



**SUBSIDIOS
PARA
ELABORACIÓN
DE PLANES
MUSEOLÓGICOS**

SUBSIDIOS PARA ELABORACIÓN DE PLANES MUSEOLÓGICOS

INSTITUTO BRASILEÑO DE MUSEOS - IBRAM

SUBSIDIOS
PARA
ELABORACIÓN
DE PLANES
MUSEOLÓGICOS

Presidente de la República
Michel Temer

Ministro de Cultura
Roberto Freire

**Presidente del Instituto Brasileño de Museos -
IBRAM**
Marcelo Mattos Araujo

**Directora Sustituta del Departamento de Procesos
de Museos – DPMUS**
Elisa Helou Netto

**Directora del Departamento de Difusión, Fomento
y Economía de los Museos – DDFEM**
Eneida Braga
Rocha de Lemos

**Director del Departamento de Planificación y
Gestión Interna – DPGI**
Dênio Menezes da Silva

**Coordinadora General de Sistemas de Información
de Museos – CGSIM**
Rose Moreira de Miranda

Organización

Coordinación de Acervo Museológico – Camus

Claudeilson Santos de Moraes
Luciana Palmeira da Silva (Coordinadora)
Maxwell de Alencar Meneses
Newton Fabiano Soares (jefe de división de normas)
Sabrina Soares Beserra (Apoyo Administrativo)
Taís Valente dos Santos (Jefe de División de
Fiscalización) Thiago Milhomens de Oliveira Lopes
(Practicante)

Texto

Ana lucia Taveira; Bruno Aragão Santos; Cícero
Antônio Fonseca de Almeida; Dalva Oliveira de Paula;
Eneida Quadros Queiroz; Flávia Pedrosa Pereira;
Isabel Portella; Ivy Fermon Cardoso da Costa; Joana
Regattieri Adam; Leonardo Neves Batista; Luciana
Palmeira da Silva; Luiz Renato Lima da Costa; Márcia
Cristina Moreira de Borba; Maria Valentina Amorim B.
Naves; Marcos Calebe Passos Borges Barcellos;
Mario de Souza Chagas; Michel Rocha Correia;
Mônica Padilha Fonseca; Newton Fabiano Soares;
Nicole Isabel dos Reis; Rafaela Gomes Gueiros
Rodrigues de lima; Rafaela Alves Felício; Rafaela
Caroline Noronha Almeida; Rafaela Mendes Medeiros;
Ramiro Queiroz Silveira; Raquel Fuscaldi Martins
Teixeira; Renata Silva Almendra;
Sandro dos Santos Gomes; Simone Kimura; Taís
Valente dos Santos; Thiago Milhomens de Oliveira
Lopes;
Vitor Rogério Oliveira Rocha.

Revisión

Lia Ana Trzmielina

Diagramación

Partícula Planificación Visual Gráfica

Agradecimientos

Ecomuseo de Quarteirão Cultural do Matadouro
de Santa Cruz; Museo de Arte Moderno de Rio de
Janeiro; Museo de Arte Moderno de São Paulo; Museo
de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand; Museo
Nacional; Museo Benjamin Constant; Museo de la
República; Museo Casa de Hera;
Museo del Oro; Museo Nacional de Bellas Artes;
Museo Regional de Caeté; Museo Solar Monjardim;
Museo Victor Meirelles; Museo de la Inconfidencia;
Museo de Arqueología de Itaipu; Museo Histórico
Nacional; Museo Imperial; Museo Lasar Segall

PATROCINIO



REALIZACIÓN



La publicación tiene como objetivo ofrecer subsidios para elaboración de Planes Museológicos por los museos brasileños, actuando como generadora de conocimiento y formación para el área museológica, fomentando tanto la formación y la calificación de profesionales y estudiosos del área, respecto a normas y procedimientos para organización de la gestión y de la planificación de los museos por medio del suministro de subsidios técnicos.

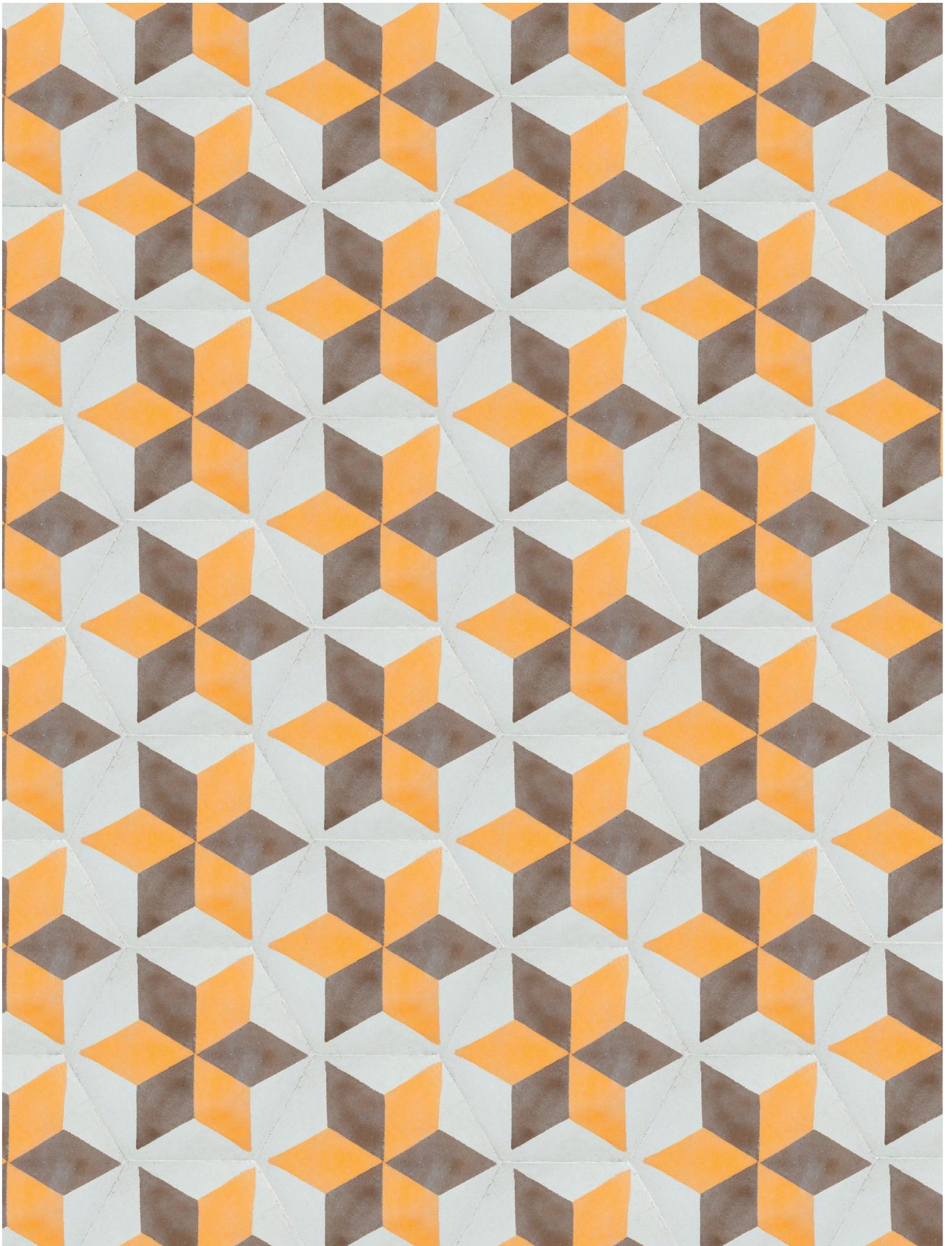
El Plan Museológico es el principal instrumento para la comprensión de las funciones de los museos. Por medio de la planificación institucional, es posible definir prioridades, indicar los caminos por tomar, acompañar las acciones y evaluar el cumplimiento de los objetivos. A partir de ese plan es posible sistematizar las acciones administrativas, técnicas y políticas, tanto en nivel interno, como en su actuación externa. De esa manera, el Plan Museológico permite que la institución utilice todo su potencial para realizar su trabajo y alcanzar sus objetivos de la forma más eficaz.

La herramienta de gestión se instituyó por la Ley nº 11.904/2009, que trata acerca del Estatuto de Museos, legislación específica para orientar y ayudar las instituciones museológicas y reglamentada por el Decreto 8.124, del 17 de octubre de 2013, en el cual se reitera en su alcance la importancia del Plan Museológico, además de la competencia de Ibram en subsidiar técnicamente los museos, en ese proceso.

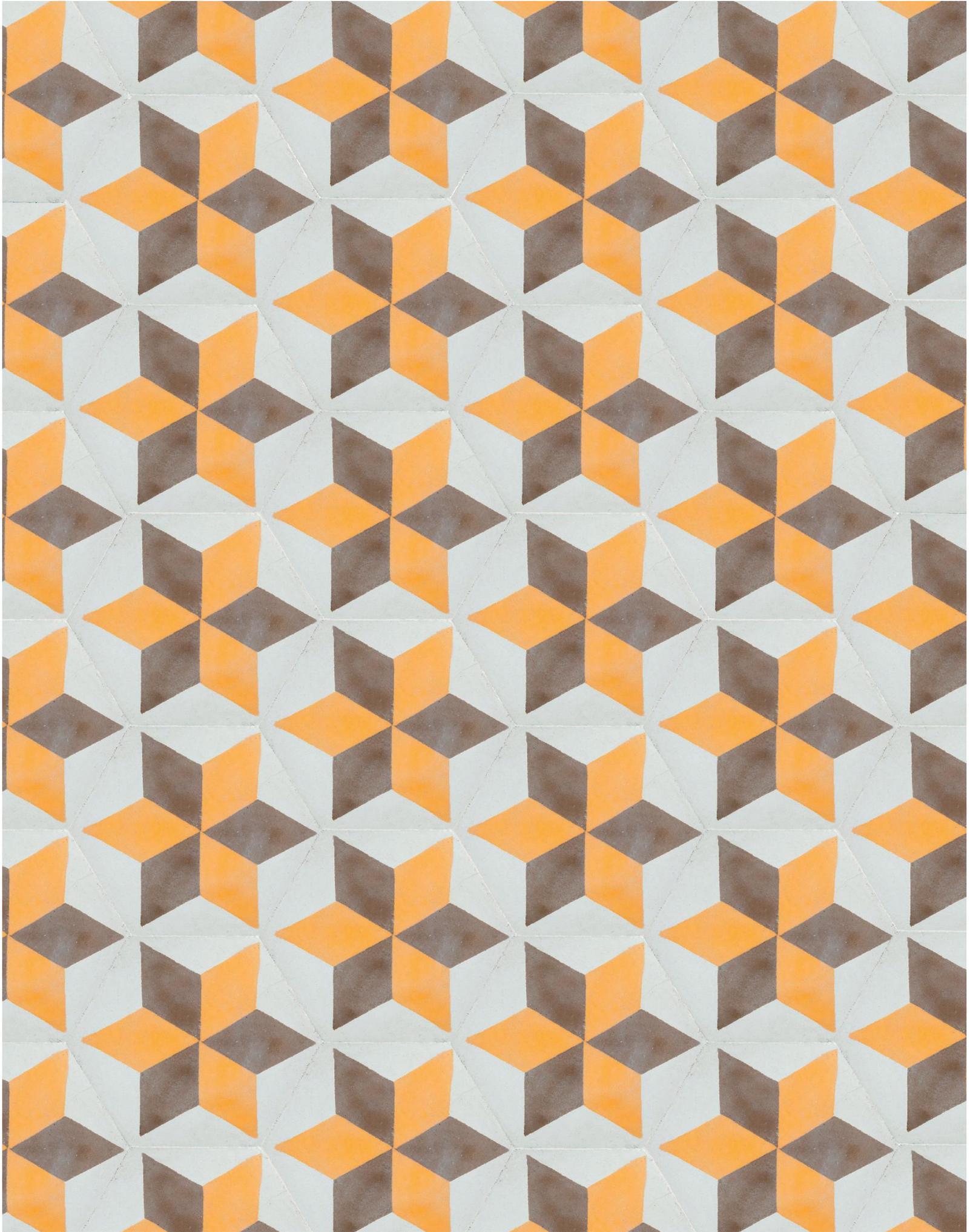
Esta publicación es resultado de un trabajo interdepartamental del Instituto Brasileño de Museos – Ibram, iniciado el 2012, e involucró a los equipos del Departamento de Procesos de Museos – DPMUS, Departamento de Difusión, Fomento y Economía de los Museos – DDFEM, Departamento de Planificación y Gestión Interna – DPGI, Coordinación General de Sistemas de Información de Museos – CGSIM y Asesoría de Comunicación – Ascom, además de la colaboración de los servidores de las unidades museológicas vinculadas administrativamente a Ibram.

Ese esfuerzo colectivo está traducido en el contenido elaborado, aunque el equipo esté convencido que este no es un producto terminado, sino pasible de constante revisión y actualización. La inminente remodelación del contenido de esa publicación refleja las significativas *transformaciones* por las cuales el sector museológico ha pasado los últimos años, resultante del desarrollo de los nuevos instrumentos de gestión y organización de los museos.

Marcelo Mattos Araujo
Presidente del Instituto Brasileño de Museos - IBRAM



CAPÍTULO I - MUSEOS EN BRASIL: HISTORIA Y POLÍTICA	
DE LA COLONIA A LA REPÚBLICA.....	8
LA DIVERSIDAD DE MUSEOS DE BRASIL.....	14
PRIMEROS DATOS DE LOS SIGLOS XX Y XXI	19
LOS MUSEOS EN EL SIGLO XXI.....	20
CAPÍTULO II - LEGISLACIÓN BRASILEÑA DE MUSEOS	
EL ESTATUTO DE MUSEOS Y EL DECRETO N° 8.124/2013.....	26
DESTAQUES DEL ESTATUTO DE MUSEOS	28
CAPÍTULO III – PLAN MUSEOLÓGICO	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
PAPEL E IMPORTANCIA.....	35
ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL PLAN MUSEOLÓGICO:	
ETAPA I – CARACTERIZACIÓN, PLANIFICACIÓN CONCEPTUAL, DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	
CARACTERIZACIÓN DEL MUSEO	40
PLANIFICACIÓN CONCEPTUAL	40
MOMENTO ACTUAL.....	41
DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	42
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
ETAPA II – ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS:	
DEFINICIÓN DE PROGRAMA.....	45
1. PROGRAMA INSTITUCIONAL	46
2. PROGRAMA DE GESTIÓN DE PERSONAS	50
3. PROGRAMA DE ACERVOS	53
4. PROGRAMA DE EXPOSICIONES	60
5. PROGRAMA EDUCATIVO Y CULTURAL	64
6. PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN	72
7. PROGRAMA ARQUITECTÓNICO-URBANÍSTICO.....	79
8. PROGRAMA DE SEGURIDAD	82
9. PROGRAMA DE FINANCIACIÓN Y FOMENTO	85
10. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN.....	88
11. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL.....	92
12. PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL	97
ETAPA III – ELABORACIÓN DE PROYECTOS EN EL PLAN MUSEOLÓGICO.....	104





CAPÍTULO I
MUSEOS EN
BRASIL: HISTORIA
Y POLÍTICA

DE LA COLONIA A LA REPÚBLICA

En los países de Sudamérica, el surgimiento de los museos, como instituciones, ocurrió a partir del siglo XIX, como en Argentina, con la creación del “Museo Público”¹, en Buenos Aires, en 1823 y de Colombia, con el surgimiento del Museo de Bogotá, creado en 1824².

En Brasil, hay conocimiento de algunas experiencias museológicas que no tenían la concepción de museo como se conoce actualmente. La iniciativa de Maurício de Nassau puede considerarse una de esas “experiencias”. En el periodo de la dominación holandesa en Pernambuco (siglo XVII), construyó un palacio conocido como Palacio de Vrijburg [Friburgo, en portugués], o Palacio de las Torres, donde permanecían expuestas muestras de la fauna y flora de la región, además de pinturas de los holandeses Frans Post y Albert Eckhout.

En el siglo XVIII, Dom Luiz de Vasconcellos, virrey de Brasil, creó la “Casa de Historia Natural”, popularmente denominada “La Casa de los Pájaros” o “Casa de Xavier de los Pájaros”. Según Maria Margareth Lopes, el local se creó “para facilitar el cumplimiento de las órdenes emitidas por Lisboa, de envío de productos naturales” (LOPES, 1998, p. 124). La institución era responsable de la recolección y preparación de animales que se dirigían a los museos portugueses (RANGEL, 2008, p. 1). Por deliberación del príncipe regente, la institución se extinguió en 1813 (CHAGAS, 2006, p. 65).

Después de la llegada de la Familia Real a Brasil (1808), se creó la Escuela Real de Ciencias, Artes y Oficios, el 1816, que dio origen a lo que es hoy el Museo Nacional de Bellas Artes. En 1818, después de la emisión del documento denominado “Actos Memorables”, del 26 de mayo, se creó el primer museo brasileño, el Museo Real, instalado en el Campo de Santana (GUARNIERI, 2010, p. 87), actualmente conocido como Museo Nacional, vinculado a la estructura académica de la Universidad Federal de Rio de Janeiro – UFRJ.



Museo Nacional (UFRJ/RJ/MEC)

¹ Disponible en: http://www.macn.secyt.gov.ar/cont_Gral/home.php. Acceso el 17 de enero de 2016.

² Ver texto: LOPES, Maria Margareth. La formación de museos nacionales en América Latina independiente. In: Anais do Museu Histórico Nacional. Volume 30. Rio de Janeiro: MinC/Iphan, 1998, p. 121 – 145. Disponible en: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=Anais%20do%20Museu%20Historico%20Nacional/Volume%20XXX%20-%20201998&pesq=museus%20nacio-> nal. Acceso el 17 de enero de 2016.

El Museo Real nació del deseo de la corona portuguesa de constituir una institución destinada al cientificismo – influencia del pensamiento inglés que predominaba en la época –, razón por la cual fue concebido como un museo de historia natural. Su acervo estaba formado por ejemplares de objetos recolectados por naturalistas durante sus viajes, instrumentos y colecciones mineralógicas, artefactos indígenas, objetos donados por la Familia Real e incluso la colección de la “Casa de los Pájaros”, la cual se incorporó a ese acervo. D. João VI, en el Decreto de creación del Museo Real, del 6 de junio de 1818, ordenaba que:

Con el deseo de diseminar los conocimientos y estudios de las Ciencias naturales del Reino de Brasil, que incluye en sí miles de objetos dignos de observación y examen, que pueden utilizarse en beneficio del Comercio, de la Industria y de las Artes, que mucho deseo favorecer, como grandes manantiales de riqueza: He aquí por bien que en esta Corte se establezca un Museo Real, para donde pasen, lo antes posible, los instrumentos, máquinas y gabinetes que ya existen dispersos por otros lugares, quedando todo a cargo de personas que Yo nombre en el futuro. Y, siendo presente para mí que la vivienda de casas que en el campo de S. Anna ocupa su propietario João Rodrigues Pereira d’Almeida, reúne las proporciones y habitaciones convenientes a dicho establecimiento, y que dicho propietario voluntariamente se presta a venderla por el valor de treinta y dos contos por servirme: Soy servido a aceptar dicha oferta y que, al realizarse la competente escritura de compra para envío posterior al consejo de Hacienda e incorporar dicha casa a las propiedades de la corona, se entregue por el Real Erario con toda brevedad a João Rodrigues, el mencionado valor de treinta y dos contos de réis.

Thomas Antonio Villa Nova Portugal, de Mi consejo, Ministro y Secretario de Estado de los Negocios del Reino, encargado de la presidencia de Mi Real Erario, lo tenga de esa manera entendida y haga ejecutar con los despachos necesarios sin embargo de cualesquiera leyes u órdenes en contrario (CHAGAS, 2006, p. 39).

Existen algunos relatos sobre la influencia de la emperatriz Leopoldina en la formación del Museo Real. Leopoldina coleccionaba minerales y ejemplares de fauna y flora desde muy joven. Es lo que nos relatan Lilia Schwarcz y Regina Dantas, en artículo sobre el “Museo del Imperador”, cuya colección, en su gran mayoría, pasó a integrar el Museo Real:

Cuando tenía 13 años de edad, por ejemplo, recibí de regalo de su padre – el Rey Francisco I (1768-1835) –, un gabinete de minerales. Por otro lado, vino a Brasil en 1817, no solamente acompañada por una misión científica, sino, durante todo el periodo en el cual vivió en el país, envió siempre piedras, objetos disecados, plantas secas o mariposas a su padre y a su hermana (DANTAS; SCHWARZ, 2008, p. 131).

A pesar de esa amplia colección, el Museo Real solo se abrió al público, una vez por semana, después del despacho de una resolución con fecha 16 de mayo de 1819. A partir de 1822, el museo recibió en sus instalaciones la Academia de Bellas Artes, con su acervo expuesto en el local. Más tarde, esa colección daría origen al Museo Nacional de Bellas Artes, fundado en 1937.

El nombre del Museo Real se modificó algunas veces: se llamó Museo Imperial y, finalmente, Museo Nacional. Pasó también por cambios de instalaciones: en 1892, su sede se transfirió del Campo de Santana al Paço de São Cristóvão, que ya había sido residencia de la Familia Real y de la Familia Imperial. Más tarde, en 1946, el Museo Nacional se incorporó a la estructura de la Universidad de Brasil (actualmente Universidad Federal de Rio de Janeiro).

Otras experiencias de carácter museológico surgieron con el apoyo de recursos particulares. Las colecciones científicas y culturales, de a pocos, se fueron transformando en museos, como ocurrió en Rio de Janeiro, en 1838, en el Instituto Histórico y Geográfico Brasileño (IHGB). Según el estatuto del IHGB, dicho museo tenía la función de recolectar y organizar los temas referentes a la historia y a la geografía brasileñas. Su acervo, así como el del Museo Nacional, era resultante de las expediciones científicas, formado por: fragmentos humanos, minerales y animales, ruinas de monumentos, máscaras mortuorias, obras de arte, etc. En Pará, en 1866, se creó la Asociación Philomática (Amigos de la Ciencia), teniendo como uno de los fundadores Louis Agassiz, un profesor suizo que fue jefe de una expedición científica en 1865 y 1866. En 1871, la Asociación pasó a ser conocida como Museo Paraense. En 1900, el museo recibió el nombre de Museo Goeldi, en homenaje al zoólogo suizo Emilio Goeldi, responsable de la consolidación de la institución a partir de su llegada como director. Treinta años después, con la instauración del Estado Nuevo, el museo pasó por reformas estructurales y por una nueva alteración de nombre, pasando a denominarse Museo Paraense Emilio Goeldi, nombre que tiene hasta hoy.

Inicialmente administrado por el gobierno de Pará, sería, más tarde, unidad autónoma integrante del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) y, el 2000, subordinado directamente al Ministerio de Ciencia y Tecnología, pasando a ser administrado por la Unión.



Museo Paraense Emilio Goeldi (PA/MCTIC)

Todavía en el siglo XIX surgieron otros museos: Museo del Instituto Arqueológico, Histórico y Geográfico de Pernambuco, en 1862; Museo del Ejército, en 1864; Museo de la Marina, en 1868; Museo Paranaense, inaugurado en 1876; y Museo del Instituto Geográfico e Histórico de Bahia, en 1894.

En el periodo republicano, iniciado con la proclamación de la República, el 15 de noviembre de 1889, hubo crecimiento del número de instituciones museológicas en las provincias brasileñas. El 7 de septiembre de 1895, se creó el Museo Paulista, en São Paulo. Inicialmente dirigido a la Historia Natural, a partir de las celebraciones del centenario de la independencia de Brasil, en 1922, su principal objetivo pasó a ser el tratamiento de la historia de Brasil, con la creación de nuevos núcleos temáticos. En 1989, parte de su colección se transfirió al Museo de Arqueología y Etnología de la Universidad de São Paulo (MAE/USP), institución académica que administra actualmente las dos unidades museológicas.

Con las transformaciones políticas y sociales ocurridas en el siglo XX, creció el sentimiento nacionalista. No podemos olvidar los cambios culturales, principalmente en el campo de las artes, ocurridos en ese periodo. La Semana de Arte Moderno de 1922, que se realizó en São Paulo, fue un hito importante para el área cultural y para el surgimiento de nuevos museos en Brasil. Al mismo tiempo, ocurrían movimientos políticos intensos, como la Revuelta de los 18 del Fuerte de Copacabana de Rio de Janeiro y la fundación del Partido Comunista de Brasil.

En el periodo republicano, se puso en práctica la idea de la construcción de un Estado en el cual le correspondería a las elites un papel de destaque en el manejo de los temas políticos y culturales de Brasil. En ese contexto, la creación de la nacionalidad y el estudio científico de la realidad brasileña se convirtieron en temas fundamentales.

En esa coyuntura nació el Museo Histórico Nacional (MHN), creado por medio del Decreto-Ley nº 15.596 del 02 de agosto de 1922, por el presidente Epitácio Pessoa, e inaugurado el 12 de octubre del mismo año de celebración del centenario de la independencia brasileña. En entrevista sobre la inauguración del MHN, Gustavo Barroso declaró:

Para nuestra felicidad, terminó en Brasil la era del descuido por nuestro pasado. Le correspondió al Sr. Presidente Epitácio Pessoa la gloria de haber instituido en su país natal, cuyas tradiciones el estrecho sectarismo positivista se ha esforzado por matar, el Culto por el Echar de Menos (MAGALHÃES, 2006, p. 26).

Museo Histórico Nacional (RJ/Ibram/MinC)



La idea era construir un museo que contara la historia nacional en la capital del país – en aquella época Rio de Janeiro –, donde se culturaron los héroes y los actos más destacados de la historia brasileña. Según la investigadora Myriam Sepúlveda, el MHN “nació preocupado en delimitar el perfil de la ‘nación brasileña’ a partir de un fuerte carácter militarista” (SANTOS, 2006, p. 21). El discurso expuesto en el museo tenía como base objetos que simbolizaban “un pasado nacional”: estandartes, espadas, banderas, uniformes, entre otros.

El papel del MHN y de Gustavo Barroso en la formación museológica brasileña es relevante, pues garantizaron mecanismos de preservación del patrimonio brasileño. Myriam Sepúlveda caracteriza también al MHN como un “museo-memoria, durante los cuarenta años de la gestión de Gustavo Barroso” (SANTOS, 2006, p. 45).

Gustavo Barroso fue una persona presente en la historia política de Brasil, ejerciendo la función de diputado federal (1915), secretario de la delegación brasileña en la Conferencia de Paz, en Versalles (1918- 1919), e inspector escolar del Distrito Federal - RJ (1919-1922).

La preocupación de Barroso con la preservación del patrimonio se ratificó con la creación del Curso de Museos, en 1932, y de la Inspección de Monumentos Nacionales, en 1934, que contaron con su participación y funcionaron en las dependencias del MHN, aunque el Curso de Museos se haya creado en el periodo en que estaba fuera del museo, por asuntos políticos.

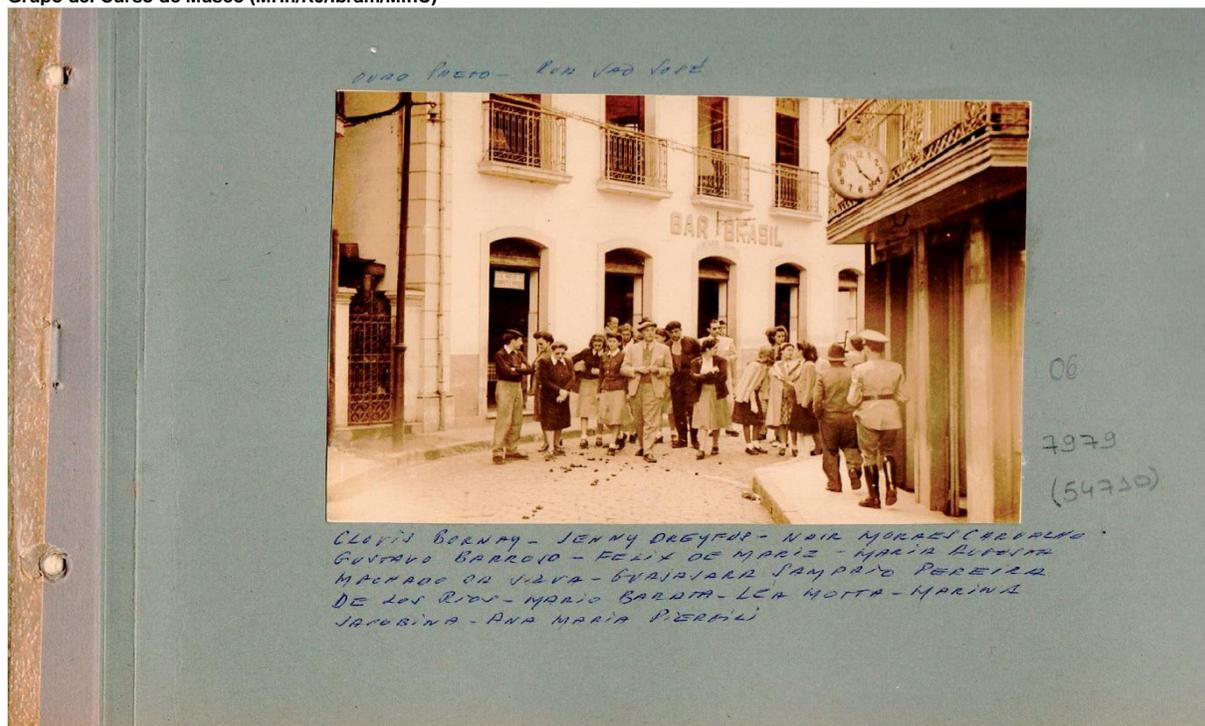
El Curso de Museos fue el primero en esta área criado en Brasil y también el más antiguo de las Américas, y tenía el objetivo de calificar a los profesionales que trabajaban en las instituciones museológicas.

Aunque la creación de un curso técnico dirigido a la formación de profesionales de museos ya estuviera prevista desde 1922, en el Decreto que creó el Museo Histórico Nacional, solamente en 1932 se creó el Curso de Museos, como un departamento del MHN [...] (SIQUEIRA, 2009 p. 68).

El Curso de Museos fue instituido por el Decreto-Ley nº 21.129, del 07 de marzo de 1932. Para Gustavo Barroso, “el curso se destinaba a ser fuente de enseñanza y cultura, de devoción a la historia patria y seminario de formación y mejora de empleados técnicos” (SIQUEIRA, 2009, p. 68).

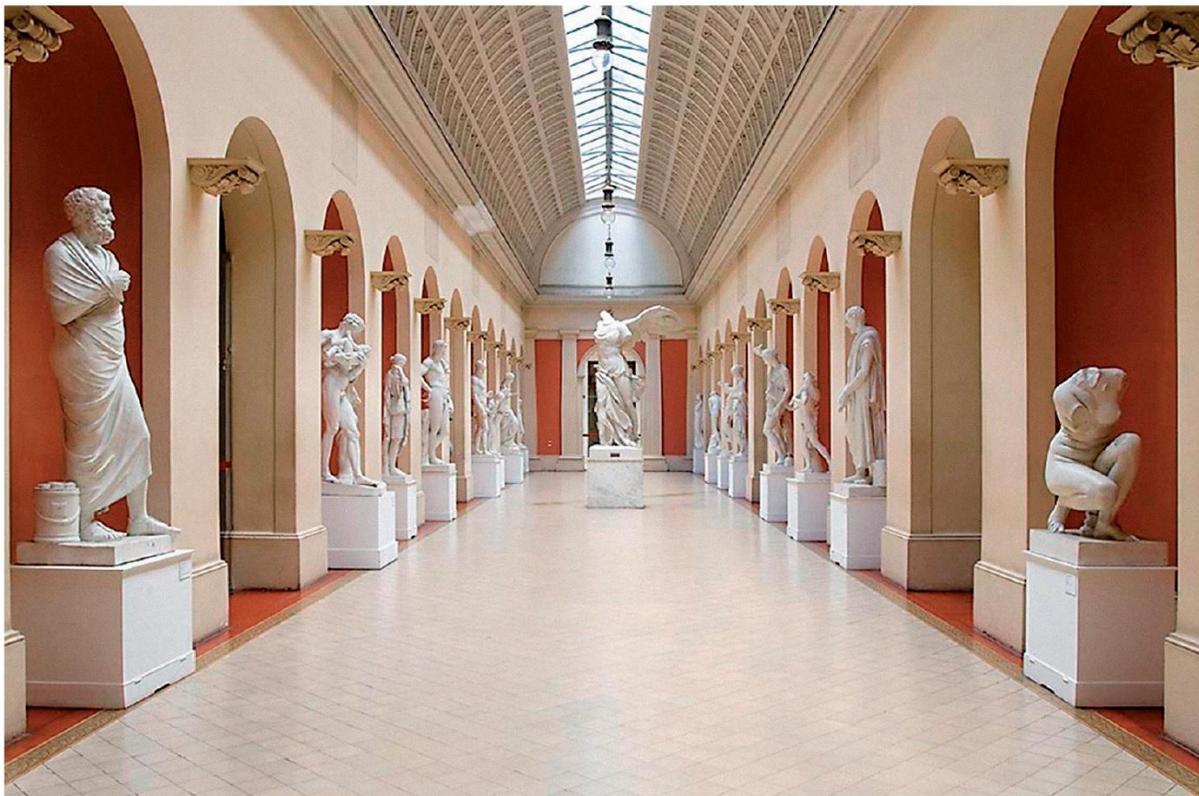
En 1944, a causa de su crecimiento y calificación, el Curso de Museos se equiparó a una formación universitaria y quedó clara la necesidad de vincularlo a la Universidad. De esa manera, en 1977, el curso pasó a integrar la Federación de las Escuelas Federales Aisladas del Estado de Rio de Janeiro (Fefierj), aunque siguiera funcionando en las instalaciones del MHN. Dos años después, Fefierj asumió la denominación de Universidad de Rio de Janeiro (Unirio), y, en agosto del mismo año, el curso se transfirió del MHN a las dependencias de la universidad, actualmente Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro.

Grupo del Curso de Museo (MHn/RJ/Ibram/MinC)



La Inspección de los Monumentos Nacionales, creada por el Decreto nº 24.735, del 14 de julio de 1934, como un departamento del MHN, inició sus trabajos realizando restauraciones en el Estado de Minas Gerais, con destaque a la ciudad de Ouro Preto, donde se restauraron edificios, se construyeron puentes, entre otras intervenciones. Gustavo Barroso fue designado Inspector de Monumentos y responsable del seguimiento de esas obras. La inspección fue extinguida y sustituida por el proyecto de preservación de los modernistas, con la creación, por la Ley nº 378, del 13 de enero de 1937, del Servicio del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Sphan), actual Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Iphan).

