A menos que el mensaje sea claro, se pasará por alto a favor de otro más inteligible. Un comunicado confuso y mal organizado también denota falta de profesionalidad. El personal de Relaciones Públicas debería determinar si una nota de prensa concreta ha tenido impacto. Por ejemplo, podría incluir en el sobre tarjetas postales de reenvío gratuito para averiguar si los profesionales de los medios planean utilizar la nota, necesitan información adicional, etcétera.

#### ➤ Se mencionan otras herramientas adicionales necesarias en las Relaciones Públicas.

Anuncios de servicio público ~ algunos medios de radiodifusión están dispuestos generalmente a donar tiempo gratuito para anuncios de servicio público.

Entrevistas ~ constituyen a menudo un vehículo publicitario eficaz.

Fotografías ~ las fotografías son algo más que complementos visuales de las crónicas y reseñas; muy a menudo, una fotografía y su pie explican una historia completa.

Charlas ~ los responsables de las Relaciones Públicas pueden generar múltiples contactos de primera mano proponiendo a profesionales de museos destacados como oradores públicos.

#### 1.3.21.1.4.3 Folletos y Hojas Informativas de los Museos

Los museos acostumbran a utilizar un gran número de publicaciones de producción propia, como folletos, octavillas y hojas informativas, que sirven para múltiples propósitos de relaciones públicas, publicidad, relaciones con la comunidad y marketing directo.

Por ejemplo, el folleto a todo color *Alter hours* en el Pacific Science Center presenta información refrendada sobre el programa de alquiler de espacios para actos corporativos, reuniones de empleados, fiestas lúdicas y convenciones. El folleto del Children's Museum of Indianapolis, que se cataloga a sí mismo como *El museo infantil más grande del mundo*, plasma en tiras cómicas y gráficos llamativos toda la serie de experiencias de las que pueden disfrutar los visitantes.

El New York Hall of Science, en Flushing Meadows, ofrece varios folletos pensados para sus diferentes categorías de amigos. El opúsculo *Servicios para escuelas y profesores* compendia los diversos programas didácticos del centro, como seminarios para estudiantes y profesores y sus servicios, como equipos científicos, aparatos de CD-ROM y ordenadores que las escuelas pueden alquilar para impartir clases interactivas, materiales curriculares y actividades escolares. El folleto *Programas juveniles* enumera una lista de ofertas entre las que figuran demostraciones científicas, actividades de manipulación, actos especiales para el fin de semana, programas de internado y aprendizaje, suscripción al Club Científico, pernoctaciones en el centro, bailes de gala para estudiantes universitarios y programas de campamentos de día.

#### 1.3.21.1.4.4 Folleto

Los folletos de los museos con un complemento eficaz de las cartas de correo directo. El éxito de un folleto depende en gran medida de la calidad de sus textos y gráficos. Con miras a controlar los costos, las organizaciones artísticas no necesitan imprimir un folleto fantástico en cuatricromía para obtener buenos resultados. Un folleto bien concebido a dos colores que diga lo pertinente y se distribuya de forma amplia, puede deparar una eficacia similar. Una vez diseñado e impreso el folleto, el costo de producir ejemplares adicionales disminuye considerablemente. Una indicación de que ha llegado la hora de dejar de utilizar un folleto concreto para fines de marketing directo, es una respuesta insignificante a partir de una variedad de listas de correo electrónico que hayan recibido el folleto.

Adicionalmente los museos como estrategia, en su vestíbulo o cerca de la entrada de las exposiciones pueden colocarse mesas con tarjetas de identificación con un rótulo que indique por favor, deje su nombre y dirección para que podamos notificarle nuestros futuros programas.

### 1.3.22. Bibliografía

1. Kotler Neil y Philip Kotler, Estrategias y marketing de museos, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona, España, 2001



## AUDITORÍA DE MARKETING

Este capítulo explica como ayuda a los responsables a valorar y mejorar el rendimiento de una organización, mediante ciertas herramientas de trabajo e indican los siguientes lineamientos:

Especifica la Auditoría del entorno del marketing, el macroentorno ~ demográfico, económico, político y cultural; los: competidores, consumidores, patrocinadores y otros grupos sociales, la auditoría de la productividad y la función del

Marketing → producto, precio, distribución y publicidad.

### 1.4 Auditoria de Marketing

#### 1.4.1. Auditoria de Marketing

La auditoría de marketing ayuda a los responsables a valorar y mejorar el rendimiento de una organización. Se define como: un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de marketing de una organización con el fin de identificar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar sus resultados de marketing estratégico.

Una auditoría del marketing reúne estas cuatro características principales:

*Exhaustiva* ~ el valor de una auditoría de marketing realmente exhaustiva se pone de manifiesto cuando se identifican fuerzas o debilidades imprevistas, que a menudo sorprenden a la propia dirección.

*Sistemática* ~ la auditoría de marketing implica una secuencia ordenada de pasos diagnósticos que cubren el entorno y las actividades específicas del marketing de una organización. Se estructura para que empiece con las cuestiones más genéricas y que tienen una mayor repercusión global sobre la organización, y luego prosigue con el análisis de los componentes de ésta y sus áreas programáticas y funcionales. Lo más importante es que el diagnóstico vaya seguido por un plan de acción correctora con propósitos a corto y largo plazo para mejorar la eficacia de marketing.

*Independiente* ~ la auditoría de marketing corre a cargo generalmente de un consultor externo o un miembro interno que tenga experiencia, credibilidad e independencia suficientes para lograr la confianza de la alta dirección y la objetividad necesaria. Sin embargo, muchos museos suelen tener un presupuesto mínimo o nulo para consultores externos, y sus plantillas son tan pequeñas que todos los empleados trabajan en estrecho contacto entre sí. Las auditorías pueden ser responsabilidad de miembros bien informados de la dirección y el patronato. Su información combinada puede analizarse y discutirse en un comité conjunto, cuyo objetivo primario es mantener la honestidad y objetividad.

*Periódica* ~ las auditorías de marketing deberían repetirse periódicamente, no solo cuando surge una crisis. Las auditorías regulares permiten que un museo no solo reaccione eficazmente a problemas acuciantes, sino también que sea proactivo y muestre mejoras continuadas. Paradójicamente, algunas organizaciones entran en crisis a veces porque no han sabido revisar sus operaciones de marketing durante los buenos tiempos.

Las auditorías de marketing puede solicitarlas un organismo gubernamental o de financiación, pero lo más habitual es que las pida la propia dirección del museo. Puesto que la auditoría es como una fotografía que representa el museo en un momento concreto, algunos procesos de auditoría deben ser continuados (para obtener una serie de fotografías), mientras que otros tienen que repetirse a medida que cambian las situaciones o se dispone de información adicional.

#### 1.4.2. Componentes de la Auditoría de Marketing

La auditoría de marketing consta de estos seis componentes principales:

- *Auditoría del entorno de marketing:* ~ Analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno que afectan a elementos clave del entorno operativo del museo: visitantes, donadores, amigos, competidores y otros grupos sociales.
- *Auditoría de la estrategia de marketing.* ~ Revisa los objetivos y la estrategia de marketing del museo para valorar qué tal se adaptan al entorno de marketing actual y previsto.
- *Auditoría de la organización de marketing.* ~ Evalúa la capacidad del departamento de marketing o de los responsables del museo en su conjunto para implementar la estrategia necesaria según el entorno previsto.
- *Auditoría de los sistemas de marketing.* ~ Valora la calidad de los diferentes sistemas de recopilación de información, planificación y control del museo.
- *Auditoría de la productividad de marketing.* ~ Examina el rendimiento de las diversas unidades de marketing dentro del museo y la rentabilidad de cada programa de marketing.
- *Auditoría de la función de marketing.* ~ Realiza evaluaciones en profundidad de los principales componentes de la combinación de marketing: productos (exposiciones, programas, educativos), precios (precios de entrada, cuotas de amigos), distribución (facilidad de acceso a las instalaciones del museo, calidad de los materiales didácticos, calidad y alcance de la página web del museo), publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

#### 1.4.3. Características, Secciones y Preguntas Utilizadas en una Auditoría de Marketing.

##### 1.4.3.1 Guía para las Auditorías de Marketing

##### 1.4.3.1.1 Parte I: Auditoría del entorno de marketing. Microentorno

##### 1.4.3.1.1.1 Demográfico

- a. ¿Qué tendencias y desarrollos demográficos plantean oportunidades o amenazas para el museo?
- b. ¿Qué acciones ha emprendido el museo – si es que ha emprendido alguna – en respuesta a tales factores?

#### 1.4.3.1.1.2 Económico

- a. ¿Qué tendencias y desarrollos en cuanto a ingresos, precios, ahorros y tipos de interés están afectando al museo?
- b. ¿Qué cambios importantes se están produciendo en las fuentes y cantidades de los ingresos, procedentes de aportaciones (es decir, de particulares, empresas y fundaciones), ingresos procedentes de subvenciones (autoridades y organismos públicos) en ingresos propios?
- c. ¿Qué medidas debe tomar el museo en respuesta a estas tendencias y desarrollos?

#### 1.4.3.1.1.3 Político

- a. ¿Qué normas legislativas y reguladoras han afectado recientemente al museo?
- b. ¿Qué organismos federales y locales deberían tenerse en cuenta para futuras intervenciones?
- c. ¿Qué acciones ha emprendido el museo en respuesta a estos factores?

#### 1.4.3.1.1.4 Cultural

- d. 1. ¿Qué cambios se están produciendo en el estilo de vida, gustos, valores y actividades de ocio de los consumidores que puedan afectar al museo?
- e. 2. ¿Qué cambios se están produciendo en los colectivos étnicos y culturales que puedan afectar al museo?
- f. 3. ¿Qué acciones debe tomar el museo en respuesta a estos factores?

#### 1.4.3.1.2 Entorno de Trabajo

##### 1.4.3.1.2.1 Consumidores, Patrocinadores y Otros Grupos Sociales

- a. ¿Qué está sucediendo en el tamaño, crecimiento y distribución geográfica global del mercado? ¿Qué ha ocurrido con la base de público y amigos: ha aumentado, ha disminuido o ha permanecido estable con respecto a los últimos años?
- b. ¿Cuál es el nivel de base de visitantes y amigos en comparación con los promedios locales y nacionales en museos similares?
- c. ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado? ¿Cuáles son sus índices esperados de crecimiento? ¿Cuáles son los segmentos de alta y baja oportunidad?
- d. ¿Qué parte del público repite visita y qué parte acude por primera vez? ¿Cuántos consumidores pueden clasificarse como usuarios ocasionales, frecuentes o habituales de los servicios del museo?
- e. ¿Qué puntuación otorga al museo, los usuarios actuales y potenciales, y cómo puntúan a los competidores, por lo que respecta especialmente a reputación, calidad de los programas, servicio, costo y personal?
- f. ¿Cómo toman sus decisiones de tiempo libre los diferentes segmentos de consumidores?
- g. ¿Qué medios tienen los consumidores para conocer y decidir sobre las ofertas del museo?
- h. ¿Qué nuevos valores, beneficios y satisfacciones buscan los consumidores en el Mercado del museo? ¿Está preparado para dar prioridad a estas necesidades?
- i. ¿Qué medidas ha tomado el museo para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores? ¿Qué beneficios ofrece a cada segmento de la audiencia? ¿A los donadores y benefactores públicos y privados? ¿A los voluntarios?

- j. ¿Qué públicos (por ejemplo, grupos sociales, medios de comunicación, organismos públicos, empresas, etc.) representan oportunidades o problemas particulares para el museo?
- k. ¿Qué pasos debe dar el museo para aprovechar al máximo las oportunidades públicas y evitar crisis potenciales?

#### 1.4.3.1.2.2 Competidores

- a. ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos del museo?
- b. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de cada competidor importante? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- c. ¿Qué tendencias pueden preverse en la competencia futura y en los sustitutos para los productos y programas que ofrece el museo?

#### 1.4.3.2 Parte II. Auditoría de los Objetivos y Estrategias de Marketing

##### 1.4.3.2.1 A. Objetivos del Museo

- a. ¿Se ha enunciado claramente la misión del museo en términos de orientación al mercado? ¿Es factible esta misión en relación con los recursos y capacidades del museo? ¿Comprenden los amigos esta misión? ¿Se requieren cambios importantes en la misión del museo durante los próximos cinco años?
- b. ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del museo?
- c. ¿Son apropiados los objetivos y metas de marketing, teniendo en cuenta la posición competitiva, recursos y oportunidades del museo?
- d. ¿Se han definido con claridad los objetivos de marketing?

##### 1.4.3.2.2 B. Estrategia de Marketing

- a. ¿Cuál es la estrategia central de marketing? ¿Se trata de una estrategia sólida?
- b. ¿Ha establecido el museo objetivos tanto a corto como a largo plazo?
- c. ¿Se han presupuestado recursos suficientes para lograr los objetivos de marketing?
- d. ¿Se están asignando de forma idónea los recursos de marketing, de modo que hagan hincapié en los principales segmentos del mercado, áreas geográficas y ofertas del museo?
- e. ¿Se están asignando los recursos a los principales componentes estratégicos de la combinación comercial, como calidad, servicio, personal, comunicaciones, promoción, relaciones públicas, políticas de precios y canales de distribución?
- f. ¿Efectúa el museo revisiones periódicas de la eficacia de sus operaciones y reevalúa las decisiones de asignación de recursos? ¿Cómo y con qué resultados?

##### 1.4.3.3 Parte III. Auditoría de la Organización de Marketing

- a. ¿Hay en el museo un técnico de marketing de alto nivel que tenga responsabilidad y autoridad suficientes sobre las actividades que afectan a los consumidores y mercados?
- b. ¿Hay buenas comunicaciones y relaciones laborales entre el departamento de marketing y otras áreas funcionales de la organización?
- c. ¿Hay profesionales de marketing que quieran mayor información, motivación, supervisión o evaluación? ¿Qué tipo y nivel de consultoría y formación externas recibe el personal de marketing?

#### 1.4.3.4 Parte IV. Auditoría de los Sistemas de Marketing

##### 1.4.3.4.1 Sistemas de Información de Marketing

- a. ¿Qué tipos de información posee el museo acerca de sus mercados, consumidores y demás públicos?
- b. ¿Están utilizando adecuadamente los responsables la información de marketing?  
¿Conocen los tipos y capacidades de las diversas técnicas de investigación de mercado? En caso negativo, ¿conocen los recursos disponibles para contratar tal función?
- c. ¿Produce el sistema de información de marketing resultados precisos, suficientes y oportunos sobre el desarrollo de los mercados?

##### 1.4.3.4.2 Sistema de Planificación de Marketing

- a. ¿Está bien concebido el sistema de planificación de marketing? ¿Es eficaz?
- b. ¿Se están llevando a cabo previsiones y mediciones fiables del potencial del mercado?

##### 1.4.3.4.3 Sistema de Control de Marketing

- a. ¿Son adecuados los procedimientos de control (mensuales, trimestrales, estacionales, etcétera) para garantizar que se alcancen los objetivos del plan anual?
- b. ¿Se ha previsto analizar periódicamente el potencial de los diferentes productos, mercados y áreas geográficas?
- c. ¿Se ha previsto examinar y validar periódicamente los diversos costos de marketing?
- d. ¿Qué procedimientos de control de calidad aplica el museo?

#### 1.4.3.5 Parte V. Auditoría de la Productividad de Marketing

##### 1.4.3.5.1 A. Análisis de Potencial de Ingresos

- a. ¿Cuál es el potencial de ingresos procedentes de los diversos productos del museo (es decir, amigos, venta de entradas, actos y programas especiales, servicios de comidas, alquiler de instalaciones, ventas minoristas, etcétera).
- b. ¿Cuál es el potencial de ingresos de los diversos mercados objetivo?

##### 1.4.3.5.2 B. Análisis de Rentabilidad

- a. ¿Hay alguna actividad de marketing que parezca acarrear unos costos excesivos?  
¿Se ha analizado un análisis de rentabilidad para cada tipo de gastos de marketing?  
¿Se controlan regularmente los gastos? ¿Pueden tomarse medidas para recortar los costos? ¿Sería preferible dedicar una parte del dinero a otras cosas?
- b. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos procedentes de aportaciones del museo?  
¿Cuáles son las fuentes de ingresos procedentes de subvenciones? ¿Y de ingresos propios? ¿Cómo han cambiado los porcentajes de apoyo de las distintas fuentes durante los últimos años? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo gasta el equipo de marketing en cada una de esas fuentes? ¿Están justificados los gastos para los ingresos que generan?

### 1.4.3.6 Parte VI. Auditoría de la Función de Marketing

#### 1.4.3.6.1 Producto

- a. ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿Son firmes? ¿Los está cumpliendo la línea actual?
- b. ¿Hay productos o servicios concretos que deberían abandonarse?
- c. ¿Hay nuevos productos o servicios que merece la pena añadir?
- d. ¿Hay algún producto que pueda revalorizarse con una mejora de calidad, presentación o estilo?

#### 1.4.3.6.2 Precio

- a. ¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de precios? ¿Hasta qué punto los precios se han establecido de acuerdo con criterios sólidos de costo, demanda y competencia? ¿Cuáles son los procedimientos para fijar y revisar la política de precios?
- b. ¿Está el precio orientado a la demanda? ¿Existen variaciones según el segmento de mercado, el momento de utilización o el número de exposiciones y programas a los que se asiste?
- c. ¿Qué descuentos se ofrecen sobre las tarifas básicas, y por qué motivo? ¿Qué descuentos ofrece la competencia?
- d. ¿Se han establecido acuerdos conjuntos de precios con otros museos y organizaciones educativas y culturales de la zona? ¿Cuáles son los resultados de tales acuerdos por lo que respecta a público, flujo de ingresos, etcétera?
- e. ¿Consideran los consumidores que los precios del museo están en consonancia con el valor percibido de sus ofertas?
- f. ¿Qué políticas promocionales de precios a corto plazo se están utilizando y con qué efecto?

#### 1.4.3.6.3 Distribución

- a. ¿Constituyen los espacios públicos del museo la mejor ubicación para sus diferentes exposiciones? ¿Es el equipamiento actual adecuado y apropiado para el tipo de productos que ofrece el museo?
- b. ¿Cómo puede mejorarse el espacio actual en lo que se refiere a creación de ambiente y comodidad para los consumidores? ¿Qué medidas se han tomado en este sentido? ¿Qué opinan los usuarios sobre las deficiencias y las mejoras?
- c. Enumere los objetivos del museo en modernización de las instalaciones físicas, tanto a corto como a largo plazo, y compare los costos con los beneficios esperados.
- d. ¿Debería ampliar el número de sedes en las que contacta con los consumidores? ¿Debería haber otros emplazamientos para sus exposiciones y programas públicos? ¿Para sus servicios auxiliares, como tiendas y restaurantes?
- e. ¿Hasta qué punto es eficaz la distribución de las ofertas a las escuelas? ¿Cuál es la rentabilidad de los canales electrónicos y digitales?
- f. ¿Son cómodos para el público objetivo los sistemas de información, reserva de entradas y pago descentralizado?

- g. ¿Qué otros recursos posee el museo para generar ingresos propios a través de la distribución (por ejemplo, royalties por exposiciones, publicaciones impresas y electrónicas, materiales educativos, productos tangibles, etcétera.)?

#### 1.4.3.6.4 Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Marketing de Base de Datos.

- a. ¿Cuáles son los objetivos de publicidad del museo? ¿Son firmes? ¿Viables?
- b. ¿Se está gastando en publicidad la cantidad adecuada de recursos? ¿Cómo se determina el presupuesto de publicidad? ¿Se controla la rentabilidad a intervalos regulares?
- c. ¿Son eficaces los temas y diseños de los anuncios? ¿Qué piensan los consumidores y el público acerca de la publicidad? ¿Genera interés? ¿Motivación? ¿Aumenta el número de visitas?
- d. 4. ¿Se han elegido correctamente los medios publicitarios? ¿Se revisan regularmente los resultados?
- e. ¿Utiliza el museo una agencia de publicidad, ya sea remunerada o voluntaria? ¿Qué funciones desempeña la agencia para el museo?
- f. ¿Se están aprovechando eficazmente los medios de promoción? ¿Se utilizan diversas tácticas promocionales, como correo directo, telemarketing, iniciativas conjuntas, etc.? ¿Se ha diseñado y dirigido la promoción a diferentes mercados objetivo?
- g. ¿Existe un programa sólido de relaciones públicas? ¿Se tienen en cuenta regularmente las oportunidades de relaciones públicas?
- h. ¿Se recopila información suficiente sobre visitantes, amigos y donadores para adaptar los programas y comunicaciones a individuos y grupos específicos?
- i. ¿Qué sistema se utiliza para responder a las consultas de los consumidores derivadas de la publicidad y la promoción? ¿Qué seguimiento se realiza? ¿Lleva a cabo el museo actividades de marketing interno para fomentar la sensibilidad del personal y los voluntarios frente a las consultas y preocupaciones del público?
- j. ¿Cómo se abordan las opiniones negativas de los consumidores? ¿Qué se hace con las quejas? ¿Qué tipo de seguimiento se realiza?

#### 1.4.4. Bibliografía

1. Kotler Neil y Philip Kotler, Estrategias y marketing de museos, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona, España, 2001



## GESTIÓN DE MUSEOS

Este capítulo comenta sobre la Gestión de Museos

La persecución de una estabilidad financiera constituye, hoy día, una de las principales preocupaciones de todos los gestores de museos. El perfil profesional de los directores de museos y el tipo de méritos que se les exige, cada vez se centra más en las capacidades para gestionar la economía de una institución.

El reto que han de afrontar los directores y museos es doble, por un lado han de saber dar respuesta a las necesidades económicas de la institución, y por otro han de saber mantener y ensalzar la creatividad y el conocimiento.

La gestión de recursos para incrementar la difusión de los museos.

*Nota: en la UNAM la maestra Graciela de la Torre nos apoyó con este material.*

### 1.5 Gestión de Museos

#### 1.5.1. Gestión Económica

La gestión económica ha constituido siempre la principal preocupación de los museos gestionados por entidades y asociaciones independientes sin ánimo de lucro. Este rasgo característico de los museos independientes ya no es exclusivo suyo. Durante las últimas décadas, muchos gobiernos han insistido en la necesidad de que museos y demás instituciones culturales aumenten su independencia económica y su autosuficiencia financiera. Por ello la persecución de una estabilidad financiera constituye, hoy día, una de las principales preocupaciones de todos los gestores de museos. El perfil profesional de los directores de museos y el tipo de méritos que se les exige cada vez se centra más en las capacidades para gestionar la economía de una institución.

El reto que han de afrontar los directores y museos es doble, por un lado han de saber dar respuesta a las necesidades económicas de la institución, y por otro han de saber mantener y ensalzar la creatividad y el conocimiento.

#### 1.5.2. Los Presupuestos

Un presupuesto es un plan con su dinero pegado detrás. Un presupuesto anual asigna valores monetarios a las metas del año, valores que son aplicaciones cuantificadas correspondientes al año presupuestario, de los objetivos cualitativos de mayor alcance del museo. Ha de haber una continuidad discernible entre las metas y los objetivos del plan de la empresa del museo, los objetivos del plan de acción del año en curso y las cantidades asignadas en el presupuesto del año. Al recomendar al órgano de gobierno del museo la aprobación del presupuesto, el director debe poder demostrar que existe tal continuidad.

En la práctica, la preparación de los presupuestos se lleva a cabo por los propios departamentos, aunque también pueden prepararse en función de un programa, un objetivo o una función concretos.

Los museos pueden elaborar presupuestos en función de diversos recursos y propósitos:

- Presupuesto Corriente ~ es el presupuesto anual de ingresos y gastos correspondiente a la custodia de las colecciones, actividades y al uso y mantenimiento de las instalaciones.
- Fondos para adquisiciones ~ son las cantidades reservadas para la compra de objetos para las colecciones o para hacer frente a los gastos relacionados con tales adquisiciones.
- Fondos de dotes ~ se trata generalmente de fondos que han sido donados al museo y que han sido invertidos, de manera que sólo se gastan los intereses que generan, ya sea cubrir necesidades generales (fondos no restringidos) o para realizar gastos específicos como adquisiciones, exposiciones, actividades (fondos restringidos).
- Presupuesto de inversiones ~ son las cantidades reservadas para realizar mejoras y ampliaciones de las instalaciones del museo, de acuerdo con planes al efecto.
- Proyectos subvencionados ~ las subvenciones concedidas por la Administración o por entidades privadas a menudo requieren una contabilidad separada de los proyectos a los que van destinadas.

### 1.5.3. Generación de Ingresos

#### 1.5.3.1 Obtención de Ingresos Propios

Se refiere a la capacidad de los museos de obtener dinero a partir de la realización de actividades basadas en sus activos. La obtención de ingresos propios resulta fundamentalmente de los servicios que se ofrecen a los visitantes del museo, por ello estas categorías de ingresos a menudo reciben la denominación general de ingresos generados por los visitantes:

- ingresos por taquilla
- comercialización de productos
- servicios de cafetería y restaurantes
- socios y amigos
- alquileres
- sesiones de cine, espectáculos y actos públicos
- programas educativos
- publicaciones
- contratación de servicios

##### 1.5.3.1.1 Ingresos en Taquilla

Tener que pasar por taquilla para entrar en un museo público nunca ha dejado de provocar polémicas. Los argumentos de los opositores a esta medida se centran en que los museos son un servicio público, por lo que deberían ser financiados vía impuestos. Los que, en cambio, admiten esta práctica, hacen ver cómo la calidad de un museo muchas veces mejora cuando personal del museo y visitantes saben que hay que pagar un precio para poder disfrutar del mismo, y que los turistas con medios, que muchas veces cubren la mitad de las visitas efectuadas, no contribuyen de ninguna manera al costo que supone mantener los museos a no ser que tengan que pasar por

taquilla. La imposición de una entrada en museos que antes habían sido gratis, generalmente ocasiona de inmediato una pérdida de visitantes, de cerca de una tercera parte, pérdida que a menudo se recupera pasado unos años, entre cinco y diez, dependiendo de la capacidad del museo de renovarse y desarrollar programas efectivos y campañas de marketing.

Los museos que hacen pagar entrada se han beneficiado en los últimos años de la introducción de la informática al proceso de venta de entradas.

#### 1.5.3.1.2 Comercialización de Productos

Las tiendas ofrecen a los visitantes del museo la oportunidad de llevarse a casa un producto que les habrá de recordar por mucho tiempo su paso por el museo. Si se trata de un libro, un catálogo, una reproducción o un CD-ROM el comprador tendrá ocasión de profundizar en lo que vio en el museo, consecuentemente, la calidad y el valor educativo del producto ha de estar en consonancia con la misión y las metas del museo.

#### 1.5.3.1.3 Servicios de Cafetería y Restauración

Mientras que es aconsejable que los museos gestionen por sí mismos las tiendas, ya no lo es tanto que hagan lo mismo con los servicios de restauración, por ello no es extraño que los museos mayoritariamente prefieran contratar los servicios de una empresa especializada y recibir una renta.

#### 1.5.3.1.4 Socios y Amigos

Hasta hace poco los museos sólo podían esperar que las cuotas de los miembros de las organizaciones de apoyo, al museo llegarán a cubrir el costo de los servicios que se daban. Hoy día los museos se preocupan por desarrollar programas de socios más ambiciosos, como fuente de ingresos para el museo y como procedimiento para extender la base de apoyo al museo a más sectores sociales y económicos que los tradicionales.

#### 1.5.3.1.5 Alquileres

El alquiler de salas de actos y auditorios a empresas y grupos que aprecian las instalaciones del museo o que quieren asociar el acto que han de celebrar, o su propia imagen, al museo, se ha convertido en otra fuente de ingresos. Tal demanda depende naturalmente de la calidad de la instalación objeto de alquiler y de su accesibilidad, tanto en las horas de apertura del museo como en las demás horas.

#### 1.5.3.1.6 Sesiones de Cine, Espectáculos y Actos Públicos

Sesiones de cine, representaciones y determinados espectáculos y actos públicos pueden complementar perfectamente una exposición. Son actividades que no faltan en muchos museos, que son en ocasiones sustituidas en determinadas épocas del año por programas especiales, como los festivales en verano. Algunos museos pequeños obtienen la mitad de sus visitas anuales en sólo una docena de jornadas al año en las que celebran acontecimientos especiales con entrada de pago.

#### 1.5.3.1.7 Programas Educativos

Se consideran motivo de cuantiosos gastos para el museo, especialmente cuando se trata de ofrecer visitas guiadas gratuitas a las escuelas como parte del mandato del museo. En tales casos, sin embargo, los museos reciben a menudo subvenciones de la Administración, como contribución al servicio educativo que realizan.

Por los servicios educativos pueden también generar ingresos. Los museos pueden establecer relaciones contractuales con las escuelas para la realización de tal servicio, o cobrarles las visitas directamente según tarifas acordadas.

Las conferencias, cursos y charlas también pueden constituir una fuente de ingresos. Son además la ocasión para estrechar vínculos con personas del exterior que pueden llegar a convertirse en voluntarios o en socios colaboradores. Para estas actividades, un auditorio equipado cumple perfectamente con la Misión.

#### 1.5.3.1.8 Publicaciones

La publicación de libros y catálogos sobre las colecciones del museo y las exposiciones que realiza constituyen tradicionalmente una interesante fuente de ingresos.

#### 1.5.3.1.9 Contratación de Servicios

Los museos por sí mismos pueden firmar contratos para proporcionar servicios técnicos o realizar programas de investigación en otros museos, en agencias gubernamentales o en empresas.

#### 1.5.3.2 Obtención de Ayudas

Los museos a pesar del énfasis reciente en la necesidad de que se involucren en actividades generadoras de ingresos, siguen recibiendo ayudas económicas esenciales para llevar a cabo la misión que tienen encomendada. Estas ayudas pueden ser:

- subsidios de la Administración Pública (federal, estatal, municipal)
- subvenciones
- dotes
- patrocinio
- donaciones

#### 1.5.3.2.1 Subsidios de la Administración Pública

Los distintos niveles de la Administración contribuyen con fondos públicos a la economía de los museos, por diversas razones, aunque principalmente porque los museos proporcionan a la sociedad tres tipos de servicios públicos:

- Preservación de un patrimonio común: cualquier comunidad de personas, constituya una nación, un Estado, una provincia o un municipio, ha recibido en herencia un patrimonio natural. – tierra, agua, aire... -- y un patrimonio cultural: la arqueología y la historia de los antepasados y de todos aquellos ancestros que vivieron y murieron en aquel mismo lugar.
- Educación: los museos constituyen uno de los medios más efectivos de proporcionar a la sociedad una educación no reglada o informal, especialmente sobre los valores y significado del patrimonio natural y cultural común.

- Turismo Cultural: los museos son un componente clave de cualquier área turística. El turismo cultural es hoy día el sector más dinámico de esta vital industria (de hecho, la primera industria mundial), incluso *en países cuyo atractivo turístico se ha basado tradicionalmente en el tópico del sol y las playas*. Los gobiernos tienen la obligación de encontrar la manera de destinar parte de los impuestos que gravan a esta industria para hacer del turismo un recurso renovable. Subvencionar a los museos es una manera de contribuir a la preservación del patrimonio natural y cultural, el principal recurso de la industria turístico ~ cultural.

Los subsidios de la Administración Pública siguen siendo la fuente de ingresos más importante de que gozan los museos. En muchos museos nacionales y provinciales se estima que equivalen entre el 90 y 100 % de todos los ingresos.

¿Hasta dónde deben los gobiernos financiar a los museos? Se puede partir de la base de que los subsidios de la Administración Pública o una combinación entre subsidios públicos y fondos provenientes de dotes deberían cubrir entre el 55 y 70% de los presupuestos de los museos, si es que queremos conservar para las generaciones futuras el patrimonio común. Un gobierno que considere a la educación como una prioridad nacional debería ir aún más lejos y proporcionar entre un 10 y un 15% adicional, con el fin de garantizar que los museos cumplen sus objetivos educativos para el conjunto de la población.

La experiencia de determinados sitios demuestra que una generosa ayuda por parte de la Administración Pública puede contribuir positivamente a la elevación de los niveles de calidad y profesionalidad de los museos.

#### 1.5.3.2.2 Subvenciones

Se distinguen de los subsidios fundamentalmente por el hecho de que las primeras no son asignaciones estables garantizadas, sino unos compromisos de ayuda, sujetos a la aplicación por parte de los museos beneficiarios de programas acordados por el gobierno o por sus correspondientes agencias. En diversos países, las loterías constituyen la principal fuente de alimentación de las subvenciones a los museos.

Las subvenciones pueden ser de dos tipos:

> Subvenciones para funcionamiento: se trata de programas de ayuda que proporcionan a los museos ayudas con carácter anual, pareciéndose en ese sentido a los subsidios, pero diferenciándose de éstos por el hecho de que los museos han de solicitarlas expresamente y nunca pueden predecir la cantidad que finalmente será asignada.

>Subvenciones para proyectos: son programas de ayuda destinados a cubrir determinados objetivos, por lo tanto, las subvenciones solo se conceden para destinarlas expresamente a fines específicos, es decir a proyectos concretos.

#### 1.5.3.2.3 Dotes

Los museos que trabajan con fondos procedentes de dotes tienden a dedicar mucho esfuerzo a campañas específicas de captación de fondos para incrementar los fondos de la dote. Los miembros de los patronatos de estos museos y los socios de las asociaciones de ayuda a los mismos, saben que sus donaciones o legados con destino

a mejorar la dote constituyen la mejor manera de contribuir a la estabilidad económica del museo que representan.

#### 1.5.3.2.4 Patrocinio

El patrocinio de exposiciones y de otros programas museísticos es una de las formas más productivas por las que el sector privado puede contribuir a la vida de los museos. Desafortunadamente, influyentes voces partidarias de recortes drásticos del gasto público, han contribuido a divulgar la idea de que el patrocinio es la panacea que ha de sustituir a las subvenciones y a los subsidios públicos. Sin embargo el patrocinio, incluso donde más entusiastamente ha sido alentado, solo ha podido representar poco más que una contribución testimonial a las necesidades globales de financiación de los museos.

#### 1.5.3.2.5 Donaciones

La historia de muchos museos está ligada a importantes legados y regalos de objetos, especímenes y obras de arte de diversos personajes acaudalados, algunos anónimos, otros famosos. Estas donaciones fueron hechas en su mayor parte en épocas que el tipo de acto filantrópico perseguía establecer un memorial perdurable de alto valor cultural y educativo para las generaciones venideras.

Este tipo de donantes aun existe, por lo que los museos no deberían olvidarse de buscarlos.

Los museos son cada vez mas conscientes de que obtienen mayor éxito en atraer donaciones de bienes o servicios de empresas y falta de dinero contante y sonante. Tales donaciones en especie son especialmente valiosas en momentos de expansión, sea para renovar el edificio o para ampliar instalaciones. Por ejemplo son frecuentes las donaciones de equipos informáticos y audiovisuales. Se recuerda que el Papalote, Museo del Niño se construyó con bienes y servicios que donaron diversas empresas.

#### 1.5.4. Las Campañas de Captación de Fondos

Son la forma más usual de convocar a la sociedad para pedir apoyo económico. La gama de posibilidades es grande, aunque generalmente toman la forma siguiente:

- Formación de un comité de campaña: pedir fondos es una iniciativa de carácter social, por lo que es aconsejable que sean conducidas por un grupo de personas realmente convencidas, no solo del valor de la campaña, sino de la necesidad de llevarla a cabo dado los beneficios que ha de traer el proyecto programa para el que los fondos se soliciten.
- Redacción de la declaración de causa: a tal fin se acostumbra presentar al público una declaración de causa en la cual la dirección del museo justifica la necesidad de los proyectos para los que se pide ayuda económica.
- Planificación de la campaña: el plan de campaña ha de identificar su objetivo, los donantes potenciales, y ha de hacer una previsión de las cantidades que deberán obtenerse de cada grupo de donantes potenciales para alcanzar la cifra total perseguida.

- Donaciones que abren camino: la campaña debe empezar en forma relativamente tranquila con un acercamiento a los que han sido identificados como donante clave, con el fin de obtener unas primeras donaciones significativas que abran camino al resto.
- Campaña pública: tras obtener las donaciones que abren camino y mientras las demás donaciones persona a persona se están trabajando, es el momento de lanzar una campaña publicitaria, salpicada de actos públicos con mesas petitorias destinadas, a conseguir pequeñas cantidades de un gran número de donantes.
- Recogida del dinero: la campaña debe prever la forma de recaudar el dinero comprometido.
- Agradecimientos: el reconocimiento a la contribución de los donantes por parte del museo se puede llevar a cabo mediante la colocación de una placa de agradecimiento, y a los pequeños donantes han de recibir personalmente el agradecimiento del museo.

#### 1.5.5. Control de Gasto

El seguimiento de los gastos de los departamentos en relación a los presupuestos se lleva a cabo hoy en día, generalmente, mediante consulta de las páginas del ordenador que muestran las variaciones en los gastos que se han producido hasta la fecha con respecto a las previsiones presupuestarias de los mismos.

Los costos corrientes que acostumbran a aparecer en los presupuestos y en los informes económicos de los museos pueden ser clasificados de la forma siguiente:

- salarios y demás costos de personal
- costos de instalación
- costos de conservación de las colecciones
- costos de marketing
- costos de administración

#### 1.5.6. Seguros

Los seguros, por su parte, son una forma de gestionar los riesgos que consisten en transferir la responsabilidad financiera del riesgo al asegurador. Los Museos normalmente precisan de cinco tipos de seguros:

- seguro de colecciones propias
- seguro de edificio
- seguro de los equipos
- seguro de responsabilidad civil
- seguro de préstamos de obra

#### 1.5.7. Planeación Financiera y Desarrollo

El Plan Financiero a largo plazo del Museo tiene por objeto procurar asegurar la estabilidad financiera de la institución. La financiación del Museo ha de asentarse, siempre que sea posible, sobre bases seguras y no sobre apoyos contingentes; en otras palabras, es preferible una asignación regular a una subvención. Ello quizá implique esfuerzos denodados de representación ante la Administración o ante otras fuentes de financiación.

Un plan a largo plazo ha de contemplarse integrado en un programa de ampliación de las audiencias que extiende el atractivo del museo a los sectores de la sociedad que no acostumbran a relacionarse con el Museo. Para desarrollar un programa de este tipo hay que buscar el apoyo de la Administración y tener las miras puestas en situar al Museo en una posición desde la que pueda extender su influencia por toda la comunidad; una mayor penetración social habrá de facilitar en cualquier caso una ampliación de las fuentes de financiación.



#### 1.5.8. Bibliografía

1. Lord, Gail Dexter, Lord Barry, Manual de Gestión de Museos, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona España 1998
2. Programa de Fomento y Desarrollo Cultural del Distrito Federal 2004 ~ 2006, Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Cultura, México, la Ciudad de la Esperanza

## **MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL**

Se acudió a los datos oficiales sobre el tema Museos en la  
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
Disposiciones legales relacionadas con la difusión de la cultura en:  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA ~ CONSEJO NACIONAL PARA LA  
CULTURA Y LAS ARTES (CONACULTA)  
SECRETARÍA DE TURISMO  
SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

### **1.6 Marco Conceptual y Legal**

#### **1.6.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

##### 1.6.1.1 Disposiciones Legales Relacionadas con la Difusión de la Cultura.

###### 1.6.1.1.1 Disposiciones Constitucionales Específicas

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos contiene varios artículos referidos a la educación y la cultura.

~ El Artículo 3° Fracción VII establece:

Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo.

~ Respecto a la libertad de expresión

El Artículo 6° establece:

La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, los derechos de tercero, provoque algún delito, o perturbe el orden público el derecho a la Información será garantizado por el Estado.

~ El Artículo 7° establece:

Es inviolable la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia.

~ Conforme al Artículo 73 Fracción XXV:

El Congreso tiene facultad: Para establecer, organizar y sostener en toda la República escuelas rurales, elementales, superiores, secundarias y profesionales; de investigación científica, de bellas artes y de enseñanza técnica, escuelas prácticas de agricultura y de minería, de artes y oficios, Museos, bibliotecas, observatorios y demás institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la nación y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones; para legislar sobre vestigios o restos fósiles y sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional.

## **1.6.2. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA → CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES (CONACULTA)**

<http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm>, CD Informes sobre los Sistemas Nacionales de Cultura, OIE, México, 2002.

### Legislación Cultural

#### Disposiciones sobre Gestión Cultural Gubernamental

Artículos, Leyes y Decretos

Régimen Legal sobre Fomento y Promoción de la Creación

Regímenes Legales Específicos

Régimen legal sobre bibliotecas, Museos y archivos

Otra Legislación relacionada con la cultura

### 1.6.2.1 Legislación Cultural

En tanto que la cultura nacional es un elemento fundamental en el proceso de transformación de la sociedad mexicana, la política cultural representa una alta prioridad como factor generador de acciones identificadas con los más altos intereses nacionales. La cultura y la educación son cada vez más, factores prioritarios dentro de las políticas gubernamentales.