El mismo año de creación de Sphan, se inauguró también el Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA), el día 13 de enero, por medio del Decreto-Ley nº 378/1937. MNBA surgió a partir de un núcleo de obras de arte traídas por D. João VI, formado por adquisiciones realizadas por Joaquim Lebreton, jefe de la Misión Francesa. Esa colección se amplió con obras de los propios artistas que participaron de la misión. Se constituía, según Waldisa Guarnieri, como una “especie de museo escolar, verdadera antología de las artes plásticas de la época, dentro de estándares que, sin embargo, se apartan de las raíces mamelucas e se ‘europeízan’” (GUARNIERI, 2010, p. 88).



Galería de Moldeados del Museo Nacional de Bellas Artes (MnBA/RJ/Ibram/MinC)

Además del Museo Histórico Nacional y del Museo Nacional de Bellas Artes, otros museos surgieron a partir de la década de 30 del siglo XX. Rangel destaca la “proliferación” de museos que empezó en ese momento: “La gran proliferación de museos iniciada en esa década se prorrogó y amplió los años 40 y 50, cruzó la Segunda Guerra Mundial y la denominada Era Vargas, llegando, con vigor, los denominados años dorados” (RANGEL, 2008, p. 3).

Todavía sobre esa proliferación de museos, Chagas afirmó que:

El escenario museológico se constituyó decididamente en el siglo XX, cuando se dinamizó la imaginación museológica. Solamente de esa manera los museos se distribuyeron por todas partes. Eso está vinculado a un conjunto de cambios socioculturales y político-económicas que se manifestaron en Brasil después de las décadas de 1920 y, principalmente, 1930 (2009, p. 70).

LA DIVERSIDAD DE MUSEOS DE BRASIL

En 1936, el ministro de la Educación y Salud Pública, Gustavo Capanema, solicitó al poeta Mario de Andrade que elaborara un anteproyecto para la creación de un órgano dirigido a la preservación del patrimonio, sustituyendo la Inspección de los Monumentos Nacionales.

Aunque el anteproyecto de Mario de Andrade haya contribuido para la creación del Servicio del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Sphan), es importante destacar que no se aprovechó de manera integral y que, entre el Servicio del Patrimonio Artístico Nacional (Span) de Mario de Andrade y el Sphan, este de Rodrigo de Melo de Franco Andrade, existen diferencias.

Aun así, algunos de los museos creados los años 1930 y 1940 durante la gestión de Rodrigo de Melo Franco de Andrade (1936-1967) tienen una temática en conformidad con el pensamiento de Mario de Andrade, como: Museo de la Inconfidencia (creado en 1938, en Ouro Preto, MG), Museo de las Misiones (1940, en Santo Ângelo, RS) y Museo del Oro (1945, en Sabará, MG).

En la década de 1940 surgieron varios museos de Arte: Museo de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP) (1947), Museo de Arte Moderno de São Paulo (MAM/SP) (1948), Museo de Arte Moderno de Rio de Janeiro (MAM/RJ) (creado en 1948 e instalado en la sede del Parque do Flamengo en 1958) y Museo de Arte Moderno de Florianópolis (1949), actualmente Museo de Arte de Santa Catarina (MASC). Esos museos fueron escenario de grandes revelaciones y movimientos artísticos nacionales.

Fruto de la idealización y de la alianza del empresario y periodista Assis Chateaubriand y del también periodista y crítico de arte Pietro Maria Bardi, el MASP está formado por una amplia colección, que incluye artistas renombrados de dentro y fuera de Brasil. Esas piezas empezaron a adquirirse después del término de la Segunda Guerra Mundial, pues hubo una reducción en los valores de mercado, permitiendo la creación de varias colecciones, que más tarde dieron origen a varios museos. Esas obras se expusieron inicialmente en el edificio de los Diários Associados, que pertenecía también a Assis Chateaubriand.

Su sede, inaugurada en 1968, es fruto del proyecto arquitectónico de la italiana Lina Bo Bardi, figura icono de la arquitectura modernista brasileña. Lina y su marido, Pietro Maria Bardi, llegaron a Brasil después del final de la Segunda Guerra, en 1946. Por medio de contactos con Lúcio Costa, Oscar Niemeyer, Rocha Miranda, Burle Marx y el propio Chateaubriand, la pareja se involucró en proyectos culturales, como la creación del MASP y la construcción de la sede quedó bajo responsabilidad de Lina y la dirección del museo a cargo de Pietro. La edificación, así como la colección del MASP clasificada como patrimonio en 1969, recibió protección federal por Iphan el 2003, a causa de su importancia histórica, artística y cultural.

Fachada del Museo de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP/SP)



El MAM/SP, creado por el empresario Francisco Matarazzo Sobrinho, tuvo su exposición inaugural abierta al público en 1949, año siguiente al de su creación, presentando la colección particular de “Ciccillo” y su esposa, Yolanda Penteado. El MAM/SP, así como el MASP, funcionó inicialmente en el edificio de los Diários Associados. Su sede fue inaugurada en 1958, en el Parque do Ibirapuera. A partir de 1969, con el programa Panorama del Arte Brasileño, el MAM/SP se convirtió en un museo difusor de arte contemporáneo.

Uno de los eventos que marca la historia del MAM/SP es la Bienal de Arte Internacional. Su primera edición se realizó del 20 de octubre al 23 de diciembre de 1951. Inspirada en la Bienal de Venecia, la 1ª Bienal reunió artistas nacionales e internacionales (729 artistas de 25 países). En 1962, la Bienal se convirtió en una Fundación independiente del MAM/SP.



Fachada del Museo de Arte Moderno de São Paulo (MAM/SP)

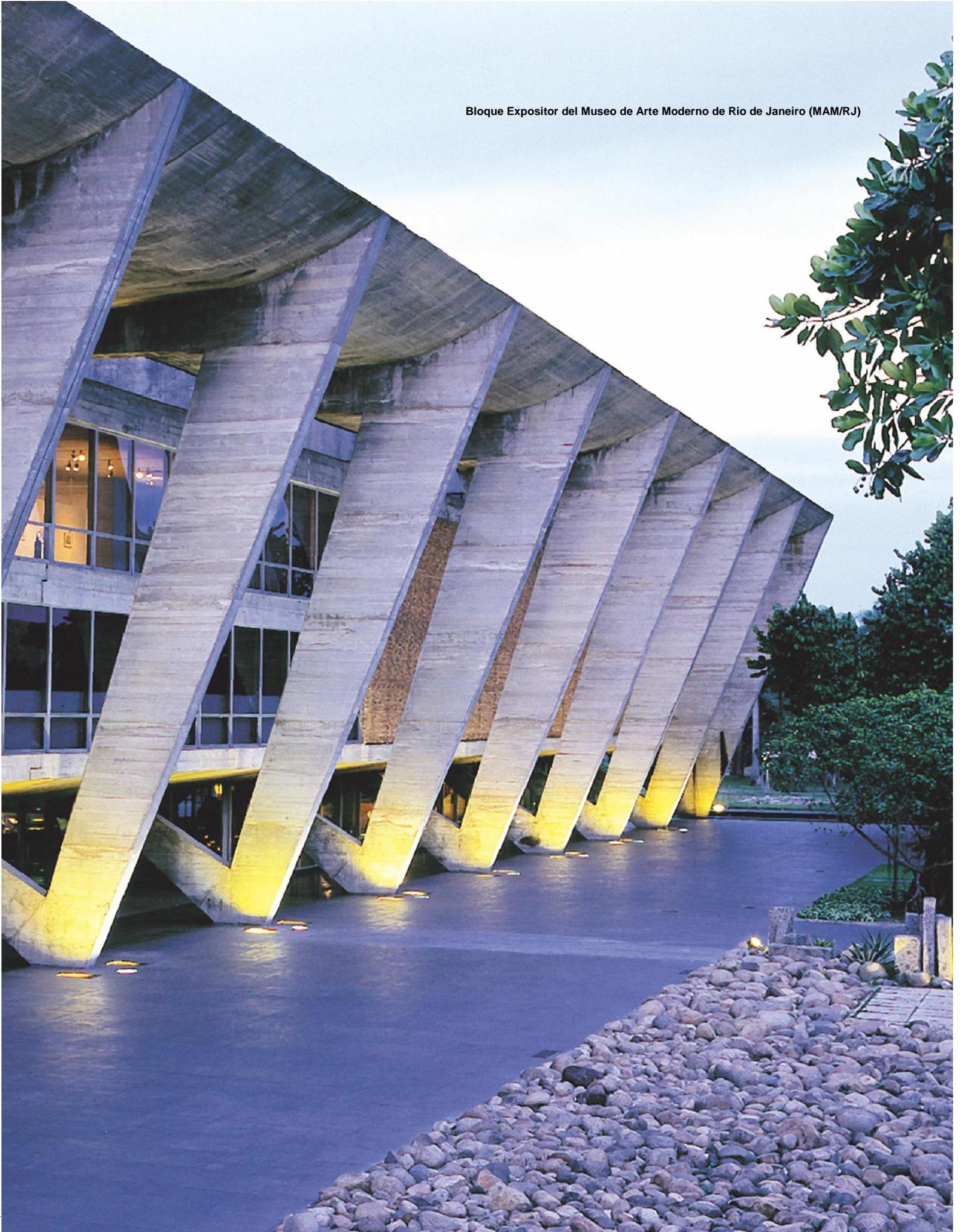
Como las instituciones inauguradas en São Paulo, el MAM/RJ también tuvo el incentivo de la iniciativa privada, por medio del apoyo e de la presidencia del industrial Raymundo Ottoni de Castro Maya. La firma del acta inaugural fue en 1948, pero su institución como entidad civil ocurrió solamente en 1951. El primer bloque de su sede, en el Parque do Flamengo, se construyó en 1958, por proyecto de Affonso Eduardo Reidy, con jardines planificados por Roberto Burle Marx.

El MAM/RJ, un local de promoción de las artes y de los movimientos vanguardistas³, como el Movimiento Neoconcretista⁴, fue un hito de la arquitectura brasileña. El MAM cuenta con área total de aproximadamente 40 mil metros cuadrados, con más de 5 mil metros de área expositiva. En sus tres pisos destinados a exposiciones, puede abrigar, simultáneamente, hasta siete muestras.

³ Los **movimientos vanguardistas** parten de rupturas de presupuestos estéticos. Son movimientos artísticos imbuidos del carácter de vanguardia aquellos que, fortalecidos por reflexiones teóricas y críticas, rechazan los estándares clásicos predeterminados en las escuelas conservadoras. En Brasil, esos movimientos empezaron en los años 1920, marcados por la Semana de Arte Moderno, realizada en São Paulo en 1922.

⁴ El **Movimiento neoconcretista** surgió en Rio de Janeiro en 1959, a partir de la publicación de su manifiesto, firmado por Ferreira Gullar, Amílcar de Castro, Franz Weissmann, Reynaldo Jardim y Theon Spanudis, además de Lygia Clark y Lygia Pape. Fue una reacción contraria al arte concreto, que consideraban reduccionista, mecanicista y cartesiano. El neoconcretismo defendía la autonomía del arte, la experimentación, la libertad de expresión del artista y sus subjetividades.

Bloque Expositor del Museo de Arte Moderno de Rio de Janeiro (MAM/RJ)



En Florianópolis, el Museo de Arte Moderno surgió después de una muestra de arte que se realizó en la ciudad, la “Exposición de Arte Contemporáneo”, llevada por el escritor carioca Marques Rebelo, en 1948. Esa exposición fue acompañada por conferencias y actividades en diferentes locales de la ciudad, despertando el deseo de crear una institución que mostrara la renovación de las artes plásticas en el Estado de Santa Catarina. La acción fue apoyada por un grupo de intelectuales, el denominado “Grupo Sur”, hasta que el 18 de marzo de 1949, por medio de Decreto Estatal, se instituyó el museo. Actualmente con el nombre de Museo de Arte de Santa Catarina (MASC), está vinculado a la Fundación Catarinense de Cultura.

En la década de 1960, otros museos de arte se inauguraron: Museo de Arte Moderno de Bahía (1960), Museo de Arte de la Universidad Federal de Ceará (1961), Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de São Paulo (1963), entre otros.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, el papel de los museos y sus discursos empezaron a ser cuestionados: el público que frecuentaba y los acervos incluidos fueron algunos de los aspectos criticados. Movimientos en todo el mundo modificaban el escenario de las relaciones sociales: países de África pasaban por el proceso de guerras coloniales, en EE.UU. los movimientos negros estaban activos en la lucha por los derechos civiles. En Brasil, se luchaba contra la dictadura militar. Sobre el perfil de los museos en ese periodo, afirmó Letícia Julião:

Dejan de ser espacios consagrados exclusivamente a la cultura de las elites, a los hechos y personajes excepcionales de la historia y pasan a incorporar temas de vida cotidiana de las comunidades, como es el ejemplo de las luchas por la preservación del medio ambiente y de la memoria de grupos sociales específicos (2006, p. 27).

En 1969, se fundó el segundo curso de Museología de Brasil, vinculado a la Universidad Federal de Bahía (UFBA), por la iniciativa del profesor, arqueólogo e historiador Valentin Calderón de La Vara. El curso de Bahía tuvo una formación diferenciada respecto al citado Curso de Museos, de 1932. Al inicio de su funcionamiento, en 1970, el curso actuó con una malla curricular considerada avanzada para el periodo, ofreciendo clases transdisciplinarias con participación de las áreas de Sociología, Filosofía, Historia y Antropología, y con algunas asignaturas específicas en la formación del museólogo (SANTOS, 2002, p. 182-183). El curso de la UFBA contribuyó tanto para la formación de profesionales que actuarían en los museos, respecto a la construcción de la Teoría Museológica.

Dando continuidad al movimiento iniciado en la década anterior, las discusiones en el área de museos en la década de 1970 ratificaban su importante papel en la sociedad. La ampliación del concepto de patrimonio, incluyendo el ambiente natural, reflejó en el área museológica con la creación de los denominados “ecomuseos”. Su motivación era despertar en el público preocupaciones también con la ecología, además de la participación de las comunidades en la gestión de esos espacios/territorios. Un marco considerable fue la Mesa Redonda de Santiago, en Chile, que se realizó del 20 al 31 de mayo de 1972, cuando los participantes discutieron el papel del museo en América Latina, llegando al concepto de “Museo Integral”.

El ecomuseo no parte necesariamente de una colección de objetos, sino de una práctica social, relacionándose con el Hombre y la Naturaleza. Las transformaciones y el desarrollo social son aspectos basilares para su desempeño. Nos referimos acá a los principios de la “Nueva Museología”, creciente en ese periodo y reiterada en 1984, con la Declaración de Quebec en Canadá y con el Movimiento Internacional de la Nueva Museología (MINOM), fundado en 1985, en Lisboa, Portugal.

En Brasil existen experiencias de ecomuseos, como es el caso del Ecomuseo do Quarteirão Cultural do Matadouro en Santa Cruz, barrio de la ciudad de Rio de Janeiro. En 1992, se realizaría en la ciudad de Rio de Janeiro la segunda Conferencia de las Naciones Unidas para el medio Ambiente y el Desarrollo, que quedó conocida como Eco-92. Como resultado, surgió la idea de creación de un ecomuseo en la ciudad.

Para ayudar en la implantación del ecomuseo, la Escuela de Museología de la Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro (Unirio) fue consultada e invitada a ayudar en el proceso por las autoridades municipales interesadas. Después de un estudio preliminar de las áreas de la ciudad que tendrían potencial para convertirse en ecomuseo, los involucrados en el proyecto identificaron la posibilidad de crear un museo de ese tipo en la zona oeste de la ciudad que, de acuerdo con el proyecto inicial, recibiría el nombre de Ecomuseo de la Zona Oeste.

Como una manera de despertar el interés y la comprensión de las comunidades para las actividades de un ecomuseo, se realizó en Rio de Janeiro, en 1992, organizado por la Secretaría Municipal de Cultura, el I Encuentro Internacional de Ecomuseos. De ese encuentro partió el reconocimiento de Santa Cruz y del trabajo realizado por su comunidad como un ecomuseo en potencial. Ese fue el momento en el cual se cambió el nombre Ecomuseo de la Zona Oeste por Ecomuseo do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz, por indicación de la comunidad y de los miembros del Núcleo de Orientación e Investigación Histórica de Santa Cruz (NOPH), grupo formado en 1983, con la finalidad de analizar, preservar y divulgar la memoria del barrio de Santa Cruz.

Los años de estructuración e implementación del Ecomuseo do Quarteirão Cultural do Matadouro de Santa Cruz van de 1992 a 1995, cuando el ecomuseo se creó oficialmente, con aprobación comunitaria, por la Ley Municipal n.º 2 354 del 01 de septiembre de 1995, insertándose en la estructura de la Secretaría Municipal de Cultura de Rio de Janeiro.

En el transcurso de la década de 1990, se puso en marcha la implantación del Museo Didáctico-Comunitario de Itapuã (MDCI), en la ciudad de Salvador, BA. Implantado en el Colegio Estatal Governador Lomanto Júnior, el museo fue concebido en virtud de la movilización y voluntad de los residentes del barrio, estudiantes y profesores de la escuela, después de la realización de acciones museológicas desarrolladas por egresados de Museología de la Universidad Federal de Bahia, bajo la coordinación de la profesora Maria Célia Teixeira Moura Santos. Maria Célia describió la propuesta del MDCI como:

[...] la concepción, organización y gestión del Museo Didáctico-Comunitario de Itapuã – MDCI, donde la musealización del hacer cultural ocurrió de manera participativa, con la actuación de alumnos, profesores y residentes locales, desarrollando acciones de investigación, preservación y comunicación, siendo esa musealización comprendida como una acción educativa y de interacción, produciendo conocimiento a partir de las reflexiones sobre el patrimonio cultural local (SANTOS, 2002, p.6).

El proceso de redemocratización brasileña, la globalización, la fragmentación de la sociedad hicieron que aumentara la creación de museos temáticos y biográficos. Letícia Julião nos apunta a la “pluralidad de memorias” (JULIÃO, 2006, p. 30), que se desarrolló a fines del siglo XX, momento en el cual no había una identidad nacional, pero se buscaba la pluralidad cultural brasileña, por medio de los museos y otras instituciones culturales.

En el campo de las políticas públicas de Estado para el sector de museos, hubo algunas contribuciones e incentivos, como la creación del Programa Nacional de Museos, en 1982, en el alcance de la Fundación Nacional Pro- Memoria (FNPM), esta creada en 1979, baso la dirección de Aloísio Magalhães y el Sistema Nacional de Museos, que surgió en 1986, con el objetivo de articular y apoyar financieramente proyectos museológicos.

FNPM se convirtió en un órgano paralelo al Sphan, ambos extintos en 1990 y sustituidos por el Instituto Brasileño del Patrimonio Cultural (IBPC). En 1994, por la medida provisional n° 752, del 06 de diciembre, se determinó que:

Art. 6º El Instituto Brasileño del Patrimonio Cultural (IBPC) y el Instituto Brasileño de Arte y Cultura (IBAC) pasan a denominarse, respectivamente, Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (IPHAN) y Fundación Nacional de Artes (Funarte), mantenidas sus competencias y naturalezas jurídicas (BRASIL, 1994, p. 1).

PRIMEROS DATOS DE LOS SIGLOS XX Y XXI

De acuerdo con la publicación Museos en Números (2011, p. 59), “hasta 1900, hay registro de 11 museos creados en Brasil”. Hasta el 2010 “existían cinco veces más museos en Brasil que los que habían en la década de 1970 y dos veces más que a principios de la década de 1990”, como podemos observar en los gráficos a continuación:



Museos en números. Fuente: Registro Nacional de Museos, Ibram/MinC, 2010



Es importante recordar que la creación jurídica de los museos brasileños no siempre coincide con su apertura al público. Es posible observar también en los gráficos un crecimiento expresivo del número de museos inaugurados, principalmente las últimas décadas. Esos datos revelan una imagen, a partir de la perspectiva cronológica, del desarrollo de los museos y de la formación de la cultura brasileña.

Desde mediados del siglo XX, hubo un aumento considerable de museos y un mayor interés en la preservación del patrimonio cultural, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial. En 1946, se creó el Consejo Internacional de Museos (ICOM), una organización sin ánimos de lucro vinculada a la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, Educación y Cultura (Unesco), con el objetivo de contribuir para el desarrollo de procedimientos y prácticas profesionales en el área de museos.

En 1950, el ICOM lanzó un cuestionario aplicado en 52 países, entre ellos Brasil, con la finalidad de obtener datos acerca de los museos. El resultado se publicó y lanzó en 1952. El *Basic facts and figures: illiteracy, education, libraries, museums, books, newspapers, newsprint, film, radio and television*⁵ fue respondido por 116 museos brasileños, número que indica una suma, pero no el total, pues ese dato corresponde al número de instituciones que respondieron el cuestionario. Un nuevo estudio formulado en la década de 1970, publicado con el título de Guía de Museos, registró 401 museos. Esos números demuestran el rápido crecimiento de instituciones museológicas en nuestro país.

La Universidad de São Paulo creó en 1993 una Base de Datos sobre el Patrimonio Cultural, del cual formaba parte la Base de Datos de Museos Brasileños (CAMUS). El resultado de ese trabajo fue la publicación de otro Guía de Museos Brasileños, con ediciones en 1996, 1997 y 2000, y en las dos últimas, respectivamente, se listaron 755 y 529 instituciones.

El 2006 se creó el registro Nacional de Museos (CNM), en el alcance de la Política Nacional de Museos (PNM), desarrollado inicialmente en el Departamento de Museos y Centros Culturales (Demu), del Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Iphan), actualmente vinculado al Instituto Brasileño de Museos (Ibram), instituido por la Ley nº 11.906, del 2009. Después de cinco años de análisis y registro de instituciones museológicas en todo el territorio nacional, el CNM mapeó, después de algún tipo de información (contacto telefónico, e-mail, periódicos, revistas), hasta septiembre de 2010, el total de 3025 museos en Brasil.

Además del crecimiento del número de museos, podemos apuntar también la ampliación de los cursos de graduación de Museología y la creación de cursos de postgrado en el área. Existen actualmente, además de los primeros cursos (Unirio y UFBA), 12 graduaciones, 3 máster y 1 doctorado más distribuidos por Brasil.

⁵ Hechos y números básicos: analfabetismo, educación, bibliotecas, museos, libros, periódicos, prensa, cine, radio y televisión. Traducción libre.

LOS MUSEOS EN EL SIGLO XXI

Los museos llegan al siglo XXI motivados por las grandes transformaciones sociales, económicas, políticas y, consecuentemente, culturales ocurridas en el periodo. En el alcance de las políticas públicas, iniciamos el siglo con algunas reflexiones, fruto de algunas medidas articuladas en el siglo XX.

El Ministerio de la Cultura (MinC) se creó el 15 de marzo de 1985, por el Decreto n° 91.144. Anteriormente, en el periodo entre 1953 y 1985, las atribuciones de esta asignatura eran de autoridad del extinto Ministerio de la Educación y Cultura (MEC). Dicha autonomía demostró la necesidad de implantación de políticas públicas exclusivas para el área, aliadas al proceso de redemocratización brasileño. En 1991 se creó el Programa Nacional de Apoyo a la Cultura, por medio de la Ley Rouanet (Ley 8.313/91), dirigida al incentivo fiscal para patrocinio de proyectos culturales.

El 2003, con inicio de la gestión del presidente Luiz Inácio Lula da Silva y nombramiento de Gilberto Passos Gil Moreira para el cargo de Ministro de Estado de la Cultura, el MinC pasó por una gran reestructuración. El Ministerio en ese momento se dirigió a la inclusión social y democratización de la Cultura en Brasil. En ese contexto se lanzó la Política Nacional de Museos (PNM), en mayo de 2003, y nació también, en la estructura del Iphan, el Departamento de Museos y Centros Culturales (Demu), responsable de la gerencia y conducción de la PNM.

La PNM se construyó de manera participativa, planificada e implantada por medio de una red de interacción, para permitir el diálogo e intercambio entre profesionales de diferentes áreas de actuación, de las varias regiones brasileñas, de instituciones privadas y públicas, en los niveles federal, estatal y municipal, y entre actores sociales comprometidos con la construcción de una política pública específica para el sector museológico.

El cuaderno de lanzamiento de la PNM presenta como objetivo de la Política:

Promover la valorización, preservación y la fruición del patrimonio cultural brasileño, considerado como uno de los dispositivos de inclusión social y ciudadanía, por medio del desarrollo y de la revitalización de las instituciones museológicas existentes y por el fomento a la creación de nuevos procesos de producción e institucionalización y memorias constitutivas de la diversidad social, étnica y cultural del país (MINC, 2003, p. 8).

Para cumplir ese objetivo, la PNM se sistematizó en siete ejes: Gestión y Configuración del Campo Museológico; Democratización de Acceso a los Bienes Culturales; Formación y Capacitación de Recursos Humanos; Informatización de Museos; Modernización de Infraestructuras Museológicas; Financiación y Fomento a Museos; Adquisición y Gestión de Acervos Culturales.

Esos ejes contribuyeron para el fortalecimiento de las instituciones brasileñas, la valorización de la memoria social y del patrimonio cultural musealizado, por medio de la realización de capacitación para profesionales de los museos, de la creación del Sistema Brasileño de Museos (SBM), del lanzamiento de anuncios públicos de incentivo a la modernización y creación de museos, entre otras acciones.

El fortalecimiento del sector museológico y la PNM permitieron la creación del Instituto Brasileño de Museos (Ibram), por medio de la Ley Federal n° 11.906, del 20 de enero de 2009. El Ibram, autarquía del MinC, se creó para dar seguimiento a la Política Nacional de Museos y contribuir con el desarrollo de las instituciones museológicas brasileñas, respaldado también en la Ley Federal n° 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos, hito regulatorio para el sector. Ambas leyes se reglamentaron por el Decreto Federal n° 8.124, del 17 de octubre de 2013.

Reflexionar sobre la formación de los museos en Brasil es sumergirse en la historia del país. Pues, al fin y al cabo, museos son representaciones de la sociedad. En ellas es posible discutir, exponer y vivir los momentos y transformaciones sociales, económicas y políticas que están en ejecución o en proceso.

Después de la introducción de la PNM, quedó claro el destaque a la función social del museo, donde se lee:

En una sociedad compleja como la brasileña, rica en manifestaciones culturales diversificadas, el papel de los museos, en el alcance de políticas públicas de carácter más amplio, es de fundamental importancia la valorización del patrimonio cultural como dispositivo estratégico de mejora de los procesos democráticos. La noción de patrimonio cultural, del punto de vista museológico, representa la apertura para tratamiento con lo tangible e intangible, la dimensión cultural presupuesta en la relación de los diferentes grupos sociales y étnicos con los diferentes elementos de la naturaleza, además del respeto a las culturas indígenas y afrodescendientes.

Para cumplir ese papel, los museos deben tener procesos y estar al servicio de la sociedad y de su desarrollo. Comprometidos con la gestión democrática y participativa, ellos deben ser también unidades de investigación e interpretación, de mapeo, documentación y preservación cultural, de comunicación y exposición de los testimonios del hombre y de la naturaleza, con el objetivo de permitir la ampliación del campo de las posibilidades de construcción de identidad y la percepción crítica acerca de la realidad cultural brasileña (MINC, 2003, p. 8).

Actualmente con más de 3.600 museos, Brasil ha reflexionado y repensado el papel de esas instituciones por medio de la implementación de políticas públicas. Hoy con un concepto ampliado, vemos los museos como prácticas y procesos sociales en favor de la diversidad cultural, del derecho a la memoria, de la preservación del patrimonio cultural e de la universalidad del acceso, configurándose como un espacio dinámico, de negociación y construcción de narrativas capaces de atender a la diversidad de los públicos.

BIBLIOGRAFÍA

BARATA, Mário. **Origens dos museus de história e de arte no Brasil**. In: Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro. Volume 147, nº 350, jan-mar, 1986. Rio de Janeiro: IHGB, 1986, p. 22-39. disponible en: <http://www.ihgb.org.br/rihgb.php?s=p>. Acceso el 25 de enero de 2016.

BITTENCOURT, José neves. **Gabinetes de curiosidades e museus**. in: anais do Museu Histórico nacional, volume 28. Rio de Janeiro: Minc/iphán, 1996, p. 07-19. disponible en: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bi-b=MHn&pasta=anais%20do%20Museu%20Historico%20nacional\Volume%20XXViii%20-%201996&pesq=>. Acceso el 25 de enero de 2016.

BRASIL. **Decreto nº 24.735 del 14 de julio de 1934**, que aprobó, sin aumento de gastos, el nuevo reglamento del Museo Histórico nacional. disponible en: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24735-14-julho-1934-498325-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acceso el 20 de enero de 2016.

_____. **Decreto-ley nº 25 del 30 de noviembre de 1937**, que organiza la protección del patrimonio histórico y artístico brasileño. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm. Acceso el 20 de enero de 2016.

_____. **Decreto nº 91.144 del 15 de marzo de 1985**, que creó el Ministerio de la Cultura y dispone sobre la estructura, transfiriéndole los órganos que menciona y otras providencias. disponible en: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91144-15-marco-1985-441406-norma-pe.html>. Acceso el 12 de marzo de 2016.

_____. **Medida Provisional 752 del 06 de diciembre de 1994**, que dispone sobre la alteración en la ley nº 8.490, del 19 de noviembre de 1992, en la ley nº 8.876, del 2 de mayo de 1994 y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/1990-1995/752.htm. Acceso el 12 de marzo de 2016.

CHAGAS, Mario de Souza. **Um novo (velho) conceito de museus**. in: cadernos de Estudos Sociais. Vol. i, nº 2. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1985, p. 183-191. Disponible en: <http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/cES/article/view/160/131>. Acceso el 15 de febrero de 2016.

_____. **Há uma gota de sangue em cada museu: a ótica museológica de Mário de Andrade**. chapecó: argos, 2006.

_____. **A imaginação museal: museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro**. Rio de Janeiro: Minc/ibram, 2009.

CHAGAS, Mario et. al. **Desire for memory, desire for museums: the experience of the Memory Hotspots**. in: cadernos de Sociomuseologia, vol 38, nº 38. ulHT. lisboa: 2010, p. 245-262. disponible en: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/1655>. Acceso el 14 de marzo de 2016.

CORRÊA, Alexandre Fernandes. **Teatro de memórias e das heranças bioculturais: ação cultural entre o passado e o futuro.** in: revista de História e Estudos culturais. Volume 6, ano Vi, nº 4, outubro/novembro/dezembro 2009. disponible en: http://www.revistafenix.pro.br/zip21/arTigo_01_alexandre_Fernandes_correa.zip. Acceso el 18 de enero de 2016.

CURY, Isabelle (org.) **Cartas Patrimoniais.** Rio de Janeiro: Edições do patrimônio, 2004.

DANTAS, Regina; Swarcz, Lilia Moritz. **O museu do Imperador: quando coleccionar é representar a nação.** in: revista do instituto de Estudos brasileiros, nº 46. São paulo: uSp, 2008, p. 123-164. Disponible en: <http://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/34602/37340>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

GUARNIERI, Waldisa Rússio. **Existe um passado museológico brasileiro?** in: bruno, Maria Cristina Oliveira (org.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri. Textos e contextos de uma trajetória profissional. Volume I. A Evidência dos Contextos Museológicos. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da cultura; comitê brasileiro do conselho internacional de Museus, 2010.

GUIA DOS MUSEUS BRASIIEIROS. brasília: instituto brasileiro de Museus, 2011.

Iphan comemora 70 anos de atuação no Brasil. in: revista Museus. disponible en: <http://revistamuseu.com/emfoco/emfoco.asp?id=11653>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

JULIÃO, letícia. **Apontamentos sobre a historia do museu.** in: caderno de diretrizes Museológicas. Volume i. 2ª edição. brasília: Minc/iphan/demu; belo Horizonte: Secretaria de cultura/ Superintendia de Museus, 2006, p. 19-32.

LOPES, Maria Margareth. **A formação de museus nacionais na América latina independente.** in: anais do Museu Histórico nacional. Volume 30. Rio de Janeiro: Minc/iphan, 1998, p. 121 – 145. disponible en: <http://docvirt.com/docread-der.net/docreader.aspx?bib=MHn&pasta=anais%20do%20Museu%20Historico%20nacional\Volume%20XXX%20-%201998&pesq=museus%20nacional>. Acceso el 17 de enero de 2016.

MACHADO, Ana Maria Alves. **Cultura, Ciência e Política: olhares sobre a historia da criação dos museus no Brasil.** in: Figueiredo, betânia gonçalves; Vidal, diana gonçalves (org.). Museus: dos gabinetes de curiosidades à Museologia Moderna. Belo Horizonte: argvmentvm, 2005, p. 137-149.

MAGALHÃES, Aline Montenegro. **Para a perpétua memória da verdade: os Anais do Museu Histórico nacional como lugar de memória.** in: anais do Museu Histórico nacional, vol. 36. Rio de Janeiro: Minc/iphan, 2004, p. 103-116. Disponible en: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHn&pasta=&pesq=gustavo%20barroso%20e%20a%20criacao%20do%20Museu%20Historico%20>. Acceso el 19 de enero de 2016.

_____. **Colecionando relíquias... Um estudo sobre a Inspetoria de Monumentos nacionais (1934-1937).** dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em História Social, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004, 152p. Disponible en: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp000017.pdf>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

_____. **Culto da saudade na Casa do Brasil: Gustavo Barroso e o Museu Histórico nacional (1922-1959).** Fortaleza: Museu do ceará, Secretaria da cultura do Estado do ceará, 2006.

MAGALHÃES, alóisio. **E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil.** 2º ed., Fundação roberto Marinho. Editora nova Fronteira, rio de Janeiro, 1997, 262 p.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Política nacional de Museus – Memória e Cidadania.** brasília: Minc, 2003. disponible en: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica_nacional_museus_2.pdf. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

MUSEUS EM NÚMEROS. instituto brasileiro de Museus. brasília: ibram, 2011.

NASCIMENTO JUNIOR, José. (org.) **Economia de museus.** coleção Museu, Memória e cidadania nº. 8, brasília: Ministé- rio da cultura/instituto brasileiro de Museus. 2010, 236 p.

NASCIMENTO, rosana do. **A instituição Museu: a historicidade de sua dimensão pedagógica a partir de uma visão crítica da instituição.** in: cadernos de Sociomuseologia. nº 11. ulHT. Lisboa: 1998, p. 21-35. disponible en: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/28/showToc>. Acceso en 30 de enero de 2016.

RANGEL, Marcio Ferreira. **Uma breve historia dos museus no Brasil**. Trabalho apresentado no ii colóquio internacional de Museus de México y del Mundo. colômbia, 2008, p. 3. disponible en: <https://www.google.com.br/search?q=ran-gEl%2c+Marcio+Ferreira.+uma+breve+hist%c3%b3ria+dos+museus+no+brasil.+Trabalho+apresentado+no+ii+-+col%c3%b3quio+internacional+de+Museus+de+M%c3%a9xico+y+del+Mundo.+col%c3%b4mbia%2c+2008.&o-q=rangEl%2c+Marcio+Ferreira.+uma+breve+hist%c3%b3ria+dos+museus+no+brasil.+Trabalho+apresentado+no+ii+-+col%c3%b3quio+internacional+de+Museus+de+M%c3%a9xico+y+del+Mundo.+col%c3%b4mbia%2c+2008.&aqs=-chrome..69i57.867j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=%22uma+breve+hist%c3%b3ria+dos+museus+no+brasil%22>. Acceso en 30 de agosto de 2016.

_____. SANTOS, Maria célia T. Moura. **O papel dos museus na construção da “identidade nacional”**. in: anais do Museu Histórico nacional, volume 28. rio de Janeiro: Minc/iphon, 1996, p. 21-35. disponible en: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=MHN&pasta=anais%20do%20Museu%20Historico%20nacional\Volume%20XX-Viii%20-%201996&pesq=>. Acceso el 25 de enero de 2016.

_____. **Reflexões museológicas: caminhos de vida**. cadernos de Sociomuseologia, vol. 18, nº 18. ulHT. lisboa: 2002, p. 169-198. disponible en: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/35>. Acceso en 30 de enero de 2016.

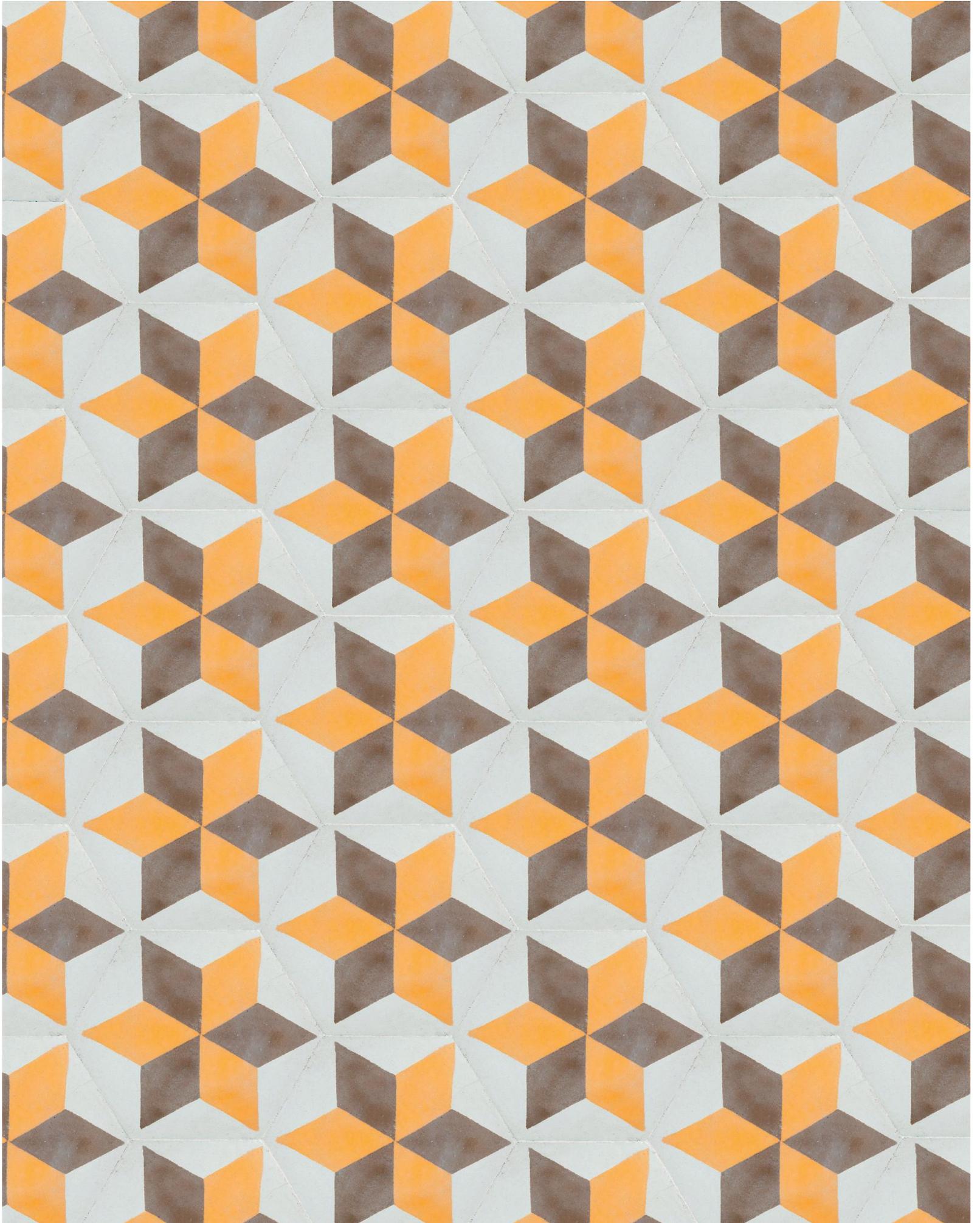
_____. **Os Museus e a busca de novos horizontes** .In: Encontros museológicos - Reflexões sobre a museologia, a educação e o museu. rio de Janeiro: Minc/iphon/demu, 2008.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Políticas da memória na criação dos museus brasileiros**. in: cadernos de Sociomuseologia, nº 19. ulHT. lisboa: 2002, p. 115-137. disponible en: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/caderno-sociomuseologia/article/view/369>. Acceso el 20 de enero de 2012.

_____. **A escrita do passado em museus históricos**. rio de Janeiro: garamond, Minc, iphan, demu, 2006.

SIQUEIRA, graciele Karine. **Curso de Museus – MHN, 1932-1978: o perfil acadêmico-profissional**. dissertação (Mestrado) – programa de pós-graduação em Museologia e patrimônio, unirio/Mast. rio de Janeiro, 2009, 178 p. disponible en: http://ppg-pmus.mast.br/dissertacoes/graciele_karine_siqueira.pdf. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

TOLENTINO, átila bezerra. **Cultura, mercado e políticas públicas: breves considerações**. in: revista Eletrônica Jovem Museologia. ano ii, nº iv, iiº semestre de 2007. rio de Janeiro: unirio, 2007. disponible en: http://media.wix.com/ugd/76cd3d_5ae027b29b6a478aade5d57b3615aece.pdf. Acceso el 30 de noviembre de 2016.





CAPÍTULO II
LEGISLACIÓN
BRASILEÑA
DE MUSEOS

EL ESTATUTO DE MUSEOS Y EL DECRETO N° 8.124/2013

La Ley n° 11.904/2009, que instituyó el Estatuto de Museos, presenta dispositivos dirigidos a la organización del sector de museos brasileño y para la protección del patrimonio cultural musealizado y pasible de musealización. Hasta la edición de esa Ley no había legislación específica para el sector, aunque hubiera normas que trataban el tema de manera fragmentada, como:

- ◆ El Decreto-Ley n° 25, del 30 de noviembre de 1937, que organiza la protección del patrimonio histórico y artístico nacional, creando el instrumento de clasificación como patrimonio y el Servicio del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Sphan).
 - ◆ La Ley n° 7.287, del 18 de diciembre de 1984, que trata sobre la reglamentación de la profesión del museólogo y crea los Consejos Federal y Regionales de Museología.
- La Constitución Federal Brasileña de 1988 presenta dispositivos relacionados a la competencia del Estado respecto a la cultura nacional brasileña. El art. 215 trata las garantías de los derechos culturales, acceso a las fuentes de la cultura nacional y apoyo e incentivo a la valorización y difusión de las manifestaciones culturales; el art. 216 define el patrimonio cultural brasileño como los bienes de naturaleza material e inmaterial, tomados individualmente o en conjunto, portadores de referencia a la identidad, acción, memoria de los diferentes grupos formadores de la sociedad brasileña; y el art. 216-A, incrementado por el art. 1° de la Enmienda Constitucional n° 71, del 29 de noviembre de 2012, crea el Sistema Nacional de Cultura.
- ◆ El Consejo Federal de Museología (Cofem), que creó el Código de Ética Profesional del Museólogo, publicado en Rio de Janeiro y aprobado en Sesión Plenaria del 23 de diciembre de 1992.

SE sabe que una ley dirigida específicamente a los museos no es privilegio de Brasil. Podemos citar como ejemplos de legislación de esta naturaleza la Ley de Museos del 04 de enero de 2002, de Francia; la Ley-cuadro de los Museos Portugueses n° 47, del 19 de agosto de 2004; la Ley n° 19.037, del 28 de diciembre de 2012, de Uruguay. No se pretende en esta publicación avanzar en un análisis comparado de la legislación internacional. Es importante recordar que, a pesar de las diferencias textuales y de énfasis, todas reconocen al sector de museos como de interés público y merecedor de regulación.

El Estatuto de Museos tuvo origen en un proceso nacido en el alcance del Comité Gestor del Sistema Brasileño de Museos, creado por el Decreto n° 5.264, del 05 de noviembre de 2004⁶. La construcción del proyecto de Ley contó con la participación de profesionales e instituciones del sector museológico, incluyendo los cursos de Museología existentes en Brasil en aquel momento: Unirio y UFBA. Después de varias versiones, se envió la minuta del proyecto a la Comisión de Educación y Cultura de la Cámara de Diputados, el 2006, que aceptó la propuesta, asumiendo la iniciativa legislativa. El proyecto se votó el 2008, sin recibir alteraciones. Se sancionó en enero de 2009, con pocos vetos.

El Estatuto proporciona el fortalecimiento del sector de museos respecto a:

- ◆ institucionalización de los museos;
- ◆ definición de recursos y de personal;
- ◆ aplicación de técnicas museológicas;
- ◆ preservación y recuperación de bienes culturales musealizados;
- ◆ informaciones sobre el sector.

⁶ Ese Decreto se revocó con la publicación del Decreto n° 8.124/2013, que incorporó las determinaciones del Decreto n° 5.264/2004.

Frente al panorama encontrado, el Estatuto de Museos surgió como un documento normativo y de compromiso del Estado brasileño con la importancia del sector.

Como antedicho, la Ley nº 11.904/2009 estaba en vigor para todos los museos, sin embargo necesitaba una reglamentación, es decir, un acto que aclarara puntos tratados superficialmente por la Ley. Ese acto se hizo efectivo por medio de la publicación del Decreto nº 8.124/2013, que reglamenta dispositivos del Estatuto de Museos y de la Ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el Instituto Brasileño de Museos (Ibram).

El Decreto tiene función reglamentaria o de ejecución, con la finalidad de ofrecer fiel ejecución a la ley y trata de atender a los tres objetivos presentados a continuación:

- ◆ aclarar y explicar puntos del Estatuto para permitir una aplicación homogénea y adecuada de los dispositivos constantes de la Ley;
- ◆ proporcionar “seguridad jurídica” a los involucrados en la legislación por la definición clara de responsabilidades y procedimientos; y
- ◆ tratar temas específicos de la aplicación por la Unión, incluso respecto a responsabilidades del Ibram.

Por tratarse de una Ley de alcance nacional, incluye la Unión, los Estados, el Distrito Federal y los municipios, así como las instituciones de derecho privado que actúen en conformidad con las actividades inherentes a los museos. El Estatuto presenta las normas generales que deben observar los museos, instituciones y procesos museológicos, pudiendo ser complementados por los Estados.

Esa complementación se respalda constitucionalmente en el artículo 24º, que dice:

Es responsabilidad de la Unión, Estados y Distrito Federal legislar de forma concurrente sobre:

[...]

VII - protección del patrimonio histórico, cultural, artístico, turístico y paisajístico;

[...]

§ 1º - En el alcance de la legislación concurrente, la competencia de la Unión se limitará a establecer normas generales.

§ 2º - La competencia de la Unión para legislar sobre normas generales no excluye la competencia complementaria de los Estados (BRASIL, 1988).

DESTAQUES DEL ESTATUTO DE MUSEOS

Al saber la necesidad de apropiación del Estatuto para su implementación, tanto por los museos, como para sus mantenedoras y demás involucrados en el área museológica, se presentan a continuación algunos de sus dispositivos.

En el Capítulo I, “Disposiciones Generales”, se presenta el concepto de museos y los Principios Fundamentales de los museos. Como concepto, se entiende:

Artículo 1°. Se consideran museos, para los efectos de esta ley, las instituciones sin ánimos de lucro que conservan, investigan, comunican, interpretan y exponen, para fines de preservación, estudio, investigación, educación, contemplación y turismo, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultural, abiertas al público, a servicio de la sociedad y de su desarrollo.

Párrafo único: Se encuadrarán en esta Ley las instituciones y los procesos museológicos dirigidos al trabajo con el patrimonio cultural y el territorio, con objetivo del desarrollo cultural y socioeconómico y de la participación de las comunidades (BRASIL,2009).

En el ordenamiento jurídico, los principios pueden entenderse como la fuerza que orienta las reglas. Estas, por lo tanto, encuentran su fundamento de validez en los principios. Además, los principios sirven para orientar la interpretación de las demás normas y cumplen la función de satisfacer eventual ausencia de comando normativo concreto.

Art. 2° Son principios fundamentales de los museos:

- I – la valorización de la dignidad humana;
- II – la promoción de la ciudadanía;
- III – el cumplimiento de la función social;
- IV – la valorización y preservación del patrimonio cultural y ambiental;
- V – la universalidad del acceso, el respeto y la valorización de la diversidad cultural;
- VI – intercambio institucional (BRASIL,2009).

Esos principios deben orientar la gestión y la planificación de las instituciones museológicas brasileñas. En este Capítulo, se destaca el “Art. 5° Los bienes culturales de los museos, en sus diferentes manifestaciones, pueden declararse como de interés público, total o parcialmente”. La declaración de interés público es un instrumento más de protección para el patrimonio cultural brasileño, así como la declaración de patrimonio, los inventarios, el registro del patrimonio inmaterial. De esa manera, es un acto discrecional de la Administración Pública. Tiene un trámite administrativo propio, bajo la gestión de Ibram y podrá ser solicitado por cualquier ciudadano brasileño.

El Capítulo II, que trata acerca del “Régimen Aplicable a los Museos”, presenta afirmaciones sobre la creación e institucionalización de los museos de forma general:

Art. 7° La creación de museos por cualquier entidad es libre, independientemente del régimen jurídico, en los términos establecidos en esta Ley.

Art. 8° La creación, fusión y extinción de museos se harán efectivas por medio de documento público.
[...]

§ 2° La creación, fusión o extinción de museos deberá registrarse en el órgano competente del poder público (BRASIL,2009).

El Registro de Museos es un instrumento administrado por Ibram, con implementación compartida con los Estados, Distrito Federal y municipios, pero su realización es una obligación para todos los museos, públicos y privados.

De acuerdo con el Capítulo II del Título II, Sección I, art. 8° del Decreto n° 8.124/2013: “Es responsabilidad de Ibram la aprobación de la utilización de la denominación de museo nacional” [...]

En el Capítulo I del Título V del Estatuto, es posible verificar la relevancia de un instrumento de gestión dirigido a los museos públicos, siendo necesario su correcto entendimiento e implementación, como definido en el art. 14: “El poder público firmará un plan anual previo, con el objetivo de garantizar el funcionamiento de los museos públicos y permitir el cumplimiento de sus finalidades”.

El plan anual previo – que de acuerdo con el § 1° del art. 33, del Decreto n° 8.124/2013, será denominado Plan Anual de Actividades – es el instrumento que permitirá a la unidad mantenedora (institutos estatales, secretarías, fundaciones, etc.) definir los recursos y las metas de desempeño de dicho museo, en conformidad con el Plan Museológico entregado por esos museos.

Es posible verificar que gran parte de los museos públicos no tienen conocimiento de los recursos que estarán disponibles para el desarrollo de sus actividades. Naturalmente, eso es un complicador para la planificación y ejecución. El hecho de que la legislación estime elaboración de un Plan Anual de Actividades tiene como objetivo establecer y dar visibilidad a un compromiso de desempeño y asignación de recursos. Para ello, el Plan Anual de Actividades deberá incluir, como mínimo, como indicado en el art. 33 del Decreto n° 8.124/2013:

- ◆ las acciones por desarrollar y las metas por cumplir el año siguiente a su elaboración;
- ◆ los recursos presupuestarios y financieros destinados al museo, destacándose las inversiones; y
- ◆ los recursos humanos disponibles y las acciones de capacitación previstas.

La forma que este plan tendrá y su proceso de construcción se definirán entre el museo público y el órgano o entidad al cual el museo está vinculado. Naturalmente, los recursos financieros previstos en el plan deberán tener correspondencia en la Ley Presupuestaria, aunque el plan no la repita, en la medida que trata otros temas, como metas y recursos humanos. Es importante recordar que el plan anual deberá estar basado en el Plan Museológico.

La Sección II de la Ley n° 11.904/2009, “Reglamento y Áreas Básicas de los Museos”, presenta dos instrumentos más que fortalecen los museos como instituciones. El primero es el encuadramiento orgánico, que incluye el vínculo, estructura organizacional y autonomía operativa de la institución respecto a la mantenedora.

El segundo es el Reglamento Interno, que determina los objetivos y describe las subdivisiones internas, determinando sus respectivas finalidades. Dicha situación se basa en el art. 18, que dispone: “Las entidades públicas y privadas de que dependan los museos deberán definir claramente su encuadramiento orgánico y aprobar el respectivo reglamento”.

En las subsecciones siguientes – I, II, III, IV e V –, se observa la operacionalización de las funciones museológicas y actividades corrientes de los museos: “Preservación, Conservación, Restauración y Seguridad”; “Estudio, Investigación y Acción Educativa”; “Difusión Cultural y Acceso a los Museos”; “Acervos de los Museos” y “Uso de las Imágenes y Reproducciones de los Bienes Culturales de los Museos”. Se destacan los siguientes artículos:

Art. 23. Los museos deben disponer de las condiciones de seguridad indispensables para garantizar la protección e integridad de los bienes culturales bajo su guardia, así como de los usuarios, de los respectivos empleados y de las instalaciones.

Párrafo único: Cada museo debe disponer de un Programa de Seguridad probado periódicamente para prevenir y neutralizar peligros.

Art. 28. El estudio y la investigación fundamentan las acciones desarrolladas en todas las áreas de los museos, en el cumplimiento de sus múltiples competencias.

§ 1° El estudio y la investigación orientarán la política de adquisiciones y descartes, la identificación y caracterización de los bienes culturales incorporados o incorporables y las actividades con fines de documentación, de conservación, de interpretación y exposición y de educación.

§ 2º Los museos deberán promover estudios de público, diagnóstico de participación y evaluaciones periódicas con el objetivo de la progresiva mejora de la calidad de su funcionamiento y atención a las necesidades de los visitantes.

Art. 41. La protección de los bienes culturales de los museos se completa por el inventario nacional, sin perjuicio de otras formas de protección concurrentes.

§ 1º Se entiende por inventario nacional la inclusión de datos sistematizada y actualizada periódicamente sobre los bienes culturales existentes en cada museo, para su identificación y protección.

§ 2º El inventario nacional de los bienes de los museos no tendrá implicaciones en la propiedad, posesión u otro derecho real.

§ 3º El inventario nacional de los bienes culturales de los museos será coordinado por la Unión.

§ 4º Para efecto de la integridad del inventario nacional, los museos se responsabilizarán por la inclusión de los datos sobre sus bienes culturales (BRASIL,2009).

El art. 41, antedicho, menciona el Inventario Nacional de los Bienes Culturales Musealizados (INBCM), que presenta la determinación de que los museos, por medida de preservación, envíen datos sobre sus acervos museológicos. Esa inclusión ocurrirá de forma gradual, por medio de un sistema informatizado, que garantizará la seguridad de las informaciones enviadas y permitirá la difusión y democratización de esas colecciones para los públicos, por medio de una única herramienta, la internet. Esa resolución se incluyó en la Resolución Normativa N° 1, del 31 de julio de 2014, que reglamenta los arts. 11 y 12 del Decreto n° 8.124, del 17 de octubre de 2013, que instituyó el INBCM, y por la Resolución Normativa N° 2, del 29 de agosto de 2014.

El INBCM es un instrumento de inclusión periódica de datos sobre los bienes culturales musealizados que integran los acervos museológico, bibliográfico y de archivo de los museos brasileños, para identificación, guardia y preservación, previstos en la Política Nacional de Museos

La Sección III de la Ley n° 11.904/2009 presenta el instrumento que es tema central de esta publicación. Los artículos 44º a 47º tratarán de forma específica la elaboración del Plan Museológico, complementados por el art. 23 y respectivos incisos y párrafo único del Decreto n° 8.124/2013.

Art. 44. Es deber de los museos elaborar e implementar el Plan Museológico.

Art. 45. El Plan Museológico se entiende como herramienta básica de planificación estratégica, de sentido global e integrador, indispensable para la identificación de la vocación de la institución museológica para definición, ordenamiento y priorización de los objetivos y de las acciones de cada una de sus áreas de funcionamiento, y fundamenta la creación o fusión de museos, constituyendo instrumento fundamental para la sistematización del trabajo interno y para la actuación de los museos en la sociedad.

Pasando al Capítulo III, “La Sociedad y los Museos”, la Sección I remite a las asociaciones de amigos de los museos, tratando sobre la comprensión y funcionamiento de esas instituciones. La Sección II presenta la importancia y finalidades del Sistema Brasileño de Museos y sus derivaciones, como los sistemas municipales, estatales y demás redes de integración. Sobre el tema, el art. 55 dispone: “El Sistema de Museos es una red organizada de instituciones museológicas, basado en la adhesión voluntaria, configurado de forma progresiva con objetivo de realizar la coordinación, articulación, mediación, calificación y cooperación entre los museos”.

Para finalizar, en el Capítulo IV, el aspecto tratado son las penalidades. El art. 66 hace algunas referencias a los tipos de sanciones administrativas que pueden aplicarse a las instituciones que no cumplan las medidas necesarias a la preservación o corrección de los inconvenientes y daños causados por la degradación, inutilización y destrucción de los bienes de los museos. Destacamos que dichas medidas, según el Título VII del Decreto n° 8.124/2013, se determinarán por medio de regular proceso administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constitución de la República Federativa Brasileña del 05 de octubre de 1988**. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Decreto-ley nº 25 del 30 de noviembre de 1937**, que organiza la protección del patrimonio histórico y artístico brasileño. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm. Acceso el 20 de enero de 2016.

_____. **Decreto nº 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la ley nº 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos y de la ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el instituto brasileño de Museos – ibram. Brasília, 2013. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Decreto nº 91.775 del 15 de octubre de 1985**, que reglamenta la ley nº 7.287, del 18 de diciembre de 1984, que dispone sobre la profesión de Museólogo y autoriza la creación del Consejo Federal y de los Consejos Regionales de Museología. Disponible en: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91775-15-outubro-1985-441776-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Enmienda Constitucional nº 71 del 29 de noviembre de 2012**, que añade el art. 216-a a la Constitución Federal para instituir el Sistema Nacional de Cultura. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emen-das/emc/emc71.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

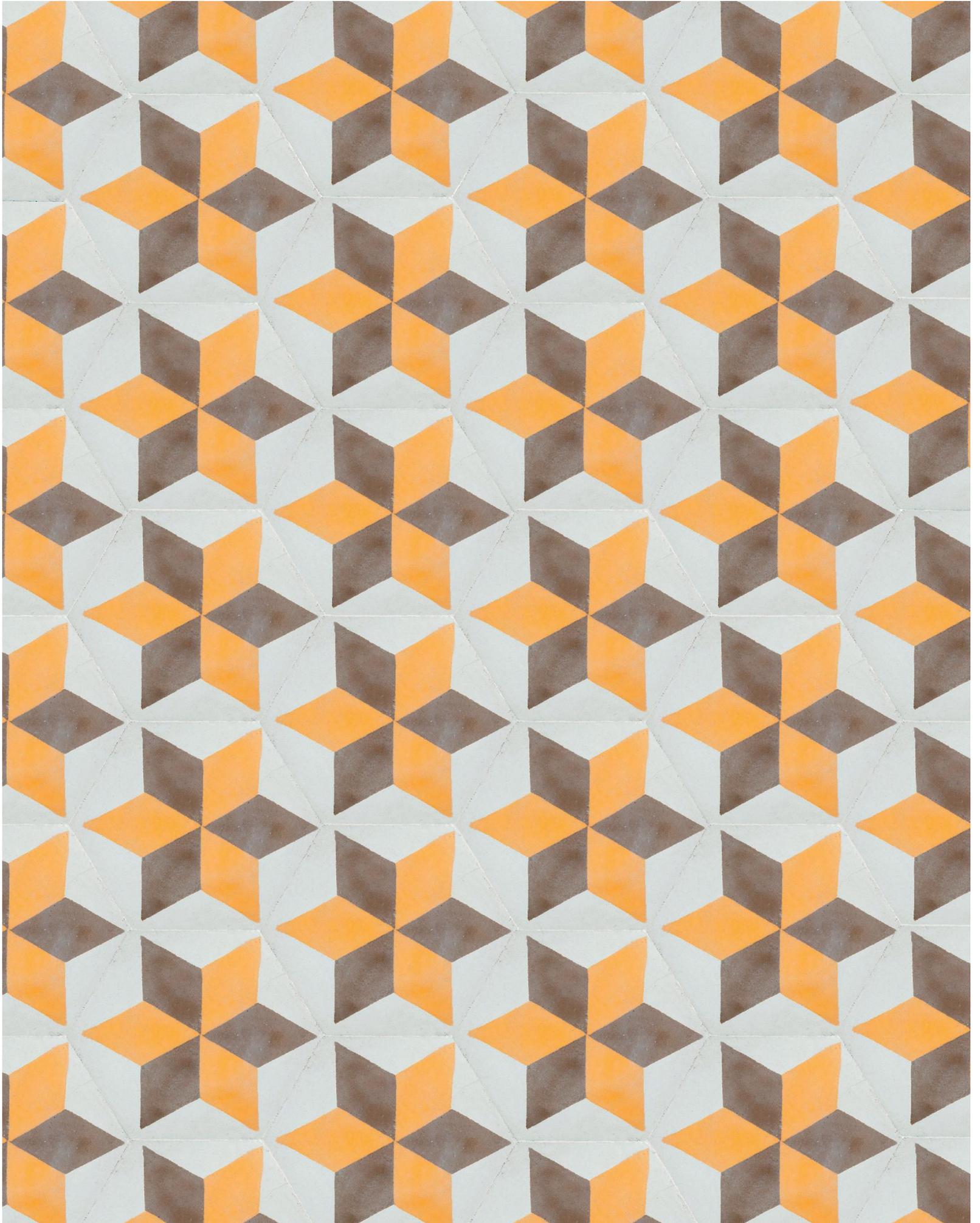
_____. **Ley nº 7.287 del 18 de diciembre de 1984**, que dispone sobre la Reglamentación de la Profesión de Museólogo. Disponible en : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7287.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

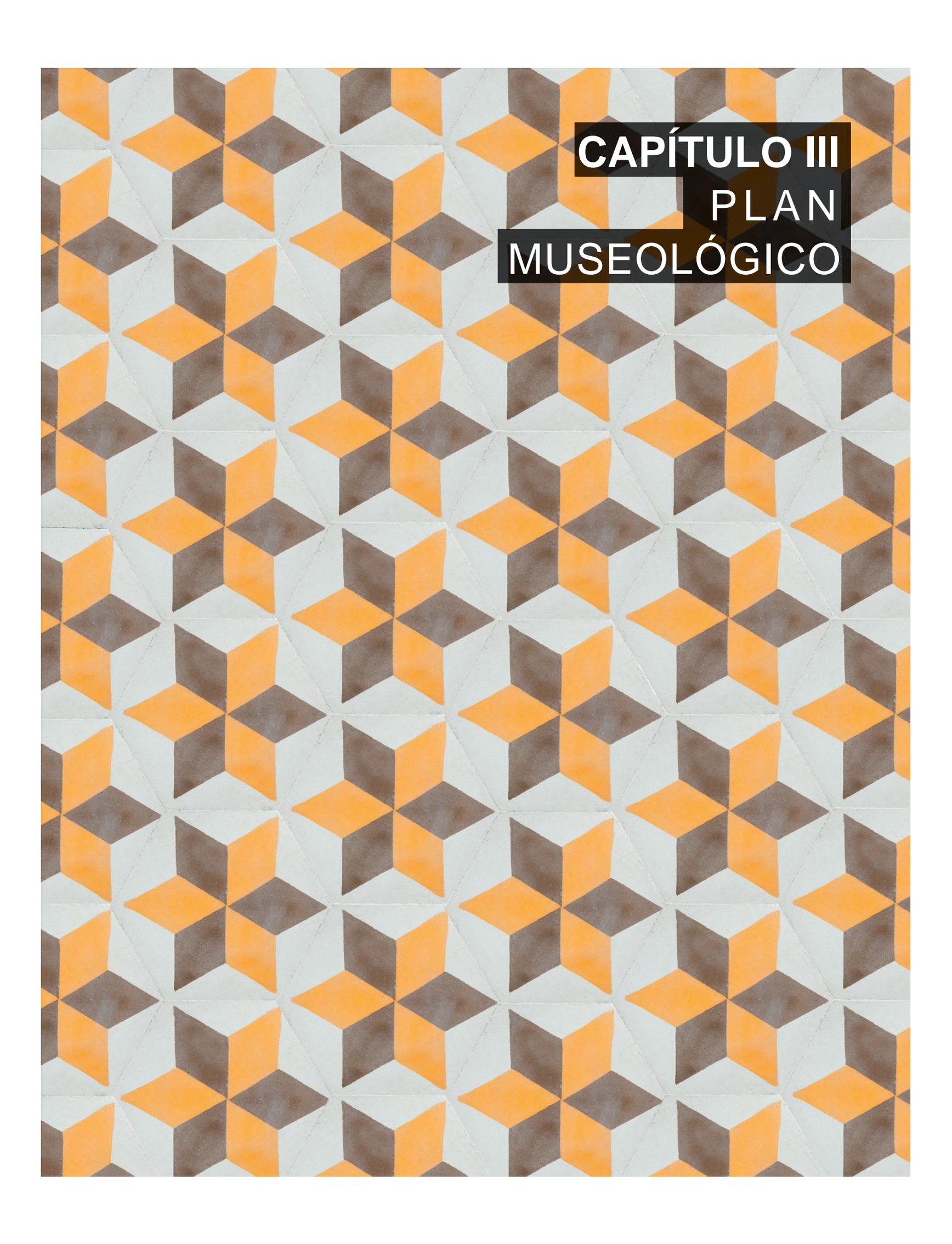
_____. **Ley nº 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley nº 11.906 del 20 de enero de 2009**, que creó el Instituto Brasileño de Museos – Ibram, creó 425 (cuatrocientos veinticinco) cargos efectivos del Plan Especial de Cargos de la Cultura, creó Cargos en Comisión del Grupo-Dirección y Asesoría Superiores - DAS y Funciones Gratificadas, en el alcance del Poder Ejecutivo Federal, y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11906.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

IBRAM. **Resolución normativa nº1 del 31 de julio de 2014**, que normatiza el inventario nacional de los Bienes Culturales Musealizados en conformidad con el Decreto nº 8.124. Disponible en: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/legislacao/portarias-e-instrumentos-normativos/>. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Resolución normativa nº2 del 29 de agosto de 2014**, que establece los elementos de descripción de las informaciones sobre el acervo museológico, bibliográfico y de archivo que deben declararse en el Inventario Nacional de los Bienes Culturales Musealizados. Disponible en: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/legislacao/portarias-e-instrumentos-normativos/>. Acceso el 31 de octubre de 2016.





CAPÍTULO III
PLAN
MUSEOLÓGICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La literatura sobre planificación y estrategia es muy grande. Es posible decir que la idea de planificación se conoce y de alguna manera se acepta y practica en mayor o menor nivel. En varios momentos de nuestra vida personal y profesional enfrentamos la necesidad de planificar o participar de procesos de planificación. A pesar de ello, es necesario conceptualizar qué se entiende por planificación, para elaboración de un Plan Museológico. En la definición que Mintzberg (2004, p. 26) denomina de “operativa”, la “Planificación es un procedimiento formal para producir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de decisiones”. Aquí está incorporada la idea de formalización en el proceso de planificación, de sistematización y de racionalización aplicadas a situaciones y procesos que se desea planificar.

Según el autor, entre las razones para planificar, dos se destacan: una sería la coordinación de las actividades, es decir, la descomposición del camino por seguirse en actividades para las diferentes partes de la organización garantizaría la realización del trabajo y la aplicación de los esfuerzos en un mismo sentido; otra razón para planificar sería garantizar tomar en cuenta el futuro, en sus aspectos negativos o positivos.

Es importante una breve mirada en el término “estrategia”. Una comprensión común es que estrategia equivale a una dirección o curso de acción. Otro es o que se refiere a estándar de comportamiento. La primera alternativa estaría vinculada al comportamiento para el futuro, mientras la segunda mira hacia el pasado. A menudo existe una diferencia entre la estrategia pretendida por la organización y la estrategia realizada, es decir, entre la dirección diseñada y qué, de hecho, se realiza, se hace concreto. Esa diferencia puede ser afectada por un modelo de “estrategias emergentes”, “[...] en el cual un estándar realizado no fue expresamente pretendido. Se tomaron providencias, una por una, que convergieron con el tiempo a algún tipo de consistencia o estándar” (MINTZBERG, 2004, p. 35).

Eso es relevante, en la medida que estrategias emergentes no son necesariamente buenas o malas, pero son posibilidades por lo general desconsideradas en procesos de planificación, pero, comúnmente utilizadas por las instituciones frente a eventos inesperados. Otra implicación de esa idea es discutir la creencia que la estrategia necesariamente se origina de un único local de la organización o solamente de los niveles jerárquicos más altos.