En los últimos lustros, los medios de comunicación, de acopio y transmisión de la información han sido objeto de una revolución tecnológica de alcances imprevistos a escala mundial. Los nuevos medios de reproducción mecánica, electrónica, e informática de objetos y bienes artísticos y culturales se han convertido en recursos de un vasto potencial desde el punto de vista de una amplia socialización de la cultura, así como en poderosos auxiliares educativos.

Para llevar adelante estos objetivos y conseguir la puesta en práctica de los principios generales de la política cultural del Estado Mexicano, existe una amplia legislación específica. Ella está compuesta tanto por artículos constitucionales, disposiciones sobre administración cultural y diversas leyes y reglamentos que rigen normativamente al sector.

### 1.6.2.2 Disposiciones Sobre Gestión Cultural Gubernamental

Las principales disposiciones sobre administración cultural gubernamental se refieren en la actualidad fundamentalmente, al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). La estructura administrativa y jurídica con la que comenzó a operar el CONACULTA, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, respondía en lo esencial, a una agrupación de dependencias gubernamentales surgidas en momentos diferentes y con atribuciones diversas.

Es por ello que el marco jurídico del Subsector Cultura reviste, aún hoy, una gran complejidad. La acción de los organismos que coordina el CONACULTA está regida por un conjunto de nueve leyes, cinco reglamentos, 28 decretos y 21 acuerdos, alrededor de otras 300 disposiciones que contienen referencias sobre el arte o la cultura. A esto se debe añadir que el propio Consejo fue creado por decreto presidencial.

A continuación se enlistan las principales disposiciones jurídicas relacionadas con la cultura y el arte. Existen otras que harían muy extensa esta relación, y algunas que, sin tocar por completo las materias citadas, contienen alguna referencia. Por lo tanto, se

pretende mencionar en este informe sólo la regulación con mayor importancia en las materias referidas.

#### 1.6.2.2.1 Artículos, Leyes y Decretos

- ~ Artículo 3º Constitucional (educación), promulgado el 5 de mayo de 1917 y reformado el 13 de diciembre de 1934, el 30 de diciembre de 1946, el 9 de junio de 1980, el 21 de enero de 1992 y el 5 de marzo de 1993.
- ~ Decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, del 6 de diciembre de 1988.
- ~ Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, del 6 de mayo de 1972. Reformas: 23 de diciembre de 1974, 31 de diciembre de 1981, 26 de noviembre de 1984, 13 de enero de 1986.
- ~ Ley Orgánica del Instituto Nacional de Antropología e Historia, del 3 de febrero de 1939. Reformas: 13 de enero de 1986.
- ~ Ley Orgánica del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, del 31 de diciembre de 1946. Reformas: 11 de diciembre de 1950.
- ~ Ley General de Educación, del 13 de julio de 1993.
- ~ Ley General de Bibliotecas, del 21 de enero de 1988.

#### 1.6.2.2.2 Regímenes Legales Específicos

La legislación cultural también incluye normas específicas acerca de algunos rubros de gran importancia como son el patrimonio cultural, el fomento a la creación, la industria editorial, las artesanías, el cine, la radio y la televisión, el mecenazgo, los espectáculos públicos y los promotores culturales.

##### 1.6.2.2.2.1 Régimen Legal sobre Fomento y Promoción de la Creación

Actualmente **se revisa este régimen legal, siendo las propuestas más relevantes las referidas a la estructuración de la puesta en marcha de una política pública de comunicación que articule** tecnología, financiamiento e inversión; así como **garantizar el desarrollo integral de los factores de expresión cultural, vincular la Comisión de Comunicación Social con la de Cultura del Congreso para la realización de las modificaciones legislativas** y asignar competencias y funciones a las instituciones vinculadas con la promoción y la difusión artísticas.

##### 1.6.2.2.2.2 Régimen Legal Sobre Bibliotecas, Museos y Archivos

En cuanto a las leyes específicas sobre Museos y Archivos, hasta el momento no se han establecido, pero se han llegado a acuerdos a través de los cuales se fijan normas mínimas de seguridad para la protección y resguardo del patrimonio cultural que albergan.

Estos acuerdos establecen que:

- ~ Considerando que la protección y resguardo del patrimonio cultural que albergan los museos es de la más alta prioridad y de interés público y social, se estima conveniente uniformar en todo el país normas mínimas que permitan preservar, en todo lugar y tiempo, dicho patrimonio ante cualquier contingencia o

riesgo que lo pueda afectar y/o poner en peligro. Dichas normas mínimas, ya existentes en algunos museos del país, deben servir de base a la estructuración de un sistema idóneo e integrado de seguridad que, atendiendo a las características de los museos y de los bienes culturales que en ellos se encuentran defina responsabilidades específicas en la aplicación y vigilancia de las regulaciones respectivas.

- ~ Dado que la participación de las entidades de la sociedad civil en las tareas de seguridad y protección del patrimonio cultural reviste innegable importancia, se estima conveniente inducirla y promoverla por los medios apropiados.
- ~ Resulta aconsejable encomendar a la Secretaría de Educación Pública, en atención a las atribuciones legales que tiene asignadas, proveer a la exacta observancia de la preceptiva correspondiente.

#### 1.6.2.2.3 Otra Legislación Relacionada con la Cultura

Dentro de la legislación vigente se ha considerado provechoso constituir una **Subcomisión de Cultura**, integrada por las secretarías de Turismo, Educación Pública, Relaciones Exteriores, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Comunicaciones y Transporte, y Contraloría y Desarrollo Administrativo, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional Indigenista y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Servicios Turísticos, la Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes y la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes. **Su objetivo es, entre otros, el establecimiento de políticas y programas de coordinación y colaboración encaminados al aprovechamiento de los atractivos culturales del país, tales como destinos turísticos, y el establecimiento de las acciones necesarias para el mejoramiento de la infraestructura cultural y turística.**

## SECRETARÍA DE TURISMO

### Ley Federal del Turismo y su Reglamento

La Secretaría de Turismo lleva a cabo la promoción y fomento del turismo aplicando la Ley Federal de Turismo y su Reglamento a actividades culturales que están relacionadas con la visita a museos, es por ello que en este capítulo se plasman y comentan las disposiciones relacionadas para tal efecto.

#### 1.6.3. Secretaría de Turismo

##### 1.6.3.1 Ley Federal del Turismo y su Reglamento

##### 1.6.3.1.1 Ley Federal del Turismo, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992.

##### 1.6.3.1.1.1 Capítulo I

##### ~ Disposiciones Generales

**Artículo 2°** esta ley tiene por objeto:

Fracción IV. Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, preservando el equilibrio ecológico y social de los lugares de que se trate.

Fracción IX. Promover el turismo social, así como fortalecer el patrimonio histórico y cultural de cada región del país.

**Artículo 4°.** Se consideran servicios turísticos, los prestados a través de:

Fracción IV. Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes a que se refiere la fracción I de este artículo, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, **Museos** y zonas arqueológicas.

**Artículo 19.** Para efectos de esta ley, se entiende como promoción turística, la planeación y programación de la publicidad y difusión, por cualquier medio, de la información especializada, actividades, destinos, atractivos y servicios que el país ofrece en materia de turismo, dentro del marco de esta Ley, de la Ley de Planeación y de las disposiciones que al efecto determine el Ejecutivo Federal, así como las actividades de promoción derivadas de los convenios que se suscriban con los gobiernos de los Estados, de los municipios y del Distrito Federal, y con **los particulares interesados en incrementar la afluencia turística en México.**

**Artículo 21** .El Consejo de Promoción Turística de México se integra por representantes de los sectores público y **privado**, teniendo por objeto el de planear, diseñar y coordinar en coadyuvancia con la Secretaría de Turismo, las políticas y estrategias de **promoción turística** a nivel nacional e internacional.

#### 1.6.3.1.1.2 Capítulo II

Del Consejo de Promoción Turística en México

**Artículo 25.** El Consejo de Promoción Turística de México tendrá los siguientes objetivos:

Fracción I. Coadyuvar en el diseño de los planes, programas, estrategias y prioridades en materia de promoción turística en el marco de la Ley de Planeación, del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa del Sector.

Fracción III. Proporcionar, por cualquier medio, **información turística especializada** a los turistas nacionales y extranjeros que pretendan visitar los destinos y atractivos del país.

Fracción VI. Suscribir convenios con los gobiernos de los Estados, de los municipios y del Distrito Federal y con organismos mixtos, estatales y municipales, en el ámbito de sus respectivas competencias, para **instrumentar campañas de promoción turística.**

Fracción VII. Suscribir convenios con los prestadores de servicios turísticos, nacionales y extranjeros y con los particulares interesados en incrementar la afluencia turística a México, con el fin de instrumentar campañas de promoción turística.

Fracción IX. Celebrar con la participación de la Secretaría de Relaciones Exteriores, acuerdos de cooperación turística con órganos gubernamentales y organizaciones internacionales con el fin de **promover** los atractivos y los servicios turísticos que ofrece el país.

#### 1.6.3.1.2 Reglamento de la Ley Federal del Turismo, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 1994.

##### 1.6.3.1.2.1 Capítulo I

Disposiciones generales

**Artículo 2º.** Para los efectos de la ley y de este reglamento, se entiende por:

Fracción III. **Catálogo:** “El catálogo nacional turístico es el instrumento que permite a la Secretaría **difundir y Promover** los destinos turísticos nacionales, los prestadores de servicios inscritos en los términos del artículo 21 de este Reglamento, así como los bienes y recursos naturales, organismos y facilidades que constituyan o puedan constituir factores para el desarrollo turístico”.

Fracción VI Establecimientos de alimentos y bebidas:

Se denominaron este género:

- a) Los restaurantes y cafeterías que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, **Museos** y zonas arqueológicas, cuya actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo y que en forma accesoria, pueden expender bebidas alcohólicas al coqueo y presentar variedad o música;
- b) Los bares, centros nocturnos, cabarets o similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes,

aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, **Museos** y zonas arqueológicas que, en su caso, cobran una cuota de admisión y presentan espectáculos o variedades; cuentan con orquesta, conjunto musical o música grabada y pista de baile, y ofrecen bebidas alcohólicas con servicio de alimentos opcional.

Fracción VIII. Guías de Turistas: las personas físicas que proporcionan al turista nacional o extranjero, orientación e información profesional sobre el patrimonio turístico, cultural y de atractivos relacionados con el turismo, así como servicios de asistencia.

Fracción IX. Información estadística: el conjunto de resultados cuantitativos que se obtienen de un proceso sistemático de captación, tratamiento y divulgación de datos primarios obtenidos por prestadores de servicios turísticos e instituciones, sobre hechos que son relevantes para el estudio de los fenómenos económicos, demográficos y sociales.

Fracción XIV. Paquete turístico: la integración previa en un solo producto, de dos o más servicios turísticos o relacionados con éstos y que es ofrecido al público en general mediante **material impreso**, o cualquier otro medio de difusión.

#### 1.6.3.1.2.2 Capítulo IV

##### De la Promoción Turística

Artículo 17. La Secretaría, el Consejo de Promoción Turística de México y las demás dependencias u órganos de las entidades federativas y de los municipios, competentes en materia de turismo, recabarán la información para la elaboración del **Catálogo Nacional Turístico**.

#### 1.6.3.1.2.3 Capítulo V

##### De la Orientación y auxilio turístico

**Artículo 19.** La Secretaría podrá utilizar, entre otros, los siguientes instrumentos o medios para prestar orientación, asesoría y auxilio a los turistas nacionales y extranjeros:

Fracción II. La información derivada del **catálogo**.

Fracción V. El establecimiento de módulos de información y orientación en las terminales aéreas de autobuses, de ferrocarriles y puertos turísticos.

**Artículo 24.** Los prestadores de servicios turísticos, que obtengan su inscripción en el Registro Nacional de Turismo tendrán los siguientes beneficios:

Fracción I. Ser incluidos en los **catálogos**, directorios y guías que elabore la Secretaría.

Fracción III. Participar en los programas de promoción y fomento coordinados por la Secretaría.

1.6.3.2 Reglamento de la Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de diciembre de 1975.



#### 1.6.3.2.1 Capítulo I

##### Disposiciones generales

**Artículo 8°.** Las asociaciones civiles, juntas vecinales y uniones de campesinos podrán crear o mantener Museos Regionales, para lo cual se aplicarán, en lo conducente, las disposiciones señaladas en los artículos anteriores y además:

Fracción II. Recabarán la autorización del Instituto competente para obtener y reunir fondos para operación, mantenimiento y adquisición, así como para organizar eventos culturales y toda clase de promociones inherentes al Museo.

#### 1.6.3.2.2 Capítulo II

##### Del registro

**Artículo 28.** En cada Registro Público de los Institutos competentes se llevará un **catálogo** de los monumentos y zonas, que comprenderá la **documentación** que se haya requerido para realizar la inscripción correspondiente y deberá mantenerse **actualizado**.

## 1.6.4. SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

### 1.6.4.1 Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal

Esta Ley fue publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 14 de octubre de 2003, tiene como propósito Preservar y Difundir el patrimonio cultural en la Ciudad de México.

#### 1.6.4.1.1 Difusión de los Museos

**Artículo 3.** La cultura es patrimonio de la sociedad y su preservación, promoción y Difusión en el Distrito Federal, corresponde a las autoridades, a las instituciones públicas y privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y en general, a todos los habitantes de la entidad, conforme a lo previsto en esta Ley y en otros ordenamientos aplicables.

**Artículo 4.** Para los efectos de la presente Ley se entenderá como:

Fracción I. Casas de Cultura: Las Casas de cultura dependientes de las delegaciones.

Fracción IX. Patrimonio cultural: Los productos culturales, materiales o inmateriales, tangibles o intangibles que poseen un significado y un valor especial o excepcional para un grupo social determinado o para la sociedad en su conjunto, y por lo tanto forman parte fundamental de su identidad cultural.

Fracción X. Patrimonio Cultural del Distrito Federal: Las expresiones culturales producidas en el ámbito del Distrito Federal, que se consideren de interés colectivo de sus habitantes, adicionales a las contempladas en la competencia normativa de la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas.

Fracción XI: Patrimonio Cultural Intangible: Todo producto cultural, tanto individual como colectivo, que tiene un significado o valor especial o excepcional para un grupo social determinado o para la sociedad en general, que, no obstante poseer una dimensión expresamente física, se caracteriza fundamentalmente por su expresión simbólica y por ende, se reconoce como depositario de conocimientos, concepciones del mundo y formas de vida.

Fracción XIII. Política cultural: El conjunto de proyectos, programas y en general, acciones que el Gobierno del Distrito Federal realice con el fin de preservar, conservar, **fomentar** y desarrollar la cultura.

#### 1.6.4.1.2 Del Fomento y Desarrollo Cultural

**Artículo 5.** Para el cumplimiento de la presente Ley, las autoridades culturales atenderán los siguientes objetivos:

Fracción VI. Crear, estimular, conservar, adecuar y Administrar establecimientos culturales, tales como centros y casas de cultura, escuelas, bibliotecas, centros de capacitación o investigación, Museos, salas de exposición, espacios mediáticos, imprentas y editoriales, pudiendo contar con el apoyo de instituciones públicas y privadas, mediante la generación de soportes técnicos, materiales y financieros, de acuerdo a la normatividad correspondiente.

#### 1.6.4.1.3 De la Coordinación con la Federación

**Artículo 15.** La Secretaría suscribirá acuerdos, convenios, bases de colaboración o los instrumentos jurídicos que se requieran de acuerdo a las normas aplicables en la materia, que definan las líneas de coordinación con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBA), y con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), así como con organismos, dependencias y entidades federales.

**Artículo 21.** Corresponde a las delegaciones en su ámbito de competencia:  
Fracción XV. Elaborar un registro de creadores, correspondiente a su Delegación en materia cultural, para fines estadísticos.

#### 1.6.4.1.3.1 Capítulo II

De la información, difusión y vinculación social de la cultura

**Artículo 45.** El Gobierno del Distrito Federal establecerá con los creadores, asociaciones e instituciones culturales de la Ciudad de México, una estrategia de información y difusión de las actividades y los programas culturales que se realizan en su región, con el fin de establecer canales de comunicación y vinculación de los individuos y las instituciones.

**Artículo 46.** La estrategia de información y **difusión** servirá además para acercar a las redes sociales vinculadas a la cultura con los habitantes del Distrito Federal que, en su calidad de usuarios de los servicios culturales establecen un sistema de participación social para el fomento a la cultura.

#### 1.6.5. Agenda Legislativa propuesta por la comunidad cultural a la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados

##### 1.6.5.1 El Universal, jueves 11 de enero del 2007, Juan Solís.

El día 10 de enero del 2007, se recibió por los diputados José Alfonso Suárez del Real y Beatriz Pagés, Concepción Ojeda y María de las Nieves Noriega, en las instalaciones de San Lázaro a 14 creadores, promotores culturales y directores de sociedades de gestión, encabezados por Víctor Hugo Rascón Banda con el propósito de entregar las 16 peticiones, que integran el documento titulado "*Agenda Legislativa Propuesta por la Comunidad Cultural*".

De los cuales se consideran los mas representativos las siguientes propuestas:

- a. Crear derecho constitucional a la cultura y al arte.
- b. Vincular los medios electrónicos a la promoción de la cultura.
- c. Creación de la Ley de la Cultura y las Artes.
- d. Incentivos Fiscales para el mecenazgo en las artes.

Al final de la exposición de las propuestas culturales los diputados se comprometieron a estudiar las mismas.

##### 1.6.5.2 Reforma, miércoles 10 de enero del 2007, Yanireth Israde

Representantes de asociaciones autorales, organizaciones artísticas y trabajadores del sector cultural entregaron hoy en la Cámara de Diputados una propuesta de agenda

legislativa que prevé entre otros temas, reactivar la lucha por garantizar constitucionalmente el derecho a la cultura.

Víctor Hugo Rascón Banda, presidente de la Sociedad General de Escritores de México, y el bailarín, historiador y coreógrafo Alberto Cabañas, detallaron en entrevista por separado el contenido del documento que recibieran este miércoles los legisladores de la Comisión de Cultura.

Dentro de los puntos incluidos se insiste en la necesidad de aprobar una Ley General de Cultura o de las Artes.

En total son quince puntos perfilados por los miembros de la comunidad cultural y que serán expuestos en San Lázaro.

#### 1.6.6. Bibliografía

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
2. Ley Federal 2002 de Turismo y Leyes Complementarias, actualizada, 1ª edición, Ediciones Delma
3. <http://200.67.134.250/culturama/descargas/ProgFomentoCulturalDF2004.pdf>
4. <http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm>

## **MARCO REFERENCIAL O DE ANTECEDENTES**

### **CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES (CONACULTA)**

CONACULTA. Institución que asume las funciones administrativas que en materia de promoción y difusión de la cultura y las artes correspondían a la SEP, con el objetivo de reunir, ordenar y difundir información acerca de la infraestructura cultural. Cuenta con un Sistema de Información Cultural (SIC) en Internet.

#### **1.7 Marco Referencial o de Antecedentes**

##### **1.7.1. CONACULTA ~ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes**

El surgimiento del CONACULTA está íntimamente relacionado con los cambios sociales y de política cultural. Tales como, el crecimiento de la población, las nuevas necesidades y expectativas en el orden social y cultural, el reconocimiento de nuestra enorme diversidad regional, social y étnica; y la conveniencia de aglutinar acciones que hasta entonces habían estado insuficientemente articuladas en el Sector Educativo, llevaron a crear una institución capaz de normar y coordinar la política cultural del Estado mexicano. Por estas razones, y a través de un decreto presidencial, se creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el 6 de diciembre de 1988.

##### **1.7.1.1 Creación de CONACULTA**

La creación de esta institución como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, se fundamentó en tres valores: identidad nacional, irrestricta libertad de creación y acceso creciente de los mexicanos a los bienes y los servicios culturales. Se reconoció y estableció que cada vez más la cultura y la actividad artística son espacios públicos en los que un mayor número de personas tiene la capacidad y la potencialidad para intervenir en su condición de creadores, académicos, espectadores, críticos, gestores o promotores.

Las grandes directrices establecidas para el nuevo órgano fueron coordinar, modernizar y otorgar coherencia institucional a la multiplicidad de organismos que ejercen funciones de preservación, promoción, difusión y animación cultural.

El CONACULTA asumió entonces las funciones administrativas que en materia de promoción y difusión de la cultura y las artes correspondían a la SEP, entre ellas:

Organizar la educación artística, bibliotecas públicas y Museos, exposiciones artísticas, y otros eventos de interés cultural.

Para la realización de sus fines, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes cuenta con los recursos destinados por la Secretaría de Educación Pública a la promoción y difusión de la cultura y las artes, a través de un presupuesto anual que se incluye dentro del presupuesto general de la Secretaría de Educación Pública.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes está a cargo de un presidente designado por el Presidente de la República.

Una de las primeras manifestaciones de ese compromiso ampliado, fue el propósito de crear el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), proyecto paralelo que serviría "no solamente para estimular la producción individual y de grupos, sino también para adquirir y conservar el patrimonio del país, bibliotecas, archivos y obras de arte". Se trata de un fondo de financiamiento para la política cultural que suma no sólo recursos públicos, sino también privados.

En los principales museos se generó una tendencia a desarrollar su capacidad para manejar parte de sus ingresos.

La creación de Patronatos y Sociedades de Amigos, promovida directamente por los museos y grupos artísticos, ha abierto nuevos canales para la participación de la sociedad civil en la cultura nacional.

Cabe destacar que a través del INBA se ha dado una participación directa de los gobiernos estatales y municipales, por un lado y de la sociedad civil, por el otro, en la mejoría y canalización de recursos a los museos.

El INBA cuenta también con 26 museos y galerías; la Unidad Artística y Cultural de Bosque -que comprende 6 teatros-, y el Palacio de Bellas Artes.

#### 1.7.1.2 Sistemas Oficiales de Información Cultural

El principal sistema de información cultural de los estados ha sido el Sistema de Información para la Planeación y Evaluación Culturales (SIPEC), creado en 1993 por el CONACULTA con el objetivo de reunir, ordenar y difundir información acerca de la infraestructura cultural y los principales programas de estímulos a la creación por entidad federativa.

Actualmente se denomina Sistema de Información Cultural (SIC), da información cultural, depende de la coordinación nacional de desarrollo cultural regional y los datos que genera se pueden consultar. <http://sic.conaculta.gob.mx/>

A partir de una base de datos informatizada, el Sistema ofrece información sobre teatros, auditorios, galerías, museos, centros artísticos, escuelas, centros de información, medios de comunicación y grupos artísticos de cada estado, entre otros datos indicadores de la oferta cultural regional. También ofrece índices de población por estado y permite analizar, a nivel regional y nacional, el comportamiento de los programas del CONACULTA, tanto en conjunto como en relación con su cobertura y sus campos de atención.

La perspectiva del Sistema de Información Cultural (SIC) es operar en red informática a través de la cual participen los institutos culturales interesados. De este modo será capaz de colocar a los organismos culturales del país en un nivel alto de intercomunicación. Por ello, dentro de la primera fase de desarrollo del sistema de información se editaron los primeros directorios de organismos culturales de los 31 estados de la república.

→ Publicación Oficial de CONACULTA

ATLAS DE INFRAESTRUCTURA CULTURAL, CONACULTA, 2003  
Conaculta hacia un país de lectores Primera Edición, 2003

Con base en la naturaleza predominante de sus colecciones, los museos han sido clasificados en las siguientes categorías:

#### 1.7.1.2.1 Museos de Antropología e Historia

Los museos de **antropología** albergan materiales sobre las estructuras sociales, las creencias, las costumbres y manifestaciones culturales, producto de las culturas anteriores a la Conquista. Forman parte de esta clasificación los museos de arqueología y etnografía.

Los museos de **historia** centran sus temáticas y colecciones con la finalidad de presentar la evolución histórica de una nación, región, estado, municipio o localidad y/o reseñan procesos políticos, económicos y sociales; narran la vida y obra de personajes históricos, a partir del establecimiento de la Conquista.

#### 1.7.1.2.2 Museos de Arte

Los museos de arte exhiben y conservan, por un lado, un conjunto representativo de las **creaciones estéticas** que se han producido en México desde la Colonia hasta la actualidad y por otro lado, colecciones procedentes de numerosos países que dan a conocer las grandes obras del arte universal.

#### 1.7.1.2.3 Museos de Ciencia y Tecnología

Concentran objetos o colecciones relacionados con **ciencias exactas**, (astronomía, física, química, ciencias médicas) y

**Naturales** (biología, geología, botánica, zoología, paleontología, ecología);

Así como acervos relacionados con la **tecnología y la maquinaria industrial** (industrias de la construcción, telefonía, ferrocarriles, artículos manufacturados).

#### 1.7.1.2.4 Museos para Público Infantil

Reúnen objetos de diversa índole y temática, dirigidos especialmente a los niños, por medio del juego, la interacción y la vinculación de los contenidos de las exposiciones con los programas.

#### 1.7.1.2.5 Otros Museos

Son aquellos de temas específicos que no se incluyen en las categorías anteriores: Museo de lo Increíble, Museo de la Pluma, Museo de Figuras de Cera y Museo de las Momias.

No se incluyen en este registro: galerías, planetarios, jardines botánicos, zoológicos, acuarios, reservas naturales ni museos escolares.

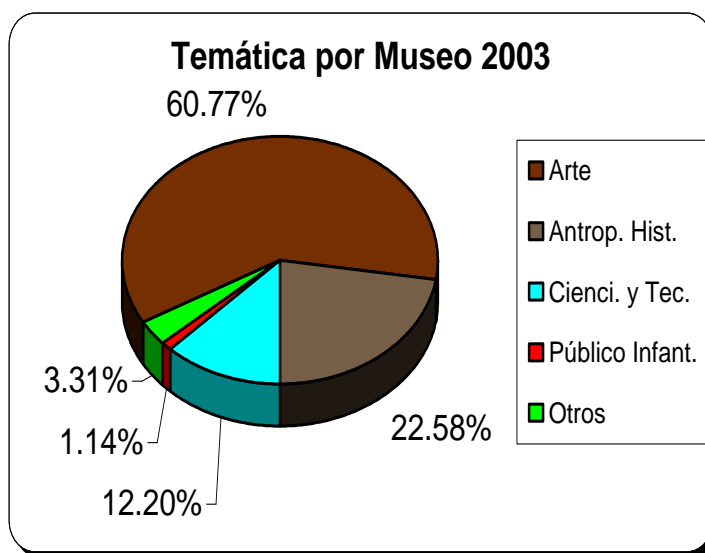
La diversidad cultural de México se refleja en la cantidad y en la variedad temática de sus museos. De acuerdo con la clasificación planteada existen:



Museos	Temática por Museo	Representan %
643	Antropología e Historia	60.77%
239	Arte	22.58%
129	Ciencia y Tecnología	12.20%
12	Público infantil	1.14%
35	Temáticas distintas a las anteriores	3.31%
<b>1 058</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Atlas Cultural  
CONACULTA

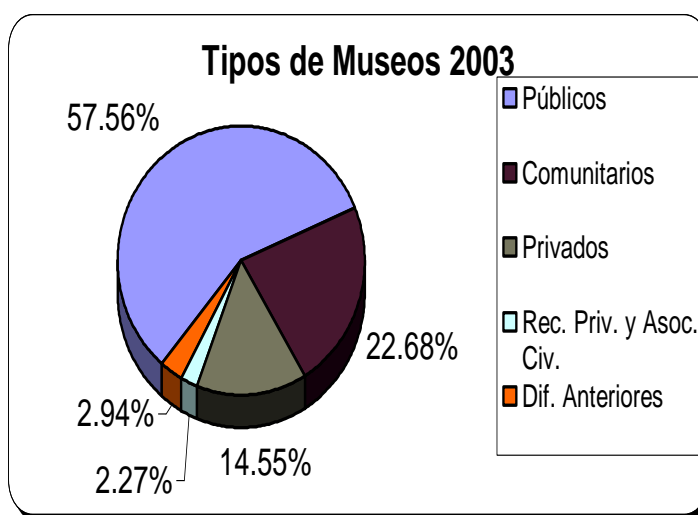
TEMÁTICA	Representan	Museos
Arte	60.77%	643
Antrop. Hist.	22.58%	239
Cienci. y Tec.	12.20%	129
Público Infant.	1.14%	12
Otros	3.31%	35



**1-38 Relación por Tema de los Museos en México**

Museos	Tipo de Museo	Representan %
609	públicos	57.56%
240	comunitarios	22.68%
154	privados	14.55%
24	Obtienen recursos del sector privado, público y asociaciones civiles	2.27%
31	Corresponden a esquemas distintos de los anteriores	2.94%
<b>1 058</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

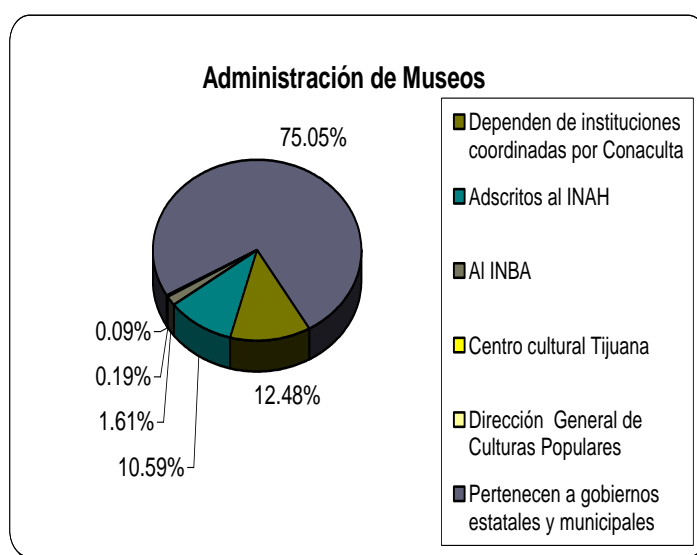
TIPO	Representan	Museos
Públicos	57.56%	609
Comunitarios	22.68%	240
Privados	14.55%	154
Rec. Priv. y Asoc. Civ.	2.27%	24
Dif. Anteriores	2.94%	31



**1-39 Relación por Tipos de Museo en México**

<b>Museos</b>	<b>Administrados por Instituciones públicas</b>	<b>Representan %</b>
132	Dependen de instituciones coordinadas por Conaculta	21.67%
112	Adscritos al INAH	No menciona referencia
17	AI INBA	No menciona referencia
2	Centro cultural Tijuana	No menciona referencia
1	Dirección General de Culturas Populares	No menciona referencia
794	Pertencen a gobiernos estatales y municipales	No menciona referencia
<b>1 058</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

<b>Museos</b>	<b>Administrados por Instituciones públicas</b>	<b>Representan %</b>
132	Dependen de instituciones coordinadas por Conaculta	12.48%
112	Adscritos al INAH	10.59%
17	AI INBA	1.61%
2	Centro cultural Tijuana	0.19%
1	Dirección General de Culturas Populares	0.09%
794	Pertencen a gobiernos estatales y municipales	75.05%



**1-40 Relación de Museos Administrados por Instituciones Públicas**

Entre las entidades con mayor número de museos, destaca el Distrito Federal con 127.

Los museos son espacios que han detonado un gran interés en los últimos 20 años, podemos considerarlos como lugares de encuentro social, como instituciones que resguardan el patrimonio cultural. Su situación actual rebasa las expectativas con las que fueron creados y los objetivos que han desarrollado al paso del tiempo. En este inicio de siglo, la sociedad adquiere el compromiso de transformarlos enriquecerlos creativamente, tanto desde el punto de vista de las instancias promotoras como de los promotores y los espectadores.

~ Red de Museos del INBA

Distrito Federal

- a. Ex Teresa Arte Actual
- b. Galería José María Velasco
- c. Laboratorio de Arte Alameda
- d. Museo Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo
- e. Museo de Arte Contemporáneo Carrillo Gil
- f. Museo de Arte Internacional Rufino Tamayo
- g. Museo de Arte Moderno
- h. Museo del Palacio de Bellas Artes
- i. Museo Mural Diego Rivera
- j. Museo Nacional de Arquitectura
- k. Museo Nacional de Arte
- l. Museo Nacional de la Estampa
- m. Museo Nacional de San Carlos
- n. Museo Sala de Arte Público David Alfaro Siqueiros
- o. Del INBA depende también la Casa Museo Alfonso Reyes (Capilla Alfonsina), centro de estudios literarios que cuenta con acervo documental y pictórico.

## SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

La Secretaría de Cultura fue creada para diseñar y normar las políticas, programas y acciones de investigación, formación, difusión, promoción y preservación del arte y cultura en el Distrito Federal, así como impulsar, desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales.

### 1.7.2. SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Para efectos del estudio que nos ocupa, esta entidad tendrá las siguientes atribuciones:

- ~ Promover y Difundir entre la población del Distrito Federal la cultura local, nacional e internacional en sus expresiones artísticas, científicas y tecnológicas;
- ~ Conservar, Administrar y acrecentar los bienes históricos, arqueológicos y artísticos ubicados en la Ciudad de México, a excepción de los que sean competencia de la federación, en los términos de las leyes relativas;
- ~ Operar un sistema de información y comunicación a fin de promover de manera oportuna al público en general la Oferta y demanda culturales en la Ciudad de México;
- ~ Administrar y programar las actividades de los Museos, las agrupaciones musicales, los teatros que le sean adscritos; la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, las escuelas de música y danza y de las demás que le sean asignadas.

Con base en estas atribuciones, se desarrolla el Primer Programa de Fomento y Desarrollo Cultural 2004 - 2006 para la Ciudad de México, cuyo eje principal es proteger la expresión artística y cultural, reconociendo tanto al creador como al promotor y usuario de la cultura, buscando propiciar en todo momento, su acceso a los bienes y servicios culturales, procurando que las actividades culturales lleguen a todos los sectores de la población y a todas las zonas de la ciudad.

Así mismo, y de acuerdo con lo que señala la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, se incorporaron las observaciones y propuestas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Local.

Para la Secretaría de Cultura del Gobierno del D.F., este Programa, de carácter indicativo, establece objetivos generales y determina los ejes fundamentales que darán perfil al quehacer cultural del gobierno de la ciudad.

Según los cálculos, para el año 2010 la población de la Zona Metropolitana del Valle de México estará compuesta por aproximadamente:

Un 40% de habitantes del DF	Y un poco menos del 60% de los municipios conurbados
-----------------------------	--

Se estima asimismo que para el año 2007 la población del DF estará formada en:

un 25% por niños y adolescentes de hasta 14 años	en un 28% por jóvenes de 15 a 29 años
en un 39% por adultos entre 30 y 64 años	y en un 7% por adultos de 65 años o más

Esta población requerirá de programas para enriquecer el patrimonio cultural de la Ciudad de México

#### ***1-41 Relación Sobre el Cálculo de la Población de la Zona Metropolitana para el 2010***

### 1.7.2.1 Cultura e Historia de la Ciudad de México

Las aportaciones hechas en la Ciudad de México a la cultura nacional, en el sentido más amplio de la palabra, son inmensas. La historia de la cultura en la capital de la República ha repercutido en el país entero, ha dejado huella en las tradiciones compartidas por todos los mexicanos y ha sido determinante en muchos aspectos en la construcción de la infraestructura cultural del país. Esta historia ha marcado incluso hitos en el desarrollo cultural de toda América, por lo que es importante tomar en cuenta sus experiencias y tener conciencia de los aportes de los creadores culturales del pasado para las tareas del presente. A continuación se presentan sólo algunos datos descriptivos destacados de esa historia.

La Gran Tenochtitlán contó con zoológicos, jardines botánicos y juegos de pelota para la instrucción y recreación de la gente y la urbe mexicana estuvo adornada por obras arquitectónicas cubiertas por murales y con numerosas esculturas. El arte era parte de la vida cotidiana. El artista náhuatl, llamado tolteca, debía, según los textos mexicanos, “ser dueño de un rostro y un corazón”, es decir, tener personalidad definida y emoción y la finalidad del arte era concebida por los antiguos mexicanos como el “*humanizar el querer a la gente*”.

Pocos años después de consumarse en 1521 la conquista española, en 1539 Juan Pablos estableció en la Ciudad de México la primera imprenta de América editando el libro *Breve y más Compendiosa Doctrina Cristiana en Lengua Mexicana y Castellana* y entre 1559 y finales del siglo XVI, ya había seis imprentas en la capital.

La capital novohispana no nació y creció desordenadamente, como las ciudades europeas, sino que se hizo un trazado racional de su urbanización, partiendo del diseño de la antigua Gran Tenochtitlán y acotándose a sus acequias. Las primeras manifestaciones artísticas ~ a posteriori de la conquista ~ se concentraron en la arquitectura de iglesias, catedrales y algunas casas señoriales y durante el siglo XVII se desarrollaron la pintura y literatura nacionales.

Francisco Javier Clavijero (1731 ~ 1787) y Mariano Fernández de Echeverría y Veitia, narran la fundación y vida de la Gran Tenochtitlán en sus obras homónimas *Historia Antigua de México*.

Entre 1720 y 1724 se edifica el Palacio del Cabildo de México.

Entre 1722 y 1742 se imprimen en la capital las dos primeras épocas de la *Gaceta de México*, primera publicación de noticias. Con el mismo nombre aparece en 1784 a 1805 una publicación similar. Luego se publica entre 1805 y 1817, el *Diario de México*, primer diario en el país y tercero en editarse en Hispanoamérica.

Guillermo Prieto (1818 ~ 1897) escribe *Memorias de mis Tiempos*; la vida en la capital en la primera mitad del siglo XIX y Vicente Riva Palacio (1832 ~ 1897) recrea el ambiente de la ciudad colonial en su novela histórica *Martín de Garatuza*, mientras que Joaquín García Izcabalceta (1825 ~ 1894) en sus *Opúsculos* hace la historia de sitios del Valle de México.

El desarrollo de la prensa capitalina y nacional prosiguió con la publicación del diario *El Siglo XIX* entre 1841 y 1845, publicación que luego cambió y retomó su nombre para

mantenerse hasta la época porfiriana. Los liberales sostuvieron entre 1850 y 1887 la publicación llamada primero El Monitor Constitucional y luego El Monitor Republicano.

A partir de 1843, la Real Academia de Bellas Artes se transforma para convertirse en Academia de San Carlos de México y en ella se forman sobre todo pintores de la escuela académica y escultores cuyas obras engalanaron las calles de la Ciudad de México, como el Paseo de la Reforma, en la década de los años 70 y hasta finales del siglo pasado.

En 1871 Aniceto Ortega estrena su ópera Guatemotzin y publica su marcha Zaragoza, primeras obras musicales de contenido nacionalista.

Al comenzar el siglo XX se construye el Teatro Nacional y en 1905 el Teatro Virginia Fábregas.

Entre 1902 y 1907 se realizan las obras de Palacio de Correos y paralelamente, las del Palacio Municipal de la Ciudad de México. En 1905 se inicia la construcción del Palacio de Bellas Artes, que será concluido hasta 1934.

La gestión de José Vasconcelos al frente de la recién creada Secretaría de Educación Pública, a partir de 1921, dejó una fuerte huella en la capital.

El período de Lázaro Cárdenas se significó por la fundación a partir de 1934, de varias escuelas técnicas que en 1937 se unen a otras nuevas al fundarse el Instituto Politécnico Nacional. En 1934 el Fondo de Cultura Económica, editorial que impulsa la Difusión del pensamiento económico social y la literatura en América Latina.

En 1978 se lleva a cabo la Primera Feria Internacional del Libro en el Palacio de Minería. En 1981 se inaugura el Museo de Arte Contemporáneo Rufino Tamayo y al año siguiente, el Museo Nacional de Arte.

Desde 1913 Manuel Gambio había ubicado la localización del Templo Mayor de Tenochtitlán, pero el descubrimiento casual de la estela de la diosa Coyolxauqui en 1978 motiva un amplio programa de rescate. En 1983 se terminan los trabajos de excavación y se abre al público la zona arqueológica y Museo del Templo Mayor. En 1988 se crea el Museo Mural de Diego Rivera rescatando su obra del demolido hotel del Prado. En 1992 se abre el Museo José Luis Cuevas; el mismo año nace el Museo del Antiguo Colegio de San Ildefonso y en 1994, se inauguran las instalaciones del Centro Nacional de las Artes, que reúne diversas escuelas e instituciones artísticas y culturales.

Con la intención de dar mayor coherencia, amplitud y especificidad al trabajo cultural del recién nacido Gobierno del DF, en 1988 se crea el Instituto de Cultura de la Ciudad de México, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social, que tiene como facultades promover las expresiones culturales, apoyar la formación cultural de los habitantes del DF, garantizar el respeto a la diversidad cultural y apoyar las actividades de Investigación y reflexión cultural, entre otras.

En enero de 2002, el Gobierno del DF dio un paso definitivo para otorgar a la labor cultural un lugar tan importante como el de otras áreas que depende de él. Se expide un Decreto creando la Secretaría de Cultura, que comienza a funcionar en mayo del mismo año con las siguientes facultades y orientaciones precisas: “diseñar y

normar las Políticas, programas y acciones de investigación, formación, Difusión, promoción y preservación del arte y la cultura en el Distrito Federal, así como impulsar, desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales. Las actividades de la Secretaría estarán orientadas a enriquecer la calidad de las manifestaciones culturales con base en los principios de igualdad, libertad, tolerancia y pluralidad. Lo anterior en el marco del respeto a la diversidad a identidad culturales, el derecho al desarrollo de la propia cultura, la conservación de las tradiciones y la participación social”.