Es de conocimiento general que un gran número de estrategias no se implementan. Es posible considerar que un fracaso de implementación puede ser también un fracaso de formulación, que nos lleva a entender la relevancia de una mayor proximidad entre la elaboración de la estrategia y los responsables de su ejecución. Es importante también reflexionar sobre la siguiente afirmación: “Las organizaciones se comprometen en la planificación formal, no para crear estrategias, sino para programar las estrategias que ya tienen, es decir, elaborar y operacionalizar sus consecuencias formalmente” (MINTZBERG, 2004, p. 264). Es decir, puede entenderse que las estrategias existen, aunque no explícitas en una planificación formal.

El proceso de planificación registra primero las estrategias por desarrollar, ocupándose con los pasos siguientes de comunicación para la organización y operacionalización. Las estrategias existentes pueden ser contradictorias o inadecuadas, demandando la alineación de las acciones a la estrategia. Es importante recordar algunos peligros apuntados por Mintzberg (2004) relativos a las ventajas comúnmente asociadas a la formación de estrategias. En resumen, la estrategia no debe inhibir la atención a nuevas posibilidades, simplificar demasiado la comprensión de la organización o inhibir la creatividad. Es importante tener en mente que elevados estándares de desempeño operativo pueden reducir costos, mejorar la calidad o reducir plazos, pero sin una visión y orientación estratégica, difícilmente la organización tendrá éxito sostenible (KAPLAN; NORTON, 2008). En ese sentido, no basta la eficiencia en la gestión, si no se fortalece la misión del museo.

Algunos autores trabajan tres niveles de planificación: estratégica, táctica y operativa. Ese enfoque puede ser útil para la organización y para la visión general del proceso. La planificación estratégica sería el instrumento más amplio, genérico y sintético. Involucra toda la organización y se dirige al largo plazo. La planificación táctica abarca las unidades o funciones de la organización, siendo más detallada y dirigiéndose a plazos más cortos. La planificación operativa abarca las actividades específicas por desarrollar en corto plazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Dicho de otra manera, lo estratégico diría qué debe hacerse; lo táctico, cómo debe hacerse; y lo operativo, los pasos necesarios para su realización.

Otra visión de estrategia estaría sujeta al lugar y al momento de la organización – lo que es estratégico para un nivel jerárquico puede ser táctico para otro y aquello que es táctico en un momento puede ser estratégico más adelante.

Las características de la planificación en ambiente dinámico, la ausencia de estructura administrativa consolidada, la complejidad de las operaciones de la organización o su tamaño, por ejemplo, son factores que afectan los procesos formales de planificación. En resumen, se trata de mostrar que debemos estar atentos a las características particulares de nuestras organizaciones y verificar cómo el proceso de planificación dialoga y se articula con esas particularidades.

PAPEL E IMPORTANCIA

En Brasil, la elaboración de Plan Museológico es deber de todos los museos, como vimos en el capítulo anterior. La estructura propuesta en la legislación, aunque en la forma de recomendación, destaca la posibilidad y adecuación de diferentes realidades.

El sector de museos tiene características propias, que lo distingue en el área de la cultura, pues ningún museo es igual a otro. Eso significa proporcionar una visión crítica que ayude en la construcción de planes museológicos adecuados a las diferentes realidades, pues cada institución tiene su forma de organización y construcción de identidad. Al fin y al cabo, cada institución puede estar en funcionamiento o en etapa de creación, pertenecer al sector público o privado y tener o no experiencia de planificación estratégica.

La importancia del Plan Museológico está asociada a los recientes cambios en directrices de la política de museos, principalmente desde las conferencias y foros que reunieron profesionales del área museológica para discutir los cambios y los avances en la política pública para museos desde el 2003. La ampliación del diálogo con el campo de museos estableció las principales directrices para el establecimiento de una política para el sector de forma estratégica.

El Plan Museológico debe elaborarse con la finalidad de orientar la gestión del museo y estimular la articulación entre los diferentes sectores de funcionamiento, tanto en la mejora de las instituciones museológicas ya existentes, como en la creación de nuevos museos. Esa herramienta de planificación estratégica debe ordenar y priorizar las acciones por desarrollarse por el museo para cumplimiento de su función social y constituirse como un documento museológico que orienta la trayectoria del museo.

La comprensión de la importancia del Plan Museológico para el desarrollo de la gestión de los museos resultó en su inclusión en el texto del Estatuto de Museos. En la Ley nº 11.904/2009, el Plan Museológico se trata en sección específica y puede considerarse bien detallado, respecto a otros aspectos técnicos igualmente presentes en la legislación, en el Decreto nº 8.124/2013, quedando claro a los museos su obligación de elaboración e implementación.

El Plan Museológico se presenta en el art. 45 como herramienta básica de planificación estratégica, de sentido global e integrador. Queda clara, por lo tanto, la dimensión estratégica del plan, donde puede encontrarse la definición de la misión, el diagnóstico y la identificación de los públicos. El término “integrador” puede entenderse tanto en el aspecto de integración de las diferentes áreas y actividades de un museo, como de articulación entre la visión estratégica y la operativa.

En el mismo artículo, el plan fundamenta la creación o la fusión de museos, es decir, un nuevo museo ya debe nacer con un Plan Museológico y la fusión de museos requiere la existencia de un plan que considere la nueva realidad. El alcance del plan define también el encuadramiento de determinada unidad como sucursal o seccional para fines de Estatuto. Son sucursales, aunque dependan administrativamente de otros museos, las unidades con Plan Museológico propio.

Sin embargo, el Plan Museológico no es solamente un plan estratégico. La legislación nos indica un conjunto de programas, que corresponden a diferentes actividades que integran la gestión de museos. El Plan Museológico presenta elementos de planificación táctica, es decir, de la planificación relativa al nivel de gestión de la organización. Los programas delimitan grandes áreas y los proyectos que los componen indican qué hacer para lograr los objetivos estratégicos.

Los programas corresponden a las áreas de trabajo del museo y el conjunto puede modificarse de acuerdo con la realidad de cada museo. Son ellos:

- ◆ **Institucional:** abarca el desarrollo y la gestión técnica y administrativa del museo, además de los procesos de articulación y cooperación entre la institución y los diferentes agentes.
- ◆ **Gestión de Personas:** abarca las acciones destinadas a la valorización, capacitación y bienestar del conjunto de servidores, empleados, prestadores de servicio y demás colaboradores del museo, el diagnóstico de la situación funcional existente y necesidades de readecuación.
- ◆ **Acervos:** abarca el procesamiento técnico y la gestión de los diferentes tipos de acervos de la institución, incluidos los de origen bibliográfico y de archivo.
- ◆ **Exposiciones:** abarca la organización y utilización de todos los espacios y procesos de exposición del museo, intra o extramuros, de larga o corta duración.
- ◆ **Educativo y Cultural:** abarca los proyectos y las actividades educativo-culturales desarrolladas por el museo, destinados a diferentes públicos y articulados con diferentes instituciones.
- ◆ **Investigación:** abarca el procesamiento y la disseminación de informaciones, destacando las líneas de investigación institucionales y los proyectos dirigidos a estudios de público, patrimonio cultural, museología, historia institucional y otros.
- ◆ **Arquitectónico-urbanístico:** abarca la identificación, conservación y adecuación de los espacios libres y los construidos, además de las áreas alrededor de la institución, con la descripción de los espacios e instalaciones adecuados al cumplimiento de sus funciones y al bienestar de los usuarios, servidores, empleados, prestadores de servicios y demás colaboradores del museo, involucrando la identificación de los aspectos de comodidad ambiental, circulación, identidad visual, posibilidades de expansión y accesibilidad física y lenguaje expográfico dirigidos a las personas portadoras de necesidades especiales.
- ◆ **Seguridad:** abarca los aspectos relacionados a la seguridad del museo, de la edificación, del acervo y de los públicos interno y externo, incluidos sistemas, equipos e instalaciones y la definición de rutinas de seguridad y estrategias de emergencia.
- ◆ **Financiación y Fomento:** abarca la planificación de estrategias de captación, aplicación y gestión de los recursos económicos.
- ◆ **Comunicación:** abarca acciones de divulgación de proyectos y actividades de la institución y disseminación, difusión y consolidación de la imagen institucional en los niveles local, regional, nacional e internacional.
- ◆ **Socioambiental:** abarca un conjunto de acciones articuladas, comprometidas con el medio ambiente y áreas sociales, que promuevan el desarrollo de los museos y de sus actividades, a partir de la incorporación de principios y criterios de gestión ambiental (incluido por el Decreto n° 8.124, del 2013).
- ◆ **Accesibilidad Universal (incluido por la ley n° 13.146, del 2015):** proyectos y acciones relativas a la accesibilidad a todas las personas en los museos deberán constar en todos los programas integrantes en programa específico, resultado de agrupación o despliegue.

Un aviso importante se refiere al carácter interdisciplinario de los programas. Por ejemplo, el Programa Educativo puede tener reflejos en el Programa de Gestión de Personas, en caso demande capacitación o nuevos servidores o en el Programa de Financiación y Fomento, en caso necesite inversiones o en el Programa de Comunicación, en caso necesite difusión para la comunidad o escuelas.

El Estatuto de Museos prevé, también, que los proyectos tengan un cronograma de ejecución y que se desplieguen en acciones, que se acerca de una planificación operativa. En el caso de los museos públicos, es necesario articular el Plan Museológico con el plan anual previo, como observamos anteriormente.

Se recomienda que el Plan Museológico se elabore de forma participativa, involucrando los empleados del museo y otros actores relevantes, como representantes de la comunidad, asociación de amigos, profesores o representantes de actividades económicas que se relacionen con el museo, por ejemplo. Se recomienda también la evaluación permanente y la revisión periódica, con la temporalidad definida en el reglamento interno. La legislación, sin embargo, no especifica el periodo abarcado por el plan, aunque se sugiera el plazo de cinco años como un plazo razonable, para implementación de las acciones.

Es importante recordar que: “§ 1º La elaboración de planes, programas y proyectos museológicos, para creación, fusión o mantenimiento de los museos, debe estar en conformidad con la Ley 7.287/84” (Art. 8º de la Ley 11.904/2009). El Consejo Federal de Museología (Cofem), por medio de la Resolución nº 03/2013, determina:

Art. 1º Determinar que los Corems envíen correspondencia a los Museos Públicos y Privados, Fundaciones, Secretarías Estatales y Municipales, Universidades y Ministerios, al Ibram, al IPHAN y demás instituciones que tienen y administran instituciones museológicas de acuerdo con el artículo 1º de la Ley 11.904, informando la obligatoriedad de tener a un museólogo debidamente registrado en su Colegio Profesional formando parte del equipo o elaborando el Plan Museológico de las instituciones.

Ya se han publicado algunas orientaciones técnicas de cómo desarrollar estratégicamente los museos. En ese sentido, indicamos a continuación algunos materiales de referencia:

BARJA, Wagner (2013): **Gestión museológica: cuestiones teóricas y prácticas** – Fue fruto del “Seminario Internacional sobre Gestión Museológica – Temas Teóricos y Prácticos”, que se realizó en el Museo Nacional del Conjunto Cultural de la República el 2012 con el objetivo de recolectar relatos sobre la gestión de patrimonio, políticas e implantación de prácticas en museos.

CÁMARA DE DIPUTADOS (2013): **Legislación sobre Museos** – Es una compilación de las leyes, decretos y normas correlacionadas a los museos brasileños, además de presentar otros documentos importantes para el contexto museológico, como la Declaración de Quebec, la Declaración de Caracas o el Código de Ética para Museos del ICOM, publicado el 2001.

COLBERT, Jennifer (1998): **Strategic Planning Manual: Museos Australia** – Inicialmente pensado como una fuente de ayuda para la planificación de pequeños museos en Australia, la publicación afirma destinarse a todos los tipos de museos. Pretende suministrar informaciones en temas primordiales como determinar una visión adecuada para el museo y como realizar la revisión de las actividades operativas del museo. La publicación pretende, por lo tanto, ayudar a los museos en la mejora de su visión conceptual y de sus actividades operativas. Sus capítulos son: ¿Qué es un plan estratégico?; ¿Por qué hacerlo?; ¿Quién debe estar involucrado?; ¿Cómo hacerlo? Paso 1: análisis de la situación (diagnóstico), Paso 2: análisis de los objetivos, Paso 3: análisis estratégico, Paso 4: evaluaciones. (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

COSTA, Evanise Pascoa (2006): **Principios Básicos de Museología** – Manual práctico con orientaciones básicas para aquellos que desean crear un museo. Define qué es y cómo se organiza. Trata los siguientes tópicos: los espacios del museo; la documentación museológica; la conservación del acervo; el transporte del acervo; el montaje de la exposición; y la seguridad en los museos. No trata la planificación estratégica o la elaboración de Plan Museológico (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

DAVIES, Stuart (2001): **Plan Director**. El objetivo del autor es suministrar elementos de gerencia estratégica y un diagrama o “modelo” para el proceso de elaboración de una planificación museológica. Los capítulos del libro acompañan y describen las etapas de elaboración de un Plan Director. Aunque las dimensiones política y social que forman parte de la elaboración de la misión de un Plan Museológico no estén presentes en la propuesta del libro, los aspectos de gestión destacados son muy importantes para la planificación estratégica. (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

ICOM (2004): **Cómo administrar un museo: manual práctico** – Este manual se produjo a pedido del Comité Intergubernamental de Unesco para la Protección del Patrimonio Cultural de Iraq, pero sus autores creen que se destina a diferentes públicos: a nuevos o futuros profesionales de museos con experiencia mínima de cómo administrar un museo; o a profesionales experimentados y técnicos en las diferentes áreas de trabajo especializadas del museo, explicándoles sobre las responsabilidades y el trabajo de sus compañeros de otros departamentos y especialidades. Es un manual que puede servir como recurso valioso en las discusiones internas, siempre necesarias entre el personal y las autoridades administrativas, sobre el desempeño actual y la futura política y dirección de su propia institución. En el capítulo específico sobre Gestión de Museos, los autores presentan el análisis SWOT (metodología de evaluación del contexto de la institución). (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (1998): **Manual de gestión de museos** – Manual español, pero traducido del inglés. Trata especialmente el tema de la gestión de museos. Se divide en tres capítulos, tratando de responder a las preguntas: ¿para qué sirve la gestión de museos? ¿quién administra? ¿cómo administra? En la tercera y última parte, se presentan varios estudios de caso de gestión de museos. No trata directamente la elaboración de una planificación estratégica.

MASON, Timothy (2004): **Gestión museológica: desafíos y prácticas** – El libro trata el tema de la gestión de museos. Sus tópicos principales: programas que tienen como objetivo la elevación de los estándares en museos; plan de desarrollo para museos; la estructura legal de los museos en Gran Bretaña; captación de recursos; voluntarios; y asociaciones de amigos de los museos. El autor dedica una parte del libro al tema del “plan de desarrollo” del museo como forma de garantizar una buena gestión presente y futura. Describe de detalle la elaboración de ese “plan de desarrollo”. (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (s.d.): **Criterios para la elaboración del plan museológico** – La publicación, elaborada por la Subdirección General de Museos Estatales de España, es un manual general de planificación para museos. Trata la importancia de la elaboración del Plan Museológico como herramienta de planificación institucional. Trata de ayudar en la elaboración de un Plan Museológico tanto para museos que están iniciando como para aquellos que ya están en funcionamiento. Describe las partes componentes del plan y las etapas de su elaboración. Cuenta con varios anexos que ayudan en la elaboración del Plan Museológico. (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

TRINDADE, Silvana Cançado (2010): **Planificación museológica: Cuaderno 02** – Este breve manual parte del hito legal del Plan Museológico y sugiere las siguientes etapas y estructuras de producción: (1) Diagnóstico; (2) Definición de la vocación del museo; (3) Programas, proyectos y acciones; y (4) Publicidad. Presenta un breve y útil guion de diagnóstico, además de un modelo de participación en la elaboración del plan que se restringe solamente al museo, es decir, sin la participación de la comunidad externa al museo. (Publicación integral disponible para acceso online. Ver enlace en la referencia bibliográfica.)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARJA, Wagner. **Gestão museológica: Questões teóricas e práticas**/Seminario internacional sobre gestión Museológica realizado por el Museo Nacional del Conjunto de la República – Brasília, Câmara de Diputados, Edições câmara, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la ley nº 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos, y de la ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el instituto brasileño de Museos – ibram. Brasília, 2013. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm. acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley nº 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm. acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley nº 13.146 del 6 de julio de 2015**, que instituyó la Ley Brasileña de Inclusión de la Persona con Minusvalía (Estatuto de la Persona Minusválida). Disponible en http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm. acceso el 23 de noviembre de 2016.

CÂMARA DE DIPUTADOS. **Legislação sobre museus** – 2ª Ed. – Brasília: Câmara de Diputados, Edições câmara, 2013.

CHIEVENATO, Idalberto; Sapiro, arão. **Planejamento estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COFEM. **Resolución normativa nº3 del 4 de octubre de 2013**, que instruyó los corem's para el cumplimiento del artículo 8º da ley 11.904 que instituyó el Estatuto de los Museos y otras providencias. disponible en: <http://cofem.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2009/05/cofem-rESolu%c3%87%c3%83o-03-2013.pdf>. acceso el 23 de noviembre de 2016.

COLBERT, Jennifer. **Strategic Planning Manual: Museums Australia**. Australia, 1998. disponible en: http://mgns.org.au/media/uploads/files/CAN_1998_Strategic_Planning_Manual.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

COSTA, Evanise Pascoa. **Princípios básicos de museologia**. Curitiba, Ccoordenação do Sistema Estadual de Museus/Secretaria de Estado da cultura, 2006. acceso en: http://www.cultura.pr.gov.br/arquivos/File/downloads/p_museologia.pdf. acceso el 31 de octubre de 2016.

DAVIES, Stuart. **Plano diretor**. São paulo: Editora da universidade de São paulo; Fundação Vitae, 2001. disponible en: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro1.pdf. acceso el 31 de octubre de 2016.

ICOM. **Como gerir um museu: manual prático**. Francia: icoM, 2004. disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/ima-ges/0018/001847/184713por.pdf>. acceso el 31 de octubre de 2016.

KAPLAN, r; norTon, d. **The Execution Premium** – integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones deusto: 2008.

LORD, barry; lord, gail dexter. **Manual de gestión de museos**. barcelona: Editorial ariel, 1998.

MASON, Timothy. **Gestão museológica: desafios y prácticas**. São paulo: Editora da universidade de São paulo; british council; Fundação Vitae, 2004. disponible en: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro7.pdf. acceso el 31 de octubre de 2016.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. **Criterios para la elaboración del plan museológico**. Madrid, s.d. disponible en: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/portada.html>. acceso el 31 de octubre de 2016.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Rio Grande do Sul: arTEMEd Editora/bookMan Editora, 2004.

TRINDADE, Silvana Cançado. **Planejamento museológico: Caderno 02**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de cultura/Superintendência de Museus e artes Visuais de Minas gerais, 2010. disponible en: http://www.cultura.mg.gov.br/files/museus/2miolo_planejamento_museologico.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL PLAN MUSEOLÓGICO

ETAPA I – CARACTERIZACIÓN, PLANIFICACIÓN CONCEPTUAL, DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CARACTERIZACIÓN DEL MUSEO

El propósito de este tópico es permitir al lector la comprensión de las principales características del museo respecto a su proceso de formación, su importancia, estructura, su acervo y su situación actual. Se propone que esa caracterización se estructure en tres partes:

1. Un **historial** que permita comprender el proceso de constitución del museo y de su acervo, su importancia y los hechos relevantes en ese proceso.
2. La **descripción de la institución** museológica, para permitir la comprensión de las características de la localidad a la cual pertenece el museo, sus espacios y conjuntos patrimoniales.
3. La **actuación del museo** se refiere a las actividades desarrolladas por la institución. Ese último punto no debe confundirse con un informe detallado de actividades, sino con la descripción de sus líneas de actuación y hechos relevantes.

PLANIFICACIÓN CONCEPTUAL

La planificación conceptual del Plan Museológico se realiza por la definición de la misión, de la visión y de los valores del museo y por el análisis del ambiente al cual pertenece, subsidiado por el diagnóstico de sus recursos y de sus públicos.

En ese sentido, es importante destacar que el museo es esencialmente una organización abierta a la comunidad y que mucho de aquello que puede definirse como estratégico se refiere al modo como el ambiente externo evalúa el papel de esa institución.

Como resultado, se pretende que esa reflexión apunte “qué debe hacerse” para que el museo cumpla su función en la sociedad, considerando dos formas articuladas:

1. Qué debe ser hecho por la unidad museológica.
2. Cuáles son los deseos de la comunidad en “utilizar el museo”.

MISIÓN

La misión se refiere al papel de la organización en la sociedad e indica su razón de ser y existir (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009). Debe definirse en términos de satisfacción del ambiente externo y no en oferta de bien y servicio. Debe mantener también coherencia con la historia, presente y futuro de la organización, obteniendo tanto la credibilidad de la institución como la del público. La misión es eficaz cuando logra definir la identidad de la organización y cuando crea sinergia con sus públicos de interés. Es decir, forma parte de la construcción de la misión el conocimiento de las necesidades de sus públicos. La misión debe revisarse periódicamente.

Ejemplos:

MUSEO CASA DA PRINCESA - Ibram/MinC

Preservar, investigar y comunicar la memoria nacional relativa al Ciclo del Oro en Goiás, enfatizando la importancia histórica de Pilar de Goiás en este proceso y la riqueza arquitectónica del inmueble donde está ubicado, con el objetivo de contribuir para el desarrollo sociocultural del país y para la promoción de la dignidad humana, de la universalidad del acceso y el respeto a la diversidad cultural. (Plan Museológico Museo Casa da Princesa)

MUSEO DAS MISSÕES - Ibram/MinC

Investigar, documentar y divulgar la experiencia histórica misionera, por medio de un pensamiento crítico sobre las relaciones entre patrimonio cultural, arte, historia y memoria y estimular en la población local la reflexión sobre el legado cultural de los restos históricos de la región misionera del Rio Grande do Sul. (Plan Museológico del Museo das Missões)

VISIÓN

La visión es la imagen de la organización en el futuro, es la situación futura deseada que orienta los objetivos y la misión. Debe merecer credibilidad, por lo tanto, necesita ser coherente con el comportamiento presente y factible, aunque sea ambiciosa. Pretende ser un factor de agregación de esfuerzos y de compartimiento de información respecto a lo que se desea construir. Como la misión, es importante que sea sencilla, clara y directa. Puede definirse como una visión crítica del pasado y del presente, con el objetivo de construir una memoria futura.

Ejemplo:

MUSEO IMPERIAL - Ibram/MinC

Ser una referencia nacional para estudio y reflexión de la historia del Brasil Imperial y, en particular, de la historia de la ciudad de Petrópolis.

VALORES

Es el conjunto de conceptos, filosofías, virtudes y creencias consideradas y practicadas por la organización, por sobre la actuación cotidiana. Está vinculada al modo de trabajar y ofrecer servicios, siendo una referencia de comportamiento en todas las acciones. Podemos pensar, entre las múltiples posibilidades, en algunos ejemplos de valores para un museo:

- ◆ Respetar la diversidad de públicos.
- ◆ Compromiso con el medio ambiente.
- ◆ Celar por la ética profesional.
- ◆ Gestión transparente y participativa.
- ◆ Valorización del equipo de trabajo.
- ◆ Comprometimiento con la comunidad local.

Una de las dificultades respecto a la construcción de la misión y de la visión es la confusión entre el significado de estos dos términos. Un ejemplo sería tener como misión ser la referencia nacional en determinado aspecto. Otro problema es la redacción demasiado amplia y vaga, de modo que se pierda la individualidad de la organización, o, por el contrario, demasiado larga, dificultando la comprensión. A menudo los museos tienen normas legales que indican la finalidad de su creación. A pesar de elementos importantes de caracterización de la institución, ellos raramente cumplen los requisitos de misión y visión.

MOMENTO ACTUAL

Consiste en el relato, en el diagnóstico de la situación actual del museo, para permitir que se comprendan los hechos considerados más importantes relativos a la actuación de la unidad. Se incluirían aquí, por ejemplo: las prioridades actuales; los eventuales éxitos y dificultades recientemente percibidos; las expectativas y características de la comunidad; los proyectos más significativos en curso; eventuales alteraciones introducidas en la orientación del museo; nuevas directrices u orientaciones definidas por el museo u órgano a que estén vinculadas, en caso exista; y al desarrollo del Plan Museológico y sus objetivos, metas y proyectos. Constituye un punto de partida para la construcción de la estrategia de actuación que se desarrollará.

DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

En la construcción de la estrategia, se examinan dos dimensiones: la externa y la interna. En la primera, la organización debe considerar el ambiente externo, el contexto en que está insertada. En la segunda, debe mirarse hacia adentro de la organización, es decir, su ambiente interno.

Recomendamos especial atención a los estudios de público en la elaboración del análisis de los ambientes interno y externo para realización del diagnóstico y a los estudios que incluyen el perfil de las personas asociadas a las actividades relativas a los museos. El público es tanto el que frecuenta como el que no frecuenta el museo. Los estudios de público también están asociados a la percepción de esos públicos acerca de la unidad, tanto respecto a los públicos participantes de las actividades del museo, como respecto a la relación entre el museo y los públicos en potencial. Lo que se pretende con ese enfoque es que el museo conozca los públicos que lo frecuentan y dimensione los que no frecuentan el espacio.

No debemos tomar el sentido de frecuencia como solamente los que visitan la exposición, sino, como el gran universo posible de personas que contribuyen para la identidad del museo: que lo visitan; que ayudan a proteger el acervo; que participan de las actividades educativas y culturales; o los que ayudan en su elaboración. Es decir, todo el público que frecuenta y contribuye para la formación de la memoria del entorno en el museo, y del museo en el entorno.

Como ejemplo, podemos imaginar un museo frecuentado por alumnos de escuelas públicas y que conozca el número de visitas, la edad y la escuela en que estudian. Este sería el público atendido. El público potencial sería el conjunto de alumnos y escuelas del municipio, o, por lo menos, parte de ellas. Un análisis de esos datos permitiría descubrir si la visitación de estudiantes puede aumentar, si está concentrada en un determinado rango de edad o si está concentrada en determinadas escuelas.

Pero el análisis puede ir más allá, buscando saber si existe demanda de determinadas actividades educativas y si existen aspectos de la memoria de ese público que pueden ser absorbidos por el museo; o tratando de descubrir qué memorias forman parte de la familia de esos alumnos. El análisis puede evaluar de qué manera el ambiente de la escuela puede asociarse con el ambiente del museo.

Los datos y el diagnóstico del público podrían estar asociados, por ejemplo, a la participación de la comunidad de padres y alumnos, a la articulación de profesores vinculados con los programas Educativo y Cultural, o de Acervo, es decir, la actividad del museo articulada con la participación y el diagnóstico amplio de la relación entre el museo y el entorno.

A partir de ello, es posible establecer un objetivo estratégico para ampliar ese diálogo por medio de la creación de proyectos para su concreción. Aunque la visitación de determinado museo esté aumentando, es posible descubrir que ese aumento no incluye públicos específicos. Podemos imaginar un museo que entienda como misión ser un museo integral, pero descubre que no es frecuentado por la comunidad más cercana o por adultos mayores. De esa manera, podría pensar en estrategias y proyectos que permitieran utilizar sus instalaciones de modo más eficiente y con enfoque en sus objetivos. Muchas veces tenemos una evaluación de los públicos basada en la práctica y no en datos objetivos y sistematizados. Aunque la mayor parte de las veces sea correcta, tratar de disponer de datos concretos para la evaluación puede revelar sorpresas.

La legislación museológica impone a los museos públicos y privados la obligatoriedad de enviar a Ibram los datos e informaciones relativas al cuantitativo anual de visitación. Esa responsabilidad se respalda en el inciso VIII del art. 4º del Decreto nº 8.124/2013: “VIII - enviar al Ibram datos e informaciones relativas a las visitaciones anuales”. Para su cumplimiento se publicó la Resolución Normativa nº 03, del 19 de noviembre de 2014, que define los criterios y los procedimientos que deben considerar los museos además de mencionar el formulario de visitación anual, disponible para consulta en el portal del Ibram. Esa acción le permite a los museos la sistematización primaria de datos de visitación.

El ambiente externo está asociado a la ampliación del contacto entre las diferentes funciones museológicas y los públicos, pero también está asociado a la identificación de elementos dificultadores de esa articulación. Una serie de métodos y análisis pueden utilizarse para identificar elementos de ese ambiente interno y externo.

Gran parte de la literatura disponible enfatiza organizaciones en ambiente competitivo, que debe adaptarse a la realidad de los museos. Un instrumento muy utilizado para esa actividad es el análisis SWOT. El nombre viene de las iniciales de las palabras en inglés Strengths [Fuerzas], Weaknesses [Debilidades], Opportunities [Oportunidades] y Threats [Amenazas].

Para desarrollo de los análisis de ambientes, pueden utilizarse varios instrumentos, como reuniones con el equipo, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales, etc.

		DIAGRAMA DE ANÁLISIS SWOT	
		RESPECTO A LA ACTUACIÓN	
		Ayuda	Perjudica
ORIGEN	Organización (análisis interno)	FUERZAS	DEBILIDADES
	Ambiente externo (análisis externo)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Factores internos

En la terminología del análisis SWOT, el ambiente interno se trata en términos de Fuerzas y Debilidades o los puntos fuertes y de mejora de la organización. Un punto fuerte es un factor positivo que permitirá al museo alcanzar con más facilidad sus objetivos, distinguiéndolo de organizaciones semejantes. Un factor positivo diseminado se considera un punto neutro, pues no distingue la organización. Un punto de mejora, por otro lado, es algo que pone la organización en desventaja en la búsqueda de sus objetivos, algo que le falta o que no desempeña adecuadamente.

Un tratamiento utilizado para orientar el análisis es mantener el enfoque en los recursos, competencias y cultura organizacionales. Los temas sugeridos en la elaboración de los programas del Plan Museológico – que se tratarán más adelante, en esta publicación, en Etapa II. Elaboración de los Programas – brindan elementos para ese análisis.

Factores externos

El análisis de factores externos consiste en el conocimiento y en la búsqueda de informaciones sobre las condiciones del ambiente al cual pertenece el museo, identificando oportunidades y amenazas. Oportunidades son situaciones externas a la organización, actuales o previsibles en el futuro, que pueden afectar positivamente el alcance de los objetivos. Las amenazas son situaciones de la misma naturaleza que, en caso no se eviten o minimicen, pueden perjudicar la organización. Ese análisis se beneficia de la identificación de los puntos fuertes y de mejora, pues las mejores oportunidades son las que permiten utilizar los puntos fuertes.

Un enfoque para la conducción de ese análisis es trabajar con dos dimensiones del ambiente externo: el ambiente contextual y el ambiente relacional. El primero es el ambiente en el cual la organización tiene influencia limitada o nula y que afecta de la misma manera todas las organizaciones. Acá se trata de tecnología, recursos naturales, legislación, economía, valores de la sociedad o demografía. En la segunda dimensión, el ambiente relacional, la organización actúa e influyen efectivamente los eventos y es influenciada por ellos. Aquí nos referimos a los públicos de la organización, a los proveedores o a las instituciones a que esté vinculada o regulada, por ejemplo.

Un enfoque de este asunto que vale la pena destacar es el análisis sectorial, dirigido al examen de las organizaciones semejantes y para la especificidad del sector. Es decir, nuevos museos o museos que dejaron de funcionar, nuevas formas de actuación de los museos de la región, nuevas tecnologías introducidas, programas locales de inversión y fomento, etc.

El análisis SWOT puede complementarse por otras metodologías, tales como la elaboración de cuestionarios, aplicación de entrevistas, promoción de reuniones con la comunidad, con el poder público y con las demás organizaciones, entre otras.

La definición del método por aplicarse debe estar asociada a la experiencia y actuación del equipo responsable del Plan Museológico. Es posible, por ejemplo, que parte de los temas importantes en el diagnóstico de público y en el análisis del ambiente externo puedan explorarse por metodologías como el uso de la Historia Oral.

La construcción de la memoria es un proceso constante y hablar de la comunidad – con su evaluación, sus expectativas, sus lecturas, sus memorias – puede tanto apuntar caminos para la involucración del museo respecto como para la construcción de un acervo futuro.

		EJEMPLO DE LLENADO DEL DIAGRAMA SWOT	
		RESPECTO A LA ACTUACIÓN	
		Ayuda	Perjudica
ORIGEN	Organización (análisis interno)	FUERZAS: Calidad de los servicios. Elemento de atención de los visitantes (arquitectura del edificio, pieza del acervo).	DEBILIDADES: Señalización. Accesibilidad. Número de empleados.
	Ambiente externo (análisis externo)	OPORTUNIDADES: Aprobación en anuncios públicos. Ampliación de servicios de atención a los públicos. Posibilidad de cooperación técnica con otras instituciones.	AMENAZAS: Cambio de gobierno/dirección. Ausencia de políticas públicas específicas en el área de museos. Presencia de otras instituciones en el entorno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de las definiciones de la misión del museo, de la visión, de los valores, de la identificación de sus puntos fuertes y de mejora, de las oportunidades y amenazas del ambiente interno y externo, es posible determinar los objetivos estratégicos para la institución, es decir, qué debe hacerse para que se realice su función en la sociedad. Esos objetivos traducen la estrategia para fines de comunicación, monitoreo e identificación de los proyectos por desarrollar y deberán detallarse en los proyectos que integran los programas y, en una perspectiva más operativa, incluso en acciones.

ETAPA II – ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS

El Plan Museológico trata la operacionalización de las actividades del museo. La estrategia y los objetivos estratégicos deben, necesariamente, estar presentes en los programas y proyectos del museo que, sin embargo, deben incluir también otras actividades importantes para la organización de la unidad, aunque no tengan una relación directa con la discusión estratégica realizada. Es conveniente que no se asuma por principio la periodicidad anual, bajo pena de perjudicar una visión más completa de las actividades.

DEFINICIÓN DE PROGRAMA

Los programas corresponden a áreas de trabajo y funciones del museo, definidas con el objetivo de facilitar el análisis, construcción de proyectos y organización de actividades. Estos programas no necesitan necesariamente, tener una correspondencia plena en la estructura administrativa, es decir, una misma unidad administrativa del museo puede ser responsable de uno o más programas. Para la elaboración de los programas, es importante considerar:

- ◆ la singularidad del museo;
- ◆ las directrices del órgano o entidad al cual el museo pueda estar vinculado; y
- ◆ su papel en el desarrollo de la estrategia.

Por medio de los programas y sus proyectos que la estrategia del museo obtiene materialidad. Por ejemplo, la articulación de un museo con el área turística puede ser una agenda importante en determinado local y el hecho de estar relacionada con un programa ayudará a dar visibilidad a su función estratégica y ayudará en la elaboración de los proyectos asociados.

Es adecuado que el diseño de los programas considere la totalidad de las áreas de trabajo y funciones del museo. Conviene citar que los proyectos pueden reflejarse en más de un programa. Es importante recordar la necesidad de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la elaboración del plan, para potencializar la integración entre los participantes y la planificación que se está desarrollando.

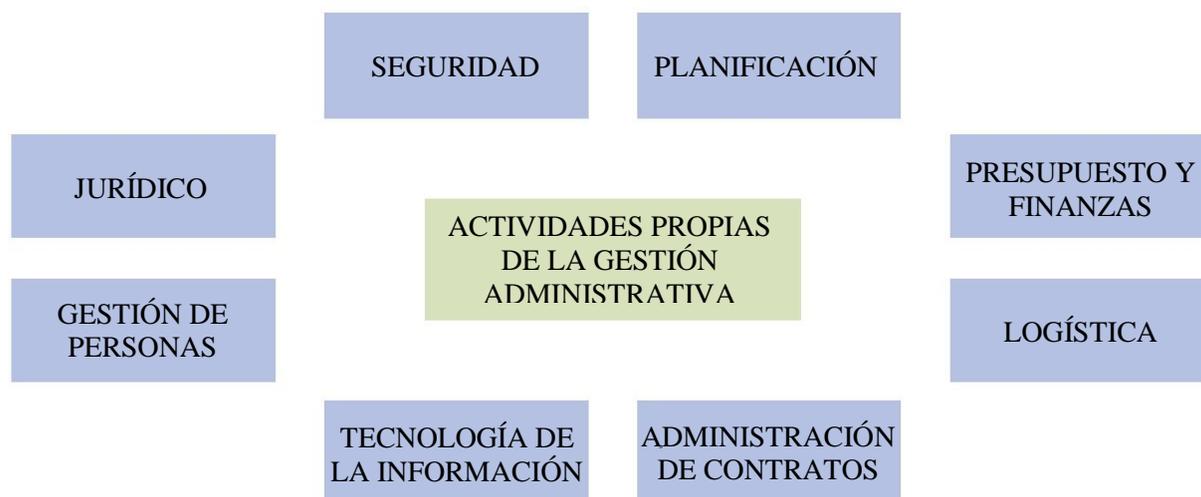
1. PROGRAMA INSTITUCIONAL

Definición y alcance

El Programa Institucional, según la estructura propuesta en el Decreto n° 8.124/2013, que reglamenta el Estatuto de Museos, abarca el desarrollo y la gestión técnica y administrativa del museo, además de los procesos de articulación y cooperación entre la institución y los diferentes agentes. En ese programa se definen los objetivos que traducen la planificación conceptual en acciones que abarcan los demás programas y orientan sus acciones específicas.

Su elaboración, implantación, gestión, ejecución y revisión son responsabilidad, principalmente, del cuerpo gestor de la institución museológica, que desarrollará esas actividades específicas. El cuerpo gestor del museo podrá estar formado por un director solamente o un director y sus asesores o incluso un directorio colegiado. Con el objetivo de brindar calidad a la elaboración y revisión del programa, la institución deberá utilizar una práctica de gestión democrática y participativa, pues esa es una forma de diversificar y enriquecer las contribuciones y valorizar el cuerpo técnico.

La forma de desarrollo de las actividades propias de la gestión administrativa, según el organigrama presentado a continuación, sufren fuerte influencia de la personalidad jurídica y del nivel de autonomía del museo. Presentes en todas las unidades, esas actividades pueden aplicarse con mayor o menor capacidad operativa y someterse a diferentes cuadros normativos. Un museo público, por ejemplo, está sometido a reglas de licitación no aplicables a un museo privado. Además, una contratación puede depender de aprobación del órgano al cual el museo esté vinculado o realizarse parcial o totalmente por éste. De todas maneras, independiente de la situación del museo, actividades de naturaleza administrativa están presentes y su buen funcionamiento tiene repercusión positiva en las demás actividades.



La gestión técnica se entiende como las acciones dirigidas a obtener la eficacia de las áreas fin del museo, garantizando la consolidación del trípole conceptual que lo compone (Preservación, Investigación y Comunicación). Por saber que los museos tienen una gran diversidad respecto a sus estructuras y divisiones de trabajo, presentamos ejemplos de áreas fin del museo:

- ◆ Investigación
- ◆ Documentación
- ◆ Conservación-Restauración
- ◆ Seguridad
- ◆ Exposición
- ◆ Acción Cultural y Educativa
- ◆ Reserva Técnica
- ◆ Archivo
- ◆ Biblioteca

La gestión de las relaciones institucionales incluye las iniciativas dirigidas a la construcción y fortalecimiento de la imagen y de las relaciones estratégicas del museo como institución. La planificación conceptual del Plan Museológico se presenta con claridad en estas actividades. La imagen del museo en la sociedad debe reflexionar su misión, sus valores y su visión. La construcción y el fortalecimiento de alianzas y relaciones institucionales adecuadas no pueden olvidarse, en la medida que el desarrollo de las acciones del museo sufre influencia del ambiente externo, en especial por lo que se identificó como oportunidades o amenazas (análisis SWOT).

El Programa Institucional es un despliegue de la planificación conceptual y servirá como orientador para los demás programas del Plan Museológico. Por ejemplo, el museo que tenga como misión “Comunicar la memoria de los números”, teniendo como visión “Convertirse en referencia nacional”, puede tener como ejemplo de valor a accesibilidad. En ese ejemplo vamos a explorar las implicaciones de ese valor en el Programa Institucional y sus despliegues en otros programas del Plan Museológico:

MUSEO VIRTUAL DE LOS NÚMEROS

<p>Misión: Preservar, investigar y comunicar la memoria de los conceptos numéricos.</p>	<p>Visión: Convertirse en referencia brasileña para estudios académicos por medio de interacción y diferentes medios de comunicación.</p>	<p>Valor: Valorización de la accesibilidad.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

PROGRAMA INSTITUCIONAL		
Objetivo institucional: ser accesible a personas con necesidades especiales		
<p>Gestión técnica: Puesta a disposición en diferentes lenguajes.</p>	<p>Gestión administrativa: Obtención de recursos físicos y humanos dirigidos permitir que el contenido sea accesible.</p>	<p>Gestión de relaciones institucionales: Entidades vinculadas a la accesibilidad.</p>

<p>Exposición: Creación de exposición dirigida al público invidente.</p>	<p>Educativo: Elaboración de material con subtítulos y descripción audiovisual</p>	<p>Gestión de personas: Contratación de servicio de subtítulo</p>	<p>Financiación y fomento: Disponibilidad presupuestaria para contrataciones</p>	<p>Comunicación: Divulgación a entidades especializadas de material accesible</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Diagnóstico del Programa Institucional

Con base en la planificación conceptual, en la caracterización y en el diagnóstico de la institución, deben elaborarse y revisarse las acciones y definiciones específicas del Programa Institucional.

Respecto a la gestión administrativa, el diagnóstico debe partir de la relación de las áreas de trabajo administrativo y de apoyo del museo, aunque se desarrollen por una misma unidad organizacional o por un mismo empleado. Para cada una, es interesante identificar:

- ◆ la existencia de reglamento interno, su actualidad y adecuación;
- ◆ las actividades en implantación y las futuras;
- ◆ los recursos humanos disponibles y su adecuación (los conocimientos necesarios y su suficiencia);
- ◆ los recursos materiales y financieros disponibles y su adecuación;
- ◆ las instalaciones disponibles y su adecuación;
- ◆ la existencia de documentación de institucionalización del museo (ley de creación u otros instrumentos legales) y su adecuación a la legislación vigente.

Para fines operativos, cada uno de esos puntos puede tener la forma de un guión formado por preguntas que deben responder los involucrados.

Del punto de vista de la gestión de las relaciones institucionales, el diagnóstico tiene como objetivo identificar:

- ◆ la existencia de mecanismos de verificación de la imagen del museo;
- ◆ la percepción de la imagen del museo frente a sus públicos;
- ◆ las iniciativas desarrolladas para divulgación del museo y evaluación de los resultados;
- ◆ la atención a las directrices y normas de la entidad mantenedora, cuando existan;
- ◆ las iniciativas recientes de relación del museo con otras instituciones (nacionales o internacionales), caracterizando aquellas consideradas exitosas, fracasadas o prometedoras.

En el último ítem, el término “iniciativas” abarca tanto una actuación conjunta concreta, como el enrutamiento de propuestas y la búsqueda de una aproximación institucional, viabilizadas por cualquiera de las partes. En algunos casos, esas iniciativas pueden dirigirse a ciudadanos con actuación importante para el museo, que no representen propiamente órganos, entidades o asociaciones.

Metodología para elaboración del Programa Institucional

Para la gestión administrativa, como antedicho en el diagnóstico, es conveniente que se identifiquen las áreas de trabajo administrativo y de apoyo desarrolladas por el museo, aunque no correspondan a diferentes unidades en la estructura organizacional o que no involucren a diferentes empleados. Esa sugerencia pretende dar mayor claridad a los procesos de trabajo y a la programación definida para cada uno de ellos.

Los proyectos de naturaleza administrativa pueden generarse a partir de las necesidades de mejora apuntadas, ya sea en el análisis SWOT, como puntos de mejora de la institución o en el propio diagnóstico institucional. Pueden también generarse a partir de demandas de los proyectos constantes en los demás programas, es decir, los proyectos del Programa de Exposiciones pueden necesitar nuevos contratos de prestación de servicios, asignación de recursos para adecuación del espacio o adquisición de equipos.

Las necesidades identificadas pueden resultar en la elaboración de un proyecto específico para desarrollo de determinada área o ser absorbidas por la organización existente. El diagnóstico debe permitir esa decisión. A causa de la influencia que pueden tener los proyectos de los demás programas, recomendamos que los proyectos vinculados a la gestión administrativa se definan después de los demás, para que sea posible una visión más completa de las necesidades que deben satisfacerse.

Tratando de ilustrar esa relación entre los programas, vamos a imaginar que en el Programa de Seguridad de un museo público con autonomía administrativa esté previsto un proyecto de instalación de cámaras y, en el Programa de Exposiciones, un proyecto dirigido a la accesibilidad universal. Ambos proyectos identificaron, en su elaboración, acciones en el alcance de la gestión administrativa. En el primer caso, la contratación de empresa para instalación y mantenimiento de las cámaras y equipos de monitoreo y la asignación de recursos financieros para inversión y mantenimiento. En el segundo, la contratación de servicio para producción de audioguías, la asignación de recursos financieros para confección de soportes expositores y la adaptación de espacios. De esa manera, tenemos demandas de gestión administrativa relativas a nuevos contratos y asignación de recursos financieros.

Respecto a la asignación de recursos financieros, supongamos que las actividades involucradas puedan elaborarse fácilmente por el área responsable del museo. Respecto al desarrollo de contratos y licitaciones, el diagnóstico presentó limitaciones en la ejecución de la actividad respecto a la informatización insuficiente del seguimiento de los contratos existentes, además de deficiencias del equipo respecto a procesos de licitación que involucran subastas electrónicas. Esas limitaciones podrían dar lugar a proyectos para su solución, sin embargo se consideró que las nuevas demandas pueden ser perjudicadas o inviabilizadas por esas limitaciones.

Por ello, puede ser interesante la elaboración de dos proyectos en el alcance de la gestión administrativa, ambos dirigidos al desarrollo de contratos y licitaciones:

- ◆ implantar nuevo sistema informatizado para el área de contratos; y
- ◆ capacitar servidor en procesos de licitación con utilización de subasta electrónica.

Respecto a la gestión de las relaciones institucionales, el diálogo con la planificación conceptual del Plan Museológico es más explícito, aunque no exclusivo. Se recomienda que la misión del museo percibida por sus públicos esté de acuerdo con la imagen institucional. Una percepción adecuada de la institución por parte de la sociedad colabora con el desarrollo de su actuación. Identificar esta percepción puede constituir un proyecto en sí. A partir de los resultados obtenidos, pueden desarrollarse proyectos de comunicación o actividades. Un caso especial relacionado a la imagen institucional está vinculado a la ocurrencia de hechos negativos que puedan perjudicarla. Aquí también pueden elaborarse proyectos con el objetivo de minimizar efectos negativos.

La planificación conceptual del museo determina también algunas relaciones que deben construirse. Si un museo tiene como valor la actuación en la comunidad, por ejemplo, eso debe estar acompañado de un diálogo institucional con asociaciones de residentes o de comerciantes, que puede tomar la forma de participación en foros de discusión o en procesos de decisión del museo. El análisis del ambiente externo y el análisis sectorial también pueden determinar actores importantes para la actuación del museo.

Vamos a imaginar que se identifique una oportunidad para el museo en la organización de un evento cultural por la municipalidad. En caso la relación con la administración municipal sea distante, puede ser interesante desarrollar una iniciativa de acercamiento, de participación en procesos de decisión o un proyecto de actuación conjunta. Por otro lado, el museo puede enfrentarse con una amenaza en la forma de un proyecto de Ley que inviabilice su actuación. Acá también puede ser interesante informar a los actores relevantes en el proceso de decisión sobre las consecuencias de la iniciativa legal para el museo en nivel institucional. Eso puede configurarse como proyecto, pues demanda la producción de textos, identificación y comunicación con interlocutores estratégicos, además del análisis de aspectos legales, por ejemplo.

Consideraciones

Es importante destacar que la gestión de las relaciones institucionales no se confunde con los procedimientos de rutina que involucren otros órganos. Por lo tanto, no se trata de una acción fragmentada o puntual. Se trata de una actuación estratégica del museo dirigida a la construcción de alianzas y formas de relación con actores importantes para su actuación presente y futura.

Es importante recordar la relación entre el Programa Institucional y los demás. Una gestión administrativa deficiente y dificultades en el establecimiento de alianzas puede afectar negativamente la gestión técnica de la unidad. Por eso, se recomienda un análisis detallado e integrado de los proyectos de los diferentes programas respecto al Programa Institucional – un análisis que puede evolucionar tanto a la definición de proyectos del Programa Institucional como a la revisión de los proyectos de los otros programas, en caso se verifique la imposibilidad de desarrollo. Enfatizamos que los proyectos deben ser ejecutables.

2. PROGRAMA DE GESTIÓN DE PERSONAS

Definición y alcance

El Programa de Gestión de Personas tiene como objetivo definir la estructuración de los recursos humanos de la institución. Su alcance pasa por acciones de valorización, capacitación, bienestar y relación de todos los profesionales del museo, es decir, servidores, empleados, prestadores de servicio, voluntarios, practicantes y demás colaboradores.

Su elaboración está en conformidad con los demás programas del Plan Museológico, pues las necesidades relacionadas a la calificación técnica de los equipos estarán indicadas según se vayan realizando las acciones. Como ejemplo, podemos citar el Programa de Acervos, que exige determinadas calificaciones técnicas para hacer concretas las actividades relativas.

La documentación de los acervos (museológico, de archivo y bibliográfico) y la identificación de las medidas adecuadas de conservación-restauración son algunas de las acciones que exigen profesionales de determinadas áreas: Museología, Archivología, Biblioteconomía, entre otras. Aunque esos profesionales lleguen al museo por medio de contratos temporales, aun así el equipo existente en la institución debe ser constantemente capacitado y actualizado, para que acompañe el desarrollo del área en que está actuando, por medio de la participación en cursos, seminarios, congresos, etc. Esas acciones proporcionan calificación continua a los trabajadores y su valorización, permitiendo un comprometimiento mayor del equipo con el trabajo.

En el desarrollo de este programa se tratarán los siguientes aspectos:

- ◆ elaboración de organigrama y flujograma estableciendo las funciones de cada sector o departamento;
- ◆ definición de los cargos y funciones para el desarrollo de cada trabajo (respecto a las funciones asignadas a cada departamento, como definido en el Programa Institucional);
- ◆ desarrollo de una política de ascensión profesional;
- ◆ desarrollo de la justificación de propuesta de aumento del plantel de personal, en caso corresponda, con los argumentos generales e individuales para cada cargo o función;
- ◆ definición del perfil de cada cargo o función por crear;
- ◆ determinación de las necesidades de contratación temporal para la realización de acciones específicas o periódicas (talleres educativos, restauración, proyectos de investigación, etc.);
- ◆ definición de las propuestas de calificación de los equipos con justificación;
- ◆ constitución de articulaciones con otras instituciones, como el establecimiento de alianzas que proporcionen etapas e intercambios (museología, documentación, seguridad, conservación-restauración, etc.);
- ◆ identificación de las necesidades de contrataciones temporales (servicios de limpieza, mantenimiento, jardinería, etc.).

Diagnóstico del Programa de Gestión de Personas

Pensando en la Planificación Conceptual del museo y en su desempeño, es posible verificar la necesidad de determinar, como lo hicimos con los demás programas, un diagnóstico relativo a la Gestión de Personas. En ese diagnóstico, debemos evaluar y reflexionar sobre el plantel de personal de la institución, permanente y temporal y también sobre su definición y desarrollo. Para eso, podemos considerar:

a) plantel funcional permanente:

- ◆ Cuáles son las competencias, habilidades y actitudes necesarias para la ejecución de los programas del Plan Museológico?
Considerando el nivel de complejidad, la dimensión de las actividades y la jornada de trabajo, ¿cuál es la cantidad necesaria de profesionales, de acuerdo con sus especialidades?
- ◆ Cuáles son las lagunas de competencia que pueden satisfacerse por nuevas contrataciones? ¿Cuáles pueden satisfacerse por capacitación del plantel existente?

- ◆ Hay algún tipo de evaluación del plantel permanente de la institución?
- ◆ Existe evaluación del impacto de las acciones de capacitación?
- ◆ El reglamento interno considera las atribuciones de cada sector, para considerar todas las actividades que deben desempeñarse?
- ◆ La definición de la estructura respeta las especialidades de cada área?

b) Plantel funcional temporal:

- ◆ Qué actividades puntuales por realizar en la unidad necesitarán mano de obra extra?
- ◆ Se está utilizando el plantel temporal para satisfacer necesidades permanentes de la institución?
- ◆ Existe evaluación del resultado del trabajo del plantel temporal, objeto de la contratación?

c) Práctica estudiantil:

- ◆ Existe preparación para los supervisores de práctica?
- ◆ La práctica está de acuerdo con la legislación vigente (Ley n° 11.788/2008 y Orientación Normativa n° 4/2014)?

Metodología para elaboración del Programa de Gestión de Personas

Después de realizar el diagnóstico y reflexionar sobre cómo la institución actúa respecto al plantel de trabajadores, es necesario listar las prioridades de las acciones. Es importante destacar que la Gestión de Personas no es una actividad restringida a un sector específico, como un Departamento o Sector de Recursos Humanos, en caso exista, sino un conjunto de procesos que debe desarrollarse de forma integrada con todos los sectores de la institución. No podemos olvidar que el cuerpo técnico es responsable de la implementación de las acciones pensadas para todos los programas del Plan Museológico.

Después de listar las prioridades, el Programa de Gestión de Personas puede planificarse por frentes de acción:

- ◆ **Estructura funcional:** después de identificar las actividades por desarrollar de acuerdo con el Plan Museológico, se definen las competencias técnicas necesarias y, por lo tanto, la estructura funcional. Es decir, en el organigrama institucional se definen los sectores en que se desempeñará cada programa, de acuerdo con su especialidad técnica. De esa manera, la composición de cada sector deberá relacionar la formación de los individuos con los conocimientos y habilidades necesarios para su funcionamiento.
- ◆ **Demandas de personal:** después de la identificación de las lagunas que existen en el plantel funcional, es importante pensar de qué manera pueden completarse. Algunas podrán satisfacerse por capacitación del plantel existente, algunas demandarán ampliación del plantel permanente y otras podrán satisfacerse por contratación temporal. En el caso de instituciones públicas, la composición del plantel permanente de trabajadores depende de una serie de instancias que autorizan o no la contratación de personal, generalmente por medio de concurso o selección pública. De la misma manera, la contratación de servicios temporales dependerá de autorización de instancia superior, de acuerdo con la caracterización de la necesidad, cumpliendo los requisitos normativos.
- ◆ **Capacitación y actualización:** elaboración de un proyecto destinado a la capacitación de los trabajadores, considerando su formación y las actividades desarrolladas por la institución. Ese proyecto puede realizarse también por intermedio de alianzas con instituciones de enseñanza (universidades, escuelas de cursos técnicos), secretarías de cultura (estatales y municipales), sistemas de museos, entre

otras. Lo importante es que el equipo se capacite constantemente, en sincronía con las demandas identificadas en la institución. Además, es importante incentivar la preservación y el compartimiento de los conocimientos y de los quehaceres del museo.

◆ **Seguimiento del desempeño del equipo:** una de las formas de acompañar el desarrollo es establecer evaluaciones periódicas. La evaluación debe ser implementada en la institución de forma participativa, es decir, el equipo debe interpretar el mecanismo como indicativo para su crecimiento y el de la institución, de manera global, donde es necesario observar la visión de su producción en grupo. Las evaluaciones de desempeño son también una manera eficaz de identificar demandas de calificación del cuerpo técnico.

◆ **Clima organizacional:** el mantenimiento del cuerpo de trabajo del museo no puede apartarse de la constante evaluación de las condiciones físicas y emocionales de sus trabajadores. La comodidad ambiental, la ergonomía, la disponibilidad de herramientas, las relaciones interpersonales, la carga y la jornada de trabajo, etc., todo afecta la salud y el desempeño del cuerpo técnico, por lo tanto, son condiciones muy importantes para la gestión de personas.

Sugerencias de proyectos

- ◆ Reorganización del equipo.
- ◆ Ampliación del plantel personal.
- ◆ Contratación de proyectos específicos.
- ◆ Cursos de formación y calificación.
- ◆ Acuerdos de cooperación con otras instituciones para intercambio de acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Ley n° 11.788 del 25 de septiembre de 2008**, que dispone sobre la práctica de estudiantes; altera la redacción del art 428 de la consolidación de las Leyes del Trabajo - CLT, aprobada por el Decreto-ley n° 5.452, del 1° de mayo de 1943 y la ley n° 9.394, del 20 de diciembre de 1996; revoca las leyes n° 6.494, de 7 de diciembre de 1977 y 8.859, del 23 de marzo de 1994 el párrafo único del art. 82 de la ley n° 9.394, del 20 de diciembre de 1996 y el art. 6° de la Medida provisional n° 2.164-41 del 24 de agosto de 2001; y otras providencias. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

_____. SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN. **Orientación Normativa N° 4 del 4 de julio de 2014**, que establece orientaciones sobre la aceptación de practicantes en el entorno de la Administración Pública Federal directa, autárquica y fundacional. Disponible en: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhespub.htm?id=9765>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

3. PROGRAMA DE ACERVOS

Definición y alcance

El Programa de Acervos consiste en la determinación de directrices, normas y políticas para la gestión de los acervos musealizados, integrando esfuerzos para acciones como la adquisición, movimiento, conservación-restauración, además de los procedimientos que incluyen la documentación museológica de los archivos, la documentación bibliográfica y museológica incorporados al museo. Por eso, el objetivo del programa es planificar las acciones relativas al procesamiento técnico, a la gestión, a la preservación y difusión de esos acervos.

Establecer un Programa de Acervos es fundamental para el desarrollo de los bienes musealizados. Puede traducirse como un conjunto de directrices, expresadas en documentos formales, que determinan y orientan las acciones, como, por ejemplo, la política de adquisición, el registro, la identificación, catalogación, movimiento, conservación-restauración, descarte, compartimiento de la información y acceso de los ítems o colecciones musealizadas. Algunos autores consideran que "la gestión, es decir, el acto de administrar y todos sus despliegues — todas las actividades principales de los museos — solo es posible si se antecede por la adquisición" (BITTENCOURT; PIMENTEL; FERRÓN, nov. 2006/abr. 2007, p. 94).

Principalmente, la gestión de acervos requiere la implementación de una práctica de gestión basada en la planificación conceptual de la institución — misión, visión, valores — y en el análisis del ambiente al cual pertenece.

Este programa está directamente vinculado a todos los demás programas del Plan Museológico. Las acciones por planificar sobre el acervo del museo aparecen detalladas, en gran parte, en el contenido de otros programas. De esa forma, los programas deben desarrollarse en paralelo. Las directrices presentadas en el Programa de Acervos serán premisas esenciales para la construcción de muchas reflexiones presentadas en los demás programas.

El Programa de Acervos debe estar en conformidad con el concepto de gestión de riesgos, que consiste en la utilización integrada de los recursos y conocimientos disponibles, con el objetivo de prevenir los riesgos, minimizar sus efectos y responder a las situaciones de emergencia. Su planificación ocurre a partir de la elaboración de un documento de naturaleza preventiva y operativa, que establece los procedimientos que deben seguirse para prevenir los riesgos, minimizar sus efectos y responder a las situaciones de emergencia. Una de las ventajas de tener un plan de gestión de riesgo es poder anticiparse a la ocurrencia, reduciendo el tiempo de respuesta a las emergencias y, consecuentemente, minimizando o evitando los efectos negativos de los agentes de riesgo a que todos los museos están expuestos. Las acciones de control y tratamiento que deben tomarse frente a los agentes de riesgo son: identificar, detectar, evitar/bloquear, responder y recuperar.

Los recursos técnicos y los equipos específicos para la implantación del Programa de Acervos deberán articularse con el Programa Arquitectónico-Urbanístico, en conformidad con las instalaciones, espacio físico necesario para la preservación del acervo y equipo. De la misma manera, los recursos humanos y financieros deben estar incluidos en el Programa de Gestión de Personas y en el Programa de Financiación y Fomento, respectivamente.

Diagnóstico del Programa de Acervos

El diagnóstico de las colecciones debe considerar todos los aspectos relacionados con su histórico (formación de la colección) y su caracterización (tipología, clasificación), además de ampliación, descarte, documentación, investigación y conservación, destacando que ese diagnóstico debe incluir a todos los acervos.

a) Formación de la colección:

- ◆ Cuál es el origen y la historia de las colecciones musealizadas?
- ◆ Cuáles son las propiedades de las colecciones musealizadas?
- ◆ Cuáles son las características y tipologías?

- > Museológica: las tipologías se definen de acuerdo con la finalidad del museo, es decir, un mismo bien cultural musealizado puede clasificarse en tipologías diferentes por distintos museos. Por ejemplo, las colecciones pueden clasificarse por asignaturas académicas: antropológica, histórica, artística, arqueológica, etnográfica, biológica, entre otras; por tipos de materiales: madera, cerámica, metal; o por el material en el cual el acervo está almacenado: media y web; etc.
- > Bibliográfica: volúmenes, libros, monografías, periódicos, etc.
- > Archivo: administrativo, sonoro, fotográfico, audiovisual, etc.
- ◆ Cuál es el número y ubicación de las piezas que componen la colección?
 - > Colección museológica en reserva técnica, en exposiciones de larga duración o bajo guardia de otras instituciones públicas o particulares.
 - > Colección bibliográfica.
 - > Colección archivística.



Laboratorio de papel del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)

b) Adquisición y descarte del acervo:

- ◆ Cuáles son los criterios para adquisición permanente y temporal (recolección, donación, legado, préstamo, compra, permuta, depósito y transferencia) de nuevos bienes y/o colecciones? ¿Cuáles son los criterios de descarte?
- ◆ Hay una política de adquisición y descarte? ¿Está registrada en documento?
- ◆ Respecto a la adquisición/entrada y descarte los últimos dos años:
 - > Cuál es el número de bienes adquiridos? ¿Y descartados?
 - > Cuál es la forma de adquisición o ingreso más reciente?
- ◆ Cuáles son las colecciones incorporadas a la exposición de larga duración?
- ◆ Se realizaron exposiciones para presentar las nuevas adquisiciones?
- ◆ Cuáles son los criterios para descarte de colecciones o bienes?
- ◆ Cuáles son los motivos de descarte más recurrentes?

Reserva técnica del Museo Nacional de Bellas Artes (MnBA/RJ/Ibram/MinC)



c) Documentación:

- ◆ Respecto a la documentación de acervos museológicos:
 - >¿Hay documentación de entrada y adquisición: recolección, donación, legado, préstamo, compra, permuta, depósito o transferencia?
 - >¿Hay documentación de inventario?
 - >¿Hay documentación de catalogación?
 - >¿Hay documentación de conservación-restauración?
 - >¿hay documentación gráfica y fotográfica de las colecciones?
 - >¿Hay documentación de ubicación?
 - >¿Hay otros instrumentos documentales (topográficos, control de movimiento, etc.)?
- ◆ Respecto a la informatización de los procesos de catalogación y gestión de acervos:
 - >¿Los instrumentos de documentación están informatizados?
 - >¿Cómo está estructurada esa informatización? (Tablas, cruce de datos, estándares y normas para catalogación de acervos museológicos)
 - >¿Cuál es el cuantitativo de bienes fotografiados y digitalizados?
 - >¿Cuál es el número de imágenes digitalizadas? ¿En qué formatos?
- ◆ Respecto al cuantitativo de acervos inventariados y catalogados:
 - >¿Cuántos bienes están inventariados y catalogados en medio impreso/físico?
 - >¿Y en medio digital?
- ◆ Respecto a los sistemas informatizados de catalogación y gestión de acervos:
 - >¿Hay implantación de sistema informatizado de catalogación y gestión de acervos?
 - >¿Cuáles son los profesionales del museo que alimentan el sistema?
 - >¿Cuáles son los profesionales del museo que tienen acceso a las informaciones?
 - ¿Existen niveles de acceso diferenciados?
 - >¿Cuáles son los campos que se están utilizando?
 - >¿Cuál es el cuantitativo de bienes inventariados y catalogados en sistema informatizado de catalogación y gestión de acervos?
 - >¿Cuál es el cuantitativo de imágenes incluidas en sistema informatizado de catalogación y gestión de acervos?
 - >¿Qué áreas del museo cuentan con sistema informatizado de catalogación y gestión de acervos?
- ◆ Respecto a la divulgación de la documentación:
 - >¿La documentación de los acervos está accesible a los investigadores?
 - ¿En qué medios? ¿Impreso y/o digital?
 - >¿Hay catálogos impresos?
 - >¿Hay catálogos online (internet)?

d) Conservación-restauración:

Esta sección presenta los criterios generales del museo respecto a la conservación-restauración de colecciones, es decir, identificación, medidas de mitigación y monitoreo de los agentes de riesgo y necesidades de restauración, indicando un orden de prioridades. No podemos olvidar que las informaciones obtenidas en ese diagnóstico realizarán interfaz directa con los datos del Programa de Seguridad:

- ◆ Cuáles son los criterios generales de conservación preventiva y restauración de los acervos?
- ◆ Cuáles son las condiciones de conservación existentes, según la naturaleza de las colecciones?
- ◆ Hay informes de estado de conservación?
- ◆ Respecto a la conservación preventiva:
 - >¿Cuál es el estado de conservación de las colecciones del museo? ¿Y el cuantitativo, según los criterios a continuación: bueno (no necesita intervención); regular (intervenciones mínimas); pésimo (exige una intervención global y/o

urgente)?

>¿Cuáles son los agentes de riesgo identificados? Fuerzas físicas, robo/hurto/vandalismo, fuego, agua, plagas, contaminantes, luz/radiación ultravioleta e infrarroja, temperatura incorrecta, humedad relativa incorrecta y/o disociación?

>¿Cuáles son las medidas de mitigación adoptadas para control y/o combate de los agentes identificados?

◆ Respecto al manejo, almacenamiento, acondicionamiento, exposición y restauración:

>¿Cuáles son los criterios generales adoptados?

>¿Las colecciones se organizan por materiales constituyentes? ¿Cómo ocurre la priorización?

>¿El equipo está capacitado para esas acciones con los bienes?



Conservación en el Museo Histórico Nacional (MH/RJ/Ibram/MinC)



Archivo histórico del Museo Histórico Nacional (MHN/RJ/Ibram/MinC)

Metodología para elaboración del Programa de Acervos

Al evaluar los objetivos del Programa de Acervos y el diagnóstico establecido, se recomienda que el programa se desarrolle en tres ejes: adquisición y descarte; documentación; y conservación-restauración.

a) Adquisición y descarte

El objetivo de este eje es garantizar una política de adquisición y descarte de bienes o colecciones con base en una planificación. Por lo tanto, todo museo debe, en conformidad con su planificación conceptual, realizar el estudio sistemático de las normativas que respaldan el tema, para elaboración de un documento que establezca los criterios básicos que orientarán los procesos de adquisición y descarte de ítems de sus acervos.

Es importante recordar que la política de adquisición servirá como base para que los museos ejerzan el Derecho de Preferencia en caso de venta judicial o subasta de bienes culturales, de acuerdo con el art. 20 del Decreto Federal n° 8.124/2013:

Art. 20. Los museos integrados al SBM tienen el derecho de preferencia en caso de venta judicial o subasta de bienes culturales, en los términos del art. 63 de la Ley n° 11.904, del 2009.

[...]

§ 6° El derecho de preferencia será válido solamente si el bien cultural se encuadra en la política de adquisiciones y descartes de bienes culturales del museo, elaborada en los términos del art. 24 24.

La política de adquisición y descarte de cada institución museológica debe considerar: el espacio disponible para acondicionamiento, manejo y exposición de las piezas y/o colecciones, asegurando la democratización del acceso a esos bienes culturales a los diferentes públicos.

Además, la planificación conceptual debe orientar las decisiones, considerando también:

- ◆ prioridades de adquisición y descarte de acervo;
- ◆ indicación de las colecciones que necesitan ampliarse, completarse o descartarse prioritariamente para mantener la integridad y la coherencia con la planificación conceptual del museo;
- ◆ plazos para aplicación de los criterios determinados;
- ◆ normas de conducta para la política de adquisición y descarte;
- ◆ formas de adquisición que debe adoptar el museo;
- ◆ recolección de informaciones sobre las formas de adquisición de piezas y/o colecciones que podrán adquirirse por el museo (identificación de donadores, trabajos de campo, subastas, ofertas específicas de museos, etc.);
- ◆ criterios técnicos para orientar la aceptación de donaciones y depósitos;
- ◆ proceso interno por seguir en el caso de propuestas concretas para adquisición, entrada o descarte de acervo (informes técnicos, procedimientos administrativos).