#### 1.7.2.2 Infraestructura Cultural

En lo que se refiere a los Museos y a las Casas de Cultura y Centros Culturales, en realidad el porcentaje existente en la capital es apenas un poco mayor que el porcentaje de habitantes del DF respecto a los del país. En efecto, en México hay 1,058 Museos, de los cuales 127 están en la capital, o sea el 12% (pero hay que tomar en cuenta que entre esos Museos están los más amplios y mejor equipados de México), mientras que las casas de cultura y centros culturales en el país son 1,592, concentrándose 151 en el DF, lo que representa el 9.4%.

##### 1.7.2.2.1 La Infraestructura Cultural en el DF y sus Delegaciones

La capital de la República está ubicada en el décimo lugar nacional entre las entidades del país en la comparación entre su número de habitantes y la cantidad de Museos ubicada en ella. Se encuentra mejor situada que el promedio nacional de 92,139 habitantes por Museo, pues en este caso tiene 67,757 habitantes por cada recinto museográfico.

Sin embargo, en este caso la comparación entre el número de Museos y la cantidad de habitantes que atienden no tiene, en realidad, sustento como punto determinante para una evaluación general, pues los Museos del DF y de algunas zonas arqueológicas destacadas ubicadas en diversos estados, presentan servicio a millones de visitantes de todo el país y el extranjero, cosa que no ocurre con otros rubros de la infraestructura cultural, a lo que hay que agregar lo ya señalado de que la posición del DF es todavía mejor por el hecho de que en él están los recintos con mayor calidad y amplitud museográfica de México, lo que acrecienta la importancia de sus servicios y su capacidad para atraer visitantes.

De los 194 municipios del país con una mejor infraestructura museográfica, 181 son habitados por menos de 50 mil personas y sus recintos son básicamente arqueológicos y comunitarios, mientras que sólo ocho demarcaciones corresponden a ciudades con más de 100 mil habitantes. De estas últimas, el primer lugar por su mejor infraestructura le corresponde a la delegación capitalina Cuauhtémoc, con 10,325 habitantes por Museo.

##### 1.7.2.2.2 Actividades Culturales y Fiestas Populares en las Delegaciones

El número de actividades culturales que realizan los gobiernos Delegacionales seguramente está condicionado a su capacidad, infraestructura y recursos. Buena parte de esas actividades no se realiza en los centros culturales, sino en plazas y sitios públicos, centros sociales y deportivos. Las delegaciones colaboran en la realización de las fiestas populares y tradicionales que mantienen su arraigo pese al proceso de



pérdida de sentido comunitario que se observa en barrios y colonias de la urbe. Para información más completa y pormenorizada de sus características se pueden consultar los anexos de este programa.

#### 1.7.2.3 Los Públicos de los Eventos Culturales y Recreativos

Los Museos de México concitaron en el año 2001 la concurrencia de 39,420,606 visitantes, de los cuales, 16,493,159 (casi la mitad de los asistentes a cines y más del 68% del total nacional) recorrieron los Museos del DF, aunque hay que tomar en cuenta que en esa cifra se incluye a una gran cantidad de personas, nacionales y extranjeras, de visita a la capital.

En contrapartida, seguramente por ser menor el número de zonas arqueológicas existentes en el DF, de los 9, 154,387 visitantes a ellas en el país, sólo 162,894 fueron a las ubicadas en la capital.

#### 1.7.2.4 Diversidad Étnica, Socioeconómica y de Origen de los Capitalinos

En la capital de la República coexisten diversas culturas marcadas por las diferencias socioeconómicas, educativas, generacionales; pero en lo que las cifras oficiales identifican más precisamente la pluralidad de intereses que hay que atender culturalmente en el DF, es en lo referido al origen de sus habitantes y a las etnias indígenas que forman parte de su población.

Otros elementos, aunque no cuantificables, de la diversidad cultural en la capital son: la presencia diaria de una gran cantidad de personas de los municipios conurbados del Estado de México que, aunque no tengan su domicilio en el DF, de hecho pasan la mayor parte de su tiempo en él, practican sus costumbres y deben satisfacer aquí buena *parte de sus necesidades culturales y de esparcimiento*; la existencia de comunidades judía, china, libanesa y estadounidense (por mencionar sólo a las más significativas) asentadas en la capital a partir, en el primer caso del siglo XVII y en los otros tres desde fines del siglo XIX y principios del XX y el impacto que ha tenido en los ámbitos cultural y académico el asentamiento de importantes grupos de exiliados españoles (a partir de 1937), centroamericanos, venezolanos y colombianos (en la década de los años 50), uruguayos, chilenos, argentinos y brasileños (llegados en la década de los años 70).

#### 1.7.2.5 Fortalezas y Debilidades de los Programas Culturales de la Ciudad de México

##### 1.7.2.5.1 Fortalezas

Las tareas y el diseño de programas culturales en el Distrito Federal y en un sentido más amplio, en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, tienen como base sólida para avanzar una serie de fortalezas económicas, sociales y de creación cultural que constituyen un patrimonio de todos los capitalinos y al mismo tiempo, enfrentan una serie de debilidades que es necesario atender y revertir.

La sociedad y las instituciones han desarrollado redes ciudadanas y culturales como vehículos para la Difusión e información de actividades y programas relacionados con la cultura.

En el Distrito Federal se ubican los principales Museos de la nación que dan servicio a millones de personas, pero no sólo eso, sino que hay que destacar que, aparte de sus ricas exposiciones permanentes, el despliegue en ellos de exposiciones temporales provenientes de todo el mundo o curadas en México para difundir temas específicos, está trayendo nuevos públicos a aspectos de la cultura que antes estaban al alcance únicamente de los especialistas o de públicos muy reducidos.

Otras de las Fortalezas que forman parte del acervo de los capitalinos, es la riqueza de su patrimonio histórico ~ arquitectónico, que abarca no sólo zonas arqueológicas como la del Templo Mayor, Tlatelolco, Cuicuilco y el Templo de Ehécatl en Pino Suárez, sino un abundante número de edificaciones coloniales, entre las que destacan las del estilo churrigüesco que constituyó la forma mexicana del barroco; las construcciones realizadas a partir de la Independencia resaltando, entre otros, los estilos afrancesados, de Art Nouveau y del Modernismo, que tuvieron un toque nacional propio.

Hay además, una amplia gama de Instituciones Públicas y Privadas dedicadas a la Promoción de la cultura que tienen programas de visitas guiadas, actividad que fomenta el conocimiento vivo de la cultura a través de recorridos por sitios históricos, de interés arquitectónico y por los barrios y colonias en los que se aprecian las manifestaciones de la cultura popular.

La UNESCO ~ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ~ . *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, definió en 1992 el patrimonio cultural incluyendo aspectos que anteriormente no se habían considerado y que tienen que ver con lo intangible:

“El patrimonio cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, escritores y sabios, así como las creencias anónimas, surgidas del alma popular y el conjunto de valores que dan sentido a la vida”. Es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, las obras de arte y los archivos y bibliotecas.

La Ciudad de México cuenta con cuatro sitios inscritos, en la lista del Patrimonio Cultural Mundial de la UNESCO, en total 23 sitios culturales y 2 naturales clasificados como patrimonio mundial, México ocupa el primer lugar en América Latina por la importancia de su patrimonio cultural tangible, y el décimo en el mundo.

Los cuatro sitios inscritos:

~ El 11 de diciembre de 1987 El Centro Histórico → Debido a su valor histórico y cultural, el primero es sin duda uno de los mayores ejemplos de riqueza arquitectónica, donde conviven tres tiempos de nuestra historia: la Prehispánica, la Colonial y la moderna o Contemporánea.

~ Xochimilco → Representa la permanencia de una forma exclusiva de cultivos lacustre en el mundo, las chinampas, que han sobrevivido durante más de diez siglos, además de un entorno natural transformado y conservado por obra de los hombres.

~ En el 2004 el Museo Casa de Luis Barragán → Obra representativa de la arquitectura mexicana del siglo XX, construida en 1948, representa una de las obras arquitectónicas contemporáneas de mayor trascendencia en el contexto internacional.  
[www.casaluisbarragan.org/-2k](http://www.casaluisbarragan.org/-2k)

~ El 29 de julio de 2007 la Ciudad Universitaria → El campus central de Ciudad Universitaria de la UNAM ha sido inscrita en la lista del patrimonio mundial de la UNESCO. Su inscripción comprende el conjunto original universitario reconociendo los valores de excepcionalidad universal como conjunto arquitectónico, urbano y educativo [www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2007\\_397.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2007_397.html)

En la actualidad se encuentran en la lista nacional para su posible incorporación de Patrimonio Mundial de la UNESCO, otros sitios de la capital: el Bosque, Cerro y Castillo de Chapultepec, la Casa Estudio de Luis Barragán, el Museo Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo que, por su valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico, antropológico y de la belleza natural, merecen incluirse en la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad.

#### 1.7.2.5.2 Debilidades

El analfabetismo funcional. Muchos ciudadanos que pueden leer y escribir, tienen una escasa relación con la lectura y la escritura por falta de un adecuado encauzamiento desde la infancia al medio impreso como portador de pensamiento, imaginación y conocimientos. Este hecho afecta de manera directa a millones de ciudadanos con efectos desastrosos para la cultura.

La disminución de públicos que asisten a ciertos géneros de arte. Los conciertos de música clásica y las obras teatrales experimentales, así como los Museos, tienen Auditorios Mermados debido a la falta de formación, *la falta de Publicidad y la competencia* de la televisión y el cine.

Educación y Difusión son piedras angulares para la superación de este grave problema.

Ausencia de un sistema de Información y Análisis de la Cultura. Al intentar un diagnóstico de la situación cultural de la Ciudad de México, la primera observación que hay que hacer es la ausencia de indicadores, estadísticas y registros que organicen la información Cuantitativa y Cualitativa sobre este importante aspecto de la vida de la gran urbe. Por lo mismo, la mayoría de los trabajos que estudian el tema lo hacen más desde los planos de la literatura que desde el rigor de la ciencia, más desde las metáforas que desde los datos duros.

Existe, de entrada, un grave déficit en las fuentes informativas sobre los hábitos y deseos, los patrones de conducta y las respuestas que permitan ir más a fondo en el estudio de los problemas y las soluciones.

#### 1.7.2.6 Los Creadores, sus Iniciativas y los Apoyos que Reciben

La comunidad de creadores en la Ciudad de México constituye en sí misma un capital cultural invaluable. No hay un registro preciso que ofrezca cifras confiables. Se extiende una convocatoria "Artes por Todas Partes", dicho programa no es en sí un sistema de apoyos para la creación artística, sólo pretende servir de vehículo para Promover y Difundir sus trabajos entre nuevos públicos y públicos educados. Los apoyos para la creación artística en la Ciudad de México los maneja directamente el Gobierno Federal a través del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

#### 1.7.2.7 Desarrollo Económico y Cultural

Las posibilidades para que el trabajo cultural genere empleos, ingresos y riqueza son enormes. Lo prueban las recientes iniciativas de mercados de las artes escénicas que se han establecido en nuestro país, como Puerta de las Américas y la incidencia en la economía de estas “industrias” en los países desarrollados. Por eso debe abandonarse la actitud que ve en el presupuesto que se destina a cultura un gasto, un derroche de energías y de dinero y adaptarse la idea de que es una inversión con grandes posibilidades multiplicadoras.

Lo social y político, por el bien público, la justicia social, la democracia representativa y participativa y la identidad nacional. Esta división afecta el arte y la cultura que se ubica en una u otra de las esferas y a veces en las dos. Se reivindica una fuerte presencia de lo social y lo político en la gestión del arte para Promover expresiones que, careciendo de valor comercial, fomentan la creatividad, belleza y educación.

#### 1.7.2.8 Identidad de los Defeños

Más que cualquier otra ciudad en nuestro país, la Ciudad de México debe dedicar un gran esfuerzo para recuperar y desarrollar su identidad y para preservar su memoria. Un importante número de las personas que habitan esta ciudad son directamente inmigrantes o sus familias lo fueron en las tres últimas generaciones. Estas personas tienen, por lo tanto, un sentido débil de pertenencia a la urbe y esto influye en la conducta hacia los espacios públicos y en el comportamiento de los unos hacia los otros. Más que en otras ciudades de la República, los habitantes de nuestra urbe se perciben como extraños y así se conducen entre ellos.

Sentirse orgullosos del pasado de una ciudad que ha dado nombre al país, del presente que la hace una urbe moderna, pujante y dinámica y del futuro que puede ser mejor, es uno de los objetivos de nuestra política cultural.

#### 1.7.2.9 Gaceta Cultural

Para fortalecer los canales de comunicación entre la Secretaría de Cultura, las delegaciones políticas, las asociaciones culturales y las dependencias del Gobierno del Distrito Federal que desarrollan proyectos culturales será necesario editar una gaceta como un órgano informativo periódico que refiera las actividades que se realizan, los proyectos de mediano y largo plazo, estudios en curso, estadísticas, iniciativas y propuestas de la comunidad y de los creadores, fechas conmemorativas, festividades Delegacionales, cursos de capacitación y bibliografía especializada.

#### 1.7.2.10 Museos y Teatros

Se organizan exposiciones temporales en los museos de la Revolución Mexicana y de la Ciudad de México, así como en las galerías del Faro, Ollin Yoliztli y Centro Cultural José Martí, para Difundir la obra de nuevos creadores plásticos. En coordinación con el Metro, se apoyan montajes en sus espacios.

## INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA **INEGI**

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y administrativa.

Su objetivo básico es coordinar los [Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica](#) y brindar el servicio público de información estadística y geográfica sobre el territorio, la población y la economía de México, la cual ha sido captada desde el año de 1930.

Para efectos de esta investigación, se consultaron los datos estadísticos y culturales de los museos y zonas arqueológicas, con el propósito de obtener información oficial y así poder compararla con los resultados de este trabajo.

A continuación se describe la información sobre museos y zonas arqueológicas publicadas en las estadísticas de cultura del INEGI en el 2005.

### **1.7.3. INEGI ~ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**

#### **1.7.3.1 Museos y Zonas Arqueológicas**

Uno de los elementos más importantes en la cultura del país es el patrimonio cultural. La UNESCO ~ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, define como patrimonio cultural los bienes inmuebles (monumentos, edificios, lugares arqueológicos y conjuntos históricos), ciertos elementos naturales (bosques, selvas, grutas, lagos y montañas, entre otros), los bienes muebles de interés arqueológico, artístico y los objetos de la vida cotidiana que sean testimonio de las tradiciones culturales de un país.

En relación a lo anterior, actualmente se cuenta con información sistematizada sobre: museos y zonas arqueológicas, la cual ha sido captada desde el año de 1930. Para el 2005 se cuenta con un registro de 124 museos.

Los museos difunden diversas manifestaciones sociales y ofrecen al público una gran variedad de exposiciones permanentes y temporales, permiten tener contacto con culturas propias y de otros países. El número de museos del país aumentó de 2002 a 2003 en 4.5%. Sin embargo, su distribución no resulta homogénea por entidad federativa. De los 582 museos reportados en el 2003, en el Distrito Federal se concentró el 15.1% y en el estado de México y Nuevo León 5.8%, lo que representa en conjunto el 26.7% del total.

En el 2003 se registró 46.4 millones de visitantes en los museos del país, el 90.5% correspondió a público nacional y el resto a visitantes extranjeros 9.5%.

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Total</b>
museos	66 oficiales + 57 particulares
planetario	1

**1-42 Relación de Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento según Sostenimiento en el 2005.**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Total</b>	<b>nacionales</b>	<b>extranjeros</b>
museo	12,455,023	11,518,238	936,785

**1-43 Relación Sobre el Registro de Visitantes a Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento y Origen del Visitante, 2005**

En el caso de los museos independientes, es decir, aquellos que no están administrados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, se registran 501 establecimientos museográficos, los cuales se clasifican en museos 78.4%, galerías 10%, jardines zoológicos 4.2%, jardines botánicos 2%, planetarios 1.6%, acuarios 0.8% y otros establecimientos 3.0%.

En conjunto, los museos independientes cuentan con 2,876 salas instaladas, corresponde el 18.1% a los museos del Distrito Federal, mientras que Jalisco y el estado de México representan el 6.5% y 5.7%, respectivamente.

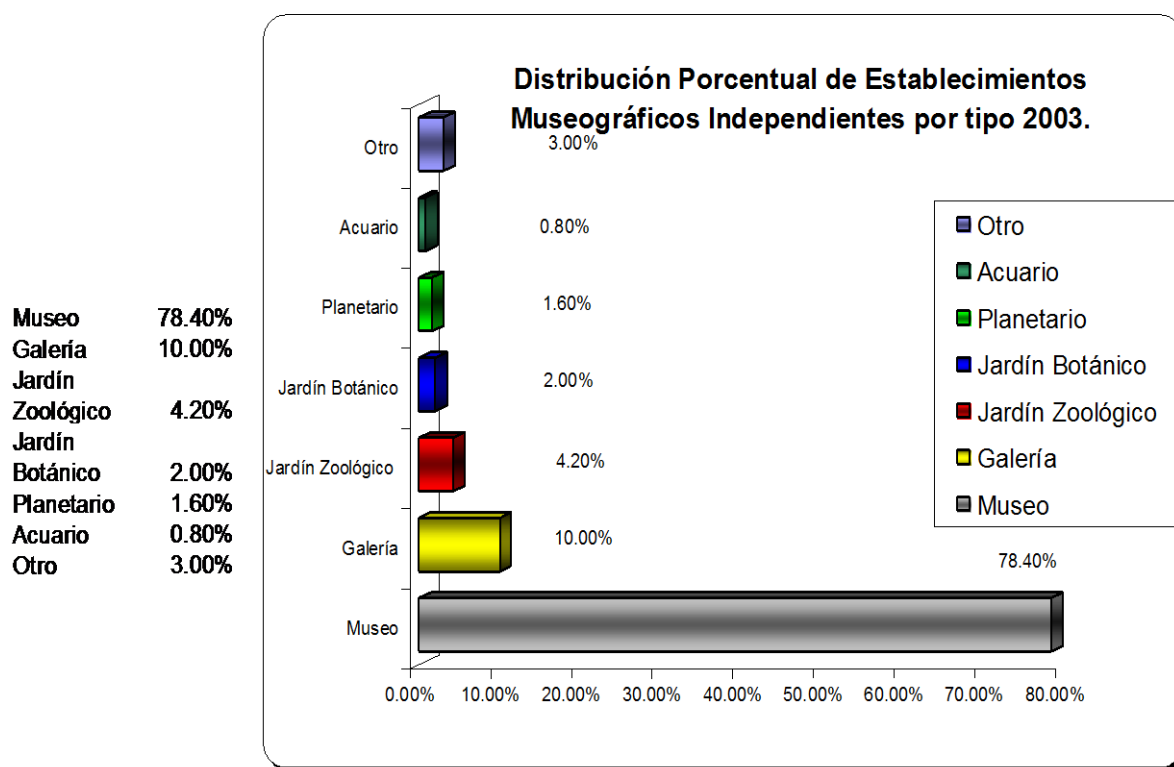
Respecto a la oferta museográfica de los establecimientos independientes, en 76.3% de las salas se presentaron exposiciones permanentes, es decir, colecciones que son propias de los museos y que tienen un tiempo ilimitado de exhibición; mientras que el resto 23.7% corresponde a las colecciones temporales que sólo se presentan por tiempo limitado y que son prestadas por coleccionistas ajenos al museo.

Otro de los elementos importantes en el patrimonio cultural del país, como se señaló anteriormente, lo conforman las zonas arqueológicas. El hallazgo y Difusión de las zonas arqueológicas recientemente descubiertas a lo largo del territorio nacional, ha permitido que el público tenga mayor conocimiento sobre las sociedades prehispánicas, que forman parte del desarrollo cultural en nuestro país. Mientras que en 1994 se registraron 136 recintos arqueológicos, para 2003 esta cifra asciende a 153.

La proporción entre visitantes nacionales y extranjeros, desde 1994 a 2003, prácticamente no ha variado ya que más del 70% con excepción del año 2000 (66.2%) han sido visitantes nacionales.

En el 2003 se registra una afluencia de visitantes de 10.2 millones, son Teotihuacan 20.8%, la cual se localiza en el estado de México y Chichén Itza 13.0 % ubicada en Yucatán, las zonas arqueológicas con mayor asistencia.

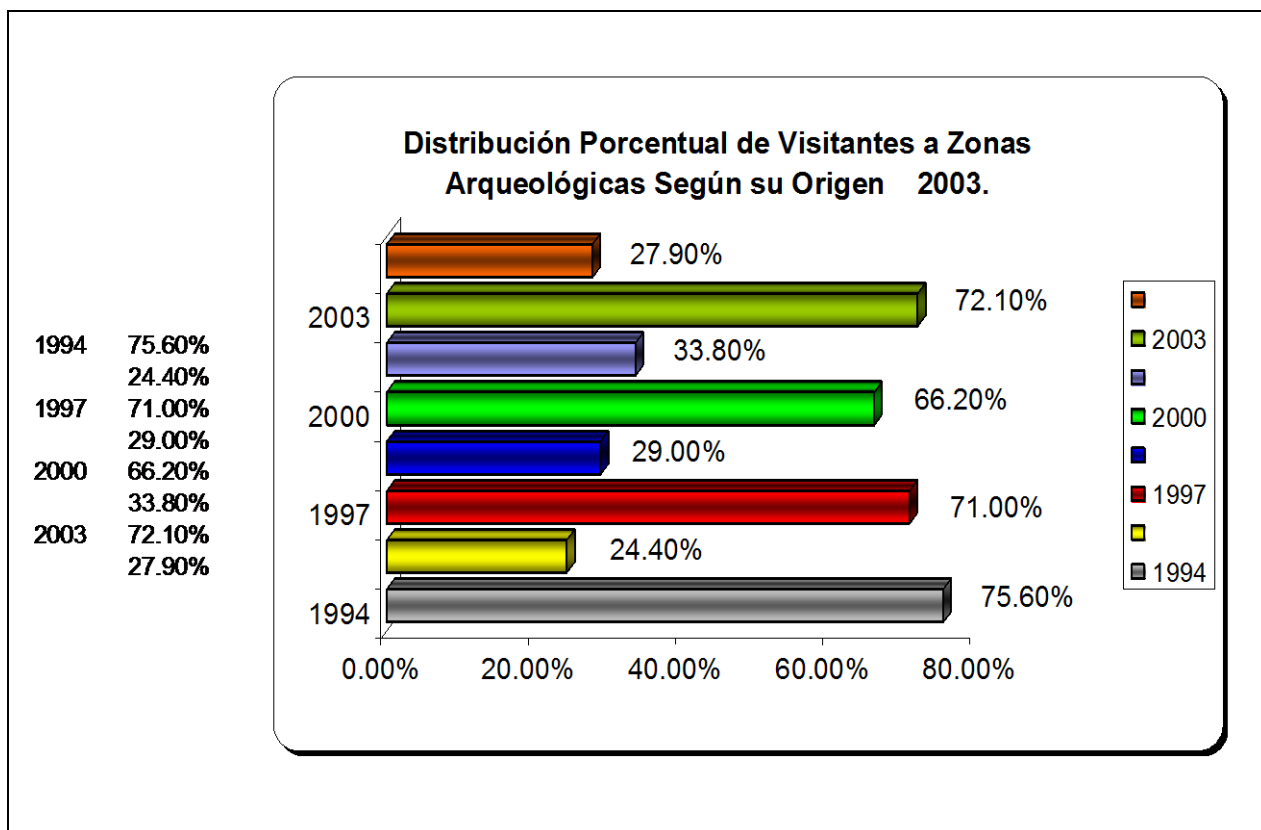
1.7.3.1.1 Distribución Porcentual de Establecimientos Museográficos Independientes por Tipo 2003.



Fuente: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

**1-44 Relación de la Distribución Porcentual de Establecimientos Museográficos Independientes por Tipo 2003**

1.7.3.1.2 Distribución Porcentual de Visitantes a Zonas Arqueológicas Según su Origen 2003.



Fuente: INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

**1-45 Clasificación Porcentual de Visitantes a Zonas Arqueológicas Según su Origen 2003**



1.7.3.1.3 Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa y Visitantes  
Según su Origen

Entidad Federativa	Establecimientos Museográficos	Total	Visitantes Nacionales	Extranjeros
Distrito Federal	88	21'139,263	20'128,749	1'010,514

Nota: La información se refiere a los establecimientos con actividad. Incluye los museos localizados en los monumentos históricos y zonas arqueológicas, así como a los museos administrados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.  
INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

**1-46 Relación de Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa y Visitantes Según su Origen**

1.7.3.1.4 Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Establecimientos Museográficos 2005

Estrato		
Bajo de 2 a 17	Medio de 18 a 34	Alto 88
Entidad Federativa Establecimientos Museográficos	Entidad Federativa Establecimientos Museográficos	Entidad Federativa Establecimientos Museográficos
		Distrito Federal   88
	México   34	

Nota: La información se refiere a los establecimientos con actividad. Incluye los museos localizados en los monumentos históricos y zonas arqueológicas, así como a los museos administrados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.  
INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

**1-47 Relación de Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Establecimientos Museográficos 2005**

1.7.3.1.5 Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa  
Según Tipo De Establecimiento 2005

Entidad Federativa	Establecimientos Museográficos	Museo	Galería	Jardín Botánico	Jardín Zoológico	Acuario	Planetario	Otro
Distrito Federal	79	60	15	0	3	0	1	0

Nota: La información se refiere a los establecimientos con actividad.

No incluye a los museos administrados por el INAH.

Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

**1-48 Relación de Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo de Establecimiento, 2005**

1.7.3.1.6 Establecimientos Museográficos Independientes, Salas, Días Trabajados y Tipo de Exposición por Entidad Federativa 2005

Entidad Federativa	Establecimientos Museográficos	Salas Museográficas	Días Trabajados(1)	Tipo de Permanente	Exposición Temporal
Distrito Federal	79	521	22,509	355	166

Nota: La información se refiere a los establecimientos con actividad.

No incluye a los museos administrados por el INAH.

1. Se refiere a la suma de los días trabajados en cada uno de los museos de la entidad.

Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

**1-49 Relación de Establecimientos Museográficos Independientes, Salas, Días Trabajados y Tipo de Exposición por Entidad Federativa, 2005**

1.7.3.1.7 Promedio Diario de Visitantes a Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo de Establecimiento 2005

Entidad Federativa	Museo	Galería	Jardín Botánico	Jardín Zoológico	Acuario	Planetario	Otros
Distrito Federal	489	64	0	8,640	0	701	0

Nota: La información se refiere a los establecimientos con actividad.

No incluye a los museos administrados por el INAH.

Se refiere a la suma de los días trabajados en cada uno de los museos de la entidad.

Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

**1-50 Relación de Promedio Diario de Visitantes a Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo de Establecimientos, 2005**

1.7.3.1.8 Entidades Federativas que Reportaron Zonas Arqueológicas y Visitantes Según Origen 2005

Entidad Federativa	Zonas Arqueológicas	Total	Visitantes Nacionales	Visitantes Extranjeros
Distrito Federal	4	361,945	332,930	29,015

Nota: Se refiere a las zonas arqueológicas abiertas al público. Fuente: INAH.

**1-51 Relación de Entidades Federativas que Reportaron Zonas arqueológicas y Visitantes Según Origen, 2005**

1.7.3.1.9 Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Zonas Arqueológicas 2005

Estrato		
Bajo de 1 a 4	Medio de 6 a 10	Alto de 13 a 18
Entidad Federativa Establecimientos Museográficos	Entidad Federativa Establecimientos Museográficos	Entidad Federativa Establecimientos Museográficos
Distrito Federal 4		México 18

Nota: Se refiere a las zonas arqueológicas abiertas al público. Fuente: INAH.

**1-52 Relación de Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Zonas Arqueológicas, 2005**

1.7.3.1.10 Sitios Culturales y Naturales de México Incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial 2005

Sitio	Año de Inscripción	Tipo de sitio	Criterio de selección	Entidad Federativa
Centro Histórico de la Ciudad de México y Xochimilco	1987	Bien cultural Zona de monumentos históricos y Zona de monumentos arqueológicos	b, c, d y e	Distrito Federal
Ciudad prehispánica de Teotihuacan	1987	Bien cultural Monumentos Arqueológicos	a, b, d y f	México

**1-53 Relación Sitios Culturales y Naturales de México, Incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial, 2005**

#### 1.7.3.1.10.1 Criterios de Selección

Los bienes culturales deben:

- a. Representar una obra maestra del genio creador humano.
- b. Ser manifestación de un intercambio de influencias considerable durante un determinado periodo o en un área cultural específica, en el desarrollo de la arquitectura, las artes monumentales, la planificación urbana o el diseño paisajístico.
- c. Aportar un testimonio único o por lo menos excepcional, de una tradición cultural o de una civilización que sigue viva o que ha desaparecido.
- d. Ser un ejemplo sobresaliente de un tipo de construcción, de conjunto arquitectónico que ilustre una o más etapas significativas de la historia.
- e. Construir un ejemplo sobresaliente de asentamiento humano u ocupación del territorio, que sea tradicional o representativo de una o varias culturas, especialmente si se ha vuelto vulnerable por efecto de cambios irreversibles.
- f. Estar asociado directa o materialmente con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias u obras artísticas o literarias de significado universal excepcional (criterio utilizado solamente en circunstancias excepcionales y aplicadas conjuntamente con otros criterios). Es igualmente importante el criterio de la autenticidad del sitio y la forma en que esté protegido y administrado.

#### 1.7.3.1.11 Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa 1994 a 2003

Entidad Federativa	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Distrito Federal	43	55	55	65	71	76	77	73	90	88

Nota: La información incluye a los museos localizados en monumentos históricos y zonas arqueológicas.  
Fuente: INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.  
INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

#### **1-54 Relación de Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa 1994 – 2003**

#### 1.7.3.1.12 Zonas Arqueológicas por Entidad Federativa 1994 a 2003

Entidad Federativa	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Distrito Federal	4	4	6	6	6	7	6	6	4	4

Nota: Se refiere a las zonas arqueológicas abiertas al público.  
Fuente: INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.  
Fuente Internet consultada en 2006

#### **1-55 Relación de Zonas Arqueológicas por Entidad Federativa 1994 – 2003**

1.7.3.1.13 Museos y Visitantes por Museo, 1991 a 2004

Año	Museos <sup>(a)</sup>	Visitantes (Promedio por museo)
1991	156	99,944
1993	215	72,566
1995	348	63,333
1997	398	87,142
1998 <sup>(b)</sup>	423	88,199
1999	444	89,807
2000	429	86,091
2001	478	82,378
2002	557	70,061
2003	582	79,750
2004	601	81,689

(a) Se refiere al total de museos con o sin información.

(b) A partir de este año, se incluye a los museos ubicados en zonas arqueológicas.

Fuente: INEGI. Estadísticas de Cultura.

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=mcu07&c=3134>

**1-56 Relación de Museos y Visitantes por Museo, 1991 – 2004**

1.7.3.1.14 Museos y Visitantes por Museo, por Entidad Federativa, 2003 y 2004.

Entidad Federativa	Museos	2003	Museos	2004
		Visitantes promedio Por museo		Visitantes promedio por museo
Estados Unidos Mexicanos	582	79,750	601	81,689
Distrito Federal	88	240,219.86	86	252,659

**1-57 Relación de Museos y Visitantes por Museo, por Entidad Federativa, 2003 – 2004**

1.7.3.1.15 Formato INEGI para Capturar Información Sobre Establecimientos que Ofrecen Servicios Educativos, Culturales y de Esparcimiento.

**ESTADÍSTICA DE MUSEOS**

**OBJETIVO**

El propósito de este formato es captar información sobre las actividades que se realizan todos aquellos establecimientos que ofrecen servicios educativos, culturales y de esparcimiento; conocer la infraestructura disponible, así como el nivel de asistencia de la población, para la obtención de indicadores socio-culturales.

NO SE LLENE	
MODELO 3000	FOLIO DE CAPTURA
PEC-6-27	1

2	CLAVE DE LA FUENTE	09						
MES Y AÑO DE LA INFORMACIÓN		3						

Datos correspondientes al mes de: \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTABLECIMIENTO** (anote la información completa y claramente):

Nombre del Establecimiento: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono(s): \_\_\_\_\_  
Calle, Avenida, Calzada, Carretera, etcétera      Número      Código Postal

Estado: \_\_\_\_\_ Municipio o Delegación: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES DE LLENADO**

1. Cuestionario para museos, galerías, jardines botánicos, zoológicos, acuarios y en general todo tipo de establecimientos que tengan como actividad principal y permanente la exhibición de colecciones que reflejan testimonios materiales del hombre y de su medio ambiente.
2. La información que contenga este formato debe ser veraz.
3. La información será proporcionada con oportunidad cada mes "SOLO EN FORMATO ORIGINAL" incluso cuando se soliciten en la misma boleta los datos semestrales.
4. Antes de contestar, lea cuidadosamente en la última página la definición de Museo, en la cual se especifican los tipos de establecimientos a los que se aplica este cuestionario.
5. Para cualquier duda remítase a la guía de llenado correspondiente.

**DATOS MENSUALES**

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

Marque con una "X" el casillero correspondiente

Museo	<input type="checkbox"/>
Galería	<input type="checkbox"/>
Jardín Botánico	<input type="checkbox"/>
Jardín Zoológico	<input type="checkbox"/>
Acuario	<input type="checkbox"/>
Planetario	<input type="checkbox"/>
Otro: _____	<input type="checkbox"/>
<small>(especificar)</small>	

**2. CONTROL ADMINISTRATIVO**

Marque con una "X" el casillero que identifique el origen de los recursos financieros para el funcionamiento del establecimiento.

Federal	<input type="checkbox"/>
Estatal	<input type="checkbox"/>
Municipal	<input type="checkbox"/>
Autónomo	<input type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
Otro: _____	<input type="checkbox"/>
<small>(especificar)</small>	

**1a. NUMERO DE SALAS**

Anote en el recuadro el número de salas del establecimiento que estuvieron abiertas al público durante el mes.

	<input type="text" value="1"/>
--	--------------------------------

1-58 Formatos del INEGI para Capturar Información Sobre Establecimientos que Ofrecen Servicios Educativos, Culturales y de Esparcimiento.

**3. ACTIVIDAD REGISTRADA EN EL MES**

Anota en el casillero correspondiente, el dato solicitado.

Número de días trabajados (abierto al público)

Anota en el casillero correspondiente, el número de salas que presentan cada tipo de exposición.

Exposición permanente  1

Exposición temporal  2

**4. VISITANTES**

Anota el número de visitantes al establecimiento durante el mes. Si no se lleva control (registro) de visitantes anota un número aproximado.

Tipo de Visitantes	Clave	Total de Visitantes
Nacionales	1	
Extranjeros	2	
Total	3	

**DATOS SEMESTRALES**

**INSTRUCCIONES GENERALES:** Los siguientes capítulos se deberán contestar 2 veces al año, de la siguiente manera: En el mes de JUNIO se deberán anotar los datos correspondientes a los meses comprendidos de enero a junio. En el mes de DICIEMBRE se deberán anotar los datos correspondientes a los meses comprendidos de julio a diciembre.

5. TIPO DE EXPOSICIÓN Y/O COLECCIÓN	CLASIFICACION	CLAVE	Indique cuántas salas presentaron cada tipo de exposición y/o colección.	B. TEMPORALIDAD		
				1	2	3
5.1 DE ARTE Exposición de obras de bellas artes y de artes aplicadas.	Pintura	1	1	1	2	
	Grabado	2	1	1	2	
	Obras de escultura	3	1	1	2	
	Obras arquitectónicas	4	1	1	2	
	Fotografía	5	1	1	2	
	Cine/matografía	6	1	1	2	
	Otra: (especifique)	7	1	1	2	
5.2 DE HISTORIA Y ARQUEOLOGIA Presenta la evolución histórica de una región, país o provincia durante un período determinado a través de los siglos. Algunas provienen en todo o en parte de excavaciones.	De objetos históricos y vestigios	1	1	1	2	
	De antigüedades	2	1	1	2	
	Archivos	3	1	1	2	
	Militares	4	1	1	2	
	De figuras históricas	5	1	1	2	
	De arqueología	6	1	1	2	
	Otra: (especifique)	7	1	1	2	
5.3 DE HISTORIA NATURAL Exposición y descripción de los seres y objetos que forman la naturaleza.	Biología	1	1	1	2	
	Geología	2	1	1	2	
	Zoología	3	1	1	2	
	Ecología	4	1	1	2	
	Botánica	5	1	1	2	
	Otra: (especifique)	6	1	1	2	

5. TIPO DE EXPOSICIÓN Y/O COLECCIÓN	CLASIFICACIÓN	CLAVE	Indique cuántas veces se presentaron cada tipo de exposición y/o colección.	6. TEMPORALIDAD	
				1 Permanente	2 Temporal
5.4 DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Exposición de objetos o ilustración de temas relacionados a uno o varios campos.	Astronomía	1		1	2
	Ciencias médicas	2		1	2
	Matemáticas	3		1	2
	Física	4		1	2
	Química	5		1	2
	Industria de la construcción	6		1	2
	Artículos manufacturados	7		1	2
	Otra: _____ (especifique)	8		1	2
5.5 DE ETNOGRAFÍA Y ANTROPOLOGÍA Aquí se registran exposiciones de materiales que reflejen la cultura de los pueblos, tales como:	Cultura	1		1	2
	Creencias	2		1	2
	Costumbres	3		1	2
	Artes tradicionales	4		1	2
	Otra: _____ (especifique)	5		1	2
5.6 OTRAS EXPOSICIONES Todas aquellas que no se ubican en las anteriores y considerando su definición, reflejen el carácter de sus exposiciones como:	Botánicos: exhibición de plantas y flores expuestas para fines de estudio sobre su desarrollo.	1		1	2
	Zoológicos: lugares destinados a la exhibición de animales vivos.	2		1	2
	Acuario: lugar destinado a la exhibición de especímenes vivos de animales o vegetales acuáticos.	3		1	2
5.7 COLECCIONES GENERALES Son aquellas exposiciones no especializadas en una colección en particular.	Colecciones generales		1	1	2

7. OTRAS ACTIVIDADES

Si el museo tuvo en sus instalaciones la presentación de un espectáculo público marque con "X" la o las opciones más frecuentes durante el semestre.

Teatro  1  Danza (baile)  2  Música (recitales, etc.)  3  Cine  4

Otra: \_\_\_\_\_  5   
(especifique)





#### 1.7.4. Bibliografía

1. Estadísticas de Cultura, Edición 2005, INEGI ~ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
2. <http://www.inegi.gob.mx>
3. <http://200.67.134.250/culturama/descargas/ProgFomentoCulturalDF2004.pdf>
4. <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=mcu108&c=3135>
5. Atlas de infraestructura Cultural de México ~ 2003
6. Portal ecultura <http://www.ecultura.gob.mx>
7. <http://sic.conaculta.gob.mx/>
8. [www.conaculta.gob.mx](http://www.conaculta.gob.mx)
9. <http://www.conaculta.gob.mx/saladeprensa/2004/16mar/>
10. [www.campus-oei.org/cultura/mexico/indice.htm](http://www.campus-oei.org/cultura/mexico/indice.htm)

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este **Capítulo II**, se refiere al Diseño Transeccional Descriptivo. Estudio retrospectivo de campo. Su metodología contempla dos tipos de acciones: Estudio de documentación y contactos directos.

En cuanto al diseño de investigación, se trata de un estudio de tipo **no experimental**, que se apoya en la técnica de la encuesta y de la retrospectiva de campo sobre publicaciones impresas especializadas en la difusión de museos.

### 2.1 Metodología de la Investigación

Los estudios sobre prácticas y consumo culturales, específicamente la visita a museos, constituye una herramienta de gran utilidad para formular y evaluar las políticas culturales implementadas por CONACULTA.

Este trabajo sintetiza el resultado de los análisis de:

~ Encuestas

~ Publicaciones Impresas

~ Publicaciones Oficiales

~ La **encuesta** aplicada a los directores (personal administrativo) de los museos y funcionarios de las dependencias oficiales para evaluar el conocimiento que estos tienen sobre:

⇒ La existencia de una guía completa y ordenada

⇒ ¿Cuántos museos existen?

⇒ ¿De cuántos temas?

⇒ ¿Quién tiene esta información?

~ Adicionalmente se analizaron **125 publicaciones impresas especializadas en la difusión de museos**, para saber cuántos y cómo son anunciados.

~ Finalizando con el análisis sobre la difusión de las **publicaciones oficiales** y enterarse que información tienen, cuántos registrados y difundidos.

#### 2.1.1. Descripción del Estudio

Existen diversas formas de agrupar las investigaciones, **para esta evaluación aplican:**

##### 2.1.1.1 Diseño de Investigación No Experimental

Conocido también como *Ex – Post – Facto*, se basa en la observación de las variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad, sin la intervención y/o manipulación directa del investigador sobre dichas Variables Independientes, se observan las situaciones y/o fenómenos existentes, tal cual se dan. Es un enfoque Retrospectivo para después analizarlo.