El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales existentes permite la identificación de piezas o colecciones que comparten un mismo concepto y que pueden ser adquiridas o descartadas del acervo del museo, resultando en el intercambio de informaciones referentes a los bienes culturales musealizados. Es posible también consolidar las colecciones a partir de la perspectiva histórica, temática, o soporte material, para el cumplimiento adecuado de su finalidad científica, cultural y social.

Sugerencia de proyecto

- ◆ Proyecto de elaboración de la política de adquisición de colecciones o piezas.

b) Documentación:

Los procesos de documentación del museo se definen por una serie de secuencias de trabajo, tanto aplicadas al propio acervo musealizado como a su gestión. Entre esos flujos de trabajo se incluye la identificación, clasificación, catalogación, documentación fotográfica, documentación de conservación-restauración, documentación de movimiento y diseminación de esas informaciones.

Frente a ello, el subprograma de Documentación abarca los siguientes aspectos:

- ◆ directrices generales del sistema de documentación;
- ◆ prioridades de documentación;
- ◆ estándares y normas de catalogación;
- ◆ adopción de vocabularios estandarizados/controlados (thesaurus para acervos museológicos);
- ◆ implantación de sistema automatizado de catalogación y gestión de museos;
- ◆ catalogación del acervo musealizado (museológico, bibliográfico y de archivo); análisis y control de documentos de los bienes culturales musealizados (en el museo y fuera del museo);
- ◆ documentación de conservación-restauración de las piezas y/o colecciones;
- ◆ control de movimiento interno y externo de las piezas y/o colecciones;
- ◆ documentación de descarte de piezas y/o colecciones;
- ◆ conservación de los documentos (escritos, sonoros, audiovisuales, fotografías, diseños);
- ◆ digitalización de acervos (escritos, sonoros, audiovisuales, fotografías, diseños);
- ◆ política de seguridad de datos informatizados;
- ◆ accesibilidad de la documentación para investigadores y públicos;
- ◆ establecimiento de redes para intercambio de informaciones y documentos con otros museos e instituciones afines;
- ◆ declaración del Inventario Nacional de los Bienes Culturales Musealizados.

Sugerencias de proyectos

- ◆ Elaboración de inventario.
- ◆ Catalogación de colecciones.
- ◆ Implementación de sistemas no informatizados o automatizados de gestión y documentación.
- ◆ Reorganización de archivo documental y fotográfico.
- ◆ Control de archivo y bibliográfico.
- ◆ Establecimiento de redes de intercambio de protocolos y documentación.
- ◆ Suministro, para los públicos (ejemplo: investigadores, estudiantes, etc.), de las informaciones producidas.

c) Conservación-restauración:

La finalidad de este subprograma es determinar los parámetros adecuados para la conservación-restauración de bienes culturales musealizados, es decir, abarcar todos los aspectos que afectan el mantenimiento de las condiciones ambientales, iluminación, control de contaminación y tratamiento adecuados para cada ítem del acervo, además de las necesidades de intervenciones de conservación-restauración, estableciendo un orden de prioridades, a causa de la naturaleza de las colecciones, combinando las características particulares de cada museo y las condiciones en que se mantienen sus bienes culturales.

Para la conservación de las colecciones, es importante observar los siguientes criterios:

- ◆ determinar parámetros generales de conservación adecuados para las colecciones, de acuerdo con sus propiedades físicas y locales de almacenamiento, acondicionamiento y/o exposición: circuito expositivo, áreas de reserva técnica, entre otros espacios del museo;
- ◆ identificar los agentes de riesgo (fuerzas físicas, robo/hurto/vandalismo, fuego, agua, plagas, contaminantes, luz/radiación ultravioleta e infrarroja, temperatura incorrecta, humedad relativa incorrecta, disociación). Definir las medidas de mitigación para control y/o combate de los agentes identificados y el sistema de monitoreo y/o medición (instalación de dispositivos de medición);
- ◆ establecer criterios generales de manejo, almacenamiento, acondicionamiento y exposición: indicación de las instalaciones/equipos esenciales para el manejo de piezas y/o colecciones del museo; identificar las necesidades relativas a los sistemas de almacenamiento y/o acondicionamiento adecuados para diferentes tipologías y materiales.

Conservación en el Museo Victor Meirelles (MVM/SC/Ibram/MinC)



Las intervenciones de conservación-restauración por realizarse en los bienes culturales musealizados ocurrirán a partir de la evaluación y determinación de prioridades. Los acervos seleccionados pueden estar en exposición o en reserva, pero el criterio de prioridad deberá considerar su estado de conservación y su preparación para exposición.

Es importante destacar que los procedimientos de conservación-restauración deben documentarse, usando fichas de conservación-restauración de los bienes, incluyendo los siguientes datos: ubicación, estado de conservación, tratamiento propuesto evaluado (mencionando la urgencia de la intervención). La actuación de un profesional capacitado, conservador-restaurador, para la correcta ejecución de esas actividades, es indispensable.

Sugerencias de proyectos

- ◆ Implementación del plan de gestión de riesgos.
- ◆ Sistema de climatización en áreas con bienes culturales; control de plagas.
- ◆ Evaluación del estado de conservación de las colecciones.
- ◆ Sistema de embalaje, control de parámetros ambientales en áreas con bienes culturales.
- ◆ Iluminación en áreas con bienes culturales.

BIBLIOGRAFÍA

BITTENCOURT, José Neves; PIMENTEL, Thais Velloso Cougo; FERRÓN, Luciana Maria Abdala. **A teoria, na prática, funciona. Gestão de acervos no Museu Histórico Abílio Barreto.** revista cpc, São paulo, n.3, p. 91-109, nov. 2006/abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la ley nº 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos, y de la ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el instituto brasileño de Museos – ibram. Brasília, 2013. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

IBRAM. **Cartilha 2013 - Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro.** Rio de Janeiro: 2013.

_____. **Programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro.** Rio de Janeiro: 2013.

PADILHA, Renata Cardozo. **Documentação museológica e gestão de acervo.** Coleção Estudos Museológicos. Volume 2. Florianópolis: FCC, 2014.

RESOURCE: THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES AND LIBRARIES. **Parâmetros para a conservação de acervos.** Roteiros práticos. Volume 5. Traducción Maurício O. Santos y Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2004. Disponible en: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro5.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Conservação de coleções.** Roteiros práticos. Volume 9. Traducción Maurício O. Santos y Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2005. Disponible en: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro9.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

SDM/ VITAE APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL. **Manual de higienização e acondicionamento do acervo museológico do SDM.** Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2006.

TEIXEIRA, Lia Canola; GHIZONI, Vanilde Rohling. **Conservação preventiva de acervos.** Coleção Estudos Museológicos. Volume 1. Florianópolis: FCC, 2012.

4. PROGRAMA DE EXPOSICIONES

Definición y alcance

De acuerdo con André Desvallées y François Mairesse, el término "exposición" se refiere al resultado de la acción de exhibir algo, además de la totalidad de lo exhibido y lugar donde se exhibe. Para completar el concepto, debe añadirse que las exposiciones se conciben para el público (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2010, p. 34-35).

Las exposiciones constituyen un instrumento clave para permitir el acceso público a los acervos de museos. Pueden ser innovadoras, inspiradoras y conducir al visitante a la reflexión, proporcionando excelentes momentos de placer y aprendizaje. Sin embargo, es necesario una cuidadosa planificación, incluyendo el tema de los costos involucrados, para que la exposición tenga éxito (FERNANDES, 2001, p. 19).

Al lado de las funciones de preservación y de investigación, la comunicación en los museos incluye una amplia área de actuación, en la cual las exposiciones ocupan espacio esencial. El Programa de Exposiciones trata, por lo tanto, el conjunto de ideas y prácticas que buscan trabajar las relaciones de la memoria por medio de los objetos. Toma en cuenta desde los temas conceptuales, como la elección de la temática y su aproximación con el público objetivo, la selección de los objetos y el discurso expositivo, hasta la organización del contenido en el espacio arquitectónico, el uso de lenguaje y tecnologías variadas y, la implantación de recursos de mediación apropiados a los diferentes públicos.

Las exposiciones en un museo, tanto bajo el punto de vista conceptual como de las técnicas aplicadas para su realización, son resultado directo del conjunto de valores, visión y misión establecidos por la institución, razón por la cual el Programa de Exposiciones mantiene estrecho vínculo con los programas: Gestión de Personas, Acervos, Educativo y Cultural, Investigación, Comunicación, Financiación y Fomento, Seguridad y Arquitectónico-Urbanístico.

Bajo el punto de vista formal, el programa tratará exposiciones intra o extramuros, de larga o corta duración o itinerantes. Las exposiciones de larga duración presentan el acervo de mayor relevancia, conteniendo necesariamente la misión de la institución en los contenidos. Las de corta duración podrán ser de autoría del museo o de otros actores sociales, presentando temas correlatos a la misión, visión y valores de la institución.

Respecto a las exposiciones itinerantes, representan el trabajo extramuros en la presentación de recortes expositivos desarrollados por la unidad museológica. Otra posibilidad de comunicación son las exposiciones virtuales, que pueden ser de corta o larga duración y tienen como objetivo democratizar el acceso y ampliar el alcance al público.

El profesor Ulpiano T. Bezerra de Meneses (1994) destaca el carácter de la exposición como una "convención visual" y "organización de objetos para producción de sentido". El sentido que se desea imprimir a la exposición requiere lenguaje adecuado, pues la comunicación no es inmediata cuando se refiere a la presentación de acervos museológicos cargados con los valores que se les asignaron. De esa forma, el proceso de mediación es fundamental para garantizar el éxito de las exposiciones y facilitar la amplia comprensión del público, estructurándose a partir de la utilización de textos, locuciones o la presencia física de profesionales encargados.

El Programa de Exposiciones debe incluir mecanismos de consulta a la comunidad, para entender sus deseos, sus expectativas y sus reacciones frente a las exposiciones realizadas, además de un permanente trabajo de evaluación de los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar su actuación.

De manera ideal, deben planificarse las exposiciones con la participación de diferentes actores sociales y profesionales, fortaleciendo la interdisciplinariedad del proceso para obtención de un resultado más calificado. Para que se viabilice el programa de exposiciones, es necesario estimar recursos financieros y humanos, además de espacios físicos adecuados.

Diagnóstico del Programa de Exposiciones

El diagnóstico del programa debe considerar las siguientes variables: los espacios a disposición, la investigación, el estudio y la conservación del acervo, los recursos materiales y humanos disponibles, además de posibles alianzas para la ejecución de exposiciones. Para ayudar en la realización del diagnóstico, se recomiendan algunas preguntas para orientar planificaciones futuras:

- ◆ ¿Existe una política de exposiciones para el museo?
 - >¿Se realizarán a través de anuncios públicos de ocupación, invitación, alquiler del espacio y/o alianzas?
 - >¿Con qué tipos de exposiciones trabajará la institución (larga, corta duración, itinerante, virtual)?
 - >¿Los lenguajes utilizados están de acuerdo con la misión, visión y valores del museo?
 - >¿Se definieron los espacios expositores?
 - >¿Está previsto el tiempo de duración para cada tipo de exposición?
- ◆ ¿Cómo se realiza la elección del tema, la selección de objetos y el discurso expositivo para las exposiciones realizadas?
- ◆ ¿El espacio físico utilizado es adecuado respecto a área, accesibilidad, condiciones ambientales (temperatura, humedad), iluminación, etc.?
- ◆ ¿Hace cuánto tiempo está en funcionamiento la exposición de larga duración en el museo? ¿Necesita revisarse?
- ◆ ¿Las exposiciones pasan por mantenimiento periódico?
- ◆ ¿Los recursos expositivos (vitrinas, paneles, bases, luminarias) están en buen estado? ¿Existe necesidad de nuevos?
- ◆ ¿Cuál es el estado de conservación del acervo expuesto? ¿Existe monitoreo? ¿Existe previsión de cambio del acervo?
- ◆ ¿Hay recursos diferenciados en el plan de comunicación para considerar todos los públicos, incluyendo personas portadoras de necesidades especiales, personas no alfabetizadas, turistas, niños y adultos mayores?
- ◆ ¿El equipo involucrado tiene número suficiente de profesionales?
- ◆ ¿Existe método de evaluación de la exposición? ¿Cómo el museo y el público evalúan la exposición?
- ◆ ¿La formación de los proyectos expositivos tiene participación social?

Metodología para elaboración del Programa de Exposiciones

Después de la conclusión de las etapas de conceptualización de exposiciones y elaboración del diagnóstico, que tienen como resultado los objetivos que el museo desea lograr, deberá prepararse la planificación de las exposiciones, de los proyectos por desarrollar y de sus prioridades.

El proyecto de exposición es el elemento que materializa sus objetivos, con la definición y ejecución de la concepción museográfica y expográfica, incluyendo su temática, sus espacios y sus formas.

CONCEPCIÓN MUSEOGRÁFICA							
TIPO	TEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIONES	INVESTIGACIÓN	PÚBLICO	ACERVOS	ESPACIOS
CONCEPCIÓN EXPOGRÁFICA							
MEMORIAL DESCRIPTIVO		OCUPACIÓN DE LOS ESPACIOS		SOPORTES Y RECURSOS		COMUNICACIÓN VISUAL	COMODIDAD AMBIENTAL
EJECUCIÓN							
ENSAMBLE			DESMONTAJE			ITINERANCIA	

a) Concepción museográfica: Análisis del acervo por exponer, conceptos y propuesta narrativa orientadora para el proyecto expográfico. Deberán presentarse:

- ◆ propuesta conceptual expositiva:
 - >Tipo de exposición.
 - >Tema.
 - >Objetivos.
 - >Justificaciones.
 - >Investigación:
 - >informe de los aspectos históricos locales en nivel social, antropológico y político;
 - >investigación iconográfica, con reproducción fotográfica como ilustración.
 - >Indicaciones de público objetivo, rango de edad, atención a portadores de necesidades especiales.
- ◆ selección de los bienes acompañados del informe técnico del estado de conservación; y
- ◆ definición del área de exposición necesaria.

b) Concepción expográfica: definición de las soluciones expográficas para presentación y representación del acervo y del tema de la exposición. Deberán presentarse:

- ◆ memoria descriptiva de la propuesta conceptual del museo, indicando el acervo seleccionado para exposición;
- ◆ proyecto de ocupación de los espacios: definición de layout, circuito expositivo y flujo de visitación, dimensionamiento de accesos, destinos de funciones de las salas, de acuerdo con los principios inclusivos del diseño universal — NBR 9050 de la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) (2004) —, además de otros instrumentos referentes al asunto;
- ◆ soportes y recursos expositivos: proyecto de los soportes y recursos expográficos (bases, vitrinas, módulos, equipos electrónicos, audio y video, etc.), con indicación de los recursos multimedia que se utilizarán y considerando los muebles y la confección de nuevas piezas (incluyendo proyecto de montaje);
- ◆ comunicación visual: consiste en la definición del lenguaje representado por componentes visuales, como tipografía, signos, símbolos, imágenes, gráficos, diseños, mapas, etc., para confección de los soportes de señalización, paneles explicativos, carteles y demás elementos gráficos de la exposición;
- ◆ conservación y control ambiental: plan específico para control de ambiente, que reúne acciones y medidas reductoras de los impactos causados por las alteraciones físicas, químicas y biológicas de los espacios que abrigarán las piezas, considerando su origen, traslado y tiempo de permanencia en exposición. Los principales factores por observar son: resistencia de los materiales que componen las piezas, composición material de los soportes expositivos, oscilación de temperatura y humedad relativa del aire e incidencia de luz sobre las piezas. Ese proyecto debe considerar también el monitoreo y la conservación preventiva periódica de las piezas en exposición.

El proyecto de exposición deberá estar en conformidad con el proyecto de arquitectura y los proyectos complementarios, respecto a los sistemas luminotécnico, sonido ambiente o localizado, seguridad, control, alarma, aire acondicionado y control ambiental. Ese trabajo deberá contar con profesionales capacitados, respetando la interdisciplinariedad del proceso.

c) **Ejecución de exposición:** la ejecución de la exposición deberá seguir el proyecto expográfico elaborado, que puede incluir las etapas de montaje, desmontaje e itinerancia:

- ◆ ejecución del proyecto de ocupación de los espacios, de acuerdo con las piezas gráficas elaboradas;
- ◆ producción de los soportes y recursos expositivos, con instalación y pruebas de los equipos/recursos de media;
- ◆ ejecución de la comunicación visual, de acuerdo con las especificaciones del proyecto;
- ◆ ejecución de la conservación y control ambiental, con instalación y pruebas de los equipos;
- ◆ transporte, fijación, instalación e informe técnico del estado de conservación de las obras;
- ◆ seguro de las obras;
- ◆ readecuación del espacio expositivo;
- ◆ devolución de las obras;
- ◆ informe de evaluación/recolección de datos.

La concepción museográfica, la expográfica y la ejecución deberán considerarse en la planificación estratégica y en la priorización de las acciones, además de figurar en el proyecto básico, en caso de licitaciones y contratos de la Administración Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. Rio de Janeiro: 2004. Disponible en: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfiled_genericoJmagens-fillefiled-description%5D_24.pdf. Acceso el 29 de septiembre de 2016.

CURY, Marília Xavier. **Exposição: Concepção, montagem e avaliação**. São paulo: Annablume, 2005.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de museologia**. paris: icoM, 2010 disponível em: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Conceitos-ChavedeMuseologia_pt.pdf. Acceso el 29 de septiembre de 2016.

FERNANDES, M. **Museologia roteiros práticos: Planejamento de exposições 2**. São Paulo: Edusp - Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico**. in: Anais do Museu Paulista. São Paulo. N. Ser. v.2 p. 9-42 jan./dez. 1994. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v2n1/a02v2n1.pdf>. Acceso el 28 de septiembre de 2016.

5. PROGRAMA EDUCATIVO Y CULTURAL

Definición y alcance

El museo es un espacio múltiple, que permite un intercambio constante de conocimientos, experiencias y vivencias. Al entrar a un museo, somos tomados por un universo de sensaciones y expresiones que nos enseñan más sobre el mundo en que vivimos. Educar: ¡es una dimensión y un compromiso social de los museos!

La educación es un proceso que ocurre en todos los espacios del museo. Basta cruzar la puerta de entrada y ya estamos frente a grandes posibilidades de intercambio, descubrimiento y aprendizaje. Tomando como referencia el bien cultural y todo aquello que involucra su construcción y reconstrucción, el proceso educativo en los museos debe ocurrir de forma amplia y diversificada, abarcando toda la pluralidad de públicos con los cuales la institución se relaciona.

Partiendo de esa idea, el Estatuto de Museos afirma, en su art. 29, que "Los museos deberán promover acciones educativas, fundamentadas en el respeto a la diversidad cultural y en la participación comunitaria, contribuyendo para ampliar el acceso de la sociedad a las manifestaciones culturales y al patrimonio material e inmaterial de la Nación" (Ley n° 11.904, del 14 de enero de 2009).

La educación museal corresponde a prácticas y procesos educativos no formales que, en la relación entre los sujetos sociales, la memoria y los bienes culturales musealizados y pasibles de musealización, contribuyen para la construcción y preservación de la identidad compartida por un grupo, comunidad o sociedad, valorizándolos en la diversidad.

De esa manera, las acciones educativas deben considerarse como cumplidoras de un papel estratégico de mediación entre los diferentes segmentos de público y sus memorias. Una de las finalidades de la educación museal es la construcción colectiva del significado de bien cultural y, a partir de ello, distinguir aquello que merece o no ser preservado. Esa forma de educación es diferente de las demás, pues tiene los bienes musealizados o pasibles de musealización como referencia para sus actividades, pero sobrepasa los límites físicos y palpables de los museos, extendiéndose a las vivencias y al cotidiano de los diferentes grupos.

Es necesario destacar que, como proceso, las acciones museológicas no pueden agotarse en sí mismas, en la simple aplicación de la técnica por la técnica. Por lo tanto, para que la Museología pueda aplicarse, con el objetivo de obtener, por medio de la interpretación y uso del patrimonio cultural, el desarrollo social y el ejercicio de la ciudadanía, es necesario que se aplique con competencia formal y política, es decir, es necesario desarrollar la característica educativa de la Museología. De esa forma, como en la educación, el proceso museológico se comprende como acción que se transforma, que es resultado de la acción y de la reflexión de los sujetos sociales, en determinado contexto, pasible de repensarse, modificarse y adaptarse en interacción, contribuyendo para la construcción y reconstrucción del mundo. (SANTOS, 2002).

A partir de las discusiones acerca del trabajo con la memoria y la cultura, que culminaron en la Mesa Redonda de Santiago de Chile, en 1972, y sus despliegues, la educación museal asume un nuevo compromiso con la realidad social y con las transformaciones contemporáneas. La propuesta político-pedagógica del museo debe fundamentarse en el respeto a la diversidad cultural y en la construcción participativa y democrática del conocimiento. Según esa concepción, las acciones educativas en museos tienen como objetivo construir una educación comprometida con la transformación social. En el proceso de aprendizaje, no basta saber qué son los bienes musealizados del museo, es necesario comprender su contexto social frente a una conciencia crítica y amplia de la realidad que lo rodea.

El Programa Educativo y Cultural, los educadores y los públicos

Es una práctica común iniciar el trabajo de los educadores solamente cuando la exposición está por inaugurarse. De esa manera, la acción educativa se limita a su elaboración solamente a partir de la lectura e interpretación del educador sobre la exposición y los catálogos. Sin embargo, es fundamental que el educador participe del proceso completo, que significa participar de la construcción de exposiciones, desde la concepción hasta la evaluación, pasando por el trabajo de investigación, de planificación de la disposición del acervo y de los textos, además de su contenido, de la altura de los

subtítulos y vitrinas y los posibles circuitos, contribuyendo para una concepción más amplia y transversal de la exposición.

El programa tendrá que estar siempre relacionado con los demás programas del Plan Museológico. En ejemplo es la previsión en el Programa de Financiación y Fomento de actividades que demandan una estructura y recursos que deben garantizarse, como la preocupación con el transporte para estudiantes o con la adquisición de materiales para realizar talleres.

El Programa Educativo y Cultural debe incluir la diversidad de los proyectos y de las actividades educativas y culturales desarrollados en el museo, destinados a diferentes públicos y articulados con redes y alianzas. Es importante la elaboración participativa del programa, en que el equipo del museo, a partir de la perspectiva de los diferentes sectores — museología; educativo y cultural; comunicación; investigación; archivo; biblioteca; expografía; imagen institucional, etc.—, y también de sus aliados y de la comunidad, comprendan cuál es la concepción de educación que se pretende y cómo se expresará en sus actividades.



Acción educativa en el Museo Imperial
(M/RJ/Ibram/MinC)



Acción educativa en el Museo Lasar Segall
(MLS/SP/Ibram/MinC)

De acuerdo con los datos de la publicación *Museos en Números* (2011), casi la mitad de los museos brasileños (48,1%) tiene un sector específico para acciones educativas. Sin embargo, la existencia de un sector dedicado a la planificación, desarrollo y realización de actividades educativas, aunque sea importante, no es determinante para la realización de esas acciones. Respecto a esa temática, Maria Célia T. M. Santos destaca que:

Es necesario comprender que no es solamente el sector educativo del museo el responsable de los programas con las escuelas; la operacionalización de las programaciones puede ser responsabilidad de un sector específico, o de varios sectores en interacción. Lo que es más importante comprender es que todas las acciones museológicas deben pensarse y practicarse como acciones educativas y de comunicación, incluso porque, sin esa concepción, no pasarán de técnicas que se agotan en sí mismas y no tendrán mucho que aportar a los proyectos educativos que se desarrollen por los museos, convirtiendo a la institución en un gran depósito para guardia de objetos (SANTOS, 2008, p. 141).

Los equipos de los museos conviven con el desafío constante de estimular la producción, fruición y valorización de las expresiones culturales por la población y realizar un trabajo de calidad para los públicos atendidos. Independientemente de la edad y de los públicos que recibe, como familias, adultos mayores, EJA, grupos en situación de riesgo o de vulnerabilidad social, además del escolar, que en la mayoría de las instituciones es el más numeroso y frecuente, es esencial que el museo disponga de una herramienta comunicativa que lo legitime como un espacio de identidad cultural. Várzea (2012, p. 9) destaca que es "justamente según la manera que se comunica la mediación del objeto cultural es que ocurre la potencialización de la capacidad de fruición, interacción y aprensión del repertorio cultural del museo". De esa manera, actualmente el museo es desafiado a repensar las formas de comunicar su acervo para el público en general, en diálogo siempre constante con la comunidad que lo rodea.

Según lo demostrado por innumerables estudios, el **público escolar** es uno de los más presentes en los museos, siendo responsabilidad de los equipos, por lo tanto, definir estrategias para la planificación de actividades en conjunto con la escuela. Es fundamental planificar de manera creativa, junto con el profesor, el **antes**, el **durante** y el **después** de la visita al museo. Es importante destacar que la experiencia vivida por los alumnos y profesores en el museo debe ser diferente de la que ocurre en la escuela, evitando mecanismos usuales utilizados en el entorno de la educación formal, como evaluaciones, pruebas e exposición didáctica de contenidos de forma lineal. Según Maria Margaret Lopes (1991), en el museo, diferentemente de la escuela, la enseñanza parte de un bien musealizado o pasible de musealización, utilizando fundamentalmente el lenguaje visual. Los museos organizan sus visiones de mundo sobre aspectos científicos, artísticos, étnicos, históricos; sin el mismo orden secuencial curricular de la escuela. Otra característica que algunos museos pueden tener es la posibilidad de que los visitantes elijan el circuito expositivo por recorrer, así como el tiempo dedicado a cada galería o espacio, autonomía esa que debe ser garantizada en algún momento, incluso con grupos de estudiantes. Las actividades en los museos se caracterizan, a menudo, como eventos únicos, pero, en caso sean destacados, pueden motivar intereses no pensados y despertar sentimientos adormecidos, contribuyendo — juntamente con la escuela — para el proceso de formación educativo y cultural de las personas.

Acción educativa en el Museo del Oro (MO/MG/Ibram/MinC)



Acción educativa en el Museo de la Abolición (MAB/PE/Ibram/MinC)



Acción educativa en el Museo Regional Casa de los Ottoni (MRCO/MG/Ibram/MinC)

Además del público escolar, es cada vez más fundamental el establecimiento de un vínculo entre el museo y la comunidad a su alrededor, creando relaciones de complementariedad, reconocimiento, identificación y memoria local. El museo debe presentarse como un canal efectivo de comunicación local de acciones educativas, de inclusión social y de interacciones. Para que un museo ejerza su función social, sus espacios deben ser explorados y constantemente resignificados y reinterpretados por sus empleados y visitantes.

Proyectos innovadores y diferenciados se han elaborado y desarrollado con el objetivo de movilizar las potencialidades educativas y culturales del acervo del museo, multiplicando las posibilidades de prácticas educativas relacionadas al territorio, a las tradiciones, a los paisajes, a las costumbres y a las identidades. De esa manera se busca la creación y la mejora de nuevas metodologías de trabajo, a partir de acciones educativas que consideren el bien cultural de las comunidades locales como un vector para su propio desarrollo y para el ejercicio de la ciudadanía, respetando la diversidad étnica y cultural de esos grupos.

Ese enfoque, conocido como museología social, habilita nuevos protagonistas a registrar, preservar y compartir sus memorias, garantizando voz a los grupos históricamente silenciados en los discursos de muchos museos. Según Mario Chagas:

La museología social [...] está comprometida con la reducción de las injusticias y desigualdades sociales; con el combate a la discriminación; con la mejora de la calidad de vida colectiva; con el fortalecimiento de la dignidad y de la cohesión social; con la utilización del poder de la memoria, del patrimonio y del museo en favor de las comunidades populares, de los pueblos indígenas y quilombolas, de los movimientos sociales, incluyendo el movimiento LGBT, el MST y otros (CHAGAS, 2014, p. 17).

Ejercer el derecho a la memoria es tener su historia preservada, contada y expuesta por los los individuos afectados por ella, más que solamente narrarla. Según Freire,

el hecho de percibirme en el mundo, con el mundo y con los demás me coloca en una posición frente al mundo que no es la de quien no tiene nada que ver con él. Al fin y al cabo, mi presencia en el mundo no es la de quien a él se adapta, sino la de quien en él se incluye. Es la posición de quien lucha para no ser solamente objeto, sino sujeto también de la Historia (FREIRE, 1996, p. 54).

Cómo elaborar el Programa Educativo y Cultural

La estructura del Programa Educativo y Cultural puede tener diferentes formatos. La metodología de elaboración del programa y la periodicidad de su revisión dependerán de la dinámica del museo y de los individuos que de ella participan. Sin embargo, es importante considerar y estar atento a algunos ítems en el programa:

- ◆ Diagnóstico.
- ◆ Estudio de los públicos.
- ◆ Proyectos
- ◆ Indicadores e instrumentos de evaluación.

Diagnóstico del Programa Educativo y Cultural

Para iniciar la elaboración del programa, es necesario comprender cómo está el lugar de la educación en el museo. De esa manera, listamos algunas preguntas diagnósticas fundamentales para el conocimiento sistematizado en esa área, con el objetivo de organizar las acciones futuras.

a) Respeto a la concepción de las acciones:

- ◆ ¿Qué actividades educativas y culturales realiza el museo?
- ◆ ¿Cómo surgieron esas actividades? ¿Quién lo demandó (director, equipo del museo, algún público específico, alguna ley, algún proyecto gubernamental, anuncio público, convenio, etc.)?
- ◆ ¿Hay actividades realizadas en conjunto e interacción con otros sectores del museo, como la museología, el archivo, la biblioteca, el sector de imagen institucional, etc.?
En caso afirmativo, ¿cómo se crean y desarrollan? ¿Hay formación específica por parte del sector educativo para que los profesionales de los demás sectores participen de las actividades propuestas? ¿Cuáles?
- ◆ ¿Existe una concepción de educación definida y un referencial teórico que sirvan de base para las acciones educativas del museo?
- ◆ ¿El Programa Educativo y Cultural comunica el acervo de acuerdo con la vocación del museo?
- ◆ ¿El trabajo educativo y cultural del museo despierta el raciocinio crítico-interpretativo del público respecto al acervo del museo? ¿Cómo ocurre eso?
- ◆ ¿De qué manera las acciones desarrolladas contribuyen para la inclusión social?
- ◆ ¿Cómo es la planificación de los proyectos y de las actividades educativas?
- ◆ ¿El museo realiza investigación en el área de educación en museos? ¿Hay producción y publicación de material sobre educación en museos? En caso haya: ¿Cuál es el formato de ese material? ¿Esas publicaciones tienen efecto multiplicador? ¿De qué forma?

b) Respetto a la ejecución de las acciones:

- ◆ ¿Existe un sector educativo y cultural en el museo? En caso afirmativo ¿está jerárquicamente vinculado a algún otro sector o departamento? ¿Existe un espacio físico específico para él?
- ◆ ¿Cuántos profesionales y practicantes trabajan en las acciones educativas?
¿Trabajan exclusivamente para eso?
- ◆ ¿Cuál es el perfil para trabajar como educador en el museo? ¿Es necesaria formación específica en determinada área? En caso afirmativo, ¿cuál?
- ◆ ¿Hay incentivo a la calificación y capacitación de los trabajadores en el museo?
En caso afirmativo, ¿cómo se realizan? ¿Hay una planificación anual?
- ◆ ¿Hay fondo específico destinado a las actividades educativas?
- ◆ ¿Cómo se realiza la divulgación de las acciones educativas? ¿Qué medios de divulgación (directa con los públicos y aliados, radio, TV, internet, etc.) utilizan?
- ◆ ¿El museo tiene algún espacio virtual y de comunicación específico sobre sus actividades educativas y culturales?
- ◆ ¿El museo trabaja la accesibilidad en las prácticas educativas? En caso afirmativo, ¿esas acciones están dirigidas a qué tipo de acceso (social, financiero, escolaridad, físico, cognitivo, etc.)?
- ◆ ¿Hay una preocupación con la sostenibilidad, ya sea ecológica, económica o social, en la planificación y ejecución de las actividades educativas y culturales?
En caso afirmativo, ¿cuáles son las acciones realizadas?

c) RESPECTO a la evaluación y a los resultados de las acciones:

- ◆ ¿Se documentan las acciones educativas y culturales (por foto, videos, informes, listas, planillas, etc.)? En caso afirmativo, describa.
- ◆ ¿Existe alguna organización de memoria o registro de las acciones?
En caso afirmativo, ¿cómo se manejan esos datos?
- ◆ ¿Existen indicadores de resultado preexistentes de las acciones? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cómo se verifican? En caso negativo, ¿hay otras formas de verificar los resultados obtenidos con las acciones? ¿Cuáles?
- ◆ ¿Hay iniciativas de compartimiento y divulgación de datos y experiencias educativas? En caso afirmativo, ¿cómo se realizan?
- ◆ ¿El museo realiza evaluaciones con los públicos después de su participación en las acciones educativas? En caso afirmativo, ¿cómo se realizan? ¿Qué instrumentos utilizan?
- ◆ ¿Existen momentos en que el equipo se reúne después de las acciones para realizar una evaluación? En caso afirmativo, ¿se realiza algún registro?

d) RESPECTO a las alianzas, a la relación museo-comunidad y a la relación museo-escuela:

- ◆ ¿Hay participación de la comunidad en la elaboración de propuestas para las actividades y proyectos del Programa Educativo y Cultural? En caso afirmativo, ¿cómo es esa participación?
En caso negativo, ¿cómo el museo podría trabajar para buscar esa participación?
- ◆ ¿El museo realiza actividades educativas y culturales respecto a los calendarios anuales de eventos locales?
- ◆ ¿Se realiza alguna acción educativa y cultural por medio de alianzas externas (ONGs, municipalidad, comercio, agencias de turismo, iglesia, asociaciones, instituciones privadas, etc.)? En caso afirmativo, ¿qué está involucrado en esa alianza?
- ◆ ¿El museo participa de alguna red o sistema que contribuye para su integración y su intercambio con otras instituciones? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué beneficios ofrece esa integración al área educativa?
- ◆ ¿Cómo es la relación del museo con las escuelas? ¿Qué acciones se desarrollan con las escuelas? ¿Cómo se realiza la planificación de las acciones?
- ◆ ¿El museo tiene proyectos de acciones continuas con las escuelas de la comunidad?
¿Cómo es el trabajo con los profesores?