##### 2.1.1.2 Diseño Transeccional o Transversal

Es el recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir Variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

##### 2.1.1.3 Diseño Transeccional Descriptivo

Este diseño tiene por objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u

objetos una o más variables y proporcionar su descripción comparativa entre grupos o subgrupos y analizar: cómo son, cómo se manifiestan en su contexto natural, son por lo tanto, estudios puramente descriptivos. Toma en cuenta medidas Cuantitativas, cantidades, elementos que se puedan medir.<sup>1</sup>

Como señala Kerlinger (Administración, Agustín Reyes Ponce, 1979, pag. 116): “La investigación no experimental o *Ex – Post - Facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.

### 2.1.2. Tipos de Acciones

En la Metodología, se aplicaron dos tipos de acciones: Estudio de la Documentación de publicaciones impresas sobre difusión de museos y Contactos Directos.

La primera de ellas se refiere a la reconstrucción retrospectiva del trabajo realizado por otros, tales como:

→ Revisión de Archivos	→ Informes
→ Estudios	→ Todo tipo de documentación o publicaciones

#### **2-1 Relación Sobre la Reconstrucción Retrospectiva del Trabajo Realizado por Otros**

Los contactos directos con la problemática a estudiar, se pueden realizar después o simultáneamente con la revisión de la documentación.

### 2.1.3. Planteamiento del Problema

- a. ¿Qué persigue la investigación? → Fortalecer los procesos administrativos referentes a la difusión de los museos para crear la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.
- b. Las preguntas de investigación y la justificación del estudio →
  - ⇒ ¿Existe de una guía completa y ordenada?
  - ⇒ ¿Cuántos museos existen?
  - ⇒ ¿De cuántos temas?
  - ⇒ ¿Quién tiene esta información?
- c. Uno de los resultados de la investigación → demostrar que no existe un registro completo, ordenado y actualizado de los museos de la Ciudad de México, mediante investigación sustentada.

La justificación es: que al revisar los **procesos administrativos** sobre la difusión de los museos, se detectó que no se han actualizado éstos, por consiguiente, al existir una guía completa, ordenada, actualizada y re-editable de los museos, se infiere que el resultado sería el incremento del número de visitantes generando para el museo mejores ingresos, fortaleciendo su estructura financiera y para la sociedad, mayores alternativas de cultura.

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, pag. 187

~ Cauas, Daniel, Elementos para la elaboración y Ejecución de un Proyecto de Investigación, pag. 33

#### 2.1.4. Formulación del Problema

El problema se expresa mediante una pregunta, la cual deberá ser contestada en la investigación: ¿Existe una documentación completa del registro ordenado de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal?

#### 2.1.5. Objetivo de la Investigación

Demostrar que a partir de los procesos administrativos actuales sobre la difusión de los museos, se carece de un registro; completo, ordenado, actualizado, re-editable de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.

#### 2.1.6. Hipótesis

Proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que cumplan con los requisitos simbolizados como  $H_0$  ó  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , etc. también se le denomina Hipótesis de Trabajo.

~ Si se consolidara el proceso administrativo fortaleciendo la difusión de los museos, causaría la aplicación de la documentación completa del registro ordenado actualizado y re-editable de los museos del Distrito Federal y se eliminaría la problemática sobre la falta de difusión de éstos.

#### 2.1.7. Variables

##### 2.1.7.1 Variable Independiente

Aplicar la consolidación del proceso administrativo fortaleciendo la difusión.

##### ~ Definición Conceptual

Es un conjunto de habilidades y conocimientos que posee la persona responsable de dirigir las actividades de los museos, para alcanzar sus metas, entre la que destaca la Difusión como parte del proceso administrativo.

##### ~ Definición Operacional

Esta variable se medirá a través de una encuesta que se aplicará a los directores de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal, la cual consiste en evaluar las percepciones, que los entrevistados tienen sobre la existencia del registro ordenado y completo de los museos del Distrito Federal (que para esta investigación fueron los directores (personal administrativo) de los museos y funcionarios de las dependencias oficiales): CONACULTA, INEGI, SECTUR, INAH, INBA, UNAM, IPN, ICOM y el universo de los museos en el Distrito Federal.

##### 2.1.7.2 Variable Dependiente

La creación de la documentación completa del registro ordenado de los museos de las 16 delegaciones del D.F.

##### ~ Definición Conceptual

La documentación ordenada del registro de los museos del Distrito Federal, proporcionará información completa de éstos.

### ~ Definición Operacional

Para medir esta variable, se aplicará el análisis de la documentación existente sobre el registro completo y ordenado de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal, para saber cuan eficiente es la difusión de los museos a través de esta información. Para obtener este dato, se necesita tener acceso a las publicaciones y registros oficiales y no oficiales que existen a lo largo de la historia de los museos y su difusión en la Ciudad de México.

Las Variables a medir con sus respectivas dimensiones se presentan en la siguiente tabla:

<b>Variable</b>	<b>Dimensión de la Variable</b>
Difusión ~ Variable Independiente	Aplicar la consolidación del proceso administrativo para fortalecerla
Creación de la documentación ~ Variable Dependiente	Generar, crear

**2-2 Relación de Tabla de Variables**

#### 2.1.8. Ubicación

Los museos de las 16 delegaciones en México, Distrito Federal.

#### 2.1.9. Unidades de Análisis

Los directores (personal administrativo) de los museos del Distrito Federal, los funcionarios de las dependencias oficiales y las publicaciones especializadas en la difusión de los museos.

#### 2.1.10. Diseño Muestral de la Encuesta

El objetivo planteado en la encuesta, fue comprobar la carencia de una documentación completa del registro ordenado de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal. De igual manera se propuso realizar la medición de las percepciones y valoraciones con respecto a este objetivo que sobre éste tienen los directores de museos (personal administrativo) y funcionarios de las dependencias oficiales.

Este apartado contiene la metodología aplicada para el diseño de la muestra. Se abordan los objetivos de la encuesta, el alcance de la encuesta, el marco del muestreo, el diseño muestral, los cálculos del tamaño de la muestra y el proceso de selección.

El levantamiento de la encuesta se realizó a partir del 2005 y se concluyó durante los meses de noviembre y diciembre del 2006 y enero de 2007 [125 encuestas enviadas a directores de museos (personal administrativo) y funcionarios de las dependencias oficiales].

#### 2.1.11. Alcance de la Encuesta

De acuerdo con el proyecto, uno de los objetivos de la muestra fue considerar en su diseño, el conocimiento que tienen los directores de los museos y los funcionarios de las dependencias oficiales sobre la existencia de una documentación completa del registro ordenado de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal y cuantos museos existen en cada una de estas delegaciones. La muestra respondió no solo a

la necesidad de obtener resultados representativos al nivel de la Ciudad de México, sino que permitió delinear con *representación estadística*, los distintos matices entre las 16 delegaciones del Distrito Federal.

#### 2.1.12. Procedimiento de Muestreo

En el presente trabajo, la población se constituyó por los directores (personal administrativo) de los museos del Distrito Federal y los funcionarios de las dependencias oficiales.

##### 2.1.12.1 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se calculó aplicando el procedimiento de *Muestreo No probabilístico*, o *Muestras Dirigidas* ~ que significa la elección de sujetos / objetos de estudio. En este caso particular se consideró la muestra de expertos como señala Sampieri en la Metodología de la Investigación, 1988, página 227, eligiéndose a los directores de museos por sus conocimientos y experiencia en el ramo.

En esta investigación el procedimiento de muestreo se aplicó: a 125 directores (personal administrativo) de museos incluyendo funcionarios de las dependencias oficiales, solamente se respondieron 25 cuestionarios. De la misma manera, se revisó a 125 publicaciones impresas especializadas en la difusión de museos, así como las publicaciones de las dependencias oficiales.

##### 2.1.12.2 Instrumentos de Medición

Para la recolección de los datos necesarios para el estudio, se desarrolló una encuesta. Como señala Hernández Sampieri Roberto, en la Metodología de la Investigación, 1988, página 276.

*“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos es el **cuestionario o encuesta**. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Una encuesta conjunto de pregunta tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.*

*El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.*

*Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta”.*

#### 2.1.13. Variables

De acuerdo a las normas anteriores, este instrumento de medición, se llevó a cabo con la finalidad de medir las siguientes variables:

##### 2.1.13.1 Variable Independiente

La consolidación del proceso administrativo fortaleciendo la difusión.

### 2.1.13.2 Variable Dependiente

La creación de la documentación completa del registro ordenado de los museos.

La encuesta consta de cuatro preguntas cerradas dicotómicas y dos preguntas cerradas, con varias alternativas para seleccionar una, o varias respuestas. Éstas se orientaron a recoger el conocimiento de los informantes.

Referencia en el Anexo A.I. Encuesta p.341.

Cabe señalar que las opciones de respuestas eran “sabe o no sabe” de acuerdo a las normas antes mencionadas, pero al revisarlas y analizarlas, se percibió que se podían interpretar como agresivas, (dadas las circunstancias a quienes iban dirigidos los cuestionarios), razón por la cual se tomó la decisión de eliminar el sabe o no sabe. Finalmente las respuestas fueron de tales maneras contestadas que se pudieron codificar, siguiendo los lineamientos de Sampieri.

En el siguiente cuadro se presentan los diferentes tipos de preguntas que integran la muestra:

<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Número de preguntas</b>
Cerradas dicotómicas	1,2,3,4
Cerradas con varias alternativas para seleccionar una o varias opciones	5 y 6

#### **2-3 Relación de Cuadro con los Diferentes Tipos de Preguntas de la Muestra**

En el siguiente cuadro se presenta qué variables se van a medir con cada una de las preguntas:

<b>Variable a medir por el instrumento</b>	<b>Preguntas</b>
Consolidación del proceso administrativo fortaleciendo la difusión	1,3,4,5,6
Creación de la Documentación	2,3,4,5

#### **2-4 Relación de Cuadro de Variables a Medir por el Instrumento**

### 2.1.14. Validez y Confiabilidad del Instrumento

El cuestionario tiene validez de contenido dada por investigadores y expertos en el tema, esta validez se respalda en la revisión literaria de:

Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Cultural, editada por CONACULTA en el 2004 y el Atlas de Infraestructura Cultural de México por CONACULTA en el 2003, quienes a través de sus conocimientos y experiencia plantean las variables y sus dimensiones de la forma en que se retoma en esta investigación (ver artículo completo de la página 255 a la 260).

Las preguntas de la encuesta fueron presentadas a la opinión y experiencia del asesor ~ Mtro. Rafael Corvera Galván, (desarrolladas de acuerdo a los lineamientos establecidos por Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación, 1988, mismos que se mencionan en esta tesis en la página 287, ~ 2.1.12.2. Instrumentos de Medición), quien recomendó algunas modificaciones que se llevaron a cabo paulatinamente hasta acordar la versión definitiva.



La validez está sustentada en que miden con las mismas preguntas las variables y sus dimensiones.

De las 125 encuestas enviadas, las respondieron 25 directores de museos (personal administrativo) y funcionarios de las dependencias oficiales y con éstas se trabajó.

Los teóricos dicen que el proceso de dar confiabilidad a este instrumento no es viable y no se considera indispensable; ya que al tener información directa de los directores de museos (personal administrativo) y los funcionarios de las dependencias oficiales, se cuenta con un instrumento con validez y por consiguiente éste es confiable.

Como previamente se refirió, se construyó una encuesta que consta de una serie de preguntas. Posteriormente se desarrolló un estudio piloto que tuvo como propósito, validar la calidad, la lógica y la apariencia del mismo.

Uno de los problemas que se detectó, fue que difícilmente las personas encuestadas accedían a responder a los cuestionarios:

Se infieren las posibles causas por las cuales no se respondió oportunamente:

- Problemas del personal de las dependencias oficiales por el cambio del poder ejecutivo a finales del 2006
- Vacaciones de fin de año que se prolongan hasta la primera semana de enero del 2007
- Cambio de directivos (personal administrativo de los museos) y funcionarios de las dependencias oficiales.
- Que no se haya recibido la encuesta por variadas circunstancias

Esta problemática se resolvió ampliando el período de respuesta con el personal administrativo, así mismo se realizaron citas particulares con algunos y en otros casos se obtuvo respuesta por medio del correo electrónico.

Al revisar las encuestas se observó que prácticamente no se presentaron problemas en los encuestados en cuanto a la claridad, lógica y apariencia de las preguntas. En algunos casos se solicitó por parte de los encuestados un documento oficial de la Universidad Mexicana, para respaldar que el estudio de campo se deriva de manera transparente, como consecuencia del requisito para obtener el grado de maestro en Habilidades Directivas.

#### 2.1.15. Aplicación del Instrumento a la Muestra

En los meses de noviembre y diciembre de 2006 y enero de 2007, se revisó el resultado definitivo del instrumento de medición a la muestra de 125 encuestas aplicadas a directores de museos (personal administrativo) y funcionarios de las dependencias oficiales, cuyas respuestas fueron: codificadas, capturadas y sometidas a su análisis. Anexo A.I. Encuesta p 341.

- Se capturaron los datos de los 125 cuestionarios aplicados, (la determinación del tamaño de la muestra se explica en la página 287, ~ 2.1.12.1.Tamaño de la Muestra) y 125 publicaciones impresas especializadas en difusión de museos, mediante la hoja de cálculo Microsoft Excel. Para efectuar el análisis estadístico se

**uso del programa computarizado Statistical Package for the Social Science (SPSS)**, con el fin de obtener los estadísticos porcentuales, así como la desviación típica y la varianza, el mínimo y el máximo, y la suma para cada una de las preguntas del cuestionario, así como su distribución de frecuencia y su respectivo gráfico.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Determinación de frecuencias porcentuales
- b. Determinación de medidas de variabilidad, tales como: Desviación Típica, Varianza, Mínimo, Máximo y Suma para los diferentes tipos de tabulaciones.
- c. Determinación de medidas de tendencia central, tales como: Media, Mediana y Moda.

#### 2.1.16. Bibliografía

- 1 Cauas, Daniel, Investigación en Ciencias Sociales, elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Apuntes del Dr. Francesco Piasezzi, catedrático de la Universidad Anáhuac, 2006.
- 2 Hernández Roberto, Sampieri, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Peter, Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill, 1998
- 3 Hoja de cálculo Microsoft Excel. Por medio del uso del programa computarizado "Statistical Package for the Social Science (SPSS)
- 4 Kerlinger, Fred N., Lee, Howard, B., Investigación del Comportamiento, Métodos de investigación en Ciencias Sociales, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, 2001

## UNIDAD DE ANÁLISIS

Este **Capítulo III**, presenta los procedimientos del análisis estadístico descriptivo y los hallazgos de sus **resultados** por medio de la aplicación del programa computarizado Statistical Package for the Social Science (**SPSS**) aplicado a esta investigación a:

~ **Encuestas** a directores de museos y funcionarios públicos

~ **Publicaciones Impresas** especializadas en la difusión de museos de 1895 al 2008

Así mismo se analizaron las **publicaciones de las dependencias oficiales**, las cuales nos dan elementos para aceptar la Hipótesis de Trabajo y la generación de recomendaciones

### 3.1 Unidad de Análisis

Documental ~ estudio retrospectivo de campo aplicado a: encuesta a directores, personal administrativo, funcionarios de dependencias públicas, así como a la documentación histórica de registros de museos de 1895 al 2008.  
(Diagnóstico)

#### 3.1.1. Descripción del Procedimiento de Medición Estadística Descriptiva, SPSS

~ Los estudios Descriptivos sirven para analizar como es su comportamiento y se manifiestan en un evento y sus componentes.

Como tales valores tienden a situarse en el centro del conjunto de datos ordenados según su magnitud, los promedios se conocen como Medidas de Centralización: Media, Mediana y Moda.

##### 3.1.1.1 Estadística Descriptiva

Es el conjunto de instrumentos y temas relacionados con la descripción de la recolección de datos y de las observaciones estadísticas, ~ se refieren tanto al total de la población como a una muestra de la misma ~ trata de **describir y analizar** a un grupo dado para **sacar conclusiones o inferencias** de un grupo mayor.

##### 3.1.1.2 Estadística Inferencial o Inductiva

Se ocupa de la lógica y procedimientos para la inferencia o inducción de propiedades de una población en base a los resultados obtenidos de una muestra conocida.

##### 3.1.1.3 Estadística Descriptiva / Deductiva

Trata de describir y analizar un grupo dado, sin sacar conclusiones o inferencias de un grupo mayor.

Para este caso aplica el Análisis de la Estadística Descriptiva.

### 3.1.2. Estadística Descriptiva

#### 3.1.2.1 Media (Promedio) Media Aritmética

Para este caso hay dos valores ~ 1 si ~ 2 no

La respuesta es sabe, tiene idea (1), o no sabe, no tiene idea (2)

El promedio será sumar los que **No** tienen idea, así como los que **Si** tienen idea, se harán las sumas por separado y se dividirá entre el número de eventos, luego el resultado será saber cuántos afirman y cuántos niegan tener idea según sea el resultado de la sumatoria.

#### ➤ Interpretación

La Media (promedio) para este caso, es conocer el número de directores de museos y funcionarios públicos, ~ que al aplicarles la encuesta y desarrollar el proceso estadístico ~, nos de cómo resultado conocer el estatus de la difusión y así poder interpretarla.

#### 3.1.2.2 Mediana

Para este caso hay dos valores ~ 1 si ~ 2 no

La respuesta es sabe, tiene idea (1), o no sabe, no tiene idea (2)

~ Evento de datos, en orden de magnitud, no por el tamaño, se determinan por su número ordenado, es el valor que queda en la parte central de un grupo de valores perfectamente ordenados (ascendente / descendente). Toma medidas cuantitativas.

Nonas ~ si el valor resulta non, será el valor que se encuentre en el centro de los valores, esta será la mediana.

Pares ~ si el valor resulta par, será el promedio de los valores centrales, esta será la mediana.

#### ➤ Interpretación

~ Si el resultado se posiciona en el centro en non, la respuesta es que el director no sabe.

~ Si el resultado se posiciona en el centro en par, la respuesta es que el director si sabe. La Mediana para este caso, es conocer el número de directores de museos y funcionarios públicos, ~ que al aplicarles la encuesta y desarrollar el proceso estadístico ~, nos de cómo resultado conocer el estatus de la difusión y así poder interpretarla.

#### 3.1.2.3 Moda

Es la de uso más frecuente, mide calidad.

Para este caso hay dos valores ~ 1 si ~ 2 no

La respuesta es sabe, tiene idea (1), o no sabe, no tiene idea (2)

~ Es el valor que se repite con más frecuencia durante el evento. La moda es el parámetro que más se utiliza para medir este tipo de eventos, afirmación → tiene idea, o negación → no tiene idea.

➤ Interpretación

- ~ Si se repite más los que No tienen idea, entonces esta será la Moda
- ~ Si se repite más los que Si tienen idea, entonces esta será la Moda
- ~ Toma medidas cualitativas 'calidad'.

La Moda para este caso, es conocer el número de directores de museos y funcionarios públicos, ~ que al aplicarles la encuesta y desarrollar el proceso estadístico ~, nos de cómo resultado conocer el estatus de la difusión y así poder interpretarla.

### 3.1.3. Encuesta

Con respecto a las respuestas de las preguntas planteadas originalmente en la encuesta, éstas eran dicotómicas: Sabe o No sabe, (Sampieri en su libro de Metodología de la Investigación en la página 284, menciona que las preguntas no deben incomodar al respondiente), a sugerencia del asesor, la encuesta quedó con preguntas abiertas, y finalmente las respuestas se interpretaron de acuerdo a las contestaciones en: Tiene idea (sabe) o No Tiene idea (no sabe).

### 3.2 Informe Estadístico de la Encuesta Aplicada a Directores de Museos y Funcionarios de Dependencias Oficiales

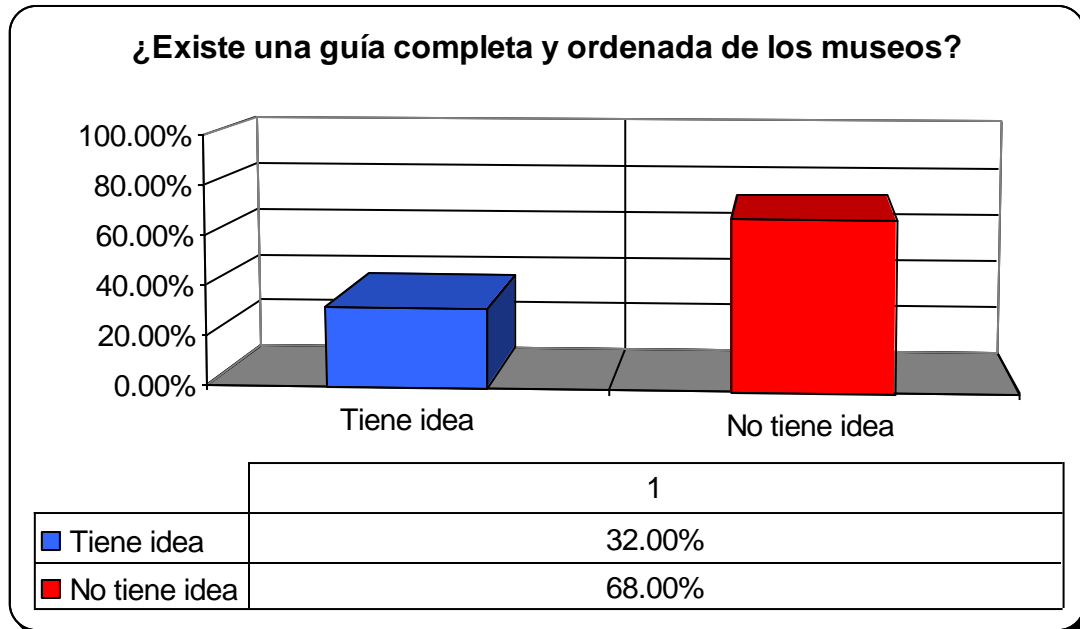
#### 3.2.1. Frecuencias Pregunta 1

¿Existe una guía completa y ordenada de los museos?

##### Estadísticos

guiacomp		
N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		1.6800
Mediana		2.0000
Moda		2.00
Desv. típ.		.47610
Varianza		.227
Mínimo		1.00
Máximo		2.00
Suma		42.00

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Tiene idea	8	32.00%
No tiene idea	17	68.00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



#### **3-1 Relación de la Pregunta 1 de la Encuesta a Directores de Museos**

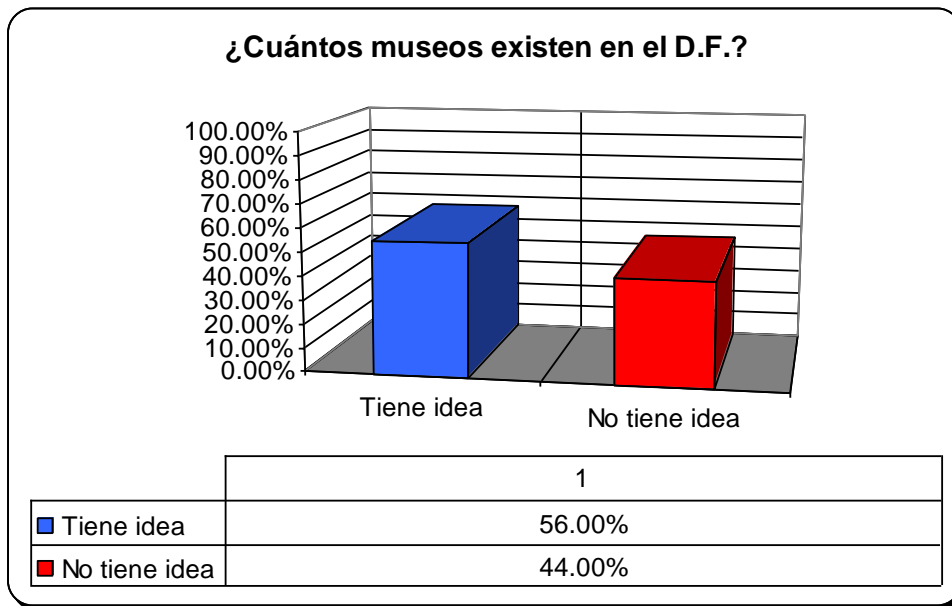
El 68% de los directores de museos (personal administrativo) y funcionarios de las dependencias oficiales NO tienen idea sobre la existencia de una guía completa y ordenada, de los museos.

3.2.2. Frecuencias Pregunta 2  
¿Cuántos museos existen en el D.F.?

**Estadísticos**

nmuseos		
N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		1.4400
Mediana		1.0000
Moda		1.00
Desv. típ.		.50662
Varianza		.257
Mínimo		1.00
Máximo		2.00
Suma		36.00

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Tiene idea	14	56.00%
No tiene idea	11	44.00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



**3-2 Relación de la Pregunta 2 de la Encuesta a Directores de Museos**

El 44% de los directores de museos (personal administrativo) y los funcionarios de las dependencias oficiales desconocen el número exacto de museos que existen en las 16 delegaciones del Distrito Federal.



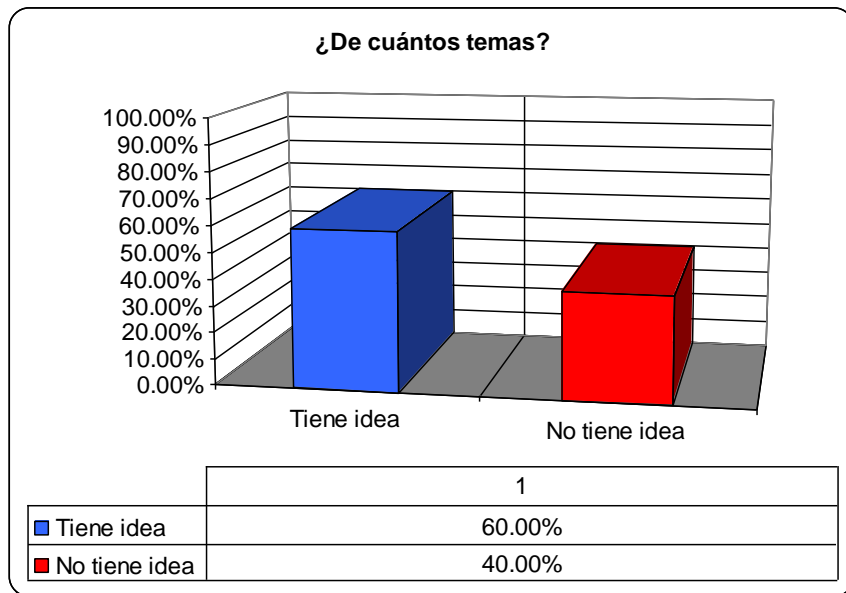
3.2.3. Frecuencias Pregunta 3  
¿De Cuántos Temas?

**Estadísticos**

temas

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		1.4000
Mediana		1.0000
Moda		1.00
Desv. típ.		.50000
Varianza		.250
Mínimo		1.00
Máximo		2.00
Suma		35.00

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Tiene idea	15	60.00%
No tiene idea	10	40.00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



**3-3 Relación de la Pregunta 3 de la Encuesta a Directores de Museos**

El 40% de los directores de museos (personal administrativo) y los funcionarios de las dependencias oficiales desconocen los temas que tratan los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.

3.2.4. Frecuencias Pregunta 4  
¿Quién tiene esta información?

**Estadísticos**

quieninf		
N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		1.4800
Mediana		1.0000
Moda		1.00
Desv. típ.		.50990
Varianza		.260
Mínimo		1.00
Máximo		2.00
Suma		37.00

Preguntas	Frecuencia	Porcentaje
Tiene idea	13	52.00%
No tiene idea	12	48.00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



**3-4 Relación de la Pregunta 4 de la Encuesta a Directores de Museos**

El 48% de los directores de museos (personal administrativo) no tienen idea sobre la fuente responsable que se ocupa de difundir la información de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.

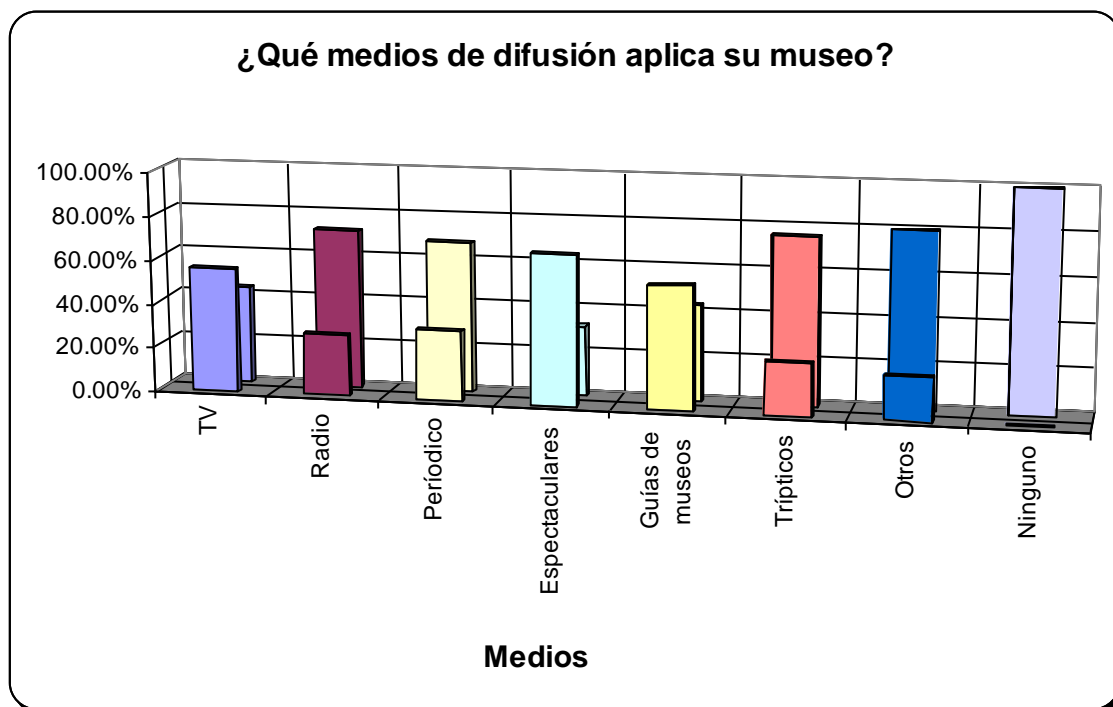
### 3.2.5. Frecuencias Pregunta 5

¿Qué medios de difusión aplica en su museo?

T.V.	Radio	Periódico	Espectaculares	Guía de museos	Trípticos	Otros	Ningún
------	-------	-----------	----------------	----------------	-----------	-------	--------

		TV1	Radio2	Period3	Espect4	Guiamu5	Trip6	Otro7	Nin8
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.5600	1.2800	1.3200	1.6800	1.5600	1.2400	1.2000	2.0000
Mediana		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Moda		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Desv. Tip.		0.5066	0.4583	0.4761	0.4761	0.5066	0.4359	0.4083	0.0000
Varianza		0.2570	0.2100	0.2270	0.2270	0.2570	0.1900	0.1670	0.0000
Suma		39.0000	32.0000	33.0000	42.0000	39.0000	31.0000	30.0000	50.0000

Medio	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
TV	Afirmativo	11	44.00%
	Negativo	14	56.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Radio	Afirmativo	18	72.00%
	Negativo	7	28.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Periódico	Afirmativo	17	68.00%
	Negativo	8	32.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Espectaculares	Afirmativo	8	32.00%
	Negativo	17	68.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Guías de museos	Afirmativo	11	44.00%
	Negativo	14	56.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Trípticos	Afirmativo	19	76.00%
	Negativo	6	24.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Otros	Afirmativo	20	80.00%
	Negativo	5	20.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
Ninguno	Afirmativo	25	100.00%
	Negativo	0	0.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



### **3-5 Relación de la Pregunta 5 de la Encuesta a Directores de Museos**

El 44% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de la **T.V.** como medio de difusión

El 72% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de la **Radio** como medio de difusión

El 68% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso del **Periódico** como medio de difusión

El 32% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de los **Espectaculares** como medio de difusión

El 44% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de las **Guías de Museos** como medio de difusión

El 76% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de los **Trípticos** como medio de difusión

El 80% de los directores de museos (personal administrativo) aplican el recurso de **Otro** ~ quiere decir Internet y Voceo como medio de difusión

En la opción **Ninguno** indica que los directores de museos (personal administrativo) no respondieron a esta opción.

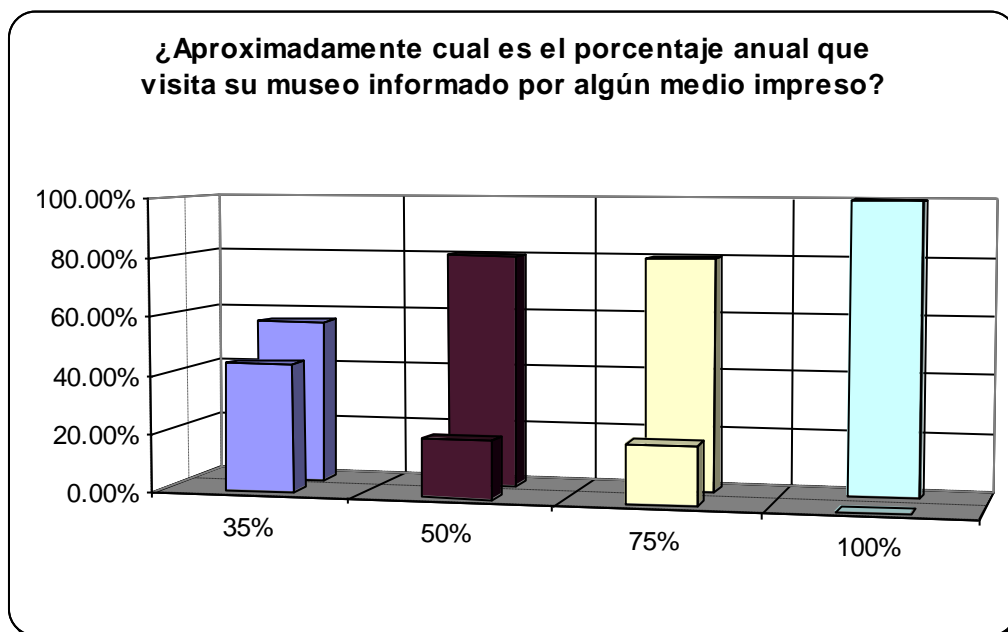
### 3.2.6. Frecuencias Pregunta 6

¿Aproximadamente cual es el porcentaje anual que visita su museo informado por algún medio impreso?

35%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

		35%	50%	75%	100%
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.5600	1.8000	1.8000	2.0000
Mediana		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Moda		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Desv. Tip.		0.5066	0.4083	0.4083	0.0000
Varianza		0.2570	0.2670	0.1670	0.0000
Suma		39.0000	45.0000	45.0000	50.0000

Porcentaje anual	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
35%	Afirmativo	11	44.00%
	Negativo	14	56.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
50%	Afirmativo	5	20.00%
	Negativo	20	80.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
75%	Afirmativo	5	20.00%
	Negativo	20	80.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>
100%	Afirmativo	0	0.00%
	Negativo	25	100.00%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>



**3-6 Relación de la Pregunta 6 de la Encuesta a Directores de Museos.**

~ Con respecto a la asistencia a museos informado por algún tipo de formato impreso, el 44% de los encuestados manifestaron que únicamente el 35% de sus visitantes asistió consultando este medio.

~ Con respecto a la asistencia a museos informado por algún tipo de formato impreso, el 20% de los encuestados manifestaron que únicamente el 50% de sus visitantes asistió consultando este medio.

~ Con respecto a la asistencia a museos informado por algún tipo de formato impreso, el 20% de los encuestados manifestaron que únicamente el 75% de sus visitantes asistió consultando este medio.

~ Con respecto a la asistencia a museos informado por algún tipo de formato impreso, sobre la opción del 100%, los encuestados no contestaron esta pregunta.