Estudio de los públicos

El museo, al pensar el Programa Educativo y Cultural, debe empezar considerando la diversidad de públicos. Las exposiciones deben integrar, desde el principio, el ambiente físico (la exposición y sus recursos plásticos, sensoriales, tecnológicos, escenográficos, etc.), las expectativas y los deseos de los visitantes sobre los temas tratados y el contexto social del museo — tanto en las interacciones sociales ocurridas durante las visitas como en la relación extramuros con la comunidad a su alrededor. Para ello, es necesario investigar el público del museo para conocer sus visitantes y su público potencial, con el objetivo de entender cómo ocurre la comunicación en un espacio de educación no formal.

De esa manera, es posible pensar en diferentes formas de trabajar las actividades con los diferentes tipos de públicos (escolar, adulto mayor, niños, adolescentes, turistas, personas con necesidades especiales, comunidades del entorno del museo, empleados del museo, personas en situación de riesgo y vulnerabilidad social, etc.), intentando siempre comprender cómo las estrategias educativas y culturales pueden afectar el comportamiento y las percepciones del visitante, llevándolo a una postura crítica de construcción activa del conocimiento.

En el programa es importante describir quién es el público que frecuenta y otros potenciales que podrían visitar o ser estimulados a participar de las actividades del museo. ¿Cuáles son las características de ese público? Rango de renta, edad, género, etnia, creencia, costumbres, si viven lejos o cerca del museo, cuáles son sus intereses, etc.

Proyectos

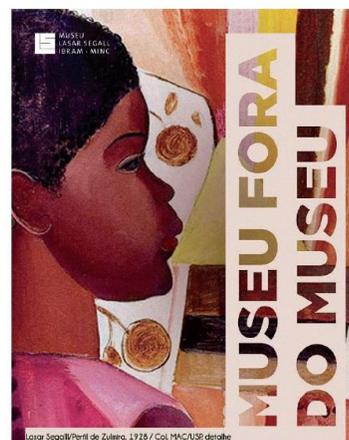
Los proyectos son el corazón del programa. En ellos se describen las actividades realizadas o que se pretende realizar en ese periodo de vigencia del programa. Es importante estimar los proyectos que desea realizar en el año a partir de un cronograma. La estructura básica del proyecto debe incluir: justificación, objetivos, descripción, públicos objetivo, periodicidad, cronograma, metodología, actividades y herramientas, recursos materiales y humanos necesarios y evaluación.

Tomando en cuenta la peculiaridad de los públicos que frecuentan los museos, es posible citar herramientas y actividades educativas recurrentes en los proyectos. Las actividades se crean a partir de la realidad local y dependerán del contexto sociocultural, de las demandas y características del público. Las herramientas son diferentes medios para realizar las actividades. Por ejemplo, al utilizar una misma herramienta, podemos realizar actividades diferentes para segmentos de público distintos, para un público adolescente o para un público infantil, como es el caso de los juegos. Sin embargo, utilizar herramientas no garantiza que la acción realizada sea educativa. La forma como se utilizan es lo que favorece la conexión educativa.

Algunas herramientas son más informativas, otras son más lúdicas — lo importante es saber utilizarlas en las actividades, dependiendo del público y de la misión del museo. Es importante también tener en mente que nos estamos refiriendo a diferentes tipos de museos: históricos, artísticos, científicos, de medio ambiente, arqueológicos, etnográficos, museos comunitarios, de imagen y sonido, de artes y oficios; museos de acervo físico o de acervo inmaterial. Frente a eso, listamos algunos ejemplos de herramientas y actividades recurrentes en los museos:

a) Herramientas:

- ◆ paneles expositores
- ◆ guías, folletos didácticos, catálogos y fólderres
- ◆ aplicaciones de celular y videogames
- ◆ audioguía
- ◆ sitios y blogs educativos
- ◆ juegos (electrónicos y concretos)
- ◆ dinámicas
- ◆ maletas pedagógicas
- ◆ experimentos científicos



Material de divulgación de acción educativa del Museo Lasar Segall (MLS/SP/Ibram/MinC)



Materiales educativos del Museo de la República (MR/RJ/Ibram/MinC)



Material educativo del Museo Histórico Nacional (MHN/RJ/Ibram/MinC)

b) Actividades:

- ◆ visitas orientadas/mediadas
- ◆ ateliers
- ◆ conferencias, seminarios
- ◆ exposiciones itinerantes
- ◆ encuentros con profesores
- ◆ talleres y cursos
- ◆ visitas dramatizadas
- ◆ visita táctil, olfativa, sensorial
- ◆ programas para familias
- ◆ colonia de vacaciones
- ◆ exhibición de películas
- ◆ intervenciones artísticas en la ciudad
- ◆ promoción de eventos, como piezas, presentaciones, fiestas
- ◆ contar cuentos

La actividad educativa más recurrente en los museos son las visitas, que pueden ser mediadas o no, por ello es importante que las personas que manejan lo educativo piensen en herramientas y actividades para ambos tipos de visitas. Además, es importante pensar en la formación y capacitación de las personas que realizarán la mediación.

La acción del mediador está orientada al diálogo y al intercambio con el público y al estímulo al compartimiento de las diferentes percepciones y puntos de vista. La mediación en museos es la práctica educativa que privilegia el intercambio de conocimientos, la construcción de los significados por medio de las percepciones subjetivas y de la experimentación, que resultan en la construcción de conocimiento. En contraposición a la idea de "visita guiada", caracterizada por un guión bien definido y memorizado en el cual se presupone un público "que no sabe", la mediación parte del presupuesto que el "público sabe también", buscando establecer nexos, respaldar algunos conflictos y estimular que el público se apropie y de nuevo significado a los museos y sus acervos. En síntesis, en la práctica de mediación "el visitante no es solamente depositario, sino productor de conocimiento". (GAMA, 2013, p. 37).

Indicadores e instrumentos de evaluación.

El Programa Educativo y Cultural y cada proyecto individualmente necesitan, al final del proceso, pasar por una etapa de evaluación, momento en el cual se analiza si se cumplieron los objetivos y qué resultados se obtuvieron con la realización de las acciones, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Obtuvimos los resultados esperados? ¿Logramos lo que queríamos hacer? En caso negativo, ¿por qué?

Pero, para poder realizar una evaluación final, es necesario — antes de realizar la acción, en el momento de la planificación — estimar cómo medir los objetivos esperados y cómo verificar si se cumplieron.

Denominamos "indicador de desempeño" a la medida que identifica si se obtuvieron los resultados esperados y que describe lo bien que se está ejecutando un proyecto o programa. El indicador puede ser cuantitativo, por ejemplo: número de participantes alcanzados, horas-actividades realizadas, número de escuelas afectadas, cantidad de talleres realizados, número de mediaciones realizadas; o cualitativo: interactividad con la exposición, adquisición de conocimiento, superación de expectativa, accesibilidad, alcance de públicos diferentes, vivencia en la diversidad cultural, ampliación de experiencias sensoriales.

Para verificar si se alcanzó el indicador, es necesario tener un instrumento de verificación. Los indicadores pueden verificarse a partir de las entradas vendidas, inscripción en los eventos, cuestionarios, entrevistas, observación, informe de los profesionales y otras formas de evaluación que el equipo debe estimar antes de la realización de la acción. Es importante también mantener una regularidad y estandarización de esos indicadores, para que sea posible calcular, en largo plazo, los resultados obtenidos y su impacto y dónde es necesario intervenir para mejorar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Ley n° 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. acceso el 31 de octubre de 2016.

CHAGAS, Mario; GOUVEIA, Inês. **Museologia social: reflexões e práticas (à guisa de apresentação)**. cadernos do cEoM centro de Memória do oeste de Santa Catarina. Ano 27, n. 41, dez. 2014.

DOCUMENTO preliminar do Programa nacional de Educação Museal, 2014. disponible en: <http://pnem.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/02/DOCUMENTO-PRELIMINAR.pdf>. Acceso el 20/02/2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São paulo: paz e Terra, 1996.

GAMA, Rita. **Algumas questões para a educação em museus**. In: RANGEL, Aparecida et al. (orgs.): Anais do I Seminário de Mediação do projeto Museus de Ideias; Rio de Janeiro: Museus castro Maya, 2013.

Lopes, Maria Margaret. **A favor da desescolarização dos museus**. Revista Educação & Sociedade, São paulo, n. 40, dez. 1991. MuSEuS EM NúMERoS. Instituto brasileiro de Museus. Brasília: Ibram, 2011.

SANTOS, Maria célia T. Moura. **A formação do museólogo e o seu campo de atuação**. cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, v.18, n.18, jun. 2002. Disponible en: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/365>. Acceso el 15 de julio de 2016.

_____. **Encontros museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: Minc/Iphan/Demu, 2008.

VÁRZEA, Mariana. **Todos estão convidados**. In: MENDES, Luis Marcelo (org). Reprograme - comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Edição 1.6. Nov. 2012.

6. PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Definición y alcance

La dimensión de la investigación es fundamental en el cotidiano del museo, pues está presente en varias de sus actividades. Para preservar el acervo y suministrar información para sus públicos, el museo necesita conocerlo profundamente, que exige una actividad previa de investigación sobre el acervo musealizado y sobre la temática propia del museo.

El montaje de exposiciones de larga duración, corta duración, itinerantes y virtuales, las actividades educativas y culturales y las de difusión y comunicación también presuponen una preparación previa, que incluye una etapa de investigación. Por lo tanto, es posible observar el carácter sistémico e interdisciplinario del Plan Museológico, siendo la investigación una de las bases del museo, sin la cual la institución se hace frágil en contenido y en las relaciones con las demás funciones de preservación y comunicación de su patrimonio cultural.

Pensar la investigación en el museo es comprender que la institución, con acervo y temática específicos, es una fuente de conocimiento, de informaciones generadas por el equipo técnico y suministradas a sus públicos, que varían desde estudiantes, turistas, comunidad local, personas buscando entretenimiento y cultura, hasta un público más especializado, con interés dirigido a investigación científica, que también puede apropiarse del acervo y temática del museo para sus investigaciones y encontrar en ellos una rica fuente documental y de reflexión. Vemos que el museo tanto puede realizar actividad de investigación internamente (para sus actividades diarias), como puede ayudar en las investigaciones de personas e instituciones externas.

Además de la investigación de contenido relacionada al acervo musealizado y a la temática específica del museo, también es importante que el museo realice investigación sobre su público (y sobre su no público, formado por aquellos grupos de personas que no visitan el museo). Ibram, por medio de la Resolución Normativa n° 03, del 19 de noviembre de 2014, definió los criterios y procedimientos que deben observar los museos brasileños para envío de los datos e informaciones relativos al cuantitativo anual de visitación.

Partiendo de la idea que el museo desea comunicarse con sus públicos, es fundamental conocerlos, descubriendo quienes son ellos, que buscan en el museo y si están satisfechos con lo que encuentran. En conformidad con la misión del museo, sus objetivos y los resultados que obtenga de esa investigación, la institución puede definir los públicos que considera prioritarios (determinados públicos objetivo). Esos datos pueden revelar necesidades de adecuaciones de estructura y actividades, para mejorar la atención a los públicos del museo. A partir de esa investigación, innumerables otras actividades (relacionadas a otros programas, como el Programa Educativo y Cultural y el Programa de Difusión y Comunicación) podrán dirigirse a los públicos que se desea obtener y cautivar.

Diagnóstico del Programa de Investigación

Para la elaboración de un Programa de Investigación en un museo, es necesario, primero desarrollar un diagnóstico de la situación actual del museo:

a) Existe un análisis bibliográfico, con el objetivo de conocer la producción textual del museo o de demás investigadores sobre:

- ◆ ¿La temática del museo?
- ◆ ¿La historia del museo?
- ◆ ¿Su acervo?
- ◆ ¿Sus personajes principales?
- ◆ ¿La comunidad a la cual pertenece?
- ◆ ¿Las diferentes actividades educativas y comunitarias y sus impactos en la región?
- ◆ ¿Sus públicos?
- ◆ Los impactos económicos que produce en la región en la cual está ubicado (turismo, generación de empleo directo o indirecto), etc.?

b) ¿Existe documentación sobre el acervo musealizado?

c) ¿Cuál es el público que mayoritariamente visita el museo: Estudiantes de la Educación Infantil y de la Enseñanza Fundamental? ¿Estudiantes de la Enseñanza Media? ¿Educación de Jóvenes y Adultos? ¿Universitarios e investigadores? ¿Turistas? ¿La comunidad de la ciudad en general? ¿Personas buscando entretenimiento y cultura?

d) Respecto a la estructura del rango de edad de la población, ¿cuál es el público que mayoritariamente visita el museo: ¿Jóvenes (del nacimiento a 19 años)? ¿Adultos (entre 20 y 59 años)? ¿Adultos mayores (desde los 60 años)?

e) ¿Cuáles son los públicos que el museo no está alcanzando y desearía alcanzar?

Por lo tanto, es posible percibir que la elaboración del diagnóstico del área de investigación del museo incluye analizar material bibliográfico, públicos, acervo, actividades, etc. En ese caso, esa sería una primera actividad de investigación, con un carácter inicial e instrumental, para obtención de un efecto práctico inmediato: una visión más real y amplia del museo para elaboración del Plan Museológico. Es importante observar, una vez más, que la investigación tiene también interfaz con los demás programas del Plan Museológico (Acervos, Exposiciones, Educativo y Cultural, Arquitectónico-Urbanístico, entre otros). Por eso, la elaboración del Programa de Investigación no puede realizarse sin considerarlos.

Metodología para elaboración del Programa de Investigación

A partir de los resultados del diagnóstico, el equipo del museo sabrá qué tipos de investigación necesita realizar. La definición de la planificación conceptual combinada con los resultados obtenidos por el diagnóstico de la situación del museo presentará las lagunas y necesidades por atender con la investigación. De esa manera, el equipo del museo sabrá qué investigaciones necesita elaborar.

- ◆ Investigaciones pueden satisfacer las necesidades del museo: destinadas a generar informaciones acerca del acervo y de la temática del museo, suministrándolas a los visitantes por medio de exposiciones de larga duración, corta duración, itinerantes y virtuales, actividades educativas y culturales, publicaciones, página electrónica y otros medios.



Publicaciones Ibram/MinC

- ◆ Estudios sobre los públicos del museo: destinados a generar informaciones sobre los diferentes públicos que lo frecuentan, para que el museo establezca medios de comunicación e interacción adaptados a cada uno de los perfiles de público.

Desde el 2006 — fruto de la alianza entre el Museo de la Vida, la Casa de Oswaldo Cruz, el Directorio Regional de Brasília de la Fundación Oswaldo Cruz, el Departamento de Museos del Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional, con colaboración de la Escuela Nacional de Ciencias Estadísticas (Ence) y el Museo de Astronomía y Ciencias Afines —, se desarrolló el Observatorio de Museos y Centros Culturales (OMCC), un programa de investigación y servicios sobre los museos e instituciones relacionadas. La propuesta consiste en la creación de un sistema, en

red, de producción, reunión y compartimiento de datos y conocimientos sobre los museos en su relación con la sociedad. Reúne instituciones culturales variadas, promoviendo el intercambio entre museos de arte, de ciencia y demás clasificaciones temáticas del campo cultural.

Otra iniciativa de estudio de público es el Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM), lanzado en abril de 2016, que tiene como objetivo contribuir para que los museos iberoamericanos conozcan mejor a sus visitantes, y, consecuentemente, reúnan datos para que realicen proyectos y acciones más precisas y eficaces, por medio de un sistema de recolección de datos de público de museos.

- ◆ Estudios dirigidos a la producción y divulgación de conocimiento, o ayuda a los estudios de personas e instituciones externas: destinadas a un público especializado e interesado en la temática y en el acervo del museo, por medio de publicación de libros, catálogos, artículos y ensayos en periódicos científicos, participación en encuentros, simposios y seminarios académicos, y digitalización de acervos para compartimiento de informaciones.



Encuentro con el campo museológico (Ibram/MinC)

Las personas

Como todas las demás actividades de los museos, las actividades de investigación deben estar en conformidad con el Programa de Gestión de Personas. Aunque para la realización de las actividades de investigación no sea necesario que el museo tenga un sector de investigación formalmente establecido, es esencial identificar quienes son los individuos de las diferentes áreas del museo responsables de realizar los estudios. A veces, en los museos con recursos humanos reducidos, un mismo profesional puede realizar tareas de diferentes programas. En la falta de profesionales para realizarla, es posible intentar la contratación o establecer alianza con instituciones interesadas en participar de la investigación, como es el caso de universidades, institutos de investigación y escuelas.

Formación de líneas de investigación

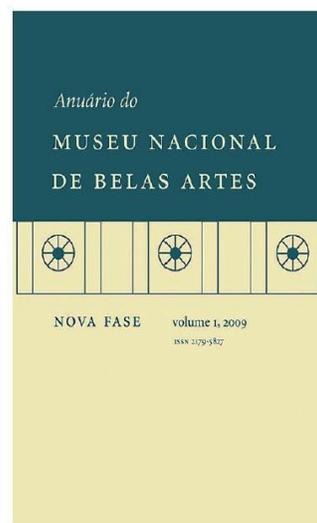
Al depender de las necesidades, de las temáticas y del alcance de un museo, podrán realizarse muchos proyectos de estudio. Para brindarles mejor definición, objetivo y orientación, podrán crearse una o más líneas de investigación.

Según el Directorio de los Grupos de Investigación en Brasil, del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq), una línea de investigación abarca temas agregadores de estudios, que se fundamentan en tradición investigativa, de donde resultan proyectos, cuyos resultados guardan afinidades entre sí. Un proyecto de estudio es una investigación con inicio y final definidos, fundamentado en objetivos específicos, para obtención de resultados, de causa y efecto o presentación de nuevos hechos.

Estudios de Caso

Con el objetivo de ilustrar el tema, citaremos ejemplos de acciones desarrolladas por los museos del Instituto Brasileño de Museos (Ibram).

El Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) tiene seis líneas de investigación formalizadas en su Plan Museológico: Arte Brasileño del Siglo XIX; Arte Brasileño Moderno; Arte Europeo — Siglo XVII al XIX; Educación patrimonial; Educación estética; Conservación de acervos y nuevas tecnologías.



Portada del Anuario del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA/RJ/Ibram/MinC)

Archivo Histórico del Museo
Casa de Benjamin Constant
(MCBC/RJ/Ibram/MinC)



En la línea "Arte Brasileño del Siglo XIX", existen muchos proyectos de estudio en desarrollo, como la "Colección D. João VI", que tiene como objetivo estudiar el tema, realizar una exposición y divulgar la colección de obras heredadas de D. João VI, que configura uno de los orígenes del acervo del MNBA; "Los Panoramas de Rio de Janeiro según Vitor Meireles de Lima", cuyo objetivo es revisar y actualizar los artículos publicados en los anuarios del MNBA los últimos 50 años; "Audioguía de la Galería de Arte Brasileño del Siglo XIX", con el objetivo de ofrecer a los visitantes un guión trilingüe comentado (portugués, español e inglés) de la galería de arte brasileño del siglo XIX del MNBA.

Sobre una posible tipología de las investigaciones realizadas en esa línea de estudio en "Arte Brasileño del siglo XIX", podemos citar tanto aquellas destinadas a atender las actividades del museo (como la "Colección D. João VI" y "Audioguía de la Galería de Arte Brasileño del Siglo XIX"), como estudios dirigidos a la divulgación de conocimiento y ayuda de estudios externos (como es el caso de "Los Panoramas de Rio de Janeiro según Vitor Meireles de Lima").

En la línea "Arte Brasileño Moderno", se desarrollan otros estudios, como "Colección de obras de la artista Renina Katz".

El Museo Casa de Benjamin Constant presenta tanto estudios para satisfacer las actividades diarias del museo, como otras de divulgación de conocimiento y ayuda a estudios externos: "Museo Casa de Benjamin Constant" se presentó en el III Encuentro Luso-Brasileño de Museos Casa; mientras "La Guerra del Chaco en los documentos del General Pery Constant Beviláqua", todavía en etapa inicial, tiene potencial para generar exposiciones, libros, fólderes y otros materiales importantes para el área.



Afiche de divulgación del Archivo Histórico y Biblioteca del Museo Casa de Benjamin Constant y fachada del Museo Casa de Benjamin Constant (MCBC/RJ/lbram/MinC)

Los estudios aplicados directamente al cotidiano del museo son: "Estudio del acervo documental e inventario museológico", que trató de indicar temas para publicaciones y exposiciones y para la finalización del inventario museológico; y "Veinticinco años del Museo Casa de Benjamin Constant", realizado para ofrecer subsidios para futura elaboración y publicación de un cuaderno educativo, de un catálogo y una exposición de celebración de 25 años del Museo Casa de Benjamin Constant.

Aunque el museo no tenga líneas de investigación incluidas en su Plan Museológico, el archivo documental del museo se convirtió recientemente en el "Centro de documentación del Imperio y de la República", permitiendo estudios en innumerables áreas.

La atención a los investigadores externos revela el potencial de investigación del museo en los más variados temas. Investigadores de la Universidad Federal Fluminense, del Museo del Indio y del Instituto Federal de Rio de Janeiro buscaron el acervo del Museo Casa de Benjamin Constant para estudios sobre temas como: la formación de intelectuales militares; la producción pedagógica de intelectuales vinculados al ejército; Proyecto Memoria Marechal Rondon; asistencia farmacéutica y familia en el siglo XIX.

Otra iniciativa es el caso del Museo Casa de la Hera, en Vassouras, Rio de Janeiro, que atiende una diversidad de públicos. El trabajo de investigación está directamente relacionado a las actividades educativas y culturales del museo, como la atención al público universitario, que tiene como objetivo ayudar en las actividades dirigidas a la investigación externa. Esa atención se realiza desde el 2011, cuando el equipo del museo recibió profesores y alumnos del Curso de Moda de diferentes universidades, como la Universidad Federal de Juiz de Fora (UFJF), la Universidad Veiga de Almeida (UVA) y el Centro Universitario de Brusque (Unifebe), para visitas con el objetivo de conocer el museo y, en especial, parte de su colección de indumentaria del siglo XIX.

El 2012, el Museo Casa de la Hera recibió diversos especialistas del área de conservación de textiles, como la Sra. Katia Johansen, presidente del Comité de Indumentaria del ICOM, la Sra. Izabel Alvarado, curadora de vestuario del Museo Histórico Nacional de Santiago, Chile y la Sra. Rita Andrade, profesora de la Universidad Federal de Goiás y trabaja como consultora de colecciones de indumentaria. La visita contribuyó para el intercambio de conocimiento sobre el tema.

Consideraciones

De esa manera se concluye que la investigación es una acción diversa y al mismo tiempo fundamental para la realización de todo el trabajo desarrollado en los museos, y debe, necesariamente, pensarse en conexión y equilibrio con las acciones de preservación y comunicación, permitiendo el cumplimiento de las funciones básicas de los museos.



Visita técnica, al Museo Casa de la Hera, de especialistas en el área de conservación de textiles (MCH/RJ/Ibram/MinC)



Visita técnica al Museo Casa de la Hera (MCH/RJ/Ibram/MinC)

BIBLIOGRAFÍA

ALMEIDA, Adriana Mortara. **Estudos de público: a avaliação de exposição como instrumento para compreender um processo de comunicação.** Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia, São Paulo: USP, n. 5, p. 325-334, 1995.

_____. **Os públicos de museus universitários.** revista do Museu de arqueologia e Etnologia da USP, São paulo, n° 12 p. 205217, 2002. Disponible en: <http://www.revistas.usp.br/revmae/article/view/109446/107923>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

_____. **Quem visita nossos museus? Pesquisa de público no Brasil.** Conferencia presentada en el Taller de Trabajo, Observatorio de públicos de museos y centros de ciencia, 2003. (mimeo.)

_____. **Os visitantes do Museu Paulista: um estudo comparativo com os visitantes da Pinacoteca do Estado e do Museu de Zoologia.** anais do Museu paulista, São paulo, v. 12, p. 269-306, 2004. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v12n1/20.pdf>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

_____. **O contexto do visitante na experiência museal: semelhanças e diferenças entre museus de ciência e de arte.**

História, ciência e Saúde. Manguinhos, Rio de Janeiro, v. 12, p. 31-53, 2005. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702005000400003. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

_____.; LOPES, Maria Margaret. **Modelos de comunicação aplicados aos estudos de públicos de museus.** revista de ciências Humanas, UNITAU, v. 9, n. 2, p. 137-145, jul./dez. 2003.

AVALIAÇÃO e estudos de públicos no Museu da Vida. Cadernos do Museu da Vida. Rio de Janeiro: Museu da Vida, 2003.

BRUNO, Maria Cristina O. **O Museu do Instituto de Pré-História: um museu a serviço da pesquisa científica.** Dissertação (Máster) - Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias Humanas, Universidad de São Paulo, São Paulo, 1984, 330 p.

CABRAL SANTOS, Magaly de oliveira. **Pesquisa em museologia e seus diferentes vetores acadêmicos: desafios para os museus contemporâneos.** boletim do Serviço Educativo do MASP, São paulo: MASP, set. 2003.

CARVALHO, Rosane Maria rocha de. **Exposição em museus e a relação com o público: o processo de comunicação e transferência da informação.** interdiscursos de la ciencia de la información: Arte, Museu e imagem. Rio de Janeiro: ÍBict/ DEp/DDi, 2000.

_____. **As pesquisas de público no Museu Histórico Nacional.** Anais do Museu Histórico nacional. v. 34, p. 393-412, 2002.

_____. **As transformações da relação museu e público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual.** 215 p. Tesis (Doctorado) - ECO/UFRJ-IBICT, Rio de Janeiro, 2005. Disponible en: <http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/693/1/rosane2005.pdf>. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico metodológico para os museus.** História, Ciências, Saúde - Manguinhos, v. 12 (suplemento), p. 365-80, 2005.

DIRETÓRIO DOS GRUPOS DE PESQUISA NO BRASIL - LATTES/CNPQ. Disponible en: http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=bIH+isgoLJ11cSjDpy+Yj7-G.undefined?p_p_id=54_iINSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_iINSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_iINSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_iINSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Linha+de+pesquisa. Acceso el 30 de noviembre de 2016.

IBRAM. **Resolução Normativa nº 03 del 19 de noviembre de 2014**, que dispone sobre la reglamentación de dispositivos del Decreto nº 8.124/2013 respecto a la obligatoriedad de envío al Instituto Brasileño de Museos del cuantitativo anual de visitación de los museos y establece otras providencias. Disponible en: http://www.museus.gov.br/wp-content/uplo-ads/2014/11/ResolucaoNormativa3_ContagemPublico.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

KÓPTCKE, Luciana Sepúlveda; CAZELLI, Sibebe; LiMA, José Matias de. **Museus e seus visitantes: relatório de pesquisa perfil-opinião 2005.** Brasília: Gráfica e Editora Brasil, 2008. 76 f.

MAST Colloquia v. 7. **Museu: Instituição de pesquisa.** Rio de Janeiro: MAST, 2005.

POSSAMAI, Zita Rosane. **A pesquisa no museu.** in: Ciências e letras. Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras, nº 31 (jan/jun 2002).

7. PROGRAMA ARQUITECTÓNICO-URBANÍSTICO

Definición y alcance

La arquitectura es la síntesis de la dicotomía entre arte y técnica, representada por el trabajo de concebir espacios que abrigan las actividades humanas. Ese concepto se extrapola en el urbanismo y en su concepción de intervención en el espacio urbano. Ambos son instrumentos necesarios para que el museo sea el espacio e integre el espacio de esa vivencia humana.

De inicio, se destaca que el término urbanístico amplía el entendimiento inicial de Programa de Arquitectura para museos, haciendo explícito que desde su concepción, el espacio del museo no puede considerarse cerrado en sí mismo, pues está incluido en un contexto urbano más amplio, con el cual interactúa e interfiere. [...]. No hay más espacio para la separación entre museo- comunidad, museo-sociedad y, consecuentemente, entre museo y ciudad. (PEREIRA; KIMU- RA, 2014, p. 3)

De acuerdo con la Ley n° 11.904/2009 y el Decreto n° 8.124/2013, el Programa Arquitectónico-Urbanístico es aquel que abarca la conservación de los espacios internos y externos del museo, que deberán ser adecuados al cumplimiento de sus funciones, al bienestar de todos los participantes, además de considerar los aspectos de comodidad ambiental, circulación, identidad visual, posibilidades de expansión, accesibilidad física y lenguaje expográfico dirigidos a las personas con necesidades especiales.

De esa manera, el programa deberá atender a las funciones de la institución, siendo la arquitectura y sus variables los instrumentos utilizados para su buen funcionamiento. Deberán considerarse los aspectos de interdisciplinariedad de la arquitectura, de los sistemas, del urbanismo y de la museografía.

La arquitectura debe consistir en la sistematización del conjunto de necesidades funcionales y sociales que caracterizan un museo: función, tipología del edificio, número de usuarios, distribución de las áreas para los usos necesarios y gestión prevista. Los sistemas prediales interactivos, con viabilidad técnica y económica, son cruciales para el éxito y funcionamiento de un museo.

La inclusión de la institución museológica en el mapa urbano debe analizarse de manera compleja y transversal, en conformidad con la legislación urbanística municipal, en especial con el Plan Director y sus leyes complementarias, considerando entre sus aspectos la división por zonas de usos del municipio. En el caso de la creación de nuevo museo, la implantación de la institución debe analizarse de manera detallada y, en caso se trate de edificación que forme parte del patrimonio histórico, deberán considerarse los aspectos legales correspondientes al conjunto edificado y su entorno.

Considerando su importancia para el museo — según Fernandes (2001, p. 11), "para la mayor parte de los visitantes las exposiciones son el museo" —, debe reforzarse en el Programa de Exposiciones su carácter interdisciplinario e integrado.

Diagnóstico del Programa Arquitectónico-Urbanístico

Para determinar el Programa Arquitectónico-Urbanístico del museo, es importante realizar un análisis sobre su situación actual. Ese diagnóstico de la institución será la etapa de recolección de las informaciones de referencia que representen las condiciones preexistentes, necesarias para instruir la elaboración del programa, pudiendo incluir los siguientes tipos de datos:

- ◆ físicos: topográficos, de registro (edificaciones, redes, etc.), geológicos, hídricos, otros;
- ◆ instalaciones prediales;
- ◆ informática y automatización predial;
- ◆ aspectos de ergonomía, accesibilidad, comodidad ambiental y sostenibilidad;
- ◆ legales y jurídicos;
- ◆ sociales/históricos: número de empleados, público, acciones educativas y culturales;
- ◆ museográficos: acervo, exposiciones de larga y corta duración, otros.

Las respuestas a los tópicos listados en ese diagnóstico definirán los parámetros del Programa de Necesidades, que deberá incluir las necesidades y expectativas de los usuarios que debe atender el museo.

En arquitectura, un Programa de Necesidades incluye el conjunto sistematizado de necesidades para un determinado uso de una construcción. Se elabora en las etapas iniciales del proyecto para orientar las decisiones por tomar, funcionando como uno de los principales determinantes del proyecto. (PEREIRA, F.; KIMURA, S., 2014, p. 3)

Ejemplo de Programa de Necesidades:

- ◆ Recepción
- ◆ Boletería
- ◆ Administración
- ◆ Salas de exposiciones de larga duración y/o de corta duración
- ◆ Reserva técnica
- ◆ Sala de proyección/cine
- ◆ Salas de aula/práctica
- ◆ Laboratorios
- ◆ Estudios
- ◆ Baños
- ◆ Cocina/comedor/depósito
- ◆ Biblioteca
- ◆ Archivo
- ◆ Tienda
- ◆ Estacionamiento

Después de la reunión de datos, deberá realizarse el estudio de viabilidad, constituido por el análisis para la concepción de la edificación y de sus elementos, instalaciones y componentes, o para evaluación del museo, en caso ya exista. Para viabilizar los análisis, se siguieren los siguientes cuestionamientos:

- ◆ ¿La estructura actual del museo satisface el Programa de Necesidades?
En el caso de un nuevo museo, ¿cuál es la estructura necesaria para esa atención?
- ◆ ¿Cómo será el flujograma de utilización de los espacios en el museo?
- ◆ ¿Cuál es la relación del Programa Arquitectónico con el entorno?
¿Se realizan o realizarán estudios de accesos y flujos?
- ◆ ¿Hay necesidad de creación, optimización o supresión de ambientes en los espacios físicos?
- ◆ ¿Los temas de accesibilidad, comodidad ambiental, iluminación y sostenibilidad están considerados en el proyecto? ¿O ya satisfacen las necesidades de la institución?
- ◆ ¿Qué aspectos de la estructura física demandan intervenciones en el museo?
- ◆ ¿Las demandas ya fueron objeto de proyecto? En caso positivo, ¿ya fueron aprobadas por los órganos competentes de los niveles municipal, estatal y federal?
- ◆ ¿Se trata de edificación calificada como patrimonio? ¿Se consultaron los órganos competentes de acuerdo con la legislación?
- ◆ ¿De qué forma el Programa Arquitectónico-Urbanístico se integra/integrará a otros programas, tales como el de Seguridad, el de Acervos, el de Exposiciones y el de Accesibilidad?

Metodología para elaboración del Programa Arquitectónico-Urbanístico

Con el diagnóstico teniendo como principal producto el estudio de viabilidad, que presenta los límites y las posibilidades de la institución, es posible elaborar la planificación de las acciones necesarias para el museo. En ese plan, se sugiere la identificación de las intervenciones necesarias, de los proyectos por desarrollar y sus prioridades.

Esa planificación necesita estar relacionada a los propósitos de preservación, comunicación e investigación del museo. Por eso, la reflexión en la etapa del diagnóstico es tan importante. De esa forma, se pretende contribuir para la elaboración de documentos útiles para la definición de prioridades, actuación de los equipos técnicos y, principalmente, para el cumplimiento de la función social de los museos.