3.2.7. Frecuencias de 125 publicaciones impresas y de internet investigadas  
Relación estadística sobre la investigación de 125 publicaciones impresas

**Estadísticos**

NumReg125

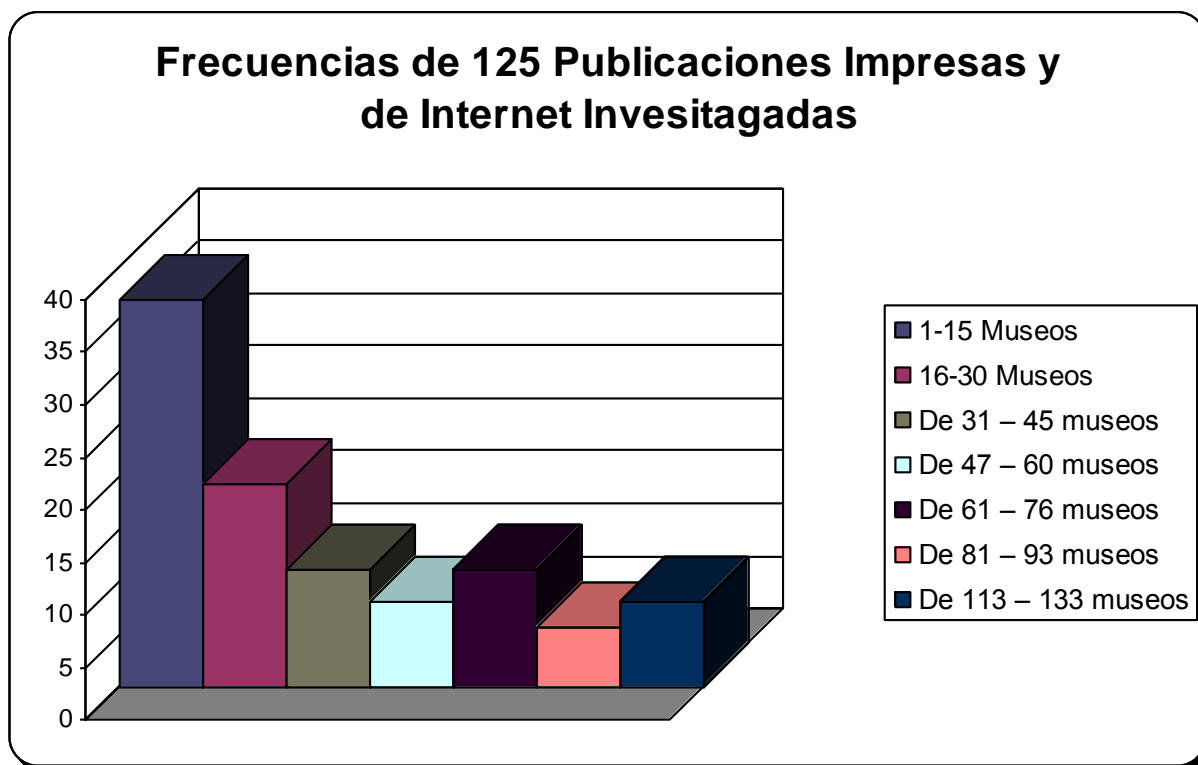
N	Válidos	125
	Perdidos	0
Media		37.5120
Mediana		25.0000
Moda		2.00
Desv. Tip.		36.0319
Varianza		1298.3000
Suma		4689.00

NumReg25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	5	4.0	4.0	4.0
	2.00	7	5.6	5.6	9.6
	4.00	5	4.0	4.0	13.6
	5.00	4	3.2	3.2	16.8
	6.00	3	2.4	2.4	19.2
	8.00	2	1.6	1.6	20.8
	9.00	5	4.0	4.0	24.8
	10.00	5	4.0	4.0	28.8
	11.00	3	2.4	2.4	31.2
	12.00	3	2.4	2.4	33.6
	13.00	1	.8	.8	34.4
	14.00	2	1.6	1.6	36.0
	15.00	1	.8	.8	36.8
	16.00	3	2.4	2.4	39.2
	17.00	1	.8	.8	40.0
	18.00	1	.8	.8	40.8
	19.00	3	2.4	2.4	43.2
	20.00	4	3.2	3.2	46.4
	23.00	2	1.6	1.6	48.0
	24.00	1	.8	.8	48.8
	25.00	3	2.4	2.4	51.2
	26.00	1	.8	.8	52.0
	27.00	3	2.4	2.4	54.4
	28.00	1	.8	.8	55.2
	30.00	1	.8	.8	56.0
	31.00	1	.8	.8	56.8
	32.00	5	4.0	4.0	60.8
	33.00	1	.8	.8	61.6
	35.00	2	1.6	1.6	63.2
	40.00	1	.8	.8	64.0
	41.00	1	.8	.8	64.8
	43.00	2	1.6	1.6	66.4
	45.00	1	.8	.8	67.2
	47.00	1	.8	.8	68.0
	48.00	1	.8	.8	68.8
	50.00	1	.8	.8	69.6
	52.00	2	1.6	1.6	71.2
	54.00	2	1.6	1.6	72.8
	57.00	1	.8	.8	73.6
	58.00	1	.8	.8	74.4
	60.00	1	.8	.8	75.2
	61.00	1	.8	.8	76.0
	62.00	2	1.6	1.6	77.6
	65.00	1	.8	.8	78.4
	66.00	1	.8	.8	79.2
	67.00	4	3.2	3.2	82.4
	69.00	1	.8	.8	83.2
	70.00	1	.8	.8	84.0
	73.00	1	.8	.8	84.8
	74.00	1	.8	.8	85.6
	76.00	1	.8	.8	86.4
	81.00	2	1.6	1.6	88.0
	86.00	1	.8	.8	88.8
	87.00	1	.8	.8	89.6
	88.00	1	.8	.8	90.4
	92.00	1	.8	.8	91.2
	93.00	1	.8	.8	92.0
	113.00	1	.8	.8	92.8
	118.00	1	.8	.8	93.6
	120.00	1	.8	.8	94.4
	127.00	2	1.6	1.6	96.0
	128.00	1	.8	.8	96.8
	129.00	2	1.6	1.6	98.4
	130.00	1	.8	.8	99.2
	133.00	1	.8	.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	



De 1 – 15 museos	Son publicados en medios informativos	46	Representan el 36.8% de las 125 publicaciones
De 16 – 30 museos	Son publicados en medios informativos	24	Representan el 19.2% de las 125 publicaciones
De 31 – 45 museos	Son publicados en medios informativos	14	Representan el 11.2% de las 125 publicaciones
De 47 – 60 museos	Son publicados en medios informativos	10	Representan el 8.0 % de las 125 publicaciones
De 61 – 76 museos	Son publicados en medios informativos	14	Representan el 11.20% de las 125 publicaciones
De 81 – 93 museos	Son publicados en medios informativos	7	Representan el 5.6% de las 125 publicaciones
De 113 – 133 museos	Son publicados en medios informativos	10	Representan el 8.0% de las 125 publicaciones



**3-7 Relación Estadística Sobre las 125 Publicaciones Impresas**

### 3.2.7.1 Cuadro de Publicaciones de las Dependencias Oficiales

Adicionalmente a la encuesta a directores y el reporte de las 125 publicaciones impresas, se investigaron las Publicaciones: Oficiales, portales de internet, de instituciones educativas e instituciones privadas que difunden a los museos, mismas que se detallan en el siguiente cuadro:

<b>Institución</b>	<b>Fecha de Impresión de Publicación</b>	<b>Fuente de consulta</b>	<b>Número de Museos Publicados</b>
1.CONACULTA	2003	Atlas de Infraestructura Cultural de México	127
	2006	<a href="http://sic.conaculta.gob.mx">SIC http://sic.conaculta.gob.mx</a>	133
	2007	<a href="http://www.ecultura.gob.mx">ecultura http://www.ecultura.gob.mx</a>	129
2.Secretaría de Turismo	s/fecha	Directorio Nacional de Museos, Galerías, Salas de Arte y Murales	69
	2006	Infotur <a href="http://63.5.3.193/Infotur/Sevicios/Museos/Sit_Search.cfm?pCedula=19">http://63.5.3.193/Infotur/Sevicios/Museos/Sit_Search.cfm?pCedula=19</a>	113
	2007	En la oficina de SECTUR	133
3. INEGI	2005	Estadísticas de Cultura	88 Oficiales 60 Independientes
	2006	Estadística de Cultura edición Num. 6 año 2002	124
	2006	<a href="mailto:Leticia.Hernandez@Inegi.Gob.Mx">Leticia.Hernandez@Inegi.Gob.Mx</a>	67 Oficiales 57 particulares
4.Secretaría de Cultura	2006	Registro de museos de Conaculta	118
	2006	<a href="http://cultura.df.gob.mx/culturama/tuciudad/index.Html?tipo=3&amp;tipo2=11">http://cultura.df.gob.mx/culturama/tuciudad/index.Html?tipo=3&amp;tipo2=11</a>	128
5.INAH	2000	Guía de museos	10
	2006	<a href="http://cnca.gob.mx/cnca/inah/museos.html/">http://cnca.gob.mx/cnca/inah/museos.html/</a>	10
6.INBA	2006	<a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/muse.html">http://www.cnca.gob.mx/cnca/muse.html</a>	16
7. UNAM	2006	<a href="http://unam.mx/museos/">http://unam.mx/museos/</a>	11

Institución	Fecha de Impresión de Publicación	Fuente de consulta	Número de Museos Publicados
	2006	<a href="http://difusion.cultura.unam.mx/index.php?option=com_weblinkgs&amp;catid=13&amp;itemid=26">http://difusion.cultura.unam.mx/index.php?option=com_weblinkgs&amp;catid=13&amp;itemid=26</a>	6
	2005	UNAM diffusion cultural Artes Visuales <a href="http://www.unam.mx">www.unam.mx</a>	5
	2006	<a href="http://unam.mx/museos/">http://unam.mx/museos/</a>	9 2 proyectos
8. IPN	s/fecha	Centro de Difusión de Ciencia y Tecnología	4
	2006	<a href="http://www.ipn.mx/sitios.cfm">http://www.ipn.mx/sitios.cfm</a>	14
9. ICOM	2006	<a href="http://www.museosdemexico.org/">http://www.museosdemexico.org/</a>	~ se refiere al directorio de los directores de 32 museos
	2006	<a href="http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php">http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php</a>	43
	2007	IV Feria de Museos Museos + Escuela	64 expositores
10. ILAM Instituto Latinoamericano de Muesos	2005	<a href="http://www.ilam.org/mx/directmx1.html">http://www.ilam.org/mx/directmx1.html</a>	92
	2007	<a href="http://www.ilam.org.mx">http://www.ilam.org.mx</a>	87
11. SEP	2003	Guía de los Museos del Distrito Federal, Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1993 Año para el Estudio de la Historia de México	74
	2007	<a href="mailto:museosdgifa@sep.gob.mx">museosdgifa@sep.gob.mx</a> tel. 30 03 10 00 30 03 10 97 30 03 60 00	54

**3-8 Cuadro Informativo de Publicaciones Especializadas en la Difusión de los Museos del D.F. en el 2007**

Este es el registro del número de museos que tienen difundidos estas Instituciones.

### 3.2.8. Análisis Porcentual de la Encuesta aplicada a Directores de Museos y Funcionarios de Dependencias Oficiales

✓ *Pregunta 1.* ¿Existe una guía completa y ordenada de los museos?

El 32 % manifestó conocer alguna guía sobre museos, complementando sus respuestas con algunos comentarios:

- ~ Existen varias que son publicadas por: el Instituto Nacional de Antropología e Historia, Secretaría de Turismo y Ley de Transparencia.
- ~ Que existen otras publicaciones sin precisar algún nombre en particular.
- ~ De estadísticas nacionales y guías de museos por estados realizadas por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística y no todos los estados la tienen completa y ordenada.
- ~ Comentaron de algunas otras guías como la publicada por Artes de México, el Compendio del Medio Artístico agenda de museos, y la Sección Amarilla.
- ~ Que si existe pero no está completa.

El otro 68 % de los encuestados contestó que no conocen, que no existe o que no creen que exista.

✓ *Sobre la pregunta 2. ¿Cuántos museos existen en el Distrito Federal?*

El 56% de los encuestados respondieron que si conocen el número de museos que existen en el Distrito Federal, añadiendo las siguientes cifras:

- ~ Aproximadamente 70
- ~ Alrededor de 100
- ~ Cerca de 100
- ~ En estadística del 2005 se tienen registrados 84 museos, considerando el concepto amplio de museo del ICOM.
- ~ En el Centro Histórico existen 84 recintos culturales, no todos museos y registrados hay casi 200
- ~ Hay un registro de 168 entre casa de cultura, centros culturales, de la imagen, galerías, jardines botánicos, laboratorios de arte, palacios, recintos, salones y museos
- ~ Aproximadamente 250
- ~ Posiblemente 150 (esta respuesta se da por cinco de los encuestados)
- ~ Aproximadamente 180
- ~ Aproximadamente 97

El 44% restante respondió que no conoce cuantos museos existen en el Distrito Federal.

✓ *Sobre la pregunta 3. ¿De cuántos temas?*

El 60% de los encuestados conocen los temas que tratan los museos, complementando algunos sus respuestas con los siguientes datos:

- ~ Estoy muy poco informado o quizá existe poca información
- ~ Se desconoce esta información
- ~ Arqueología, historia, arte, tecnología entre otros
- ~ 6 temas
- ~ 50 temas

Relación de temas de acuerdo a las respuestas:

- ~ Antropología – tres
- ~ Arqueología – cuatro
- ~ Etnografía – uno
- ~ Historia – ocho
- ~ Historia Natural – dos
- ~ Arte – seis
- ~ Arte Moderno / Contemporáneo – dos
- ~ Ciencia – dos
- ~ De Sitio – dos
- ~ Tecnológico – dos
- ~ Tanto como alcanza la imaginación (hay un museo de la cerveza, por ejemplo)
- ~ No sé de cuántos, pero sí sé de algunos: la caricatura, de temas específicos como economía, entre otros
- ~ Muchos temas, prácticamente cubre toda la presencia del hombre hasta nuestros días
- ~ Los más reconocidos son de arte moderno, del automóvil
- ~ Hay diversos temas: música, mapas, juguetes, niños, zapatos, plumas, quesos, vinos, auto, militares, artes utilitarias, temáticos, institucionales, grabado, colecciones particulares, mobiliario, en fin de todos los campos del conocimiento y la cultura
- ~ Tipología de museos, existe una tipología general de los museos de acuerdo con el alcance geográfico, al carácter jurídico, la homogeneidad y densidad de la colección y su naturaleza. ~ Referencia de los museos de Venezuela
- ~ Se sugirió que se enviara la encuesta al INAH y al INBA y directores de museos, el SIC es un sistema de información cultural, no solo de museos
- ~ No es conveniente encasillarlos

El otro 40% contestó que no conocen o se desconoce el tema, ya que son muy variados

✓ *Sobre la pregunta 4. ¿Quién tiene esta información?*

El 52% manifestó conocer quien tiene esta información, se incluyen los siguientes comentarios:

- ~ Tampoco tengo idea de estas preguntas, perdóname pero es la verdad, estoy muy poco informado o quizá existe poca información
- ~ La SEP, de quien depende INBA e INAH, el gobierno del DF con su Secretaría de Cultura, la UNAM y el IPN, hay que consultar el directorio telefónico
- ~ Secretaría de Cultura, CONACULTA, Internet
- ~ INAH, Gobierno del DF, Sector, Federal, Bellas Artes
- ~ Instituciones como CONACULTA, INEGI, etc.
- ~ Áreas de competencia: INBA, museos independientes, Gobierno del DF, CONACULTA
- ~ Diversas instancias públicas y privadas publican textos no sólo con los datos de los museos sino con las temáticas de los mismos
- ~ El INEGI, quien además señala los conceptos y la metodología para la captura de la información
- ~ Se puede solicitar a la Secretaría de Turismo del Gobierno del DF
- ~ Turismo cultural, SECTUR, CONACULTA, federal
- ~ Sin comentario
- ~ Concentrada nadie
- ~ Desconozco, aunque sería importante revisar quien debería tenerla y no solo tenerla sino actualizarla
- ~ INBA
- ~ El Gobierno del Distrito Federal
- ~ Su respuesta fue: envía tu encuesta al INAH y al INBA y directores de museos, el SIC es un sistema de información cultural, no solo de museos
- ~ Se desconoce quien recopila esta información, debiera ser el Gobierno Local
- ~ Con sus propias estadísticas, las cuales están incompletas
- ~ CONACULTA, INEGI
- ~ Bancos de información por museo, coordinación nacional de escuelas, INAH tiene ley orgánica
- ~ No sabe, sin comentario

El 48% contestaron que no conocen.

✓ Sobre la pregunta 5. ¿Qué medios de difusión aplica en su museo?

T.V.	Radio	Periódico	Espectaculares	Guía de museos	Trípticos	Otro	Ninguno
------	-------	-----------	----------------	----------------	-----------	------	---------

Opción	Respondieron	Porcentaje
TV	11	44%
Radio	18	72%
Periódico	17	68%
Espectaculares	8	32%
Guía Museos	11	44%
Tríptico	19	76%
Otro (internet y voceo)	20	80%
Ninguno	- - -	- - -

### 3-9 Relación del Análisis de la Pregunta 5

La estadística arroja las siguientes cifras:

Comentario:

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Otros**, el 80% de los directores de museos y funcionarios de Dependencias Oficiales seleccionaron esta respuesta. Se infiere que el bajo costo de Internet es la razón por la que se elija esta opción

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Trípticos**, el 76% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.

Como: son distribuidos en el mismo museo, en otros sitios como: hoteles, agencias de viajes, insertado en los periódicos y revistas, distribución en mano (ocasionalmente donde haya algún evento cultural), debido a que éstos tienen un bajo costo en su producción.

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Guía de Museos**, el 44% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Espectaculares**, el 32% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Periódico**, el 68% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.

Este porcentaje viene a confirmar que los medios impresos son los más utilizados en la difusión de los museos, quedando relegada la **TV** y la **Radio** que por su costo, es inaccesible y se utilizan únicamente cuando se presenta una exposición de relevancia como el caso de LOS FARAONES en el Museo Nacional de Antropología e Historia en el 2006.

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **Radio**, el 72% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.

~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción **TV**, el 44% de los encuestados seleccionaron esta respuesta.



~ En relación a los medios de difusión aplicados en los museos a través de la opción ***Ninguno***, no hubo respuesta

- ✓ Sobre la pregunta 6. ¿Aproximadamente cuál es el porcentaje anual que visita su museo informado por algún tipo de formato impreso?

35%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

Opción	Respondieron	Porcentaje
35%	11	44%
50%	5	20%
75%	5	20%
100%	- - -	- - -

### 3-10 Relación del Análisis de la Pregunta 6

La estadística arroja los siguientes porcentajes:

Comentario:

- ~ La pregunta sobre la asistencia al museo informado por algún tipo de formato impreso a través de la opción 35% ~ solo el 44% de los encuestados eligieron esta respuesta
- ~ La pregunta sobre la asistencia al museo informado por algún tipo de formato impreso a través de la opción 50% ~ solo el 20% de los encuestados eligieron esta respuesta
- ~ La pregunta sobre la asistencia al museo informado por algún tipo de formato impreso a través de la opción 75% ~ solo el 20% de los encuestados eligieron esta respuesta
- ~ La pregunta sobre la asistencia al museo informado por algún tipo de formato impreso a través de la opción 100% ~ no hubo respuesta.

- ✓ Sobre las 125 publicaciones impresas especializadas en la difusión de museos y de internet, la estadística arroja los siguientes datos:

Comentario:

- ~ De 1 – 15 museos son publicados en 46 medios informativos y representan el 36.8% de las 125 publicaciones
- ~ De 16 – 30 museos son publicados en 24 medios informativos y representan el 19.2% de las 125 publicaciones
- ~ De 31 – 45 museos son publicados en 14 medios informativos y representan el 11.2% de las 125 publicaciones
- ~ De 47 – 60 museos son publicados en 10 medios informativos y representan el 8.0% de las 125 publicaciones
- ~ De 61 – 76 museos son publicados en 14 medios informativos y representan el 11.20% de las 125 publicaciones
- ~ De 81 – 93 museos son publicados en 7 medios informativos y representan el 5.6% de las 125 publicaciones
- ~ De 113 – 133 museos son publicados en 10 medios informativos y representan el 8.0% de las 125 publicaciones

✓ Sobre el Cuadro Informativo de Publicaciones de las Dependencias Oficiales

Comentario:

a. *CONACULTA* ~ Se analizaron tres de sus publicaciones:

- ~ En el 2003 en la publicación impresa Atlas de Infraestructura Cultural de México, el dato oficial del número de museos es de **127**.
- ~ En el 2006 en su página de Internet SIC (Sistema de Información Cultural), el dato oficial del número de museos es de **133**.
- ~ En el 2007 en su página de Internet ecultura, el dato oficial del número de museos es de **129**.

Por alguna razón no se actualiza la información oportunamente, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

b. *Secretaría de Turismo*

- ~ Sin Fecha en la publicación impresa del directorio Nacional de Museos, Galerías, Salas de Arte y Murales, el dato oficial de museos en el Distrito Federal es de **69**.
- ~ En el 2006 en la página de internet INFOTUR (Información Turística), el dato oficial del número de museos es de **113**.
- ~ En el 2007 en la oficina de la Secretaría de Turismo, se solicitó la información impresa de los museos, el dato oficial es de **133**.

Por alguna razón no se actualiza la información oportunamente, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

c. *INEGI*

- ~ En el 2005 en su publicación impresa Estadísticas de Cultura, el dato oficial del número de museos es de **88 oficiales y 60 independientes**.
- ~ En el 2006 en su publicación impresa Estadística de Cultura, edición Num. 6, año 2002, el dato oficial del número de museos es de **124**.
- ~ A finales del 2006 en su página de Internet, el dato oficial del número de museos es de **67 oficiales y 57 particulares**.

Por alguna razón no se actualiza la información oportunamente, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

d. *Secretaría de Cultura*

- ~ En el 2006 en la oficina de la Secretaría, se solicitó la información impresa de los museos y el dato oficial que tienen registrado es el de CONACULTA y éste es de **118**.
- ~ En el 2006 se consultó en su página de Internet el dato oficial del número de museos es de **128**.

Por alguna razón no se actualiza la información oportunamente, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

e. *INAH*

- ~ En el 2000 en su publicación impresa Guía de Museos, el INAH tiene registrados como dato oficial a **10** de sus museos en el Distrito Federal.
- ~ En el 2006 en su página de Internet, el dato oficial de sus museos es de **10**.

El número de museos registrados en ambas fuentes informativas es de **10** coincidiendo sus registros oficiales.

En su información no se detectó que difundiera otros museos ajenos a los que están bajo su resguardo.

*f. INBA*

- ~ En el 2006 en su página de internet, en su dato oficial registra **16 museos**.
- ~ En el 2003 en la publicación impresa en el Atlas Cultural de CONACULTA anota 16 museos en la red de los museos del INBA.

En su información no se detectó que difundiera otros museos ajenos a los que están bajo su resguardo.

*g. UNAM*

- ~ En el 2005 en la publicación impresa de Artes Visuales, difunde **5 museos**.
- ~ En el 2006 en su página de Internet, el dato oficial del número de museos es de **11**.
- ~ En el 2006 en otra página de internet, el dato oficial de número de museos es de **6**.
- ~ En el 2006 en otra dirección de internet, el dato oficial de museos es de **9 más 2 proyectos**.

En su información se detectó que difunden otros museos ajenos a los que están bajo su resguardo. Se detecta una inconsistencia en la información, se ignora la razón.

*h. IPN*

- ~ Sin Fecha en su publicación impresa difunden sus 4 museos, sobre su Museo de la Pluma no se ha podido conciliar información.
- ~ En el 2006 en su página de internet dan como dato oficial a **14 museos**, se observó que en dicha lista no aparece ninguno de sus museos.

*i. ICOM – International Council of Museums → Consejo Internacional de Museos*

El ICOM, fundada en 1946, bajo el patrocinio y los auspicios de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ~ UNESCO. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, dedicada a la promoción, el desarrollo y la comunicación entre museos de distintas especialidades en todo el mundo; cuenta con más de mil 500 miembros en 140 países, incluido México.

- ~ En el 2006 en su página de internet se localizó la información del registro del directorio de **32 directores de museos**
- ~ En el 2006 en otra página de internet registran como dato oficial a **43 museos**.
- ~ En el 2007 el 11 y 12 de septiembre en la IV Feria de Museos → Museos + Escuela, expusieron **64 museos**.

Se preguntó la razón por la cual no se invitaron a los otros museos, la respuesta fue que se habían invitado a todos y que si faltaban algunos eran los mínimos.

Por alguna razón no se actualiza la información oportunamente, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

*j. ILAM → Instituto Latino Americano de Museos, fundado en 1997, su cobertura es América Latina y el Caribe, su sede es Costa Rica, su misión es:*

El Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM), es una organización sin fines de lucro, cuya misión es brindar, a través de la investigación, comunicación y la capacitación, un apoyo concreto a los museos y parques de América Latina, posibilitando que estas instituciones sean agentes de cambio y desarrollo de las comunidades a quienes sirven. **Valorización y difusión del patrimonio**

Para el ILAM es tan importante el preservar un bien patrimonial como ponerlo en valor, generando conciencia acerca de este patrimonio, el interés por su conservación y su usufructo responsable. Por medio del sitio Web del ILAM se da a conocer la diversidad y riqueza del patrimonio latinoamericano a través de la labor de difusión que realizan los museos y parques.

### **Democratización de la información**

Esto quiere decir que esta empresa cultural tiene la intención de que la más reciente información museológica llegue a toda persona interesada en acceder a la misma, y que ésta no se pierda en laberintos burocráticos. Si bien existen foros nacionales y regionales que contribuyen al intercambio de experiencias y nuevos paradigmas, la participación en los mismos y la información que se genera a partir de ellos está limitada a aquellas personas e instituciones que generalmente pueden acceder a éstas través de medios económicos personales. De ahí la necesidad de establecer un sistema coordinado de información que permita una comunicación efectiva y a bajo costo entre profesionales e instituciones museísticas.

- ~ En el 2005 en su página de internet se contaron **92 museos**.
- ~ En el 2007 en su página de internet se contaron **87 museos**.

La labor de esta institución es muy encomiable, sin embargo por alguna causa no se actualiza la información de México, particularmente la del Distrito Federal, detectando que no está completa, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen. Además no todos los registros que tienen se refieren necesariamente a los museos, algunas son direcciones de parques o de otros rubros. Una causa podría ser la distancia, que no hay quien verifique en este país los datos y retroalimente la información oportunamente.

#### **k. SEP**

- ~ En el 2003 en su registro impreso dedicado a las escuelas, *Guía de los Museos del Distrito Federal*, Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1993 Año para el Estudio de la Historia de México, registran **74 museos**
- ~ En el 2007 en su registro impreso *Guía de Museos y Espacios Educativos Para apoyar la Educación Básica en el Distrito Federal*, se registran **54 museos**, esta publicación va dirigida al sistema educativo.

La SEP selecciona éstos de acuerdo a sus planes de trabajo, así como a sus fines particulares.

Por alguna razón no se menciona el total de museos existente en el Distrito Federal, generando una diferencia en el número de museos que en realidad existen.

### 3.3 Bibliografía

- 1 Cauas, Daniel, Investigación en Ciencias Sociales, elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Apuntes del Dr. Francesco Piasezzi, catedrático de la Universidad Anáhuac, 2006.
- 2 Estadística Básica en Administración, Berenson Mark L. y Levine M., David, Prentice Hall ISSANO Hispanoamericana, SA, 4° edición, 2002
- 3 Estadística, Spiegel R, Murria, Schaum Mc Graw Hill, 1985
- 4 Hernández Roberto, Sampieri, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Peter, Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill, 1998
- 5 Hoja de cálculo Microsoft Excel. Por medio del uso del programa computarizado "Statistical Package for the Social Science (SPSS)
- 6 Kerlinger, Fred N., Lee, Howard, B., Investigación del Comportamiento, Métodos de investigación en Ciencias Sociales, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, 2001
- 7 Probabilidad, Lipschutz, Seymour, Schaum McGraw-Hill, 1984

## RESULTADO, CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN, PROPUESTA

En este **Capítulo IV**, se presenta el resultado y la **interpretación** derivada del análisis estadístico descriptivo de los datos y los hallazgos resultantes de este estudio; ya que al aplicarse las encuestas correspondientes y al analizar los datos vertidos por las mismas; reiterando, se logró verificar e interpretar los elementos para aceptar la hipótesis de trabajo, así como para la generación de: Conclusiones, Recomendaciones y Propuestas.

### 4.1 Conclusiones Generales

#### 4.1.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se plasman los hechos, así como toda una gama de interacciones realizadas buscando desarrollar un trabajo profesional, siguiendo los lineamientos establecidos para la realización de la Tesis de Maestría en Habilidades Directivas, con el objetivo de brindar un producto final con un sentido de proponer el inculcar de manera consciente y motivacional un apego mas significativo por nuestra cultura, mediante la difusión de nuestros museos. En este sentido se reporta el resultado de las indagaciones sobre el trabajo de investigación de acuerdo a las fuentes de información localizadas:

El fundamento legal referido en este proyecto de investigación en el Capítulo I Marco Teórico en su apartado ~ Marco Conceptual / Legal en → La Constitución Política ~ hace referencia en el Artículo 173 Fracción XXV sobre los museos y su difusión: *“El Congreso tiene facultad: Para establecer, organizar y sostener en toda la República... Museos, bibliotecas, observatorios y demás institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la nación y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones; para legislar sobre vestigios o restos fósiles y sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional”*.

~ Se concluye que aun cuando el Congreso tiene las facultades legales para legislar sobre los Museos, hasta esta investigación no se ha desarrollado ninguna ley o reglamento que los rijan.

En el cuadro de la siguiente página, ~ **4-1 Otros resultados de la Investigación**, en primer orden se ubican las Instituciones Oficiales y Privadas, así como la Delegaciones Políticas del Distrito Federal con sus respectivos Comentarios sobre la forma en que difunden los museos, finalizando con el Comentario correspondiente al Resultado de la Investigación.



<b>Instituciones Oficiales y Privadas</b>	<b>→ Resultado de la investigación</b>
SECTUR Secretaría de Cultura CONACULTA INEGI ICOM	<p>La referencia de museos y su difusión, lo divulgan mediante el manejo de un catálogo (información impresa) y de internet (información electrónica), a saber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Los catálogos impresos y la información de internet por cada una de estas instituciones, se basan en la información institucional correspondiente a éstas.</li> <li>~ Adicionalmente los catálogos que se desarrollan en eventos unitarios, están enmarcados en un objetivo o fin específico, por ejemplo La Feria del Museo, donde se mencionan solo a los museos participantes del evento en cuestión.</li> <li>~ Los catálogos son documentos sin re-ediciones, se manejan únicamente como informativos cumpliendo una función básica en un momento determinado y no de <b>consulta</b>, por lo que no se hace otra publicación basándose en los anteriores.</li> </ul>
<p><b>Comentario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ No hay una ley específica que regule a los museos y por lo tanto no se menciona la forma que se podría realizar la difusión (catálogo).</li> <li>~ No existe una uniformidad de criterios con respecto a la misma <b>definición de museo</b> entre los directores de éstos, se infiere que no todos consideran a los planetarios, jardines botánicos, zoológicos, acuarios como tales y por lo tanto los recursos para su difusión es muy limitada.</li> <li>~ No se le da difusión a los <b>museos pequeños</b>.</li> <li>~ Se entrevistó a los funcionarios de las Instituciones antes referidas, preguntándoles sobre un registro, guía, catálogo completo, ordenado y actualizado de los museos del Distrito Federal, obteniendo como respuesta que No tenían la información.</li> </ul>	
<p><b>Delegaciones Políticas del Distrito Federal</b></p>	<p>En sus páginas de internet es difícil localizar la información sobre los museos. Adicionalmente esta información es incompleta y no actualizada.</p>
<p><b>Comentario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ No existe una <b>cultura popular de consulta</b> sobre museos en edición impresa y electrónica.</li> <li>~ Los <b>catálogos</b> existentes sobre información de museos no están actualizados y no son únicamente dedicados a éstos, se les adiciona información como galerías, murales, sitios históricos, monumentos y museos de otros estados de la República, comprendiendo que así se diseñó este formato, limitando totalmente la divulgación de los museos del Distrito Federal.</li> <li>~ Es indispensable y de acuerdo a la <b>mercadotecnia</b> sobre la <b>DIFUSIÓN</b> de los museos, crear la necesidad en el <b>consumidor</b> sobre el producto Cultural, mediante una herramienta de consulta.</li> </ul>	

- ~ Por experiencia y como consumidora del producto **Museos**, cuando se investiga sobre éstos y se ve la **información**, se da uno cuenta que ésta efectivamente está, sin embargo los encargados y responsables de la difusión no los han visitado, de otra manera no se explica como se da un dato de un museo inexistente, esta aseveración está sustentada por el recorrido del 85% de nuestros museos del Distrito Federal
- ~ No existe uniformidad en el nombre de los Museos, se registran con diversos títulos creando confusión por la diversidad del registro, ejemplo: Museo Nacional de la Cartografía o, Mapoteca Manuel Orozco y Berra, o Museo Nacional de Cartografía, también las direcciones varían ya sea por número, calle, delegación, colonia, etc.
- ~ Se ha observado que **el público** que requiere información cultural sobre los museos, éste lo consulta en las publicaciones de difusión semanal como medio recurrente informativo.
- ~ Los **docentes** comentan sobre este tema ~ sería fundamental el desarrollo de un catálogo actualizado de los museos, buscando el reforzamiento de los programas educativos con la difusión amplia y completa de éstos.
- ~ Sobre el desarrollo intelectual a nivel familiar del interés por incursionar en **La herencia cultural de nuestro pueblo a través de visitar Museos**, es representado con apatía. Esta aseveración está sustentada en base a preguntas hechas a diversas personas al azar durante mucho tiempo, por lo tanto las visitas a los museos son escasas. Sus respuestas en general han sido: “que se desconoce donde pueden informarse o quien tenga esta información, ignoran cuantos museos existen en el Distrito Federal y de cuantos temas, corroborando que hay que atender a la población reforzando la difusión de nuestros museos.
- ~ Se preguntó a las Agencias de Viajes: Mundo Joven y al Consejo de Promoción Turística si tenían una guía completa de museos del Distrito Federal para su consulta personal y para los turistas, la respuesta fue que no la tienen y que les sería muy útil para brindar información a los turistas interesados en visitar nuestros museos.
- ~ De igual manera se preguntó en las oficinas de Aeroméxico y Mexicana de Aviación ubicadas el Hotel Presidente en la calle de Campos Elíseos y la respuesta fue la misma, no tienen una guía de Museos de las 16 Delegaciones del Distrito Federal, comentando su interés por esta información para mejorar la calidad en el servicio informativo sobre nuestro patrimonio cultural.

#### ***4-1 Otros resultados de la investigación***

#### 4.1.2. CONCLUSIONES

La Conclusión presenta la interpretación derivada del análisis estadístico descriptivo de los datos y los hallazgos resultantes de este estudio, los cuales se infiere nos den elementos para aceptar *la hipótesis de trabajo “Consolidar el proceso administrativo fortaleciendo la difusión, causará la aplicación de la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos del Distrito Federal”*, ¿Y como se explica esto?, Esto se explica por medio de ~ la aplicación de las **encuestas** correspondientes; ~ al análisis de las respuestas derivado de la estadística SPSS, mediante los datos vertidos por las mismas (p.295-302 ~ 308-314), así como la información que aportaron las **publicaciones impresas** tanto **oficiales** (p.306-307 ~ 316-318), como **comerciales** (p.303-305 ~ 315), lográndose verificar e interpretar, aceptándose dicha hipótesis.

##### 4.1.2.1 Conclusiones Sobre la Encuesta

Sobre las conclusiones de las encuestas aplicadas a 125 personas, se tomaron como base las 25 respuestas de los encuestados (el mínimo aceptado es de 25 elementos de acuerdo a UNIMEX), los que respondieron que no tienen idea sobre estos cuestionamientos, con el propósito de aceptar, rechazar o suspender la valoración de la hipótesis de la siguiente manera:

Pregunta 1, ¿Existe una guía completa y ordenada de los museos?, El **68%** de los directores y personal administrativo de los museos, así como los funcionarios de las dependencias oficiales vinculadas con los museos, **no** tienen idea sobre la existencia de una guía completa, ordenada y actualizada de éstos.

~ Se infiere que no se ha consolidado el proceso administrativo de la difusión de los museos y que adicionalmente en lo observado en el análisis de las respuestas de los encuestados, se confirma que no existe una Publicación Oficial que sirva como fuente informativa y por consiguiente el proceso administrativo enfocado a la difusión de los museos está incompleto. El objetivo a corto plazo es publicar la guía propuesta en esta investigación. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.308).

Pregunta 2, ¿Cuántos museos existen en el Distrito Federal?, El 44% de los encuestados desconocen el número aproximado de los museos que existen en las 16 Delegaciones del Distrito Federal.

~ Se infiere que no se ha consolidado el proceso administrativo de la difusión de los museos y que adicionalmente en lo observado en el análisis de las respuestas de los encuestados, este desconocimiento se deriva precisamente por la falta de un catálogo oficial que se distribuya a los directores, personal administrativo de los museos, así como a los funcionarios de las Dependencias Oficiales para que estén actualizados en esta materia. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.309).

Pregunta 3 ¿De cuántos temas? El 40% desconoce los temas que tratan los museos ubicados en el Distrito Federal.

~ Se infiere que no se ha consolidado el proceso administrativo de la difusión de los museos y que adicionalmente en lo observado en el análisis de las respuestas de los encuestados, se desconoce la clasificación técnica sobre los temas de los museos, debido nuevamente a la inexistencia de un documento oficial donde se pueda consultar esta información. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.310).

Pregunta 4 ¿Quién tiene esa información? El 48% de los directores, y funcionarios de las dependencias oficiales no tienen idea sobre la fuente responsable que se ocupe de documentar, catalogar, difundir, actualizar, re-editar y distribuir la información de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal.

~ Se infiere que no se ha consolidado el proceso administrativo de la difusión de los museos y basándose en el análisis de las respuestas de los encuestados, se detectó una desinformación sobre la entidad responsable de coordinar, actualizar, re-editar y difundir esta información. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.311).

Pregunta 5. ¿Qué medios de difusión aplican en su museo?

**Otro (internet y voceo)** – El 80% de los directores y personal administrativo de los museos emplean los portales de internet por su bajo costo, además de ser el medio de difusión de vanguardia tecnológica y de consulta permanente entre los estudiantes, profesores, investigadores profesionistas y la población que tiene acceso a este medio de difusión masiva.

~ Se infiere que es el medio de difusión que se tiene como opción para que sea consultado por los directores de los museos y los interesados en el tema.

**Tríptico** -- El 76% de los directores y personal administrativo de los museos emplean este medio de difusión masiva porque, tiene la forma de lograr la atención del público por llamativa y concisa, dando información breve sobre el museo y sus colecciones, siendo accesible su costo de impresión y de fácil manejo.

~ Se infiere que el tríptico únicamente se distribuye en el propio museo. Las agencias de viajes y hoteles, distribuyen sus propios trípticos para su promoción y difusión entre los turistas. De no ir a los museos algunos centros educativos y el público en general no cuentan con información de los mismos.

**Radio** – El 72% de los directores y personal administrativo de los museos, emplean este medio de difusión cuando realizan exposiciones temporales de una importancia particular, como en el caso de la exposición de los Faraones realizada en el Museo Nacional de Antropología e Historia en el 2006.

~ Se infiere que este medio informativo no se aprovecha para realizar campañas de difusión de los museos para sus exposiciones permanentes. Se sugiere pudiera ser utilizado para hacer la promoción de visitarlos en fechas importantes; por ejemplo en la conmemoración de la Independencia durante el mes de septiembre, en el Museo Nacional de Historia en el Castillo de Chapultepec, o la conmemoración del

inicio de la Revolución Mexicana, en el Museo de la Revolución Mexicana durante el mes de noviembre.

**Periódico** – El 68% de los directores y personal administrativo de los museos emplean este medio de difusión cuando realizan exposiciones temporales de una importancia particular, como en el caso de la exposición de los Faraones realizada en el Museo Nacional de Antropología e Historia en el 2006, otro ejemplo sería la exposición de Frida Kahlo en el Museo del Palacio Bellas Artes en el 2007.

~ Se infiere que este medio solo se emplea para difundir los museos en caso de exposiciones temporales y no se aprovecha para difundirlos permanentemente.

~ **Guía Museos** – El 44% de los directores y personal administrativo de los museos emplean este medio de difusión sin precisar a que tipo de guías se están refiriendo.

~ Se infiere que de acuerdo a esta respuesta actualmente no existe una guía oficial que difunda los museos.

**TV** – El 44% de los directores y personal administrativo de los museos emplean este medio de difusión semejante a lo que sucede en el caso de la Radio, se emplea cuando se realizan exposiciones temporales de una importancia particular como en el caso de la exposición de los Faraones realizada en el Museo Nacional de Antropología e Historia en el 2006.

~ Se infiere que únicamente se difunden las exposiciones temporales y de ciertos museos de acuerdo a las respuestas de la encuesta.

**Espectaculares** – El 32% de los directores y personal administrativo de los museos emplean este medio de difusión, mismo caso que el de la Radio, anunciándose exposiciones temporales relevantes.

~ Se infiere, de manera global, como se ha mencionado en las opciones arriba referidas, que únicamente se emplean estos medios de difusión para las exposiciones temporales de alguna importancia particular y no así para difundir el contenido de las exposiciones permanentes y más aun de las exposiciones de los diversos museos del Distrito Federal. En los casos antes mencionados, se informó que las autoridades deciden y aprueban la distribución de los presupuestos para cubrir los costos sobre la difusión.

Es urgente **proponer**: difundir todos los museos del Distrito Federal mediante una guía como se ha plasmado en esta investigación y así aprendamos y disfrutemos de lo que tienen que mostrarnos y que desgraciadamente desconocemos por no saber que existen. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.312-313)).

Pregunta 6 ¿Aproximadamente cual es el porcentaje anual que visita su museo informado por algún medio impreso?

Esta pregunta tiene como propósito interpretar qué porcentaje de los visitantes a los museos (**de acuerdo a sus registros**) se enteraron por algún medio de difusión impreso para que sean visitados, estableciendo así cuatro opciones de respuestas:

~ En la primera opción se infiere que el 35% de los visitantes a los museos se enteraron por **algún medio impreso** para así visitarlos. Esta pregunta la

contestaron afirmativamente 14 Directores que representan el 56% de los encuestados.

~ En la segunda opción se infiere que el 50% de los visitantes a los museos se enteraron por **algún medio impreso** para así visitarlos. Esta pregunta la contestaron afirmativamente 20 Directores que representan el 80% de los encuestados.

~ En la tercera opción se infiere que el 75% de los visitantes a los museos se enteraron por **algún medio impreso** para así visitarlos. Esta pregunta la contestaron afirmativamente 20 Directores que representan el 80% de los encuestados.

En la cuarta opción sobre si el 100% de los visitantes se habían enterado del museo por algún medio impreso, no hubo contestación de los directores.

~ Se infiere que el recurso impreso para difundir los museos es de vital importancia, debido a que es uno de los medios por el cual se da el servicio de mantener informado al público interesado con información actualizada. Este comentario se fundamenta en los resultados de la encuesta (p.314).

#### 4.1.2.2 Conclusiones Sobre las 125 Publicaciones Impresas y Sitios de Internet

El número oficial de museos registrados por las Dependencias Oficiales es de 133, consecuentemente, se parte de esta base para la aplicación del reporte estadístico.

Sobre el resultado **de la investigación de una selección de 125 publicaciones impresas**, tomando como parámetros los de mayor y menor escala, se concluye lo siguiente:

~ El mayor número de museos registrados tanto en las dependencias oficiales como en las publicaciones impresas, entre el rango de los 113 y 133 museos son publicados en solo 10 medios informativos y representan el 8.0% de las 125 publicaciones investigadas.

~ Se infiere que este resultado corresponda a que los museos deben pagar una cuota por difundirse en algunos de los medios de comunicación y se ignora el presupuesto que tengan destinado para este rubro.

~ El menor número de museos registrados tanto en las dependencias oficiales como en las publicaciones impresas, entre el rango de 1 y 15 museos son publicados en 46 medios informativos y representan el 36.8% de las 125 publicaciones investigadas.

~ Se infiere que este resultado corresponda a que los museos deben pagar una cuota por difundirse en algunos de los medios de comunicación y se ignora el presupuesto que tengan destinado para este rubro. Este comentario se fundamenta en los datos recabados (p.315).

Esta investigación estaría incompleta sin plasmar el reporte del **Cuadro Informativo de las Publicaciones Oficiales** que finalmente es la fuente fidedigna de información sobre los museos del Distrito Federal.

~ Se infiere que la información que dan sobre el número de museos existentes, sus reportes no coinciden, se desconoce la causa que origina este motivo (p. 316~318).

Adicionalmente se investigó también en las **Publicaciones Comerciales** que difunden museos, desafortunadamente solo se obtuvieron dos respuestas:

~ La *Guía Artes de México*, (es una publicación anual) la cual comentó que el costo por página es de veinte mil pesos y que se convoca a Museos, galerías, talleres de restauración y sitios afines para dar forma a esta guía, tanto del Distrito Federal como Monterrey, Guadalajara y Oaxaca.

~ El *Mapa de Galerías*, comentó ser de todo el Distrito Federal, que incluye galerías, museos y ser una institución privada. Para difundirse en el Mapa, hay que pagar una cuota mínima, que no tiene ningún apoyo financiero del gobierno y que los que no pagan la difusión, lógicamente no aparecen. También comentó que hay una selección, no pueden aparecer lugares que no tengan un nivel cultural bueno.

~ No se logró saber de que fuente oficial se retroalimentan los medios impresos para la difusión de museos. Este comentario se fundamenta en los datos arriba mencionados.

#### 4.1.2.2.1 Revista Escala ~ Aeroméxico

Las siguientes opiniones se toman de la revista Escala editada por Aeroméxico, no 221 diciembre de 2007 con un tiraje de 110,000 ejemplares, del reportaje PASIÓN POR LOS MUSEOS de Graeme Stewart, periodista escocés que vive en la ciudad de México.

Entrevistador Entrevistados	y Reportaje, entrevista y comentarios
Graeme Stewart, Periodista	<p><i>“... de todos los países de América Latina, México es el más interesado en su propio pasado y cultura, y para probarlo basta echarle un vistazo a las largas filas para entrar a las diversas galerías de arte y Museos.”</i></p> <p><i>“... de acuerdo con el sistema de información cultural de CONACULTA, de los 1,121 museos que hay en todo el país, 137 están en la Ciudad de México. Cuando visite la capital mexicana, ¿Por qué no empezar por alguno de los lugares que no debe perderse?”. <a href="http://sic.conaculta.gob.mx">http://sic.conaculta.gob.mx</a></i></p> <p><i>“... otros temas inusuales ~ incluyen el <b>Museo de la Pluma</b> (Av. Wilfredo Massieu, Col. Lindavista).”</i></p>

Entrevistador Entrevistados	y Reportaje, entrevista y comentarios
	<p><b>Comentario</b></p> <p>~ Esto se presenta en el caso de exposiciones de una importancia relevante y que cuenten con un presupuesto de Difusión acorde a la exposición.</p> <p>~ Esta información no está actualizada de acuerdo a esta investigación [137 museos en la Ciudad de México], ya que en el SIC ~ Sistema de Información Cultural ~ Cissi Montilla Rugeles de CONACULTA comenta que la página de internet antes mencionada no se ocupa solamente de museos. Esta información es incompleta en función a toda la documentación de la investigación expuesta en esta tesis.</p> <p>~ Sobre el punto “Otros Temas inusuales ...” la falta de actualización de esta página de internet, da como resultado la desinformación sobre el Museo de la Pluma, pues de acuerdo al Ing. Moisés Torres empleado del IPN, nos reporta que este museo fue desmantelado y se desconoce el paradero del mismo incluyendo la colección privada del coleccionista principal, generando confusión, desinformación y molestia en el interesado. Se corrobora la necesidad de un catálogo general actualizable y re-editable de los museos en la Ciudad de México.</p>
<p>Roxana Velásquez Martínez Directora del Palacio de Bellas Artes</p>	<p><i>“... le mostramos al mundo que México es un país interesado en su cultura... siempre están llenos de mexicanos que lo disfrutan.”</i></p> <p><i>“Incluso en los pueblos hay museos y exposiciones que atraen multitudes.”</i></p> <p><i>“Puedes tomar un taxi y el taxista empezará a hablar de las exposiciones extranjeras que podrían llegar a mostrarse. Aquí es endémico.”</i></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>~ Las personas que visitan a los museos lo hacen en forma recurrente, es muy difícil y se le ha prestado poca atención en abrir el mercado a una población más general.</p> <p>~ Las grandes exposiciones se presentan en los grandes museos, en los museos regionales solo existen exposiciones regionales con un campo de acción <b>muy</b> limitado.</p> <p>~ Para el caso del comentario sobre los taxistas, es difícil encontrarlos con esta calidad en el servicio informativo sobre cultura, sin embargo el desempleo en México ha forzado a que personas con un alto nivel cultural trabajen de taxistas.</p> <p>~ No se hacen comentarios sobre exposiciones nacionales.</p>



Entrevistador y Entrevistados	Reportaje, entrevista y comentarios
Carlos Philips Olmedo Director General de los Museos: Dolores Olmedo Diego Rivera Anahuacalli Y Frida Kahlo	<p><i>“Quizá los mexicanos tengamos una necesidad especial de ver cosas bellas y coloridas.            Por eso creo que el anhelo del arte es intrínseco a la naturaleza humana. Tal vez es un poco más intrínseco en los mexicanos; somos gente exuberante, muy positiva y podemos identificarnos con las grandes obras de arte muy fácilmente”.</i></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>~ Los visitantes de museos que gusten de disfrutar las exposiciones asistirán indistintamente a las obras permanentes o particulares.            ~ Para el caso de aquellas exposiciones digamos de relevante trascendencia, aquellos que casi nunca asisten, asistirán por la parafernalia del momento.</p>
Felipe Solís Director del Museo Nacional de Antropología e Historia	<p><i>“Pienso que la creencia de que los mexicanos tienen una afinidad especial con el arte, no es más que un mito. Sí, cientos de miles asisten a las grandes exposiciones, pero temas como los Faraones o Frida Kahlo son tópicos de culto. ... Una exposición no atraerá gente, a menos que esté bien PUBLICITADA.            Si usted visita cualquiera de los Museos Pequeños e independientes, no encontrará muchos visitantes. Lo siento, pero no creo que los mexicanos tengan un deseo inherente de arte y cultura mayor que el de otros”.</i></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>~ Se conjuntan la objetividad y la experiencia en los comentarios de este director, adicionalmente sabe que <b>la falta de publicidad y difusión adecuada</b> para una exposición permanente o particular las personas no se enteran y no asisten.</p>
Alejandra Gómez Colorado, Antropóloga	<p><i>“Durante siglos los mexicanos miraron hacia adentro y de alguna manera se sintieron apartados del mundo.            Nadie puede negar que el diseño y la distribución de una exposición sean importantes, como lo son la prensa y la publicidad. Es verdad que estos factores pueden impulsar o destruir una exposición.            ... Se planean cuidadosamente para incrementar el disfrute de todo aquel que se tome el tiempo para venir”.</i></p>

<b>Entrevistador y Entrevistados</b>	<b>Reportaje, entrevista y comentarios</b>
	<p><b>Comentario</b></p> <p>~ La publicidad y la difusión de un museo deben empezar por un catálogo que se pueda utilizar como <b>consulta</b>, más allá que solamente de manera informativa.</p> <p>~ Se repite el caso de que los grandes presupuestos para publicidad y difusión son para las grandes exposiciones en los grandes museos o lo que es lo mismo en los “más conocidos”.</p>

**4-2 Reportaje, Pasión por los Museos de Graeme Stewart, revista Escala de Aeroméxico dic/2007.**

~ **UNESCO** ~ De acuerdo a estadísticas de la UNESCO, Crónica 21 de mayo del 2002, solo 11 de cada 100 mexicanos visitan anualmente los museos; en contraste con Cuba donde el índice es de 61.94% y en Estados Unidos y España con 73%. A la fecha no ha variado el panorama.

4.1.2.3 Comentario Final

→ Se **infiere** que de acuerdo a toda la investigación de los procesos administrativos, enfocados a la **difusión**, de los museos que han sido reportados en esta tesis y así como investigados durante **veinticinco años** y hasta **esta fecha**, tanto en las dependencias oficiales como en los medios impresos, aun no se ha ubicado un registro, catálogo, directorio o algún otro tipo de registro, lo más completo, ordenado, actualizado y re-editable que sea difundido a un costo accesible y de acuerdo a la economía de la población con el fin de mantenerla informada sobre la oferta cultural que ofrecen los museos de la Ciudad de México, promoviendo así el conocimiento y la visita a los mismos.

#### 4.1.3. Programa Nacional de Cultura 2007-2012

Basándose en lo anteriormente expuesto y considerando esta participación ciudadana con el propósito de este proyecto, se concatena la investigación presente con el Programa Nacional de Cultura 2007-2012, impulsando la DIFUSIÓN de los museos en el Distrito Federal, independientemente de sus características institucionales, públicas o privadas, por medio de la actualización del **catálogo** (mencionado en el capítulo I Marco Conceptual / Legal) ~ añadiendo los museos no contemplados ~, con el fin de que se convierta en una **herramienta de consulta**, y no meramente **informativo**, el cual pueda ser actualizable y re-editable, contribuyendo así a elevar el nivel cultural de la población, exaltando los valores de la nacionalidad mexicana, con el orgullo nacional que tenemos a través de nuestros museos, promoviendo la divulgación con fines de orientación social, cultural y cívica, y por otro lado intensificando la propaganda turística transmitiendo la información de nuestros Museos.

El proyecto del Presidente de la República, Lic. Felipe Calderón Hinojosa en su Programa Nacional de Cultura 2007 – 2012 decreta que:

***“ ~ La cultura es, en sí misma un elemento primordial indispensable en la calidad de vida y en el desarrollo de la Nación, donde las personas y los gobiernos estamos obligados a crear las condiciones necesarias para el pleno goce de este derecho y en consecuencia un desarrollo social y cultural.***

***~ Que en su gobierno trabajará al lado de las comunidades: intelectual, artística y académica con el fin de IMPULSAR, DEFENDER Y DIVULGAR la Cultura en México y la cultura de México en el mundo.***

***~ El Mandatario reiteró que la cultura es la suma de los mejores productos del espíritu y la suma de las mejores expresiones de una Nación, continuó diciendo:***

***“¿Cómo preservarla, cómo promoverla, cómo conocerla, cómo DIFUNDIRLA?”***

***~ Precisamente en el Programa Nacional de Cultura 2007 ~ 2012 que busca dar respuesta a estas interrogantes y con los siguientes objetivos:***

***Promover ~ la igualdad en el acceso, el disfrute y las oportunidades de expresión de la cultura.***

***Ofrecer ~ espacios, bienes y servicios culturales de calidad.***

***Favorecer ~ las expresiones de la diversidad cultural como base de unión y convivencia social.***

***Ampliar ~ la contribución de la cultura al desarrollo y el bienestar social e impulsar una acción cultural de participación y corresponsabilidad nacional.***

***~ Las acciones a seguir:***

***1º. Modernizar y rehabilitar la infraestructura cultural. Se dará apertura al público a diez nuevas zonas arqueológicas y el mejoramiento de las 163 ya abiertas al público, así como un PLAN INTEGRAL DE REHABILITACIÓN DE MUSEOS A CARGO DE LA FEDERACIÓN, incluyendo la CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS, con el fin de ofrecer servicios de mayor***

**calidad y una oferta cultural más amplia que incluya la APERTURA DE NUEVE MUSEOS.**

**2º. Apoyar a la creación y a los creadores. Los intelectuales y los artistas mexicanos que han dado al mundo obras universales y al mismo tiempo representativas de nuestra identidad nacional. Por ello el apoyo a los creadores por seguir impulsando el desarrollo del país.**

**~ Otro aspecto medular es lo que tiene que ver con la vocación, el apetito hacia la cultura, permitiendo la formación cultural, artística, educativa para preservarla, precisamente despertar en los niños y jóvenes un interés y aprecio desde temprana edad hacia la misma.**

**~ Continuó diciendo el presidente Lic. Felipe Calderón que la demanda por nuestra cultura, está en la PROMOCIÓN cultural nacional e internacional, Promover la cultura fuertemente en lo internacional, porque eso es, a fin de cuentas, Promover a México, cumplir con lo que nos hemos propuesto de tener más México en el mundo.**

**~ En el mismo sentido de Promoción del aprecio, el interés por la cultura está, desde luego, en el esparcimiento cultural y el fomento a la lectura, en eso hay mucho que hacer, tenemos que acercar no sólo a los lectores a los libros sino al hecho de ser lectores.**

**~ Invertir en la preservación del patrimonio cultural, su ampliación y su DIFUSIÓN.**

**~ En la infraestructura cultural con el mantenimiento y ampliación de lo que se tiene con los SISTEMAS Y REDES DE MUSEOS, con la PUESTA EN MARCHA DE NUEVOS MUSEOS.**

**~ Generar ingresos, precisamente a partir de la enorme riqueza cultural que tiene el país.**

**~ Ingreso a través de su DIFUSIÓN, a través de la actividad turística, de la expansión del turismo mexicano no solamente de sol y playa, sino precisamente del TURISMO CULTURAL.**

**~ Uno de los Ejes estratégicos es la cultura y el turismo, generar ingresos, precisamente a partir de la enorme riqueza cultural que tiene el país.**

**~ Como parte del programa de Restauración del Instituto Nacional de Bellas Artes y literatura, se restauraron 1,516 piezas y se incorporarán al CATÁLOGO Nacional de Muebles e Inmuebles con valor artístico, más de 400 edificios de Texcoco, Irapuato, Salamanca, Michoacán, Hermosillo y Culiacán.**

**~ Haremos de la cultura el espacio creativo y la reserva de valores que nos conviertan en un México con una sólida identidad propia en el Siglo XXI, un México ganador, con raíces fincadas en el esplendor de nuestro pasado y la mirada muy bien puesta en el futuro, impulsando, defendiendo y Divulgando la cultura de México en el país y en el mundo. Enhorabuena por este programa”.**

~ A propósito de la creación de un espacio más para la difusión de los museos, se aprovecha el área de oportunidad existente en cuanto al fortalecimiento de los procesos administrativos sobre la difusión de éstos y consecuentemente al serio compromiso que se ha manifestado en esta tesis, **aunado al Proyecto de Cultura del Presidente de la República Programa Nacional de Cultura 2007-2012**, a la **propuesta** de la Guía de los Museos, se informa sobre **un proyecto real**, esto quiere decir que ya se cuenta con un programa de radio por la Web de Internet, la dirección donde se puede escuchar es [www.anlm.com.mx](http://www.anlm.com.mx) (ANLM, Asociación Nacional de Locutores de México), el programa se llama **Museando Ando** y la dirección electrónica para hacer contacto con este programa es [museando.ando@hotmail.com](mailto:museando.ando@hotmail.com) se transmite en vivo los jueves de 19:00 a 19:30 hrs. La finalidad de todo lo antes referido es brindar un servicio a la sociedad.

~ Introducción del programa **MUSEANDO ANDO** → La idea de edificar un museo nace de un estado de ánimo, una efervescencia, un cariño a la historia, son espacios de reflexión del colectivo social, que tiene como objetivo: promover, investigar, conservar, Difundir el **patrimonio público cultural y natural** que provee una comunidad determinada, con fines educativos así como para el fortalecimiento de la identidad, el aprendizaje es gozoso, autónomo e inquisitivo para los niños, jóvenes y adultos y con ello emprendemos un viaje continuo y maravilloso hacia el conocimiento de múltiples y diversas facetas de la humanidad sobre: **ciencia, tecnología, arte, historia, antropología, deporte y otros temas**, disfrutemos de sus visitas guiadas, recorridos culturales, talleres, conferencias, conciertos, cursos de verano, jazz, en fin diversas actividades.

Conozcamos nuestro patrimonio cultural e histórico, identificando nuestro pasado (lo que tuvimos e hicimos, nuestras raíces) para comprender nuestro presente (el aquí y el ahora, afianzar nuestra identidad de pertenencia) y planificar mejor nuestro futuro (lo próximo a realizar con una visión más clara).

Mi compromiso: **ser un enlace entre la sociedad, la cultura y los entrevistados, seamos promotores y esparzamos más la voz sobre lo que hacen para que más público se entere, asista, se integre y así se genere un círculo virtuoso cultural.**

Confío que mis palabras y mi obra sirvan para despertar en los mexicanos el orgullo nacional que tenemos a través de nuestros museos, y ser un eslabón más de la importante cadena informativa cultural con que cuenta México.

~ El programa se despide con la siguiente frase: **Este espacio está al servicio de los entrevistados, de su auditorio y del universo de los museos.**

#### 4.1.4. RECOMENDACIÓN

Son tres rangos en que se formulan las recomendaciones para el trabajo de una tesis <sup>1</sup>:

a. Para solucionar una circunstancia específica que se ve obstruida por la falta de información sobre el asunto. Después de la investigación, se tienen datos y se pueden proponer acciones que superen tal situación, si se desarrolla este asunto el apartado podrá señalarse como una propuesta.

b. Para sugerir investigaciones futuras que puedan llenar los vacíos de información que se localizaron en el proceso.

c. Para realizar señalamientos relativos a la metodología; esto es, con base en la experiencia propia se podrá puntualizar sobre lo que se considera conveniente y lo que resulta desatinado en la ejecución de investigaciones similares a la realizada.

De acuerdo a este concepto, se desea que este trabajo; contribuya y simplifique a futuras investigaciones, que aporte valor agregado a los procesos administrativos y por otro lado motive a futuros investigadores para que con su ímpetu sigan aportando nuevas ideas y así revisar el estatus de los museos del interior de la república mexicana.

Que mediante la reestructuración administrativa y la propuesta de esta investigación, se recomienda la creación de la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal, y que ésta se publique y se utilice como documento para la consulta de los directores (personal administrativo), y los funcionarios de las dependencias oficiales y posibles visitantes.

**Este documento debe ser dinámico con su actualización y revisión posterior, promoviendo así la difusión general de los museos del Distrito Federal.**

Analizados todos los puntos que conformaron esta investigación, se permite comentar que la estructura administrativa puede mejorar de manera sustentable al desarrollo económico y cultural de nuestro país, transformando a nuestros museos en empresas productivas y no solo como instituciones que deban ser subsidiadas por el gobierno. Es sabido que la cultura en nuestro país no es un negocio lucrativo y qué mejor que lograr una autosuficiencia en su desarrollo aportando ideas, contribuyendo con proyectos que puedan lograr que mediante la difusión, México, los mexicanos y los museos se beneficien.

---

<sup>1</sup> García Córdoba, Fernando; La Tesis y el Trabajo de Tesis, Limusa Noriega y Editores, 2002

#### 4.1.5. PROPUESTA

Las propuestas para el trabajo de una tesis pueden llamarse también: Conclusiones → Implicaciones, Recomendaciones, sugerencias, discusión, Proposición o idea que se manifiesta y se ofrece para un fin <sup>1</sup>.

De acuerdo a los lineamientos establecidos para la realización de la Tesis de Maestría en Habilidades Directivas de la Universidad Mexicana, se da cumplimiento a este requisito de la siguiente manera:

La **propuesta** de este proyecto de investigación es la elaboración del instrumento de consulta donde; tanto los directores (personal administrativo), los funcionarios de las dependencias oficiales y los posibles visitantes encuentren una herramienta: (completa, ordenada, confiable, actualizada, re-editable, de fácil acceso y a un costo accesible) en:

*“La Documentación Completa, Ordenada, Actualizada y Re-Editable del Registro de los Museos de las 16 Delegaciones del Distrito Federal en el 2008”, Anexo A: III p. 365-367 (Inventariados al 2008).*

- Otra **propuesta** es la publicación de un libro, sustentándolo en los siguientes temas → **Museo, su origen e historia (29-60), Principios de Administración Aplicados a los Museos (114-168), Administración de la Mercadotecnia de los Museos (169-186).**

*SE TIENE EL COMPROMISO DE ENTREGAR UN EJEMPLAR DE ESTA TESIS AL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, ASÍ COMO A LA CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA LX LEGISLATURA, AL JEFE DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL, SEP, CONACULTA, SECTUR, INEGI, INAH, INBA, UNAM, IPN, ICOM Y A LA INICIATIVA PRIVADA POR TENER UN BENEFICIO PARA TODOS LOS MEXICANOS. LA INTENCIÓN FINAL DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ES LOGRAR EL INTERÉS, RESPALDO Y APOYO DE LOS ANTES MENCIONADOS, CON EL PROPÓSITO QUE ESTA **PROPUESTA** SEA PUBLICADA Y DIFUNDIDA COMO UNA OBRA DE CONSULTA ESPECIALIZADA EN EL TEMA MUSEOS BRINDANDO UN SERVICIO A LA SOCIEDAD.*

---

<sup>1</sup> Cauas, Daniel, Investigación en Ciencias Sociales, elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Apuntes del Dr. Francesco Piasezzi, catedrático de la Universidad Anáhuac, 2006.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Un trabajo científico que no lleva citas de literatura consultada o una bibliografía de obras cuya lectura se recomienda, siempre deja dudas en el lector. Aún en casos de descubrimientos completamente originales y nuevos, casi siempre ha habido una serie de antecedentes.

### 5.1 Bibliografía General

Fuentes Bibliográficas, Hemerográficas, Estadísticas y Documentales

- 1 Alcaraz Moreno Lourdes, Acción Gerencial y Rentabilidad en las Microempresas formales del sector servicios en Cuautitlán Izcalli, 2004
- 2 Anderson Gail, Reinventing the Museum, Rocoman & Littlefield Publishers, Inc., 2004
- 3 Bazar DIF anual 1988, Guía de Museos, Sistema Nacional para el desarrollo integral de la Familia, México
- 4 Bryson John, M., Strategic Planning for Public & Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening & Sustaining Organizational Achievement, Publisher by Jossey ~ Brass, 1995
- 5 Bryson M. John, & Alston K. Farnum, Creating & Implementing your Strategic Plan, Published by Jossey – Bass, 1996
- 6 Cauas, Daniel, Investigación en Ciencias Sociales, elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Apuntes del Dr. Francesco Piasezzi, catedrático de la Universidad Anáhuac, 2006.
- 7 Cabrera, Joaquín, apuntes académicos de la materia Habilidades Directivas de la Universidad Mexicana, 2004
- 8 CONACULTA Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. [www.cnca.gob.mx](http://www.cnca.gob.mx)
- 9 CONACULTA, Atlas de Infraestructura Cultural, CONACULTA, 2003
- 10 CONACULTA, Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales, CONACULTA, 2004
- 11 Delgado Santoveña, Jesús, Manual Corporativo del Jefe, Servicios Industriales Peñoles, 1995 y 1996.
- 12 Dexter Lord, Gail, Lord Barry, The Manual of Museum Planning HMSO Publications Center, 1991
- 13 Enciclopedia Encarta 1999, información multimedia
- 14 Estadísticas de Cultura, Edición 2005, INEGI ~ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- 15 Estadística Básica en Administración, Berenson Mark L. y Levine M., David, Prentice Hall ISSANO Hispanoamericana, SA, 4° edición, 2002
- 16 Estadística, Spiegel R, Murria, Schaum Mc Graw Hill, 1985
- 17 Fernández, Miguel Ángel, Historia de los museos en México, Editorial Promotora de Comercialización Directa, México, 1988.
- 18 Florescano, Enrique (comp.), El patrimonio nacional de México, Tomo II, CONACULTA/FCE, México, 1997.
- 19 Guía Ilustrada, Trillas Turismo Junio 1996



- 20 Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1978
- 21 Hemeroteca: El Universal, jueves 11 de enero de 2007 y Reforma, viernes 5 de enero de 2007
- 22 <http://200.67.134.250/culturama/descargas/ProgFomentoCulturalIDF2004.pdf>
- 23 <http://cead2002.uabc.mx/dgaa/matdidac2/biologia/historia/Tiempo/lineadel.htm>
- 24 <http://museosdevenezuela.org/Tecnologia/TecnologiaDocumentos.shtml>
- 25 [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=2697&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=2697&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- 26 <http://sic.conaculta.gob.mx/>
- 27 <http://www.culturageneral.net/mitologia/>
- 28 <http://www.fuenterrebollo.com/tvroma.htm> mitología griega
- 29 <http://www.marelosa.com/mapa.htm> mitología griega
- 30 ICOM, Estatutos modificados por la XX Asamblea General del ICOM, Barcelona, España, 6 de julio de 2001, artículo 2, párrafo 1.
- 31 ILAM [www.ilam.org/mx/directmx1.html](http://www.ilam.org/mx/directmx1.html) Directorio de Museos y Parques ~ México
- 32 INAH <http://www.cnca.gob.mx/cnca/inah/museos>
- 33 INBA [www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbellas/museos](http://www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbellas/museos)
- 34 INEGI, Estadísticas de Cultura, edición 2002, cuaderno número 6, 2002
- 35 Kotler Neil y Philip Kotler, Estrategias y marketing de museos, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona, España, 2001
- 36 Kotler Neit & Kotler Phillip Museum Strategy & Marketing, Jossey ~ Brass Inc Publishers, 1998
- 37 Ley Federal 2002 de Turismo y Leyes Complementarias, actualizada, 1ª edición, Ediciones Delma
- 38 Lord, Gail Dexter, Lord Barry, Manual de Gestión de Museos, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona España 1998
- 39 Martínez de Sousa, José, Diccionario de Bibliología y ciencias afines. España, Edit. Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Biblioteca del Libro. 1989.
- 40 Museos de México [www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php](http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php)
- 41 Padilla Moreno Venus, Reestructuración administrativa de un museo en la ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de licenciatura en administración, México 2003
- 42 Palma Flores Flor, Guía Ilustrada para la Visita de los Museos de México, D.F. Registro ~ derechos de autor. I-01230/81 528/81 enero 23/81
- 43 Palma Flores Flor, Museos de la Ciudad de México
- 44 Probabilidad, Lipschutz, Seymour, Schaum McGraw-Hill, 1984
- 45 Programa de Fomento y Desarrollo Cultural del Distrito Federal 2004 ~ 2006, Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de CULTURA, México, la Ciudad de la Esperanza
- 46 Ramos Mendoza, Roberto, Estudio de profesionalización y práctica del docente universitario, 2002
- 47 Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, edit. Limusa Noriega Editores, México, 1999.
- 48 Rico Mansard, Luisa Fernanda, Exhibir para educar, Ediciones Pomares, Barcelona España 2004
- 49 Rubiales Ricardo, Breves notas sobre museología, Interpretación/DiGAV/UNAM

- 50 Romero Héctor Manuel, Patrimonio Turístico Ciudad de México Arqueología \* Museos, Fedatario del Haber Histórico y Cultural de la Delegación Cuauhtémoc, 1994
- 51 Secretaría de Turismo, [www.mexicocity.gob.mx/busqueda.html](http://www.mexicocity.gob.mx/busqueda.html)
- 52 Stewart, Graeme, revista Escala editada por Aeroméxico, no 221 diciembre de 2007, del reportaje Pasión por los Museos
- 53 Tíbol, Raquel, "México en sus museos", en Reforma, 19 de agosto de 2001, Sección El Ángel, p.2.
- 54 UNAM [www.unam.mx/museos/](http://www.unam.mx/museos/)
- 55 Witker, Rodrigo, Los Museos, Tercer milenio, México 2000
- 56 [www.campus-oei.org/cultura/mexico/indice.htm](http://www.campus-oei.org/cultura/mexico/indice.htm)
- 57 CD Informes sobre los Sistemas Nacionales de Cultura, OIE (Organización de Estados Iberoamericanos), México, 2002
- 58 [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- 59 [www.rae.es](http://www.rae.es).
- 60 [www.icom.org/](http://www.icom.org/)
- 61 [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)

Nota: en internet los buscadores: Google, Yahoo y Hotmail

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Repertorio alfabético no exhaustivo de palabras de un texto, con definiciones o explicaciones para su ágil comprensión.

### 6.1 Glosario de Términos

Página	palabra	significado
xxv	constructo	(Epistemología) ~ una idea, una creación mental (cerebral), en consecuencia los conceptos, hipótesis (que son proposiciones), las teorías y clasificaciones científicas son constructos. (Psicología) se define como algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Son constructos; la inteligencia, personalidad, creatividad ...
39	sincretismo	Sistema filosófico que trata de conciliar doctrinas diferentes
116,174	In situ	En el lugar, en el sitio
212,221, 262	opúsculo	Obra científica o literaria de poca extensión
236	Recipiendario	Persona que es recibida solemnemente en una corporación para formar parte de ella
238	subvención	Acción subvenir = venir en auxilio de alguien o acudir a las necesidades de algo
45,261	hito	Unido, inmediato
261	acequias	Zanja o canal por donde se conducen las aguas para regar y para otros fines
261	A posteriori	Después de examinar el asunto de que se trata
264	concitar	Conmover, instigar a alguien contra otra persona. Excitar inquietudes y sediciones en el ánimo de los demás. Reunir, congregar
246,250	suscribir	Firmar al pie o al final de un escrito. Convenir con el dictamen de alguien
40, 43, 128, 129, 163, 242, 243, 253, 263, 329	Decretar	Dicho de la persona que tiene autoridad o facultades para ello: resolver, decidir
163,246	coadyuvar	Contribuir, asistir, o ayudar a la consecución de algo
284, 322~328	inferir	Sacar una consecuencia o deducir algo de otra cosa, ocasionar, conducir a un resultado
327	endémico	Endemia ~ enfermedad que reina habitualmente, o en épocas fijas, en un país o comarca
77,330	concatenar	Unir o enlazar unas cosas con otras
331, 182	inquisitivo	Pertenciente o relativo a la indagación o averiguación.
316	conciliar	Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias
327	parafernalia	Conjunto de usos habituales en determinados actos o ceremonias y de objetos que en ellos se emplean

### 6-1 Glosario de Términos

## ANEXOS

En los anexos se incluye todo aquello que sin ser esencial para la comprensión del texto, sí resulta útil para apreciar y valorar los resultados de la investigación o bien para ilustrar el contenido del informe o su posterior desarrollo para otros investigadores

### 7.1 Anexos

#### 7.1.1 Índice de Anexos

7.A.I. Encuesta a Directores de Museos (personal administrativo), funcionarios de las Dependencias Oficiales (p. 288) .....	341
7.A.II. Diversos Registros Impresos y de Internet de los Museos de 1895 a 2007 de las 16 Delegaciones del Distrito Federal.....	342-364
7.A.III. Documentación Parcial del Registro Ordenado de los Museos de las 16 delegaciones del D.F inventariados al 2008. ....	365-367
7.A.IV. Análisis de los Museos Según Infraestructura Cultural CONACULTA .....	368-369
7.A.V. Censo de Museos del INEGI .....	370-372
7.A.VI. Índice de Relación de Ilustraciones, Cuadros Estadísticos.....	373-377
7.A.VII. Ejemplo de Guión Museográfico del Arq. Humberto Valentín del Museo de Historia Natural en el Bosque de Chapultepec (p.146) .....	378-390
7.A.VIII. División del Trabajo (p.145) .....	391-394
7.A.IX. Ejemplo de Organigrama de Funciones para un Museo (p.147) .....	395
7.A.X. Una Exposición o muchas o un Museo (p.154) .....	396

## Anexo I

### 7.A.I. Encuesta

- ~ Encuesta aplicada a los Directores de Museos (personal administrativo) y funcionarios de las Instituciones Oficiales.
- ~ Este formato fue entregado tanto personalmente como vía correo electrónico.
- ~ De la misma forma, este formato fue devuelto por los encuestados personalmente y vía correo electrónico, habiendo algunos casos particulares en que las respuestas se dieron vía telefónica.

Se agradece su respuesta a esta breve encuesta que se aplicará en un proyecto de Tesis de Maestría en Habilidades Directivas.							
1. ¿Existe una guía completa y ordenada de los museos?							
2. ¿Cuántos museos existen en el DF?							
3. ¿De cuantos temas?							
4. ¿Quién tiene esta información?							
5. ¿Qué medios de difusión aplica en su museo?							
T.V.	Radio	Periódico	Espectaculares	Guía de museos	Trípticos	otro	ninguno
6. ¿Aproximadamente cuál es el porcentaje anual que visita su museo informado por algún tipo de formato impreso?							
35%		50%		75%		100%	

#### ***I-1 Encuesta Aplicada a los Directores (Personal Administrativo) de los Museos***

Favor de responder a  
 Lic. Verónica Müller  
 Tel 52 79 31 49  
 Fax 52 79 31 50 ó 52 79 31 90  
 Correo electrónico: [veronica\\_muller@penoles.com.mx](mailto:veronica_muller@penoles.com.mx)

Gracias por su atención

## Anexo II

### 7.A.II. Diversos Registros Impresos y de Internet de 1895 a 2008 de los Museos de las 16 Delegaciones del Distrito Federal

En el Distrito Federal existe una gran variedad de Museos relacionados con diversos temas, los turistas extranjeros y nacionales que visiten la Ciudad de México con la intención de visitarlos, consultarán alguna publicación impresa o algún otro medio para localizarlos.

Para esta Tesis, surge la inquietud de investigar sobre la difusión de éstos, con el fin de saber cuántos, cómo, cuándo, dónde y de qué manera los medios impresos los promueven.

Al inicio de este trabajo, se infería que existía una guía completa y ordenada de éstos, sin embargo, a lo largo de esta investigación y analizando publicaciones impresas del 1895 al 2008 (que por sí mismas se explican), se concluye que no existe una guía completa y ordenada del registro de los museos de las 16 delegaciones.

Se hace referencia de los temas

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
1	Guía de Museos	DIF Sistema Nacional para el desarrollo integral de la Familia	Bazar DIF anual 1988	Delegaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>● Álvaro Obregón 4</li> <li>● Benito Juárez 15</li> <li>● Cuajimalpa 1</li> <li>● Cuauhtémoc 30</li> <li>● Gustavo A. Madero 5</li> <li>● Iztapalapa 2</li> <li>● Miguel Hidalgo 9</li> <li>● Tláhuac 2</li> <li>● Xochimilco 1</li> <li>● Cuauhtémoc 5</li> <li>● Miguel Hidalgo 8</li> <li>● Datos Complementarios</li> <li>● <b>Total 86</b></li> </ul>	➤ Libro Museos solamente
2	Guía Ilustrada para la Visita de los Museos de México, D.F.	Palma Flores Flor	Registro ~ derechos de autor. I-01230/81 528/81 enero 23/81	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pintura y Escultura 13</li> <li>● Historia 14</li> <li>● Ciencia 7</li> <li>● Ex conventos o iglesias 10</li> <li>● Diferentes Contenidos 8</li> <li>● En formación 6</li> <li>● <b>Total = 58</b></li> </ul>	➤ Libro Museos solamente
3	Museos de la Ciudad de México Guía Ilustrada	Palma Flores Flor	Trillas Turismo Junio 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Museos de arte 24</li> <li>● de Historia 20</li> <li>● de ciencia 7</li> <li>● en Ex conventos 9</li> <li>● otros Museos 10</li> <li>● Pendientes de publicar 11</li> <li>● <b>Total = 81</b></li> </ul>	➤ Libro Museos solamente
4	Patrimonio Turístico Ciudad de México Arqueología * Museos	Romero Héctor Manuel Fedatario del Haber Histórico y Cultural de la Delegación Cuauhtémoc	1994	Antecedentes arqueológicos  <b>Total = 6 museos</b>	➤ Libro Arqueología y Museos

No.	<u>Título</u> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<u>Autor</u>	<u>Editorial</u>	<u>Contenido</u> <u>Refiere Museos</u>	<u>Clasificación y</u> <u>Comentarios</u>
5	Directorio Nacional de Museos	Tesoros Históricos y Artísticos de México Directorio Nacional de Museos, Galerías, Salas de Arte y Murales. Secretaría de Turismo	Secretaría de Turismo ISBN 968 814 006-6 1ª edición	Delegaciones: * Álvaro Obregón 5 Benito Juárez 1 Coyoacán 21 Cuauhtémoc 23 G.A.Madero 5 Iztapalapa 1 Magdalena Contreras 1 Miguel Hidalgo 13 Tlalpan 2 Xochimilco 1 ● <b>Total = 73</b>	➤ Pequeño libro discontinuado Incluye estados de la república Sección con información museos
6	Ciudad de México Guía	La guía de México Tiempo Libre	Sherpa Marzo 2004	Zonas: ● Norte 18 ● Centro 33 ● Roma ~ Condessa 3 ● Nápoles del Valle 1 ● San Ángel~Coyoacán~San Jerónimo 14 ● Tlalpan ~ Xochimilco 3 ● Oriente 2 ● <b>Total = 67</b>	➤ Libro de bolsillo
7	La Guía de la Ciudad de México para Niños y sus Papás	Gobierno del Distrito Federal Secretaría de Turismo México, la Ciudad de la Esperanza	Planeta Octubre 2003	Actividades culturales Refiere museos por zonas (centro histórico, poniente, sur, norte, perímetro central)  <b>Total = 40</b>	➤ Libro Sección con información museos ➔ La información de las zonas no tiene orden, se anotan indistintamente ➔ Se publica información falsa pues no se comprobó que efectivamente el museo se localice en la dirección que se anotó, lo que da lugar a desconcierto por el usuario y molestia



<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
8	La Guía Artes de México	Coordinación General del Proyecto Antonieta Cruz Primera Edición	Artes de México 1995	<b>Total =</b>  <b>26</b>	➤ Libro Con sección de museos Incluye información de los estados de la república
9	La Guía Artes de México Museos, Galerías y otros Espacios de Arte	Proyecto Alberto Ruy Sánchez Lacy Margarita de Orellana Segunda Edición	Artes de México 2000	<b>Total =</b>  <b>41</b>	➤ Libro Con sección de Museos Incluye información de los estados de la república
10	Guía para Caminantes del Centro Histórico		Sección Amarilla / Telmex Derechos de autor 1996	<b>Total =</b>  <b>25</b>	➤ Formato revista 10 Rutas en el Centro Histórico comprenden 82 sitios
11	Museos de México Guía México Desconocido Edición Especial		México Desconocido 1992	D.F. <b>Total =</b>  <b>18</b>	➤ Formato revista Incluye información estados de la república
12	Museos Guía México Desconocido		México Desconocido 1999	<b>Total =</b>  <b>81</b>	➤ Formato revista Con información de regiones geográficas
13	En la Sección Amarilla		Directorio Telefónico S/F	• INBA 14 • INAH 9 • CNCA 1 • <b>Total =</b> 24	➤ Formato del directorío, hay una sección cultural informativa
14	En la Sección Amarilla		Directorio Telefónico S/F	<b>Total =</b>  <b>47</b>	➤ Formato del directorío, hay una sección cultural informativa
15	Revista DF Por travesías	XX Festival de México en el Centro Histórico La fiesta en el corazón de la ciudad	Editorial Mapas SA CV 10 > 28 marzo 2004	• Corredor Moneda 10 • Corredor Alameda 5 • Exposiciones fuera de los corredores 12 pag. 15 • <b>Total =</b> 27	➤ Formato revista

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
16	Dónde La llave maestra de la Ciudad de México Cine, teatros, Museos, Galerías, eventos y espectáculos, Restaurantes	Editora Verónica Aguirre Ávila	Editorial Ciudad de México, SA CV Abril 1996	por orden alfabético p. 8 <b>Total =</b>  62  <b>70</b>	<p>Formato de revista, ejemplar de cortesía en el listado están incluidos Centros culturales, Galerías, Salas de exposiciones</p> <p>→ Los identifican como Arqueología, Arquitectura, Historia, Etnografía</p> <p>~ Arte Moderno y Contemporáneo</p> <p>~ Artes Plásticas</p> <p>~ Ciencias</p> <p>~ Artes Decorativas</p> <p>~ Niños</p> <p>→ exposiciones temporales</p> <p>~ escultura</p> <p>~ pintura</p> <p>~ arte alternativo</p> <p>~ arte popular</p> <p>~ fotografía</p> <p>~ arqueología, historia, arquitectura</p> <p>~ niños</p>
17	Donde Ir La mejor guía de la Ciudad de México	Gerente Editorial Ma. Eugenia Moreno	Editorial Celular, SA CV Marzo 2003	Directorio Museos y Galerías p. 42  • <b>Total = 25 registrados</b>	Formato revista
18	Rutas de México Corazón de México Ruta de los Dioses México Secretaría de Turismo	Programa ruta de los Dioses <a href="http://www.sectur.gob.mx">www.sectur.gob.mx</a>	SECTUR S/F	<b>130 museos en el DF</b>	Formato folleto Solo menciona que hay 130 museos en el Distrito Federal

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
19	México en breve Todo un país por descubrir Versión PC *Museos, monumentos históricos, zonas arqueológicas	<a href="http://www.planetadeagostini.com.mx">www.planetadeagostini.com.mx</a>	CONACULTA INAH Planeta DeAgostini S/F		➤ Formato CD Rom menciona como llegar a cada uno de los sitios referidos entre otros Museos
20	Agenda Cultural INAH	Dirección de Medios de Comunicación Córdoba 45 Col. Roma	CONACULTA INAH Julio 2005	<b>9 museos</b>	➤ Formato folleto solo museos
21	Guía de Museos de México Conaculta * INAH		CONACULTA INAH 2001	110 en la República Mexicana 30 entidades <b>en el D.F. 10 museos</b>	➤ Formato tríptico solo museos del INAH en la República Mexicana
22	XXI Festival de México En el Centro Histórico		Gobierno del Distrito Federal 16 * 29 abril 2005		➤ Folleto de mano alusivo al XXI festival de México en el Centro Histórico en donde también se hace alusión a actividades en Museos.
23	Mercedes México	Raúl González Fillard Gerente de Mercadotecnia	Grupo Editorial vía Satélite, SA CV 2004	<b>Anuncia 11 Museos del Centro Histórico</b>	➤ Formato revista editada para clientes de automóviles Mercedes – Benz en México
24	Mexico City's Historic Center Map & Directory Centro Histórico de la Ciudad de México <a href="http://www.i-metropolis.com">www.i-metropolis.com</a>	Metropolis Map	Imagen Point, SA 2003	<b>Anuncia 32 Museos del Centro Histórico</b>	➤ Formato panfleto mapa y directorio edición 8 año 1/2004 * Anuncian el Museo de la Policía Preventiva y tiene años. * Publicación de 10,000 ejemplares mensuales distribuidos gratuitamente

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
25	Museos de México y del Mundo Nuevos escenarios, nuevos imaginarios Tomo M2	Asociación Mexicana de Profesionales de Museos	CONA-CULTA INAH INBA 2004	Listado de <b>10 museos clasificados</b> 8 galerías, salas	➤ Libro con y para, asuntos relacionados a Museos
26	El Centro Cartelera Bienvenido al centro de la cultura y recreación mar ~ abr 2002 <a href="http://www.mexicocity.gob.mx">www.mexicocity.gob.mx</a>	Beatriz Mackenzie	Fondo Mixto de Promoción turística del Distrito Federal 2002	<b>Publica 32 museos</b> Informa a cerca de: Cine, exposiciones, librerías, hoteles, cursos y talleres, niñas y niños, restaurantes y visitas guiadas	Formato folleto
27	Paseos Familiares en el Distrito Federal Guía México Desconocido	Miguel Sánchez Navarro Redo Director	Editorial Jilguero, SA CV Dic 1995	<b>Publica 16 museos</b>	Formato revista
28	Ciudad de México Como y Donde Guía México Desconocido Feb ~ marzo 2003	Jaime Bali Wuest	Editorial México Desconocido, SA CV 2003	<b>Publica 25 museos</b>	Formato Revista
29	Ruta de los Dioses Edición Especial guía México desconocido Octubre 2004	Jaime Bali	Editorial México Desconocido 2004	Varios museos <b>8 del Distrito Federal</b>	➤ Formato revista Otros estados
30	Guía de Museos y recintos culturales del centro histórico de la ciudad de México	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes Asociación de Museos y Recintos culturales del Centro Histórico de la Ciudad de México, AC Secretaría General de Desarrollo Social /DDF	CONACULTA S/F	<b>52 museos</b>	Formato Panfleto
31	Mini Guía Turística de México Ciudad de México	Departamento de Turismo del Gobierno del Estado y la Delegación Federal de la Secretaría de Turismo	SECTUR S/F	<b>23 Museos</b>	Formato tipo guía de bolisillo

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
32	Alas y Raíces a los Niños Junio 2000 Delegación Miguel Hidalgo Museos	Consulta, INBA, INAH, Ciudad de México, Delegación Miguel Hidalgo, SEP, <a href="http://artenaautas.conaculta.gob.mx">http://artenaautas.conaculta.gob.mx</a>	2000	<b>11 museos</b> las 16 delegaciones del D.F. son anotadas en este panfleto	Formato tipo panfleto
33	Mapa de Galerías y Museos Enero 91 Tiraje 10,000 ejemplares registro en trámite		Ubicart 1991	<b>31 museos</b>	Formato panfleto
34	Mapa de Galerías Marzo 2002	Oliver Reynaud Certificado de licitud de contenido 4407 Certificado de licitud de título 5507	CONACULTA INBA 2002	<b>12 museos</b>	Formato panfleto
35	Mapa de Galerías <a href="mailto:Mapa@arte-mexico.com">Mapa@arte-mexico.com</a> Febrero 2004 20,000 ejemplares Gratuito	INBA, INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES <a href="mailto:infoinba@inba.gob.mx">infoinba@inba.gob.mx</a> <a href="http://www.cnca.gob.mx">www.cnca.gob.mx</a>	2004	<b>27 Museos</b>	Formato panfleto
36	Guía Turística y Cultural de México Vocal de la Federación Mexicana de Asociaciones de Amigos de los Museos (37 museos en la República Mexicana) De Tepozotlán y Cuautitlán	Humberto Guerrero Lemus, Director Museo Nacional del Virreinato	S/F	<b>8 museos</b>	Formato de pequeño cuadernillo
37	Mapa Turístico de la Ciudad de México 75 años de calidad Grupo Modelo, SA CV Pemex Septiembre 2000	Destinos del aire Lobo y Cabil, SA CV <a href="mailto:Destinosdelaire@hotmail.com">Destinosdelaire@hotmail.com</a> <a href="mailto:Lobocabil@info.sel.net.mx">Lobocabil@info.sel.net.mx</a>	Misafra Comunicación S/F	Publica <b>9 museos</b> y otros lugares de interés	Formato panfleto

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
38	Guía Roji Ciudad de México Área metropolitana y alrededores Formato 2005 <a href="http://www.guiaroji.com.mx">www.guiaroji.com.mx</a>		2005	Refiere <b>43 museos</b> p. 155	Formato tipo libro ➤
39	Guía – Cartelera del Centro Histórico de la Ciudad de México Marzo - abril 2002 publicación bimestral. Ejemplar de cortesía	El 4-5 centro Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal	2002	Anuncia <b>32 museos</b>	Formato folleto de bolsillo ➤
40	Sépalo Maestros a la Cultura Directorio de espacios culturales en la Ciudad de México		Conaculta S/F	Menciona <b>19 museos</b>	Formato folleto de bolsillo (fotocopia) ➤
41	Pocket Map Mexico City	Felipe Galindo <a href="mailto:Feggo@lycosmail.com">Feggo@lycosmail.com</a>	At & T S/F	Refiere <b>27 museos</b>	Formato tipo panfleto ➤
42	Gran Guía Turística Ciudad de México Este ejemplar no lo tengo		Editorial el País, Aguila S/N	Viajateca Guía Turística de la Ciudad de México	Formato tipo libro ➤ Muestra información cultural variada ➤
43	Panorama Turístico de México 1991	Quezada Isela Carolina	Instituto Politécnico Nacional 1991	Menciona <b>24 museos</b>	Formato de libro ➤
44	La Ciudad de México Centro Histórico Primera edición 1997 Primera reimpresión 2001	Galindo Carmen Galindo Magdalena	Ediciones Nueva Guía, SA CV	Se mencionan <b>4 museos</b> , además de lugares que se visitan como: casas, bazares, conventos, colegios, iglesias, monumentos, palacios, plazas, templos, Ex conventos	Formato libro ➤
45	Fin de Semana en el Distrito Federal México Desconocido	Beatriz Quintanar Inojosa Dir. Editorial	Editorial México Desconocido, SA CV Dic 2001	Se mencionan <b>19 museos</b>	Formato revista ➤

<b>No.</b>	<b><u>Título</u></b> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<b><u>Autor</u></b>	<b><u>Editorial</u></b>	<b><u>Contenido</u></b> <b><u>Refiere Museos</u></b>	<b><u>Clasificación y</u></b> <b><u>Comentarios</u></b>
46	De Pinta por Chapultepec México Desconocido	Eduardo Durán Asistente Editorial	Editorial México Desconocido, SA CV Abr 1998	Se mencionan <b>9 museos</b>	➤ <b>Formato revista</b>
47	Vive tu Ciudad Infantil	SECTUR	Gobierno del DF S/F	Menciona <b>20 museos</b>	➤ <b>Formato folleto</b>
48	Aerocard Aeroméxico Centro Histórico	Aero México	Edisa S/F	<b>12 museos</b>	➤ <b>Formato de bolsillo</b>
49	Todo esto está en México	Conaculta	S/F	<b>5 museos</b>	➤ <b>Formato de bolsillo pequeño</b>
50	Ciudad de México Centro histórico	S/ autor	S/F ni editorial	<b>35 museos</b>	➤ <b>Formato de bolsillo pequeño</b>
51	Agendarte	Conaculta INBA	Ediciones Corunda Noviembre 2005	<b>14 museos</b>	➤ <b>Formato bolsillo</b>
52	The Guide Dorada Sitios de interés turístico, cultural y comercial	Cuauhtémoc Banda	S/F ni editorial	<b>5 museos</b>	➤ <b>Formato folleto</b>
53	El Centro Cartelera	Instituto de Promoción Turística Fideicomiso del Centro Histórico Consejo del Centro Histórico	S/editorial S/F	45 sitios de interés	➤ <b>Formato folleto</b>
54	Ocio D.F.	Karla Roalandini	S/editorial Feb 2006	<b>17 museos</b>	➤ <b>Formato folleto</b>
55	Cartelera Cultural	SHCP	SHCP Agosto 06	<b>4 museos</b>	➤ <b>Formato bolsillo</b>
56	Hot Map Condesa, Polanco, Roma, Zona Rosa, Insurgentes	Jaime Arturo Coste Setién	Esparta Editores Jul 06	<b>1 museo</b>	➤ <b>Formato plano</b>
57	Archaeology In the Heart of Mexico	SECTUR	SECTUR S/F	<b>5 museos del DF</b>	➤ <b>Formato mapa</b>

<b>No.</b>	<b>Título</b> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<b>Autor</b>	<b>Editorial</b>	<b>Contenido</b> <b>Refiere Museos</b>	<b>Clasificación y</b> <b>Comentarios</b>
58	Mexico City Turi Guide	Oliver Reynaud	Fogra,SA CV	<b>20 museos</b>	➤ Formato folleto bolsillo
59	Aero Magazine Aeromar La Línea Aérea Ejecutiva de México Museos Capitalinos, un Abanico de Formas, Colores y Sentimientos	Luz Elena Cruz Velasco	Ediciones y Publicidad mayo 2005	<b>23 museos</b>	➤ Formato revista
60	D.F. por Travesías la Revista de la Ciudad de México	Julio Patán	Editorial Mapas Jun 06	<b>19 museos</b>	➤ Formato revista
61	Chilango	Fernanda González Vilchis	Expansión grupo editorial Jun 04	<b>10 museos</b>	➤ Formato revista
62	Dónde ir La Mejor Guía de la Ciudad de México	Pablo Creel	Grupo Medios Editores Abr 2005	<b>28 museos</b>	➤ Formato revista
63	¿Cómo ves? Revista de Divulgación de la Ciencia de la Universidad Nacional Autónoma de México	Estrella Burgos Sección ¿Qué hacer? ¿A dónde ir?	Publicaciones UNAM 2006	<b>6 museos</b>	➤ Formato revista
64	M.A.P. Mundo Artes Plásticas Zona sur	Lic. Alicia Villaseñor Rojas	Repeticiones Gráficas jun / jul 04	<b>4 museos</b>	➤ Formato revistas
65	Casas & Gente La Revista Intemacional de las Cosas Bellas	Elia Elena Córdova	Unión de Editores Independientes Feb 1996	<b>1 museo</b>	➤ Formato revista
66	La Guía Artes de México De museos, galerías y otros Espacios del Arte	Alberto Ruy Sánchez Margarita de Orellana	Transcontinental Reproducciones Fotomecánicas 3ª edición 2005	<b>35 museos</b>	➤ Formato libro
67	Compendio del Medio Artístico	Arturo Jiménez Vargas	Tiempo extra impreso- 16ª edición 2006	<b>76 museos</b>	➤ Formato Agenda



<b>No.</b>	<b>Título</b> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<b>Autor</b>	<b>Editorial</b>	<b>Contenido</b> <b>Refiere Museos</b>	<b>Clasificación y</b> <b>Comentarios</b>
68	Infraestructura cultural CONACULTA	Conaculta	Conaculta S/F	<b>20 MUSEOS</b>	Formato folleto revista pequeña
69	Circuito de Museos del Centro Histórico de la Ciudad de México	CONACULTA	Conaculta S/F	<b>12 museos</b>	Formato libro de viejo.
70	Museos de la Ciudad de México Directorio gráfico	Rodolfo Rivera González	UNAM Oct 80 / Ene 81	<b>50 museos</b>	Formato libro de viejo
71	Historia de la Ciudad de México	Carrillo A., Rafael	Panorama editorial 1984	<b>48 museos</b>	Formato libro de viejo
72	Guía Artística de la Ciudad de México	Carrera Stampa Manuel	Ediciones de la Secretaría de Educación Pública, 1955	<b>1 museo Nacional de Arqueología</b> p.74	Formato libro de viejo
73	Guía Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia <i>Castillo de Chapultepec</i>	INAH	Talleres de Edinex S/F	<b>1 museo</b>	Formato libro de bolsillo De viejo
74	Guía Trillas de la Ciudad de México	Ruiz Vargas, Roberto	Serie Trillas Turismo 1986	<b>15 museos</b>	Formato libro De viejo
75	Mapa Revista de Turismo	Borja Bolado, Francisco	Editorial Mercurio Feb 1938	<b>4 museos</b>	Formato revista de viejo
76	Guía para Visitar los Salones de Historia de México del Museo Nacional	Galindo y Villa, Jesús	Imprenta del Museo Nacional 1895	<b>Se aboca sólo a este museo</b>	Formato libro
77	Directorio Nacional de Museos, Galerías, Salas de Arte y Murales Secretaría de Turismo	Química Hoechst de México, SA de CV	S/F	11 delegaciones <b>62 museos</b>	Formato libro 12 fascículos
78	Directorio Telefónico Móvil Páginas Útiles; Buscador Telefónico Impreso yahoo; <a href="http://www.max.com.com">www.max.com.com</a> <a href="http://www.paginasutiles.com.mx">www.paginasutiles.com.mx</a>		Telecomunicaciones	<b>61 museos</b>	Formato directorio sección amarilla tamaño esquila
79	Secretaría de Turismo Consejo Nacional para la Cultura y las Artes Sistema de Información Cultural Directorio	Secretaría de Cultura	S/F	<b>120 museos</b>	Formato listado mecanografiado en hojas bond carta blancas

<b>No.</b>	<b>Título</b> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<b>Autor</b>	<b>Editorial</b>	<b>Contenido</b> <b>Refiere Museos</b>	<b>Clasificación y</b> <b>Comentarios</b>
80	Guía de los Museos del Distrito Federal 1993 Año para el Estudio de la Historia de México	SEP Consejo Nacional Técnico de la Educación Conalte	SEP	65 museos	Formato Libro
81	Guía de Museos y Espacios Educativos Secretaría de Educación Pública 2007	SEP AFSEDF Administración Federal de Servicios Educativos en el DF Para apoyar la Educación Básica en el DF	SEP	Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico 54 museos	Formato Libro
82	SEP Guía de los Museos del Distrito Federal, Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1993 Año para el Estudio de la Historia de México	Año 2003		74 museos	Formato libro
83	SEP <a href="mailto:museosdgifa@sep.gob.mx">museosdgifa@sep.gob.mx</a> Tel 30 03 10 00, 30 03 10 97 y 30 03 60 00	Año 2007		54 museos	Formato libro
84	Conaculta	2003	Atlas de Infraestructura Cultural de México	127	Formato libro ,Internet
		2006	SIC <a href="http://sic.conaculta.gob.mx">http://sic.conaculta.gob.mx</a>	133	
		2007	ecultura <a href="http://www.ecultura.gob.mx">http://www.ecultura.gob.mx</a>	129	
85	Secretaría de Turismo	2006	Infotur <a href="http://63.5.3.193/Infotur/Servicios/Museos/Sit_Search.cfm?pCedula=19">http://63.5.3.193/Infotur/Servicios/Museos/Sit_Search.cfm?pCedula=19</a>	113	Formato impreso en SECTUR
		s/fecha	Directorio Nacional de Museos, Galerías, Salas de Arte y Murales	69	

<i>No.</i>	<i>Título</i> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<i>Autor</i>	<i>Editorial</i>	<i>Contenido</i> <i>Refiere Museos</i>	<i>Clasificación y</i> <i>Comentarios</i>
86	INEGI	2005 2006	Estadísticas de Cultura <a href="mailto:Leticia.Hernandez@Inegi.Gob.Mx">Leticia.Hernandez@Inegi.Gob.Mx</a>	<b>88 oficiales</b> <b>60 independientes</b>  <b>67 oficiales</b> <b>57 particulares</b>	Formato impreso, internet
87	Secretaría de Cultura	2006 2006	Registro de Museos de Conaculta <a href="http://cultura.df.gob.mx/cultura/ma/tucuidad/index.html?tipo=3&amp;tipo2=1">http://cultura.df.gob.mx/cultura/ma/tucuidad/index.html?tipo=3&amp;tipo2=1</a>	<b>118</b>  <b>128</b>	Formato impreso en la Secretaría de Cultura
88	INAH	2000 2006	Guía de Museos de México <a href="http://cnca.gob.mx/cnca/inah/museos.html">http://cnca.gob.mx/cnca/inah/museos.html</a>	<b>10</b>  <b>10</b>	Formato impreso, Internet
89	INBA	2006	<a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/muse.html">http://www.cnca.gob.mx/cnca/muse.html</a>	<b>16</b>	
90	UNAM	2006 2006 2005 2006	<a href="http://unam.mx/museos/">http://unam.mx/museos/</a> <a href="http://difusion.cultural.unam.mx/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=13&amp;Itemid=26">http://difusion.cultural.unam.mx/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=13&amp;Itemid=26</a> UNAM difusión cultural Artes Visuales <a href="http://www.unam.mx">www.unam.mx</a> <a href="http://unam.mx/museos/">http://unam.mx/museos/</a>	<b>11</b>  <b>6</b>  <b>5</b>  <b>9 y 2 proyectos</b>	Formato impreso, Internet
91	IPN	S/fecha 2006	Centro de Difusión de Ciencia y Tecnología <a href="http://www.ipn.mx/sitios.cfm">http://www.ipn.mx/sitios.cfm</a>	<b>4</b>  <b>14</b>	Formato impreso, Internet
107	ICOM	2006 2006	<a href="http://www.museosdemexico.org/">http://www.museosdemexico.org/</a> <a href="http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php">http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php</a>	<b>32 directores</b>  <b>43</b>	Formato impreso, Internet

No.	<u>Título</u> <b>PUBLICACIONES IMPRESAS</b>	<u>Autor</u>	<u>Editorial</u>	<u>Contenido</u> <u>Refiere Museos</u>	<u>Clasificación y</u> <u>Comentarios</u>
	ILAM	2005	<a href="http://www.ilam.org.mx/directmx1.html">http://www.ilam.org.mx/directmx1.html</a>	92	Formato Internet
	SEP	2003	Guía de los Museos del Distrito Federal, Consejo Nacional de la Educación, 1993 Año para el Estudio de la Historia de México	74	Formato impreso
	Total 110 Más 15 de Internet = <b>125 Registros</b>	2007	<a href="mailto:museosdglia@sep.gob.mx">museosdglia@sep.gob.mx</a> Tel 30 03 10 00, 30 03 10 97 y 30 03 60 00	54	

**II-1 Diversos Registros Impresos de los Museos de 1895 a 2008 en el D.F**

SITIOS DE INTERNET				
No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	Clasificación y Comentarios
	Conaculta <a href="http://sic.conaculta.gob.mx/estados_area.php?table=museo&amp;estado_Id=9">http://sic.conaculta.gob.mx/estados_area.php?table=museo&amp;estado_Id=9</a>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Álvaro Obregón 5</li> <li>2. Azcapotzalco 3</li> <li>3. Benito Juárez 4</li> <li>4. Coyoacan 21</li> <li>5. Cuajimalpa 1</li> <li>6. Cuauhtémoc 53</li> <li>7. G. A. Madero 6</li> <li>8. Iztapalapa 5</li> <li>9. Iztacalco 1</li> <li>10. Magdalena Contreras 0</li> <li>11. Miguel Hidalgo 18</li> <li>12. Milpa Alta 2</li> <li>13. Tlalpan 2</li> <li>14. Tlahuac 4</li> <li>15. Venustiano Carranza 2</li> <li>16. Xochimilco 2</li> </ol> <b>Total 29</b>	<p>Formato Internet</p> <p>➤</p>
	INBA <a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbe/las/museos">www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbe/las/museos</a>	Museo Nacional de Arquitectura	<b>1 museo</b>	<p>Formato Internet</p> <p>➤</p>
	INAH <a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/inah/museos">www.cnca.gob.mx/cnca/inah/museos</a>	Nacionales Metropolitanos Regionales Locales De sitio Comunitarios	D.R. c INAH 1999	<p>Formato internet</p> <p>➤</p>

**SITIOS DE INTERNET**

No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	<u>Clasificación y Comentarios</u>
	UNAM www.unam.mx/museos/	Antiguo Colegio de San Ildefonso Casa del Lago Centro Cultural Universitario Museo Virtual de la Cosmogonía Antigua Mexicana Museo del Chopo Museo de la Mujer Museo Universitario de Ciencias y Artes Museo de Paleontología Museo de las Ciencias UNIVERSUM Palacio de Minería Museo de Geología Museo de Zoología "Alfonso L. Herrera" Facultad de Ciencias UNAM	<p><b>12 museos</b>  <b>1 virtual</b>  <b>1 proyecto de museo el de la Mujer</b></p>	<p>Formato Internet</p>
	Coordinación de Difusión Cultural UNAM ~ enlaces Web <a href="http://difusion.cultural.unam.mx/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=13&amp;Itemid=26">http://difusion.cultural.unam.mx/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=13&amp;Itemid=26</a>		<p><b>6 museos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo del Antiguo Colegio de San Ildefonso</li> <li>• Museo Universitario de Ciencias y Arte MUCA</li> <li>• Museo Universitario de Ciencias y Arte Roma</li> <li>• Museo Experimental El Eco</li> <li>• Palacio de la Autonomía</li> </ul>	<p>Formato Internet</p>
				<p>Formato internet</p>

SITIOS DE INTERNET				
No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	Clasificación y Comentarios
	IPN Tel. 57 29 60 00 x. 64801	Museo de la Pluma Centro de Difusión de Ciencia y Tecnología CeDiCyt Tezozómoc Planetario Luis Enrique Erro Junto al planetario el proyecto Museo	En su página de internet con categoría de Museos anotan 30 de la República Mexicana, realiza servicio social Curiosamente no anuncia sus museos	Formato Internet ➤
	Museos de México <a href="http://www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php">www.museosdemexico.org/museos/busqueda.php</a>		<b>20 museos</b>	Formato Internet ➤
	Museos de México <a href="http://www.museosdemexico.org/home.php">http://www.museosdemexico.org/home.php</a>		<b>10 museos</b> Comentario de la página ¿Qué es un museo? Un museo es una institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente. Tal es el caso de los archivos históricos, filmotecas, fototecas, bibliotecas, planetarios, centros culturales, casas de cultura, zoológicos, acuarios, jardines botánicos, (galerías) y los propios museos denominados como tal en sus diversos tipos: arqueológico, arte, historia, historia natural, ciencia, etc.	Formato Internet ➤ 9 ago 06
	ILAM <a href="http://www.ilam.org/mx/directmx1.html">www.ilam.org/mx/directmx1.html</a> Directorio de Museos y Parques ~ México		Museos de América Latina Del Distrito Federal <b>87 museos</b>	Formato Internet ➤
	Museos de México Miembros individuales e institucionales de ICOM en México <a href="http://www.museosdemexico.org/">www.museosdemexico.org/</a>		32 miembros de diferentes museos Aquí no se refiere a museos sino a representantes	Formato Internet ➤

SITIOS DE INTERNET					
No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	Clasificación y Comentarios	
	Guía de la Ciudad de México: Chilanga Banda <a href="http://www.chilangabanda.com/guia/">www.chilangabanda.com/guia/</a>		9 museos	Formato Internet 17 ago 06	
	Guía Virtual de la Ciudad de México		62 museos	Formato Internet 17 ago 06	
	Páginas útiles Directorio telefónico <a href="http://www.paginas utiles.com.mx">www.paginas utiles.com.mx</a>		33 museos	Formato Internet	
	Secretaría de Turismo <a href="http://www.mexicocity.gob.mx/Disfruta%20la%20ciudad/Museos%20y%20galerias/index.html">www.mexicocity.gob.mx/Disfruta%20la%20ciudad/Museos%20y%20galerias/index.html</a>		52 museos	Formato Internet 9 ago 06	
	Secretaría de Turismo <a href="http://www.mexicocity.gob.mx/busqueda.html">www.mexicocity.gob.mx/busqueda.html</a>		93 museos	Formato Internet 9 ago 06	
***	Recorridos Turísticos de la Ciudad de México Secretaría de Turismo Instituto de Promoción turística del DF	55730173	Solo menciona museos Para visitar	Formato Internet	
***	Paseos culturales del INAH	Nota: se registra aquí por tener un comparativo con recorridos por parte de Sector	También se visitan museos	Formato cuadernillo bolsillo	



SITIOS DE INTERNET				
No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	Clasificación y Comentarios
	Las 16 delegaciones de I DF		1. Álvaro Obregón 4 2. Azcapotzalco ~ 3. Benito Juárez ~ 4. Coyoacan 15 5. Cuajimalpa 1 6. Cuauhtémoc 25 7. G. A. Madero 6 8. Iztapalapa 5 9. Iztacalco ~ 10. Magdalena Contreras ~ 11. Miguel Hidalgo 10 12. Milpa Alta ~ 13. Tlalpan ~ 14. Tiáhuac ~ 15. Venustiano Carranza ~ 16. Xochimilco 1 <b>Total 67 museos</b>	▶ Formato Internet
	Secretaría de Cultura <a href="http://cultura.df.gob.mx/culturama/tu Ciudad/index.html?tipo=3&amp;tipo2=11">http://cultura.df.gob.mx/culturama/tu Ciudad/index.html?tipo=3&amp;tipo2=11</a>	Secretaría de Cultura	Menciona <b>127 museos</b> Incluye Edo de Mex., Monterrey y Guadalajara	▶ Formato Internet Internet 29/oct/2006
	INBA <a href="http://www.bellasartes.gob.mx/INBA/Template12/index.jsp?secc_cve=4">http://www.bellasartes.gob.mx/INBA/Template12/index.jsp?secc_cve=4</a>		<b>10 museos</b> 6 recintos 2 galerías	▶ Formato Internet Internet 14 dic 06
	INEGI <a href="http://www.inegi.gob.mx">www.inegi.gob.mx</a>		<b>67 museos</b>	▶ Formato Internet Internet 16 nov/06
	GOOGLE MexicoCity.com.mx Editorial esfinge	Museos y Centros Culturales Google 07	8 secciones <b>62 museos</b> Anuncia 3 desaparecidos	▶ Formato Internet
	<a href="http://directorio.gob.mx/www.php?categoria=138">http://directorio.gob.mx/www.php?categoria=138</a>	Directorio web del gobierno mexicano	<b>28 museos</b>	▶ Formato Internet

SITIOS DE INTERNET				
No	Portal de Internet	Dependencia	Relación de Museos	Clasificación y Comentarios
	Conaculta <a href="http://sic.conaculta.gob.mx/estados_area.php?table=museo&amp;estado_Id=9">http://sic.conaculta.gob.mx/estados_area.php?table=museo&amp;estado_Id=9</a>		17. Álvaro Obregón 5 18. Azcapotzalco 3 19. Benito Juárez 4 20. Coyoacan 21 21. Cuajimalpa 1 22. Cuauhtémoc 53 23. G. A. Madero 6 24. Iztapalapa 5 25. Iztacalco 1 26. Magdalena Contreras 0 27. Miguel Hidalgo 18 28. Milpa Alta 2 29. Tlalpan 2 30. Tlahuac 4 31. Venustiano Carranza 2 32. Xochimilco 2 <b>Total 29</b>	▶ Formato Internet
	INBA <a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbe/las/museos">www.cnca.gob.mx/cnca/buena/inba/subbe/las/museos</a>	Museo Nacional de Arquitectura	<b>1 museo</b>	▶ Formato Internet
	INAH <a href="http://www.cnca.gob.mx/cnca/inah/museos">www.cnca.gob.mx/cnca/inah/museos</a>	Nacionales Metropolitanos Regionales Locales De sitio Comunitarios	D.R. c INAH 1999	▶ Formato internet

II-2 Diversos Registros de Internet de los Museos en el D.F

<b>SITIOS DE INTERNET</b>	
<i>No</i>	<b>Portal de Internet</b>
	Ciudad de México ~ Museos <a href="http://www.mexicocity.com.mx/museos.html">http://www.mexicocity.com.mx/museos.html</a>
	Ciudad de México ~ Museo Nacional de Antropología <a href="http://www.mexicocity.com.mx/musanthro.html">http://www.mexicocity.com.mx/musanthro.html</a>
	La región Ciudad de México / La Guía / Entretenimiento / Museos <a href="http://www.laregion.com.mx/guia/entretenimiento/museos.php">http://www.laregion.com.mx/guia/entretenimiento/museos.php</a>
	SECTURGDF <a href="http://www.mexicocity.gob.mx/detalle_pat.html?id_pat=4110">http://www.mexicocity.gob.mx/detalle_pat.html?id_pat=4110</a>
	Chilanga Banda <a href="http://chilangabanda.com/">http://chilangabanda.com/</a>
	Ciudad de México.com.mx ~ Ciudad de México en internet <a href="http://www.ciudadmexico.com.mx/">http://www.ciudadmexico.com.mx/</a>
	Museos de Ciudad de México <a href="http://www.todociudadmexico.com/museos.htm">http://www.todociudadmexico.com/museos.htm</a>
	Guía de actividades y atracciones de la Ciudad de México <a href="http://www.mexicohoteles.com.mx/Mexico/atracciones.php">http://www.mexicohoteles.com.mx/Mexico/atracciones.php</a>

**II-3 Portal de Internet de los Museos en el D.F**

<b>PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS QUE FUERON CONSULTADAS DESTINADAS PARA TURISTAS NACIONALES Y/O EXTRANJEROS</b>			
<i>No</i>	<b>Publicación</b>	<b>Editorial</b>	<b>Relación de Museos</b>
	Guía Verde Michelin 2002	Ediciones de viaje Michelin México	Museos varios conocidos
	Guías Audi 2003 Nacional Geographic México Versión en español	RBA Publicaciones, SA Nacional Geographic Societe	Museos varios conocidos
	Guía turística de la Ciudad de México	Edit. Aguilar Altea Taunus Alfaguara, SA CV 2005	Museos varios conocidos

**II-4 Publicaciones Especializadas que Fueron Consultadas Destinadas Para Turistas Nacionales y/o Extranjeros**

### Anexo III

#### 7.A.III. Documentación Completa del Registro Ordenado de los Museos de las 16 Delegaciones del Distrito Federal Inventariados al 2008

A continuación se presenta un cuadro que muestran los registros globales de los museos de las 16 delegaciones del Distrito Federal que son difundidos por las Dependencias Oficiales actualizadas al 2008, se consultaron las siguientes páginas:

~ CONACULTA – página de internet consultada el 7 ene/08 lu,  
[http://sic.conaculta.gob.mx/resultados\\_area.php?estado\\_id=9&munic...](http://sic.conaculta.gob.mx/resultados_area.php?estado_id=9&munic...)

~ SECTUR - página de internet consultada el 11 ene/08 vi,  
[http://www.mexicocity.gob.mx/descubre/m\\_museos.php?zona=CH](http://www.mexicocity.gob.mx/descubre/m_museos.php?zona=CH)

~ Secretaría de Cultura - página de internet consultada el 11 ene/08 vi  
<http://www.cultura.df.gob.mx/culturama/tuciedad/museos.htm?tipo...>

O= Oficiales y P= Particulares

Museos							
	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>SEP</b>		74				54	
<b>Conaculta</b>		127			133	129	<b>127</b>
<b>Secretaría de Turismo</b>			69		113	133	<b>99</b>
<b>INEGI</b>			60	88	124 67 O. 57 P.		
<b>Secretaría de Cultura</b>					118 128		<b>111</b>
<b>INAH</b>	10				10		
<b>INBA</b>					16		
<b>UNAM</b>				5	11 6 9 2 proyectos		
<b>IPN</b>		s/fecha 4			14		
<b>ICOM</b>		32 directores	43		43	64	
<b>ILAM</b>		92		92		87	

**III-1 Registro de Museos por Dependencia Oficial del 2000 al 2008**

El registro oficial que reporta mayor número de museos es de **137** de CONACULTA.

Se observó en uno de estos reportes que de la delegación Cuauhtémoc, reportaron 60 museos, pero están repetidas las direcciones de 10 de ellos, por otro lado difundieron direcciones inexistentes, incompletas, sin números oficiales, de otros estados de la República, sin teléfonos o registro electrónico faltando información del resto de los museos que existen en la Ciudad de México.

Registro de museos por cada una de las 16 Delegaciones del Distrito Federal de acuerdo a CONACULTA, SECTUR, la Secretaría de Cultura y el de esta investigación.

<b>Delegaciones</b>	<b>V.M.</b>	<b>CONACULTA</b>	<b>SECTUR</b>	<b>SEC. CULTURA</b>
1. Álvaro Obregón	5	5	5	5
2. Azcapotzalco	6	3	2	3
3. Benito Juárez	10	4	1	3
4. Coyoacán	30	21	13	18
5. Cuajimalpa	2	1	1	1
6. Cuauhtémoc	96	50	52	55
7. G. A. Madero	9	7	2	5
8. Iztacalco	1	1	0	0
9. Iztapalapa	9	5	2	4
10. Magdalena Contreras	2	0	1	0
11. Miguel Hidalgo	24	18	11	7
12. Milpa Alta	2	2	0	1
13. Tláhuac	4	4	3	5
14. Tlalpan	3	2	3	2
15. Venustiano Carranza	3	2	1	1
16. Xochimilco	4	2	2	1
Museo Virtual	5			
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>127</b>	<b>99</b>	<b>111</b>

### ***III-2 Registro de MUSEOS por las 16 Delegaciones del Distrito Federal***

Esta investigación ha logrado inventariar 215 museos que es finalmente el resultado de la consulta en los registros oficiales, en las publicaciones impresas, por internet, las visitas a los museos, de personas que brindan información, y otras fuentes. La diferencia de número de museos con CONACULTA es de 88, con SECTUR es de 116 y la de la Secretaría de Cultura es de 104. Estas cifras nos revelan un porcentaje de museos que no son difundidos.

El universo que conformó este Registro de Museos que están catalogados como tales por las Dependencias Oficiales y que se difunden en publicaciones impresas y por Internet son:

<b>Registro por temas</b>
Acuarios, Herbario, Zoológicos, Jardín Botánico
Planetarios
Vestigios prehispánicos
Comunitarios
Casas Museo
Laboratorios de Arte y Fotografía
Archivos
Murales
De Sitio
Pinacotecas
Poliforum
Rotonda de Hombres Ilustres
Panteones
Salones de la Fama
Salas de historia
Mapoteca
Columna de la Independencia
Temática: Antropología, Ciencias, Historia, Arte
Subtemas relacionados: Arqueología, Arte Popular, Etnografía, Física, Geología, Paleontología, Biología, Ciencias Básicas, Industria, Tecnología, Ingeniería, Artes Decorativas, Mobiliario, Casas Históricas, etc.

### **III-3 Registro por temas**

Se cuenta con el registro histórico de los museos que ya desaparecieron, así como:

- ~ Los virtuales por internet.
- ~ Los que están cerrados.
- ~ Los que están dentro de un restaurante.
- ~ Los proyectos de museos.
- ~ Los próximos a inaugurarse.
- ~ Los testimonios arqueológicos.
- ~ Los que se ubican en los hospitales.
- ~ Algunos centros culturales que los difunden como museos.
- ~ Los comunitarios.
- ~ Los itinerantes.

\* El MUSEO NÓMADA que exhibe su colección titulada Ashes & Snow del canadiense Gregory Colbert, en el zócalo de la Ciudad de México de enero a abril del 2008, con una difusión privilegiada y por ende una asistencia que rompe récord.

A lo largo de esta investigación se detectó que no se han unificado criterios con respecto a la definición de Museo por parte de las autoridades, directores y profesionales de los Museos, los conceptualizan en ocasiones de manera particular. A la fecha se sigue trabajando en este tema así como a la revisión de los procesos administrativos enfocados a la difusión de éstos.

## Anexo IV

### 7.A.IV. Análisis de los Museos Según Infraestructura Cultural CONACULTA

#### Infraestructura

Clave Estado	Entidad Federativa	Clave Municipio	Municipio	Población	Museos	Densidad Poblacional por Museo
9	DISTRITO FEDERAL	4	CUAJIMALPA DE MORELOS	151222	1	151222.00
9	DISTRITO FEDERAL	5	GUSTAVO A. MADERO	1235542	7	176506.00
9	DISTRITO FEDERAL	6	IZTACALCO	411321	1	411321.00
9	DISTRITO FEDERAL	7	IZTAPALAPA	1773343	5	354668.60
9	DISTRITO FEDERAL	8	MAGDALENA CONTRERAS, LA	222050	0	N/A
9	DISTRITO FEDERAL	9	MILPA ALTA	96773	2	48386.50
9	DISTRITO FEDERAL	10	ALVARO OBREGON	687020	5	137404.00
9	DISTRITO FEDERAL	11	TLAHUAC	302790	4	75697.50
9	DISTRITO FEDERAL	12	TLALPAN	581781	2	290890.50
9	DISTRITO FEDERAL	13	XOCHIMILCO	369787	2	184893.50
9	DISTRITO FEDERAL	14	BENITO JUAREZ	360478	3	120159.33
9	DISTRITO FEDERAL	15	CUAUHTEMOC	516255	50	10325.10
9	DISTRITO FEDERAL	16	MIGUEL HIDALGO	352640	18	19591.11
9	DISTRITO FEDERAL	17	VENUSTIANO CARRANZA	462806	2	231403.00

#### *IV-1 Distribución Estatal y Municipal de Infraestructura Cultural*

##### 500,000 + habitantes

Clave Estado	Estado	Clave Municipio.	Municipio	Población 2000	Museos	Subíndice Museos
9	DISTRITO FEDERAL	15	CUAUHTEMOC	516255	50	8.95
9	DISTRITO FEDERAL	3	COYOACAN	640423	21	3.03
9	DISTRITO FEDERAL	10	ALVARO OBREGON	687020	5	0.67
9	DISTRITO FEDERAL	12	TLALPAN	581781	2	0.32
9	DISTRITO FEDERAL	5	GUSTAVO A. MADERO	1235542	7	0.52
9	DISTRITO FEDERAL	7	IZTAPALAPA	1773343	5	0.26

#### *IV-2a Índices Municipales por Estrato de Población*



**100,000 ~ 499,999 habitantes**

Clave Estado	Estado	Clave Municipio	Municipio	Población 2000	Museos	Subíndice Museos
9	DISTRITO FEDERAL	16	MIGUEL HIDALGO	352640	18	4.72
9	DISTRITO FEDERAL	14	BENITO JUAREZ	360478	3	0.77
9	DISTRITO FEDERAL	4	CUAJIMALPA DE MORELOS	151222	1	0.61
9	DISTRITO FEDERAL	17	VENUSTIANO CARRANZA	462806	2	0.4
9	DISTRITO FEDERAL	13	XOCHIMILCO	369787	2	0.5
9	DISTRITO FEDERAL	11	TLAHUAC	302790	4	1.22
9	DISTRITO FEDERAL	2	AZCAPOTZALCO	441008	4	0.84
9	DISTRITO FEDERAL	6	IZTACALCO	411321	1	0.22
9	DISTRITO FEDERAL	8	MAGDALENA CONTRERAS, LA	222050	0	0

***IV-2b Índices Municipales por Estrato de Población*****50,000~99,999 habitantes**

Clave Estado	Estado	Clave Municipio	Municipio	Población 2000	Museos	Subíndice Museos
9	DISTRITO FEDERAL	9	MILPA ALTA	96773	2	1.91

***IV-2c Índices Municipales por Estrato de Población***

## Anexo V

### 7.A.V. Censo de Museos del INEGI

#### Visitantes por Delegación

Delegación y Tipo de Establecimiento	Visitantes a Establecimientos Museográficos		
	Total	Nacionales	Extranjeros
<b>Distrito Federal</b>	<b>18 877 832</b>	<b>17 912 784</b>	<b>965 048</b>
Independientes	13 968 649	13 451 403	517 246
INAH	4 909 183	4 461 381	447 802
Coyoacán	3 415 670	3 308 833	106 837
Independientes	3 300 406	3 194 223	106 183
INAH	115 264	114 610	654
Gustavo A. Madero	2 026 307	2 026 307	0
Independientes	2 026 307	2 026 307	0
INAH	0	0	0
Iztacalco	900	900	0
Independientes	900	900	0
INAH	0	0	0
Iztapalapa	45 367	45 361	6
Independientes	26 047	26 047	0
INAH	19 320	19 314	6
Alvaro Obregón	283 565	255 737	27 828
Independientes	256 174	229 964	26 210
INAH	27 391	25 773	1 618
Xochimilco	52 213	45 356	6 857
Independientes	52 213	45 356	6 857
INAH	0	0	0
Benito Juárez	9 080	8 670	410
Independientes	9 080	8 670	410
INAH	0	0	0
Cuauhtémoc	3 412 930	3 027 847	385 083
Independientes	2 636 552	2 354 885	281 667
INAH	776 378	672 962	103 416
Miguel Hidalgo	9 631 800	9 193 773	438 027
Independientes	5 660 970	5 565 051	95 919
INAH	3 970 830	3 628 722	342 108

INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

#### ***V-1 Visitantes por Delegación***

## Museos, Tipo y Sostenimiento

### Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento Según Sostenimiento, 2005

Tipo de establecimiento	Total	Federal	Estatal	Municipal	Autónomo	Privado	Otro <sup>1/</sup>	INAH
Distrito Federal	84	38	10	0	2	17	8	9
Museo	66	28	7	0	1	15	6	9
Galería	14	9	0	0	1	2	2	0
Jardín Botánico	0	0	0	0	0	0	0	0
Jardín Zoológico	3	0	3	0	0	0	0	0
Acuario	0	0	0	0	0	0	0	0
Planetario	1	1	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0

1/ Se refiere a la administración mixta.

FUENTE: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

### V-2 Museos, Tipo y Sostenimiento

## Visitantes y Tipo de Establecimiento

### Visitantes a Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento y Origen del Visitante, 2005

Tipo de establecimiento	Visitantes		
	Total	Nacionales	Extranjeros
Distrito Federal	<b>18 877 832</b>	<b>17 912 784</b>	<b>965 048</b>
Museo	12 455 023	11 518 238	936 785
Galería	187 446	159 201	28 245
Jardín botánico	0	0	0
Jardín zoológico	6 109 529	6 109 529	0
Acuario	218	200	18
Planetario	125 616	125 616	0
Otro	0	0	0

NOTA: Incluye visitantes a museos controlados por el INAH.

FUENTE: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

### V-3 Visitantes y Tipo de Establecimiento

## Museos Independientes

### Establecimientos Museográficos Independientes del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento Según Salas, Días Trabajados y Tipo de Exposición, 2005

Tipo de establecimiento	Establecimientos	Salas	Días Trabajados	Tipo de exposición		
				Total	Permanente	Temporal
Distrito Federal	75	559	17911	559	387	172
Museo	57	457	14188	457	308	149
Galería	14	31	2603	31	8	23
Jardín botánico	0	0	0	0	0	0
Jardín zoológico	3	70	822	70	70	0
Acuario	0	0	0	0	0	0
Planetario	1	1	298	1	1	0
Otro	0	0	0	0	0	0

NOTA: Se refiere a los museos que no están administrados por el INAH.

FUENTE: INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Explotación de Registros Administrativos.

### ***V-4 Museos Independientes***

## ANEXO VI

### 7. A. VI. Índice de Relación de: Ilustraciones, Cuadros, Estadísticas

Título		Página
<b>Capítulo I</b>		
<b>1. Marco Teórico</b>		<b>29-282</b>
1.1. Museo		30-60
1-1	Relación de Musas	30
1-2	Relación Cronológica	31
1-3	Relación de Memorias Históricas Museísticas de los 90's en México	45
1-4	Relación de Tipología de Museos en México y en el Mundo	54
<b>1.2. Administración</b>		<b>61-194</b>
1.2.1. Administración		61-68
1-5	Relación de Procesos Administrativos	67
1-6	Relación de Fases, Etapas, Elementos del Proceso Administrativo	68
<b>1.2.2. Fase Mecánica</b>		<b>69-87</b>
1-7	Relación de Fases de la Previsión	70
1-8	Relación de Clasificación de Objetivos	72
1-9	Importancia de la Planeación	78
1-10	Relación de Procesos de la Planeación	79
1-11	Relación de Autoridad lineal Uno	81
1-12	Relación de Autoridad lineal Dos	84
1-13	Relación de Autoridad lineal Tres	86
1-14	Relación de Autoridad lineal Tres	87
<b>1.2.3. Fase Dinámica</b>		<b>88-113</b>
1-15	Relación de La integración	88
1-16	Desarrollo de la Integración	95
1-17	Relación de Autoridad	97
1-18	Relación de la Autoridad Política	99
1-19	Relación de Controles	103
1-20a	Relación del Proceso Administrativo	107
1-20b.	Relación del Ciclo de la Mejora Continua	108
1-21	Relación de los Cuatro Pasos de la Mejora Continua	108
1-22	Relación de Mejora Continua Sobre Plano Inclinado, Mostrando la Naturaleza Ascendente de la Mejora	110
1-23	Relación de Procesos de Mejora Continua	111
<b>1.2.4. Principios de Administración Aplicados a Museos</b>		<b>114-168</b>
1-24	Círculo de Amigos del Museo Cultural de Artes Gráficas	131
1-25	Mezclas de Mercadotecnia	139
1-26	Modelo de CI y GI	140
1-27	Mapa del Conocimiento Museal + Gestión del Conocimiento	141
1-28	Manual de Organización, Museo de Historia Mexicana, Monterrey, N.L.	148

1-29	Ejemplo de Introducción de un Manual de Organización del Museo de Historia Mexicana en Monterrey, N.L.	149-150
<b>1.2.5. Administración de la Mercadotecnia de los Museos</b>		<b>169-186</b>
1.2.5.2.2.6. Tres Publicaciones Sobre la Difusión		177-185
1-30 <sup>a</sup>	~ Primera Publicación ~ Museo Nacional de Historia en Voz de sus Directores	177-182
1-30b	~ Segunda Publicación ~ Guías de Museos y Espacios Educativos, SEP	183-184
1-30c	~ Tercera Publicación ~ 4 <sup>a</sup> . Feria de Museos, M + E	185
<b>1.3. Estrategias de Marketing de museos</b>		<b>195-224</b>
1-31	Relación del Proceso de Planificación Estratégica de Mercado	201
1-32	Relación de Visitantes a Establecimientos Museográficos en el Distrito Federal por Delegación y Tipo de Establecimiento Según Origen del Visitante, 2005	204
1-33	Relación de Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento Según Sostenimiento, 2005	207
1-34	Relación de Índices de Participación en Diversas Actividades de Ocio en Washington, D.C. 1992	208
1-35	Relación de Visitantes a Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento y Origen del Visitante, 2005	209
1-36	Relación de las Apariciones de las Necesidades según Maslow	209
1-37	Relación de la Promoción y la Comunicación Cuyo Objetivo es la Audiencia y el Mensaje	214
<b>1.7. Marco Referencial / Antecedentes</b>		<b>254-282</b>
1-38	Relación por Tema de los Museos en México	257
1-39	Relación por Tipos de Museos en México	258
1-40	Relación de Museos Administrados por Instituciones Públicas	259
1.7.2. Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal		260-268
1-41	Relación sobre el Cálculo de la Población de la Zona Metropolitana para el 2010	261
1.7.3. INEGI		269-281
1-42	Relación de Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimientos Según Sostenimiento en el 2005	270
1-43	Relación Sobre el Registro de Visitantes a Establecimientos Museográficos del Distrito Federal por Tipo de Establecimiento y Origen del Visitante, 2005	270
1-44	Relación de la Distribución Porcentual de Establecimientos Museográficos Independientes por Tipo, 2003	271
1-45	Clasificación Porcentual de Visitantes a Zonas Arqueológicas Según su Origen, 2003	272

1-46	Relación de Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa y Visitantes Según su Origen	273
1-47	Relación de Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Establecimientos Museográficos, 2005	273
1-48	Relación de Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo De Establecimiento, 2005	274
1-49	Relación de Establecimientos Museográficos Independientes, Salas, Días Trabajados y Tipo de Exposición por Entidad Federativa, 2005	274
1-50	Relación de Promedio Diario de Visitantes a Establecimientos Museográficos Independientes por Entidad Federativa Según Tipo de Establecimientos, 2005	274
1-51	Relación de Entidades Federativas que Reportaron Zonas Arqueológicas y Visitantes Según Origen, 2005	275
1-52	Relación de Estratificación de Entidades Federativas Según Número de Zonas Arqueológicas, 2005	275
1-53	Relación Sitios Culturales y Naturales de México, Incluidos en La Lista De Patrimonio Mundial, 2005	275
1-54	Relación de Establecimientos Museográficos por Entidad Federativa 1994 – 2003	276
1-55	Relación de Zonas Arqueológicas por Entidad Federativa 1994 – 2003	276
1-56	Relación de Museos y Visitantes por Museo, 1991 – 2004	277
1-57	Relación de Museos y Visitantes por Museo, por Entidad Federativa, 2003 – 2004	277
1-58	Formatos para Capturar Información Sobre Establecimientos que Ofrecen Servicios Educativos, Culturales y de Esparcimiento	278-281
<b>Capítulo II</b>		
<b>2.1. Metodología de la Investigación</b>		<b>283-291</b>
2-1	Relación Sobre la Reconstrucción Retrospectiva del Trabajo Realizado por Otros	284
2-2	Relación de Tabla de Variables	286
2-3	Relación de Cuadro con los Diferentes Tipos de Preguntas de la Muestra	288
2-4	Relación de Cuadro de Variables a Medir por el Instrumento	288
<b>Capítulo III</b>		
<b>3.1. Unidad de Análisis</b>		<b>292-319</b>
3-1	Relación de la Pregunta 1 de la Encuesta a Directores de Museos	295
3-2	Relación de la Pregunta 2 de la Encuesta a Directores de Museos	296
3-3	Relación de la Pregunta 3 de la Encuesta a Directores de Museos	297

3-4	Relación de la Pregunta 4 de la Encuesta a Directores de Museos	298
3-5	Relación de la Pregunta 5 de la Encuesta a Directores de Museos	299-300
3-6	Relación de la Pregunta 6 de la Encuesta a Directores de Museos	301-302
3-7	Relación estadística sobre la investigación de 125 Publicaciones Impresas	303-305
3-8	Cuadro Informativo sobre el Análisis de Publicaciones Especializadas en la Difusión de los Museos en el D.F. en el 2007	306-307
3-9	Relación del análisis de la Pregunta 5	312
3-10	Relación del análisis de la Pregunta 6	314

## Capítulo IV

### 4.1. RESULTADO ~ CONCLUSIÓN ~ RECOMENDACIÓN ~ PROPUESTA

320-335

4.1.1.	Resultado de la investigación	320-322
4-1	Otros Resultados de la Investigación	321-322
4.1.2 2.1	Revista Escala de Aeroméxico	327-330
4-1	Reportaje Pasión por los Museos de Graeme Stewart, Revista Escala de Aeroméxico, dic/07	327-330

## Glosario

6-1	Glosario de Términos	339
-----	----------------------	-----

## Anexos

7-1	Anexos	340-396
7.A.I	Encuesta aplicada a los directores (personal administrativo) de los museos	341
7.A.II	II-1. Diversos Registros Impresos de los Museos de 1895 a 2008 en las 16 Delegaciones del D.F	343-356
	II-2 Diversos Registros de Internet de los Museos en el D.F.	357-362
	II-3. Portal de Internet de los Museos en el D.F.	363
	II-4. Publicaciones Especializadas que Fueron Consultadas Destinadas para Turistas Nacionales y/o Extranjeros	364
7.A.III	Documentación Completa del Registro de los Museos Inventariados en el 2008	365-367
	III-1. Registro de Museos por Dependencia Oficial del 2000 al 2008	365
	III-2. Registro de Museo de las 16 Delegaciones del D.F.	366
	III-3. Registro por Temas	367
7.A.IV	Análisis de Museos Según Infraestructura CONACULTA	368-369
	IV-1. Distribución Estatal y Municipal de Infraestructura Cultural	368
	IV-2a Índices Municipales por Estrato de Población	368
	IV-2b. Índices Municipales por Estrato de Población	369
	IV-2c. Índices Municipales por Estrato de Población	369



7.A.V	Censo de Museos del INEGI	370-372
	V.1. Visitantes por Delegación	370
	V-2. Museos, Tipo y Sostenimiento	371
	V-3. Visitantes y Tipo de Establecimiento	371
	V-4. Museos Independientes	372
7.A.VI	Índice de Relación de Ilustraciones, Cuadros y Estadísticas	373-377
7.A.VII	Ejemplo de Guión Museográfico del Arq. Humberto Valentín del Museo de Historia Natural en el Bosque de Chapultepec	378-390
	VII-1. Guión Museológico	379-382
	VII-2. Presentación de la Elaboración del Guión Museográfico	383-390
7.A.VIII	División del Trabajo	391-394
7.A.IX	Ejemplo de Organigrama de Funciones para un Museo	395
7.A.X	Una Exposición o Muchas, o un Museo	396

## ANEXO VII

7.A.VII. Ejemplo de Guión Museográfico del Arq. Humberto Valentín del Museo de Historia Natural en el Bosque de Chapultepec (p.146)

### **Exposición**

#### **IN SECTUS**

#### **Colección Nacional de Insectos**

**Objetivo General:** Que el visitante público conozca, disfrute y valore la Colección Nacional de Insectos del Museo y se interese por conocer los aspectos más importantes de estos organismos.

**Público a quién va dirigida:** A todo público.

#### **Guión Temático**

- Introducción al mundo de los insectos:

Diversidad/ Abundancia

Evolución

Clasificación

-Colección Nacional de insectos

Historia

Importancia

-Métodos de estudio

-Anatomía

-Ciclo de Vida

-Ecología

-Importancia en la salud

-Cultura

Economía: Insectos benéficos para el hombre

Insectos perjudiciales

Gastronomía

En la plástica

## Guión Museológico

### Tema: Introducción

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación gráfica	Objetos/ mobiliario
Abundancia	Exhibir la gran Abundancia que tienen los insectos como grupo	1 cédula: - Que mencione la gran riqueza de este grupo, así como su distribución y sus capacidades para ser tan exitoso.	1 esquema de diversidad de los seres vivos que indique la gran abundancia de los insectos en comparación de los demás organismos (3.60 x 2.40 m)	Mampara
Evolución	Dar a conocer el momento en que aparecieron los insectos en la historia de la vida en el planeta. Así como los grupos más antiguos y los más recientes.	1 cédula: - sobre la aparición de los insectos en la tierra y su evolución.	1 foto del ambiente del Carbonífero con libélula (60x 120 cm) 1 esquema cronológico de los insectos  Esquemas de organismos pequeños (Tysanopteros, colémbolos y sifonápteros)  Fotografías de fósiles	38 Ejemplares que acompañen el esquema.  4 fósiles, algunos en ámbar y otros probablemente en ópalo
Diversidad y Clasificación	Que el visitante se familiarice e identifique los diferentes órdenes de insectos	1 cédula: - sobre la clasificación de los insectos, los diferentes órdenes y sus representantes		52 Ejemplares de la colección de 20 órdenes Vitrina horizontal (20 x 60 cm)

### Tema: Colección Nacional de Insectos “Alfredo Barrera”

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación gráfica	Objetos/ mobiliario
Historia	Que el visitante conozca los antecedentes y la importancia de la Colección Nacional de Insectos	1 cédula: - Que hable sobre el surgimiento y la historia de la colección (así como el concepto de colección y los tipos de colección)	7 Fotografías: 1- Müller (30 x 25 cm) 1- A. Barrera (30 x 25) 1- D. Peláez (30 x 25 cm) 1- M. Díaz (30 x 25)	
Importancia de la colección.	Que el público valore la importancia de la colección y su papel de divulgación, así como su posible futuro	1 cédula: - sobre la importancia de la colección y su papel de divulgación		1000 ejemplares 3 vitrinas (1.20 m)

### Tema: Métodos de estudio

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación Gráfica	Objetos/ mobiliario
Colecta			1 foto de trampa de luz	3 redes (fija, aire, golpeo), 1 trampa de piso, 2 frascos de acetato de etilo (grande, chico), embudo, capas de algodón, bolsas de papel Glasin de diferente tamaño.
Montaje	Mostrar los instrumentos de colecta, montaje, preservación y determinación de insectos	1 cédula - sobre los métodos de captura, montaje, preservación y determinación, así como de los instrumentos que se utilizan.		4 retiradores de mariposas (2 soslo y 2 con mariposas), 3 placas de unicol (20 x 30 cm) con insectos montados, 1 cámara de humedad (28 x 21 x 10 cm), 1 cajita de madera para agujas de disección. Agujas de disección, tijeras, pinzas de relojero, regla, lupa de mano, etiquetas. 1 microscopio (estereoscópico) Mesa (60 x 1.20 m) Silla

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación Gráfica	Objetos/ mobiliario
Preservación y determinación				Gabinete con vitrina (1m x 1.53m . 45 cm) Material en frascos en alcohol Cajonera (97cm x 1.75m x 60 cm) Libros Sustancias (alcohol, acetato de étilo) Termómetro de pared

**Tema: Anatomía de los insectos**

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación gráfica	Objetos/ mobiliario
Cuerpo del insecto	Mostrar como está dividido el cuerpo de un insecto (cabeza, torax y abdomen), así como su exoesqueleto y partes internas.	1 cédula: - Que hable sobre las partes del cuerpo y qué contienen cada una, así como la importancia del exoesqueleto y su constitución interna	1 esquema donde se muestre las partes del cuerpo de forma externa e interna. 4 laminas de 60 x 40 cm.	
Apéndices de insectos	Mostrar los diferentes apéndices que existen en los insectos: Antenas, aparatos bucales, patas y alas; así como su variedad.	4 cédulas: 1.Como funcionan las antenas 2.Como son y sus funciones de los diferentes aparatos bucales 3.Como son y sus funciones de las diferentes patas 4.Como son las diferentes alas	4 esquemas (44 x 30 cm): 1- antenas 2- Aptos. Bucales 3- Patas 4- Alas	25 preparaciones de apéndices: - 8 de diferentes antenas - 6 de diferentes aptos. Bucales. - 6 de diferentes patas - 5 de diferentes alas. 25 ejemplares que acompañarán a las preparaciones.  1 ó 2 Lentes de aumento de 10x
Visión de los insectos	Comparar como ven los insectos y cómo funcionan sus ojos	cédula: - Que hable sobre la visión de los insectos y como funcionan sus ojos.	4 esquemas de los insectos divididos en sus partes 1 esquema de la cabeza de un insecto (libélula) con ojos compuestos y ocelos. Demostrando como están formados estos ojos compuestos. (50 x 40 cm)  2 fotografías (22 x 30 cm): -una sobre cómo vemos los humanos. -Otra sobre cómo ven los insectos	4 insectos con sus partes separadas en 4 módulos (60 x 40 cm) 1 modelo tridimensional de una cabeza de libélula (50 x 50 cm), que muestre la composición de los ojos compuestos

**Tema: Ciclo de Vida de los insectos**

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación Gráfica	Objetos/ mobiliario
Metamorfosis completa	Explicar el ciclo de vida de los insectos (metamorfosis completa e incompleta)	1 cédula: - sobre el ciclo de vida de insectos con Metamorfosis completa e incompleta	Colage fotográfico de fondo (60 x 60 cm ó 90 x 90 cm)	3 ciclos de vida con metamorfosis completa representado por 16 ejemplares Vitrina (60 x 120 cm)
Metamorfosis incompleta			Colage fotográfico de fondo (60 x 60 cm ó 90 x 90 cm)	4 Ciclos de vida con metamorfosis incompleta Vitrina (60 x 60 cm)

**Tema: Ecología de los insectos**

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación Gráfica	Objetos/ mobiliario
Importancia Ecológica	Dar a conocer la importancia de los insectos dentro de un ecosistema: como polinizadores, dispersores de semillas, desintegradores; así como sus principales depredadores.	1 cédula: - Que hable sobre la importancia ecológica de los insectos y su relación con otros organismos dentro de un ecosistema	Fotos de insectos que van en el diorama	Diorama de zona neotropical acondicionado con aproximadamente 150 ejemplares de insectos (hormigas, mosquitos, libelulas, escarabajos, termitas, frailecillos, mariposas, abejas, avispas, etc) así como sus depredadores (aves, ranas, sapos, lagartijas, oso hormiguero, etc)  2 Ranas 2 lagartijas 1 oso hormiguero 1 armadillo 1 paloma muerta 1 Empidonax en vuelo

**Tema: Insectos en la salud**

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación gráfica	Objetos / mobiliario
Insectos causantes y/o vectores de enfermedades	Valorar la importancia de los insectos como causantes de enfermedades y vectores de éstas	1 cédula: - sobre los principales insectos causantes o vectores de enfermedades. Informar sobre la importancia de los insectos como causantes de enfermedades y vectores de éstas	10 fotos de insectos que transmiten enfermedades (chinche, pulga, piojo, mosquito <i>Aedes</i> , mosquito <i>Anopheles</i> , mosca tset tset, tábanos)  1 esquema del ciclo de vida del mosquito <i>Aedes</i> -causante del dengue.	Ejemplares de pulga, chinche, piojo, mosquito, mosca, tábanos

**Tema: Insectos en la Cultura**

Subtema	Objetivo	Cedulario	Representación gráfica	Objetos/ mobiliario
Economía	Mostrar la importancia económica de los insectos, como benéficos y perjudiciales	1 cédula: - sobre la importancia de los insectos benéficos y perjudiciales.	Benéficos: 1 foto de la mariposa del gusano de seda	Benéficos: ejemplares de abejas, avispas. Un panal de abejas y productos derivados (16) 1 chalina de seda Capullos de seda Perjudiciales: Ejemplares de insectos que causan daños a la agricultura (plaga)
Gastronomía	Mostrar la importancia de los insectos como alimento para el hombre	1 cédula: sobre la importancia culinaria de los insectos	5 fotos de platillos: Chapulines, gusanos de maguey, escamoles, jumiles, hormigas y chinches	Ejemplares de los insectos comestibles 1 video sobre gastronomía con insectos Monitor DVD

<b>Subtema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cedulario</b>	<b>Representación gráfica</b>	<b>Objetos/ mobiliario</b>
En la plástica	Influencia de insectos en la creación del arte	1 cédula: - Qque hable sobre la influencia de los insectos para la creación de arte.	3 Fotografías de códices prehispánicos donde aparezcan insectos.	<p><b>Arte sanía:</b> Árbol de la vida, plato grande con mariposas, costurero rayado, mariposa de hojalata, olla de barro, 2 chapulines en hoja de palma, 2 insectos de madera, o insectos de alambre, móvil de mariposas, porta retrato, chapulín portavela, etc.</p> <p>Ilustración científica y literatura: 5 ilustraciones científicas. Libro "Los Insectos en el Arte Mexicano"</p> <p>Esculturas: 1 a 3 piezas de insectos (Pablo Castillo)</p> <p>Cinematografía y Música: Carteles de películas con insectos Música sobre insectos</p>

**VII-1 Guión Museológico**

El siguiente es la presentación de la elaboración del guión museográfico en diapositivas realizado por el Arq. Humberto Valentín en el Museo de Historia Natural, sobre el mismo tema de: ALAS, PATAS y ANTENAS (<http://www.sma.df.gob.mx/mhn/>).



## ¿Que es una colección?

Es un conjunto de cosas de una misma clase.

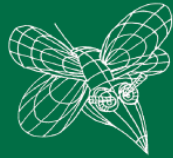
Existen diferentes tipos de colecciones, las cuales depende de quién y como las colecciona, el Museo de Historia Natural tiene diversas colecciones de seres vivos disecados como aves, peces, reptiles, mamíferos, plantas, flores e insectos.

Con motivo de los 40 años del Museo de Historia Natural de la Ciudad de México, te presentamos La Colección Nacional de Insectos.



# ALASPATAS y ANTENAS

## COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS



La Colección Nacional de Insectos del Museo de Historia Natural de la Ciudad de México es una de las más importantes de Latinoamérica, contiene cerca de 55,000 insectos, de los cuales algunos son únicos.

Esta colección comenzó a ser creada formalmente a finales del siglo XIX, llegando hasta nuestros días, para su exhibición, con el propósito de que conozcas e identifiques los pequeños seres que viven y comparten nuestro planeta.

Por razones de conservación, esta colección no puede estar siempre expuesta al público, por lo que agradecemos a todas las personas que colaboraron para que hoy podamos todos disfrutarla.

★ GABINETE ETIMOLÓGICO DEL SIGLO XIX.

ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

# Clasificación

Para el estudio y exhibición de la colección se clasificaron en diversos grupos con características biológicas (alas, tipo de metamorfosis, aparato bucal etc.)

- Colémbolos
- Odonatos
- Mantidos
- Blactareos
- Fasmideos
- Dípteros
- Ortópteros
- Homópteros
- Himenópteros
- Neuropteros
- Coleópteros
- Lepidópteros

ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS



## Fichas técnicas por clasificación

Están formadas por las características biológicas con ejemplos y un esquema.

Además de una pregunta para el usuario y un dato curioso.

- ★ Medidas: 50 x 50 cm hechas de acrílico, estarán suspendidas con varilla roscada.



## Ortópteros

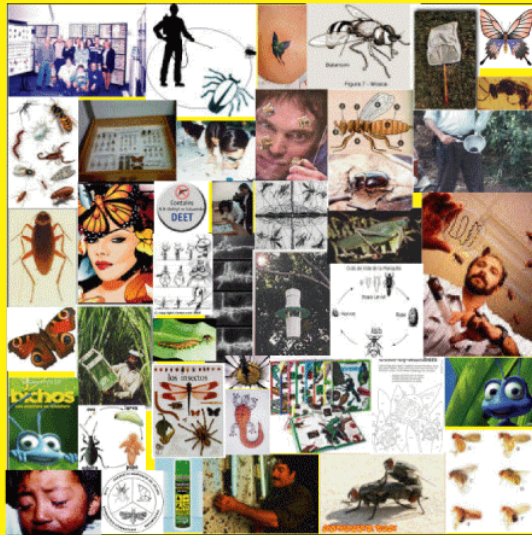
- Boca masticadora.
- Dos pares de alas de los que el primero protege al segundo.

**Ejemplos:** Grillo, Langosta

**Sabías que...** Los grillos producen el sonido al frotar las alas con las patas traseras.

ALAS PATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

## Insectos y humanos



Este tema tratará de explicar de manera breve la relación entre humanos e insectos para beneficio ecológico mutuo.



- ★ Mampara trasera que contendrá la información, los puntos a tratar y será ilustrada con un collage de gran formato

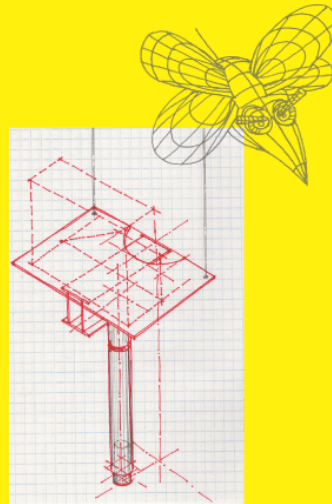
ALAS PATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

## Insectos y humanos

Además de la información textual, como material de apoyo habrá una serie de videos, y una escultura de Pablo Castillo.

Para la inauguración se presentarán edecanes con insectos comestibles para degustar.

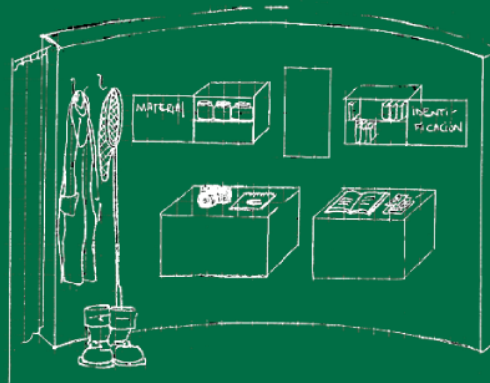
- ★ Cerca de la mampara se instalará un monitor sobre una base diseñada y la escultura será suspendida



ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

## Métodos de estudio

El visitante descubrirá el proceso de colecta para la formación de una propia colección de insectos.



- ★ Bastidor con textos e instalación con instrumentos y elementos de colecta.

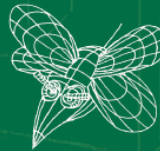
ALASPATAS ANTENAS

## Métodos de estudio

El Laboratorio entomológico se divide en 3 partes

- Colecta (Redes, cámara, libreta, frascos, pinzas etc.)
- Exposición (Cajas entomológicas)
- Conservación (Métodos para no alterar los insectos, montaje en caja entomológica y su conservación en humedad, luz e infestaciones)

★ Taller para la elaboración de una caja entomológica



ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

## Mobiliario

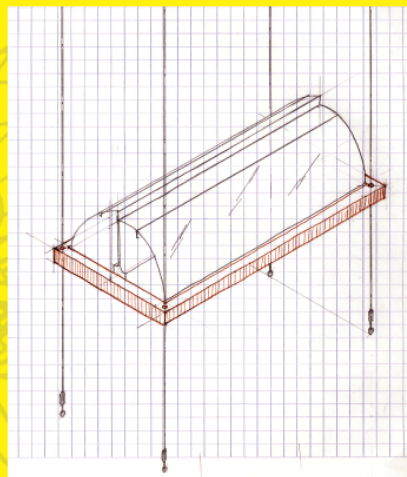
### vitriñas

Vitriñas de madera.

Marco de madera de 122 x 60 cm fabricado de base de madera, forro de triplay de 6mm. sección de unicel para recibir gráfico de ambientación para montaje de insectos.

Cubierta de acrílico de 6mm. de espesor por altura 30 y 40 cm. Iluminación interior a base de tubo fluorescente luz fría.

Suspendidas de la estructura metálica por varilla roscada sujetas con abrazaderas metálicas tipo pera y con tuercas roldana y fijas al piso con armellas.



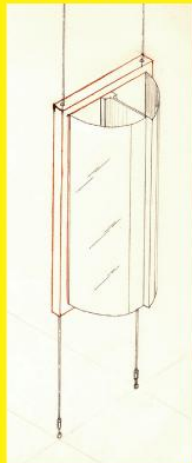
ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

# Mobiliario

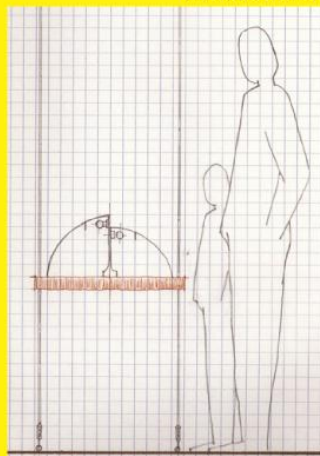
## vitriñas



Vitrinas vertical



Antropometría



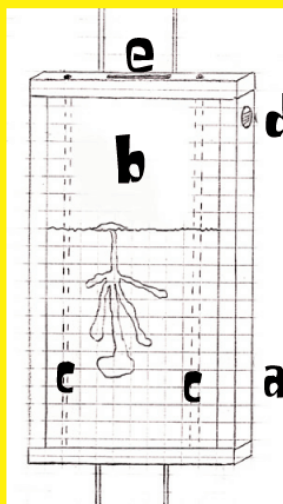
Fichas de clasificación



ALAS PATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE SECTOS

# Mobiliario

## hormiguero

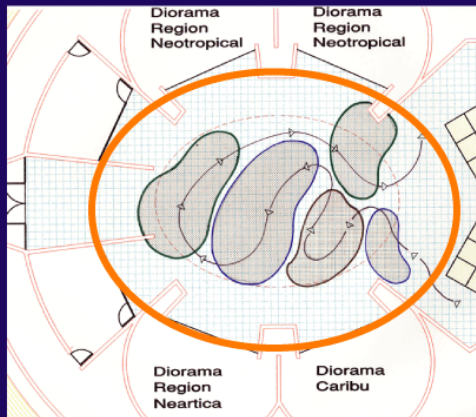


- a Caja compuesta de una tabla de madera con ranuras
- b 2 cristales insertos en las ranuras
- c 2 tubos de vidrio perforados, cubiertos de malla metálica en su parte sumergida en la tierra
- d 2 aperturas hechas de cada lado tapadas por malla metálica de un lado y de acrílico perforado del otro (circulación de aire)
- e Puerta para depositar comida

ALAS PATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE SECTOS

La sala destinada para la exposición es ovalada, rodeada con dioramas en donde se muestran ecosistemas con animales disecados, existe una estructura metálica al centro, que servirá para colgar las vitrinas y demás elementos para la museografía.

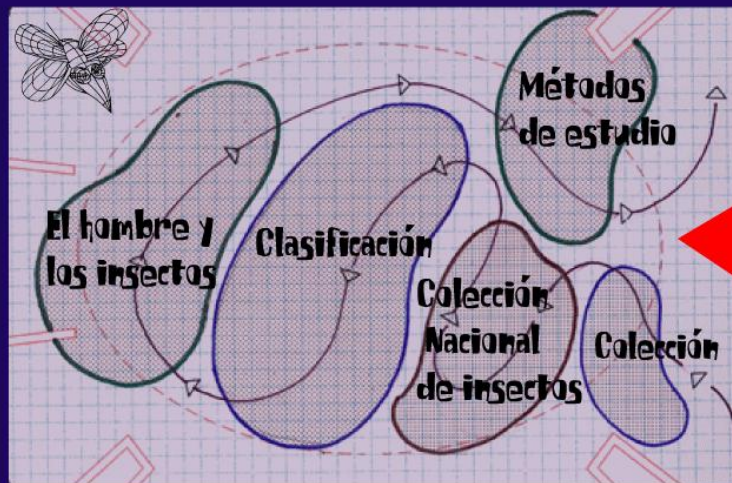
# Sala



ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

El recorrido de la sala será de forma que los 5 subtemas relaciones formando un ciclo.

# Sala y recorrido



ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

# Ambientación



Se contará con poca luz debido a que la sala es mas bien una bóveda las vitrinas contarán con luz fría para la conservación de los insectos y luz indirecta para los textos y mamparas.

El sonido se producirá por medio de grabaciones de sonidos de insectos o el sonido del video que se esté exhibiendo.

ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

# Difusión y medios

Se producirá una invitación tamaño postal, un cartel, un catálogo y pendorones horizontales y verticales.

Un boletín de prensa con la historia de la Colección Nacional de Insectos y de los 40 años del Museo de Historia Natural de la Ciudad de México.



catálogo



pendon



cartel y postal



pendones

ALASPATAS ANTENAS  
COLECCIÓN NACIONAL DE INSECTOS

## VII-2 Presentación de la Elaboración del Guión Museográfico

ANEXO VIII

7.A.VIII. División del Trabajo (p.145)

Ejemplo de la **DIVISIÓN DEL TRABAJO** por personal especializado en el área de restauración y conservación:

Área	Cargo	Calificación	Labores	Categoría
<b>Conservación</b>	Encargado de Documentación de Arqueología.	Arqueólogo con Licenciatura	~ Responsable de la documentación de colecciones, su incremento, estudio y catalogación. ~ Publicaciones, asesoramiento en las exhibiciones y divulgación.	Profesional "A"
	Encargado de Documentación de Etnografía.	Etnólogo con Licenciatura	~ Responsable de la documentación de colecciones, su incremento, estudio y catalogación. ~ Publicaciones, asesoramiento en las exhibiciones y divulgación.	Profesional "A"
	Encargado de Documentación de Historia.	Historiador con licenciatura	~ Responsable de la documentación de colecciones, su incremento, estudio y catalogación. ~ Publicaciones, asesoramiento en las exhibiciones y divulgación.	Profesional "A"
	Director del Museo.	Licenciatura conexas y preparación en Museología. Experiencia en manejo y operación del museo	~ Administración y coordinación de trabajos para operación del museo.	Profesional "A"
	Conservador Restaurador General.	Restaurador titulado por el Centro de Restauo de Roma o Bélgica, con nivel licenciatura.	~ Encargado de formación del área de conservación, de la vigilancia sobre las colecciones y responsable de restauraciones.	Profesional "A"

Area	Cargo	Calificación	Labores	Categoría
		Curso de 5 años.		
	Técnicos de Restauración.	Técnicos en Restauración. Curso de 2 años en el Centro Latinoamericano de México	~ Encargados directamente del área de conservación, correspondiente, bajo la dirección del conservador restaurador general.	Técnico "B"
	Prácticos de Conservación y Restauración	Prácticos en restauración. Curso de 9 meses de capacitación en el Centro Latinoamericano	~ Encargados de tareas definidas y dirigidas por el conservador, restaurador general. Ayudantes del técnico en restauración.	Técnico "C"
	Encargado de la Oficina de Catálogo	Licenciatura en arqueología, etnología o historia. Conocimientos generales de catalogación y <b>archivonomía.</b>	~ Encargado del registro, catalogación y documentación de las colecciones del acervo nacional depositado en los museos	Profesional "A"
	Responsable de los depósitos de bienes culturales.	Práctico en restauración. Curso de 9 meses de capacitación en el Centro Latinoamericano de la OEA, en México. Conocimientos generales en arqueología, etnología o historia.	~ Encargado de la buena conservación de los bienes en depósito. Control de los objetos: entradas, salidas y ubicación en salas	Técnico "C"
	Bibliotecario	Archivonomía, Biblioteconomía o Experiencia Práctica	~ Encargado de biblioteca, filmoteca y diapositeca	Profesional "C"

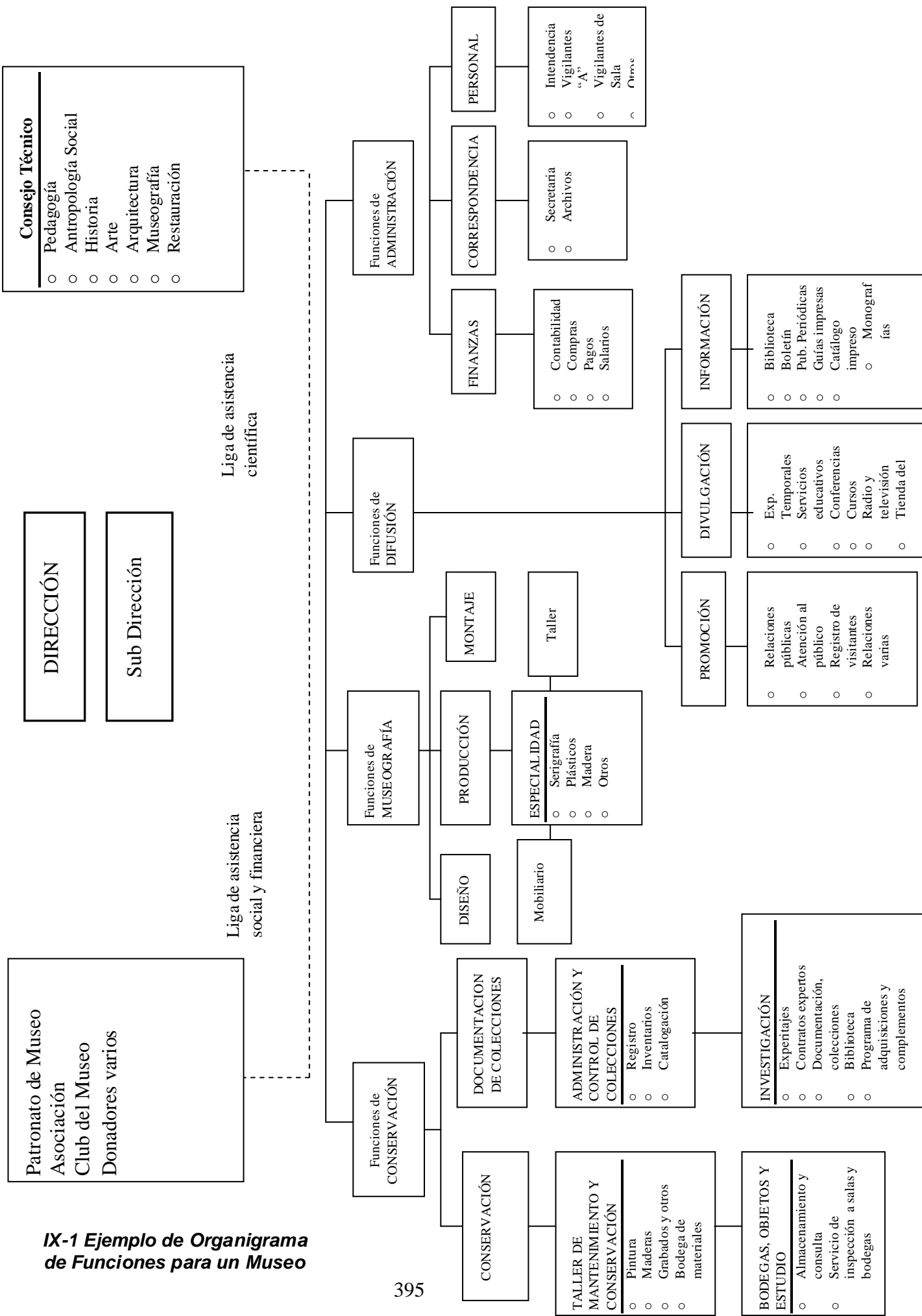


<b>Area</b>	<b>Cargo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Labores</b>	<b>Categoría</b>
	Vigilantes de 1ª.	Persona de confianza informada sobre problemas, valor y cuidado del material de los museos. Conocedor de un código instrumento sobre sistemas de limpieza, control de instalaciones, etc. Uno por cada sala.	~ Cuidado de lo ya descrito en "Calificación". A su cargo estarían 3 ó 4 vigilantes de 2ª. ~ Recibirá instrucciones del Conservador General a través del Director del Museo.	Práctico "E"
	Vigilante de 2ª	Persona de confianza. Recibirá instrucciones del vigilante de 1ª. Se incluirán los que se juzguen necesarios para una buena vigilancia.	~ A su cargo quedará la vigilancia de un espacio determinado	Práctico "E"
<b>Exhibición</b>	Jefe de Exhibición, Diseños y Talleres	Arquitecto con experiencia en trabajos museográficos. Curso de 9 meses, si fuera posible, en capacitación museográfica en el Centro Latinoamericano de México	~ Encargado del diseño y organización de las exhibiciones permanentes y temporales	Profesional "A"

<b>Area</b>	<b>Cargo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Labores</b>	<b>Categoría</b>
	Asistentes de Exhibiciones. Recomendable	Prácticos en museografía. Curso de 9 meses de capacitación en el Centro Latinoamericano de México	~ Asistente del jefe de exhibiciones, diseños y talleres	Técnico "C"
<b>Difusión</b>	Jefe de Difusión y Divulgación	Educador Profesional. Informado de diferentes disciplinas de los museos	~ Organización de los programas	Profesional "A"
	Relaciones Públicas	Información adecuada si no se consigue especialista	~ Atención al público, equipo de guías para visitantes ~ Relaciones con instituciones diversas. ~ Sociedades de amigos	Práctico "C"
	Programas Especiales (servicios eventuales de consultoría)	Sociólogo		Profesional "D"

**VIII-1 División del Trabajo**

**7.A.IX. EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE FUNCIONES PARA UN MUSEO (p.147)**



**IX-1 Ejemplo de Organigrama de Funciones para un Museo**