El proyecto dentro de la arquitectura es el elemento que sintetiza y materializa todas las necesidades y posibilidades de una obra o instalación, que se realizará por medio de principios técnicos y científicos, para la realización de un objetivo y adecuándose a los recursos disponibles y a las alternativas que conducen a la viabilidad de su ejecución. Los proyectos demandados podrán organizarse en los siguientes grupos, adecuados de acuerdo con edificación adaptada o museo nuevo:

- ◆ Proyecto de arquitectura y sistemas prediales
- ◆ Proyecto de conservación
 - >Mantenimiento
 - >Intervenciones
- ◆ Proyecto de museografía (interfaz con Programa de Exposiciones)

Cada uno de los proyectos tiene etapas que permiten su detalle y la evolución de la reflexión sobre el objeto y, por eso, deberá ser elaborado por profesional capacitado, de acuerdo con la Ley nº 12.378, del 31 de diciembre de 2010, que reglamenta el ejercicio de la Arquitectura y del Urbanismo. De esa manera, hasta que se tenga un proyecto de posible ejecución, se divide en las siguientes etapas: Estudio preliminar (EP), Anteproyecto (AP-ARQ) y Proyecto para ejecución (PE). Esas etapas deberán considerarse en la planificación estratégica y en la priorización de las acciones, además de figurar en el proyecto básico, en caso de licitaciones y contratos de la Administración Pública.

Consideraciones

Además de las herramientas citadas, es importante comprender la relación del Programa Arquitectónico-Urbanístico con el éxito de la planificación y funcionamiento de la institución. La existencia de un programa que contenga un diagnóstico realista, una metodología bien basada, tiene como reflejo un plan de acciones ejecutables, y permite, a partir de los proyectos elaborados, la previsión de esas ejecuciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la ley nº 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos, y de la ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el instituto brasileño de Museos – ibram. Brasília, 2013. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley nº 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley Federal nº 12.378, del 31 de diciembre de 2010**. Reglamenta el ejercicio de la Arquitectura y Urbanismo; crea el Consejo de Arquitectura y Urbanismo de Brasil - CAU/BR y los Consejos de Arquitectura y Urbanismo de los Estados y del Distrito Federal - CAUs. Brasília, 2010.

CONSEJO DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE BRASIL. **Manual de Procedimentos e Contratação de Serviços de Arquitetura e Urbanismo**. São Paulo: CAU/BR, 2015.

FERNANDES, M. **Museologia Roteiros Práticos: Planejamento de exposições 2**. São Paulo: Edusp - Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PEREIRA, F.; KIMURA, S. **O programa arquitetônico urbanístico nos planos museológicos dos museus brasileiros**. 4º Seminário Museografia e Arquitetura de Museus: Museologia e Patrimônio Seminário, Rio de Janeiro - RJ, 2014.

8. PROGRAMA DE SEGURIDAD



Portada del Programa para Gestión de Riesgos al Patrimonio Musealizado Brasileño (Ibram/MinC)

Quais os agentes de risco que ameaçam os museus?



Principales agentes de riesgo a los museos (Ibram/MinC)

Definición y alcance

El Programa de Seguridad debe ejecutarse a partir del concepto de gestión de riesgos, es decir, debe integrar esfuerzos para minimizar riesgos — eventos inciertos que representan impactos.

Abarca todos los aspectos relacionados a la seguridad del museo, de la edificación, del acervo y de los públicos internos y externos, incluyendo, además de los sistemas, equipos e instalaciones, la definición de la rutina de seguridad y las estrategias de emergencia. Tiene como objetivo pensar en las principales medidas de mitigación para el acervo, público, edificio y empleados de la institución. Dialoga directamente con el Programa de Acervo, pues en él están incluidas también medidas de seguridad específicas para el acervo, como es el caso de la documentación sistematizada de las colecciones. Realiza una interfaz también con el Programa Arquitectónico, que presenta normativas para una distribución coherente de los espacios, su división, temas de accesibilidad, circulación (de bienes y personas — empleados y visitantes) e instalación de equipos. Con el Programa de Gestión de Personas podemos identificar la calificación continuada de los profesionales de todas las áreas del museo, para que todos tengan una visión sistémica del aspecto seguridad en la institución. Se percibe la interfaz también con el Programa Institucional, pues hay necesidad de alianzas con instituciones externas, como es el caso de los órganos de seguridad pública.

Diagnóstico del Programa de Seguridad

ERI diagnóstico de seguridad de las instituciones museológicas incluye una evaluación detallada de los aspectos que se relacionan al edificio, a las colecciones, a los públicos y profesionales que trabajan ahí, pensando en seguridad de manera amplia, incluyendo acciones contra robos, hurtos, incendios, actos de vandalismo, circulación y transporte de bienes y personas, entre otros aspectos.

a) Organización de la seguridad:

- ◆ Se presentan las siguientes preguntas:
 - ¿El museo cuenta con sector responsable exclusivamente de la seguridad de la institución?
 - > ¿Cuántos son permanentes? ¿Rotativos?
- ◆ ¿El equipo (permanente y tercerizados) han recibido algún tipo de capacitación del área de seguridad?
- ◆ ¿La empresa tercerizada responsable de la seguridad patrimonial está registrada en la Policía Federal?
- ◆ ¿Existe un libro de ocurrencias u otro tipo de instrumento para los asuntos relativos a la seguridad?
- ◆ ¿El control de las llaves de la institución está centralizado?
- ◆ ¿Dónde está ubicado el armario de llaves? ¿Quién tiene acceso? ¿Cómo se realiza el control?
- ◆ ¿El museo tiene fuentes alternativas de energía? (Ejemplo: generadores)

b) Planes y Trabajos de Prevención:

- ◆ ¿El museo realiza diagnósticos periódicos de la seguridad de la institución?
- ◆ ¿El museo tiene brigada de incendio? ¿Funciona 24h?
- ¿Cuántos empleados trabajan?
- ◆ ¿El museo tiene Auto de Inspección del Cuerpo de Bomberos (AVCB)?
- ¿Cuál es su fecha de expedición?

- ◆ ¿El museo tiene Autorización de Funcionamiento expedida por la municipalidad?
- ◆ ¿La institución ya ha recibido alguna notificación del Cuerpo de Bomberos?
- ◆ ¿Hay una relación/contacto directo con el Cuerpo de Bomberos responsable de la región? ¿Números de teléfono? ¿Nombre del responsable? ¿Ya ha realizado o realiza algún tipo de actividad en conjunto (entrenamientos, talleres, cursos, etc.)?
- ◆ ¿El museo tiene algún tipo de plan de seguridad? ¿Contra siniestros, vandalismo, incendio, inundación, robo, hurto, retirada de empleados, retirada de público, retirada de acervo u otro? ¿Cuál es la frecuencia de actualización?
- ◆ ¿Los empleados reciben capacitación o realizan simulaciones para ejecución de los planes de emergencia?
- ◆ ¿Hay en la institución algún tipo de manual para empleados y/o visitantes sobre la seguridad de la institución?

c) Control y Monitoreo:

- ◆ ¿El museo mantiene control y registro diferenciado de entrada y salida de empleados, proveedores, investigadores y visitantes?
- ◆ ¿El museo tiene sistema electrónico de monitoreo por cámaras (circuito cerrado de TV)? ¿Existen sensores? ¿El sistema atiende a toda la institución (área interna y externa)? ¿Cómo se realiza la transmisión de las imágenes, cableado o señal de radio? ¿Esas imágenes permanecen almacenadas? ¿En medio digital o magnético? ¿Por cuánto tiempo? ¿Hay previsión de mantenimiento del sistema?
- ◆ ¿El museo tiene una central de control de seguridad?
- ◆ ¿Dónde está ubicada esa central? ¿Está protegida del acceso del público? ¿Quién tiene acceso? ¿Esa central mantiene comunicación directa con los órganos de seguridad pública (Policías Militar y Civil)?
- ◆ ¿Todas las cámaras y sensores se controlan directamente por la central?
- ◆ ¿El monitoreo de las cámaras permite aproximación/zoom de las imágenes?
- ◆ ¿El museo tiene sensores de presencia? ¿Cómo ocurre su funcionamiento: dispositivos sonoros locales? ¿Dispositivos conectados a central de monitoreo?
- ◆ ¿El museo tiene sistema de detección de incendio? ¿Qué sistemas? ¿Alarmas? ¿Sensores? ¿Cubre toda la institución?
- ◆ ¿El museo tiene instalaciones y equipos de extinción de incendio? ¿Cuáles? ¿Extintores? ¿Sprinklers? ¿Hidrantes y/o mangueras? ¿Se inspeccionan o sustituyen periódicamente?
- ◆ ¿Existe en el museo un depósito de agua propio para alimentar el sistema de combate a incendio?
- ◆ ¿El museo cuenta con salidas de emergencia adecuadamente señalizadas?

Metodología para elaboración del Programa de Seguridad

Debemos elaborar el Programa de Seguridad en conformidad con todos los aspectos necesarios para garantizar la seguridad de la institución. Desde una perspectiva global, su alcance debe considerar tanto las colecciones y edificaciones, como a los públicos y equipos profesionales, desde los siguientes enfoques:

- ◆ rutinas de seguridad — supervisión de los espacios y equipos;
- ◆ transporte de bienes culturales;
- ◆ movimiento interno de los bienes;
- ◆ elaboración de planes de seguridad contra incendios, robos y hurtos.

Interfaz con el plan de gestión de riesgos;

- ◆ diálogo con las instituciones de seguridad pública: Policías Civil y Militar, Cuerpo de Bomberos; Defensa Civil;
- ◆ inclusión en el Registro Nacional de Bienes Musealizados Desaparecidos.

La planificación de seguridad y la prevención son acciones muchas veces sencillas y que exigen costos compatibles con las posibilidades de los museos. Aun así, los gestores no tienen el hábito de incluir iniciativas de esa naturaleza en sus programas de trabajo.

La seguridad en los museos, por lo tanto, es tema estratégico. Está prevista en las primeras iniciativas de establecimiento de normas y estándares de actuación de los museos, ya sea en el plan nacional o internacional.

El Programa de Seguridad está basado en tres ejes que deben estar bien articulados y coordinados para garantizar la calidad del programa:

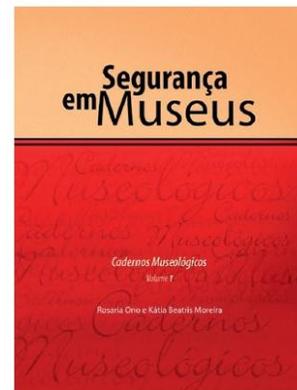
ESTRUCTURA Y
RECURSOS HUMANOS

PLANES Y TRABAJOS DE
PREVENCIÓN

CONTROL Y MONITOREO

Sugerencias de proyectos

- ◆ Elaboración e implementación del plan de gestión de riesgos.
- ◆ Plan de seguridad en caso de intervenciones en bienes inmuebles.
- ◆ Plan de movimiento de bienes culturales.
- ◆ Plan de emergencia.



Portada del cuaderno Seguridad en Museos (Ibram/MinC)

BIBLIOGRAFÍA

IBRAM. Cartilha 2013 - **Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

_____. **Programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro**. Rio de Janeiro: 2013.

ONO, rosária; MOREIRA, Kátia Beatriz Rovaron. **Segurança em museus. Coleção Cadernos Museológicos**. Volume 1. Ministério da Cultura / Instituto Brasileiro de Museus. - Brasília, DF: MinC/Ibram, 2011. Disponible en: <http://www.museos.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Seguranca-en-Museos.pdf>. Acceso el 31 de octubre de 2016.

RESOURCE: THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES AND LIBRARIES. **Segurança de museus**. Roteiros práticos. Volume 4. Traducción Mauricio O. Santos y Patrícia Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fundação Vitae, 2003. Disponible en: http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro4.pdf. Acceso el 31 de octubre de 2016.

9. PROGRAMA DE FINANCIACIÓN Y FOMENTO

Definición y alcance

El Programa de Financiación y Fomento⁷ abarca la planificación de estrategias de captación, aplicación y gestión de los recursos económicos dentro del museo. El programa tiene como objetivo identificar estrategias de captación de recursos para implementación de las acciones presentadas en los demás programas del Plan Museológico, recursos resultantes de diferentes fuentes, tales como: presupuesto propio, patrocinio, convenio, alianza y leyes de incentivo, entendiéndose la financiación como recurso captado, adquirido con las acciones de fomento.

Se conoce el desafío que las instituciones museológicas enfrentan respecto al fomento. Las instituciones vinculadas a la Administración Pública (municipal, estatal o federal), aunque tengan fondos financieros determinados por legislación específica, a menudo no logran mantener todas las actividades de forma sostenible, pues los recursos recibidos son insuficientes para satisfacer los gastos necesarios.

Desde el 2010, tramita en el Congreso Nacional el Proyecto de Ley n° 6.722/2010, denominado Programa Nacional de Fomento e Incentivo a la Cultura (Procultura), que sustituirá la Ley Federal de Incentivo a la Cultura n° 8.313/1991 (BRASIL, 1991), cuyo objetivo es reformular la política federal de fomento e incentivo a la cultura. La finalidad de esa reforma es la ampliación del acceso a esos recursos, por parte de los productores culturales de los diferentes segmentos (artes escénicas, música, teatro, literatura, exposiciones, preservación del patrimonio).

Se están pensando otras acciones en el plano federal, en el sentido de ampliar las fuentes de recursos. Eso está previsto también en el Plan Nacional de Cultura, aprobado pela Ley n° 12.343, del 2010 (BRASIL, 2010), planificado para los próximos diez años y en el cual está previsto el aumento del 37% de recursos para inversiones en proyectos culturales.

Mientras las alteraciones formuladas por Procultura no sean efectivas, se trabaja con la normativa vigente: la Ley n° 8.313/1991, conocida como Ley Rouanet, que establece el Programa Nacional de Apoyo a la Cultura (Pronac) (BRASIL, 1991), cuyos objetivos principales son: la democratización del acceso a los bienes y productos culturales; la canalización de recursos públicos para el sector cultural y el estímulo a la alianza público-privada. El Pronac funciona por medio de tres mecanismos de financiación:

a) Fondo Nacional de Cultura (FNC): Fondo de recursos públicos que tiene como objetivo captar y destinar recursos para proyectos, programas y acciones culturales;

b) Fondo de Inversiones Culturales (Ficart): mecanismo que permite la aplicación de recursos en proyectos culturales de carácter comercial (proyectos que estiman la participación de los inversionistas en eventuales ganancias), previsto en la Ley, pero inactivo hasta el momento;

c) Incentivos fiscales: es el mecanismo previsto en la Ley más utilizado, pues permite la deducción de las inversiones en el Impuesto a la Renta. Esos incentivos se separan en dos modalidades:

◆ **Donación** — financiación a proyectos sin publicidad (bienes o recursos financieros). Incluye proyectos de restauración, conservación o preservación de bien registrado como patrimonio por la Unión, por el propietario o titular. Solo pueden recibir donaciones las propuestas culturales presentadas por personas físicas o jurídicas sin ánimos de lucro.

◆ **Patrocinio** — financiación de proyectos con fines de promoción y servicios, uso de bienes móviles o inmuebles (sin transferencia de dominio) y recursos financieros.

⁷ Fomento: Acción que tiene como objetivo facilitar el desarrollo de un país, de una región o de un sector económico.

El escenario presentado por los principales mecanismos de incentivo destaca la importancia de la planificación de los museos para la participación en esos instrumentos posibles al fomento en el sector de museos: Ley Rouanet y Anuncios Públicos Ibram — instancia federal; Ley de Incentivo a la Cultura — instancia estatal; y demás fondos existentes: Fondo Nacional de Cultura (FNC), Fondo de Apoyo a la Cultura (FAC — Sedac), Fondo de los Derechos Difusos (FDD — MJ), entre otros.

Además de esos mecanismos presentados, los museos han contado con las asociaciones de amigos para captación de recursos y colaboración en el desarrollo de las actividades de la institución. La Ley n° 11.904/2009, conocida como Estatuto de Museos, define:

[...]

Art. 50. Se entenderán como asociaciones de amigos de museos las sociedades civiles, sin ánimos de lucro, constituidas en la forma de la ley civil, que cumplan, como mínimo, uno de los siguientes requisitos:

I— constar en su instrumento creador, como finalidad exclusiva, el apoyo, el mantenimiento y el incentivo a las actividades de los museos a que se refieran, especialmente aquellas destinadas al público en general;

II— no restringir la adhesión de nuevos miembros, ya sean personas físicas o jurídicas;

III— prohibirse la remuneración del directorio. (BRASIL, 2009)

El Decreto N° 8.124/2013, a su vez establece:

Art. 30. Los museos podrán estimular la constitución de asociaciones de amigos de los museos, en los términos del art. 50 y siguientes de la Ley n° 11.904, del 2009, grupos de interés especializado, voluntariado u otras formas de colaboración y participación sistemática de la comunidad y del público.

§ 1° Las asociaciones de amigos de museos tendrán como finalidad apoyar y colaborar con las actividades de los museos, contribuyendo para su desarrollo y para la preservación del patrimonio museológico, respetando sus objetivos.

§ 2° Los planes y los proyectos de cualquier naturaleza que las asociaciones de amigos de los museos pretendan desarrollar en el ejercicio de sus funciones deberán someterse a previa y expresa aprobación de los museos a que se vinculen.

Art. 31. En nivel del Poder Ejecutivo federal, la actuación de asociaciones de amigos de museos, especialmente respecto a la captación de recursos, queda condicionada al reconocimiento previo de la entidad por acto administrativo de los museos o, según corresponda, de la institución a que el museo esté vinculado.

Es importante que la relación entre las asociaciones de amigos y los museos, representados por sus equipos, sea bien definida y que ambos trabajen en favor del crecimiento de la institución. Por eso, se recomienda la elaboración de un documento legal que legitime esas relaciones, documento ese que deberá formar parte también del Reglamento Interno del Museo.

De esa forma, percibimos que hay una interfaz entre ese programa y los demás, pues las acciones propuestas en los programas vistos necesitarán recursos para hacerse concretos, como es el caso de: adquisición de colecciones, conservación/restauro de bienes, desarrollo de acciones educativas, mantenimiento preventivo del edificio, etc.

Diagnóstico del Programa de Financiación y Fomento

Considerando que el Programa de Financiación y Fomento tiene como objetivo planificar la gestión financiera de la institución, su diagnóstico debe detectar los principales aspectos que representan el aumento de esos gastos, para obedecer las prioridades y hacer concretas las acciones. Por eso, debemos considerar las siguientes preguntas:

◆ ¿Cuáles son las fuentes de recurso del museo? ¿Solamente de la institución mantenedora

(en casos de museos vinculados)? ¿Entradas? ¿Cesión de espacio? ¿Tienda de souvenir? ¿Café? ¿Restaurante?

◆ En caso el museo cuente con una asociación de amigos, ¿de qué forma ocurre la intervención de esa organización en el presupuesto del museo?

- ◆ ¿Hay un sector responsable de la planificación presupuestaria del museo?
- ◆ ¿El museo tiene una planilla con los gastos directos de la institución?
- ◆ ¿Cuáles son los principales gastos de la institución? ¿Bienes? ¿Servicios? ¿Servidores/ empleados? ¿Adquisición de colecciones? ¿Conservación y/o restauración? ¿Investigación? Otros
- ◆ ¿Cómo se piensan los gastos de la institución? ¿Desde el propio Plan Museológico?
- ◆ ¿El museo tiene conocimiento de los anuncios públicos de financiación de proyectos en el área de museos?
- ◆ ¿Se ha inscrito en alguno? ¿En qué nivel (municipal, estatal, federal, empresa privada)?
- ◆ En caso no haya obtenido éxito, ¿cuál fue la dificultad encontrada? ¿Documentación para habilitación? ¿Proyecto con informaciones inconsistentes?
- ◆ ¿El museo tiene conocimiento sobre los programas usados para inscripción de proyectos en el Ministerio de Cultura? ¿SalicWeb y Siconv?

El Sistema de Apoyo a las Leyes de Incentivo a la Cultura (SalicWeb) es el sistema por medio del cual se realiza la presentación de propuestas culturales y el seguimiento de proyectos por web.

El Sistema de Convenios del Gobierno Federal (Siconv) es el sistema en el cual se registran la celebración, liberación de recursos, seguimiento de la ejecución y la rendición de cuentas de los convenios.

Metodología del Programa de Financiación y Fomento

Después de la elaboración del diagnóstico del área de financiación y fomento, aliándolo a las acciones programadas en los demás programas del Plan Museológico, las instituciones museológicas tendrán una visión ampliada de las necesidades prioritarias. De esa forma, se recomienda que, para sanar las lagunas identificadas, se elaboren proyectos específicos para cada área o proyectos transversales que tocarán aspectos estructurantes de diferentes áreas en un único documento.

Para la captación de los recursos deseados, principalmente de fuentes externas, es fundamental la existencia de un documento que describa y justifique el objeto pleiteado. El concedente (empresas privadas, públicas, mixtas y demás fuentes de fomento) necesita entender exactamente qué se está pidiendo, cómo se aplicará el recurso y cuál es el impacto que ese proyecto proporcionará, tanto para la institución como para los públicos beneficiados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la ley nº 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museos, y de la ley nº 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el instituto brasileño de Museos – ibram. Brasília, 2013. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acceso el: 12 de marzo de 2016.

_____. **Ley Federal nº 8.313 del 23 de diciembre de 1991**, que instituyó el Programa Nacional de Apoyo a la Cultura – Pronac y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm. Acceso el: 01 de diciembre de 2016.

_____. **Ley Federal nº 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acceso el: 12 de marzo de 2016.

_____. **Ley Federal nº 12.343 del 2 de diciembre de 2010**, que instituyó el Plan Nacional de Cultura -PNC, creó el Sistema Nacional de Informaciones e Indicadores Culturales - SNIIC y otras providencias. Brasília, 2010. Disponible en: <http://www.cultura.gov.br/documents/10907/963783/Lei+12.343++PNC.pdf/e9882c97-f62a-40de-bc74-8dc694fe777a>. Acceso el: 12 de marzo de 2016.

10. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

Definición y alcance

El Diccionario Aurélio registra varios significados para el término "comunicación": 1. *Información, participación, aviso*; 2. *Transmisión*; 3. *Noticia*; 4. *Paso*; 5. *Unión*; 6. *Convivencia*; 7. *Relaciones*; 8. *Comunión (de bienes)*; 9. *Comunicación Social: Conjunto de los órganos de difusión de noticias (prensa, radio, televisión)*; 10. *Práctica o campo de estudio que se encarga de la información, su transmisión, captación e impacto social*.

El sentido que utilizaremos aquí es el de la comunicación como práctica social para la producción y circulación de la información, utilizando técnicas y medios específicos.

En la definición de Jorge Duarte (2007), la comunicación "es la energía que da vida a las organizaciones", ya sean públicas o privadas. Esa premisa es aún más verdadera cuando tratamos sobre museos, instituciones que presuponen la práctica de la comunicación para que se consideren de esa manera — como veremos a continuación.

De acuerdo con la Ley n° 11.904/2009 y el Decreto n° 8.124/2013, el Plan Museológico es el instrumento fundamental para la sistematización del trabajo interno y para la actuación del museo en la sociedad. Uno de los programas indicados por la legislación es el Programa de Comunicación.

El Programa de Comunicación es el que abarca acciones de divulgación de proyectos y actividades de la institución y diseminación, difusión y consolidación de la imagen institucional en los niveles local, regional, nacional e internacional. Puede dividirse en diferentes subprogramas, tales como: editorial, de intercambio institucional, de comunicación social, de comunicación visual y otros.

Partiendo del concepto de "comunicación museológica" — definida por Marilia Xavier Cury (2006/2007) como "denominación genérica que involucre la extroversión del conocimiento en museos" — hasta la comunicación pensada específicamente para circular en los medios de comunicación social (radio, periódicos, TV, internet, etc.), la comunicación debe entenderse como acción estratégica orientada a la interacción del museo con sus públicos y al flujo de información sobre temas de interés de la sociedad.

Diagnóstico del Programa de Comunicación

Se entiende por comunicación institucional u organizacional el proceso de promover, por medio de una diversidad de estrategias y herramientas, el diálogo entre la institución y sus públicos (interno y externo), para alcanzar sus objetivos y diseminar sus valores.

La comunicación organizacional permite que la institución dialogue con su público y con la sociedad, con base en su política y sus objetivos. Vista bajo el punto de vista de la interdisciplinariedad, con la unión de diferentes áreas que forman el compuesto de la comunicación organizacional, esta tiene un carácter estratégico, pues reúne los enfoques necesarios para la creación de la identidad y consolidación de la imagen institucional.

La comunicación de una organización debe reflejar su identidad corporativa, con acciones estratégicas para la construcción de una imagen positiva. Los términos "identidad corporativa" e "imagen institucional" a menudo se utilizan como sinónimos, pero es necesario aclarar que son herramientas de gestión que se completan y no se resumen a la presentación visual de la organización.

La identidad es aquello que la institución es, y enfatiza los aspectos relacionados a su misión, su visión, sus valores y su cultura y filosofía, proyectando su personalidad y cómo desea ser vista por su público. La imagen es la percepción que tiene el público acerca de la institución y cómo ve sus atributos. Es una visión subjetiva que entra en el campo de la opinión pública. La imagen depende, por lo tanto, del trabajo de divulgación, información y relación iniciado por el museo.

La administración de la identidad y de la imagen de un museo debe conducirse de forma estratégica por su área de comunicación, con coherencia entre el comportamiento institucional y las acciones de comunicación integrada.

Antes de dar inicio a un trabajo de comunicación institucional, es importante que el museo realice un análisis sobre su situación actual respecto a ese tema. Determinar un historial de las acciones de comunicación puede ser útil en ese proceso.

¿Qué ya se ha hecho? ¿Cuándo? ¿Quién lo hizo? ¿Cuáles eran los resultados esperados? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Las estrategias utilizadas pueden reutilizarse? — son algunas de las preguntas que pueden ayudar a construir ese historial.

Es esencial también conocer la historia del propio museo, su planificación conceptual y los servicios ofrecidos. Por último, pero no menos importante, es necesario que el museo sepa cuáles son los públicos con los cuales desea comunicarse.

Además de los públicos que visitan el museo y utilizan sus servicios, sobre los cuales el museo debe tener un perfil determinado, es importante tomar en cuenta cuáles son los actores sociales y formadores de opinión que se relacionan o pueden relacionarse con el museo. Los públicos con los cuales el museo debe comunicarse incluyen la prensa y la sociedad en general.

Metodología del Programa de Comunicación

El trabajo cotidiano de comunicación en un museo se realiza por medio de estrategias y herramientas básicas que pueden utilizarse en el contacto con los públicos de interés en por lo menos tres áreas: Periodismo, Publicidad y Propaganda y Relaciones Públicas.

a) Periodismo

◆ Lista de contactos (*mailing list*)

Como el propio nombre lo indica, se trata de la relación de los medios de comunicación social y periodistas con los cuales un museo puede contactarse, considerando la divulgación de asuntos de interés de la institución — como la inauguración de una nueva exposición, la adquisición de nuevas piezas para el acervo o la divulgación del resultado de un estudio, etc.

La lista debe contener informaciones básicas sobre cada uno de los contactos y actualizarse regularmente. Debe utilizarse también para contactar a los frequentadores del museo, con el objetivo de informar sobre alguna nueva actividad, por ejemplo.

◆ Texto para la prensa (*press release*)

El *release* es un texto de carácter periodístico enviado a la prensa sobre asuntos de interés de un museo. Funciona como sugerencia de tema para periodistas y debe cumplir la función de subsidiar el trabajo de los profesionales del área.

Es imprescindible que la información sea inédita, reuniendo la mayor cantidad posible de datos sobre el asunto divulgado — sin olvidar las informaciones básicas (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué).

Sea sucinto y directo, usando palabras claras, frases y párrafos cortos y corrección gramatical.

Para completar el texto, añada las informaciones de contacto del museo, además de indicar, si fuera posible, una fuente — alguien que pueda hablar sobre el tema — y fotos con buena calidad.

◆ *Follow up*

O sencillamente *follow* (o "seguimiento"), es una importante estrategia en el trabajo de comunicación institucional y consiste, después del envío de texto de divulgación a la prensa, en confirmar su recepción y el posible retorno por parte de los medios de comunicación.

Es una manera de "recordar" sobre la importancia del asunto y ponerse a disposición para eventuales dudas o necesidad de informaciones adicionales. El *follow up* se utiliza también para la confirmación de la presencia de periodistas en eventos, entrevistas, etc.

◆ Resumen de noticias (*clipping*)

De manera resumida, el resumen de noticias consiste en la práctica diaria de buscar y recolectar en los diferentes medios de comunicación (periódicos, revistas, TVs, radios, web, etc.) reportajes y otros productos periodísticos que se refieran al museo.

El *clipping* es una herramienta que permite acompañar la divulgación de los temas de interés de la institución en los medios de comunicación y monitorear la imagen institucional frente a sus públicos, que puede inspirar respuestas y reformulaciones.

b) Publicidad y Propaganda:

La publicidad y la propaganda (PP) pueden definirse, en el caso del museo, como un conjunto de técnicas y actividades de información que tienen como finalidad diseminar el mensaje que la institución desea, además de influenciar opiniones, sentimientos y actitudes en un determinado sentido. Por ello, independientemente de la línea editorial de los medios de comunicación, la publicidad y la propaganda generalmente son pagadas. El museo puede comprar espacios en diferentes medios de comunicación para entregar su mensaje al lector de esos medios.

En Brasil, los términos "publicidad" y "propaganda" a menudo se aplican como sinónimos. Sin embargo, buscando la etimología de las dos palabras, se incurre en la percepción de que hay una pequeña diferencia entre las dos: mientras la propaganda define actividades de comunicación con fines de persuasión, la publicidad define medios de hacer pública una información sin la intención necesaria de persuasión.



Campanha Yo Amo Museos
(Sisem/SP/Ibram/MinC)



Campanha Vacaciones en el Museo
(Ibram/MinC)



Campanha Soy + Museo
(Ibram/MinC)

Diferentes medios de comunicación pueden ser soportes para PP. Sitios en internet, revistas, canales de TV, periódicos, redes sociales, media urbana, entre otros, por lo general son canales de divulgación. Para elegir cuál es el medio más adecuado, equipos de PP realizan estudios para definición del público por afectar.

c) Relaciones Públicas:

En las instituciones, la actividad de relaciones públicas (RP) incluye la estrategia de planificar y ejecutar la comunicación como forma de desarrollar vínculos con diversos públicos de relación. La idea es crear un concepto positivo, que transmita credibilidad y confianza, para que los públicos se identifiquen con el museo y aprovechen sus actividades.

Entre las diferentes formas de proyectar positivamente la imagen del museo, la creación de un evento es una de las estrategias más utilizadas y requiere atención especial. Sin embargo, algunas instituciones pueden no lograr realizar la divulgación de sus eventos en función de recursos limitados. En ese caso, una opción que puede utilizarse, siempre y cuando sea de manera adecuada, son las redes sociales digitales — como Facebook, Twitter e Instagram, por ejemplo —, que permiten ampliar la visibilidad del museo y abrir diálogo con diferentes públicos.

Consideraciones

Además de las herramientas nombradas, el trabajo de comunicación institucional puede incluir la producción de boletines electrónicos o impresos, fólderes, sitios en internet, además de beneficiarse de la presencia creciente de las redes sociales. Todo dependerá de la disponibilidad de personas y de recursos dedicados a esa acción — estratégica para la gestión de cualquier museo.

Lo correcto es que los museos trabajen con un amplio portafolio de asuntos que pueden ser de gran interés para una diversidad de públicos, que, independientemente de la estructura de comunicación disponible, merecen divulgarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Marília Xavier. **Novas perspectivas comunicacionais para os museus brasileiros**. in: iv Encontro do Fórum Permanente de Museus universitários e ii Simpósio de Museologia da uFMG, 2007, Belo Horizonte. iv Encontro do Fórum permanente de Museus universitários. Anais. Belo Horizonte: uFMG, 2006. p. 1-5. Disponible en: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8132.pdf>>. Acceso el: 20 de marzo de 2016.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. São paulo: atlas, p. 47-58, 2007. disponible en: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>>. Acceso el: 19 de marzo de 2016.

11. PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL

Definición y alcance

El artículo 225 de la Constitución Federal de 1988 establece que "todos tienen derecho al medio ambiente ecológicamente equilibrado, bien de uso común del pueblo y esencial a la sana calidad de vida, imponiéndose al poder público y a la colectividad el deber de defenderlo y preservarlo para las presentes y futuras generaciones" (BRASIL, 1988).

En la perspectiva de la cultura, la Constitución Federal presenta los artículos 215 y 216, que tratan las garantías de los derechos culturales, acceso a las fuentes de la cultura nacional y apoyo e incentivo a la valorización y difusión de las manifestaciones culturales, además de definir el patrimonio cultural brasileño como bienes de naturaleza material e inmaterial, tomados individualmente o en conjunto, portadores de referencia a la identidad, acción, memoria de los diferentes grupos formadores de la sociedad brasileña.

Reconociendo la importancia de relacionar las temáticas ambiental y cultural, el Decreto Federal n° 8.124/2013, en su art. 23, ítem IV-k, presenta al campo de los museos el Programa Socioambiental, que "abarca un conjunto de acciones articuladas, comprometidas con el medio ambiente y las áreas sociales, que promuevan el desarrollo de los museos y de sus actividades, a partir de la incorporación de principios y criterios de gestión ambiental".

El programa tiene como objetivo la construcción de acciones estratégicas orientadas a la preservación cultural y ambiental, con el objetivo de integrar esfuerzos tanto del museo, como de las comunidades, para minimizar los impactos ambientales y mejorar la calidad de vida del público interno y externo de los museos.

Aunque la legislación haya presentado el tema a fines de la década de 1980, podemos encontrar en la Museología registros de debates y reflexiones sobre el tema a partir de la década de 1970, cuando se ponía de relieve la importancia de las dimensiones política y social de los museos, durante la 9ª Conferencia General del ICOM, en 1971. En la Declaración de Santiago de Chile, documento resultante de la Mesa Redonda realizada en 1972, los autores Georges Henri Rivière y Hugues de Varine presentaron la idea de los museos como agentes de la preservación del hombre y su medio, concepto basilar del museo integral, que "toma en cuenta la totalidad de los problemas de la sociedad"; y del museo acción, es decir, como "instrumento dinámico de cambio social" (ARAUJO; BRUNO, 1995, p. 35). En 1984, la Declaración de Québec, resultante del Atelier Internacional Ecomuseos —Nueva Museología, presenta la experiencia de los ecomuseos, que, según la declaración de Hugues de Varine, "nació bajo nociones de ecología humana, de comunidad social, de entidad administrativa y, principalmente, de la definición del territorio y de la voluntad de contribuir con su desarrollo" (1987).

En Brasil, la discusión se hace más importante a partir de la II Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, ECO-92, realizada en 1992, en la ciudad de Rio de Janeiro. La conferencia sobre el medio ambiente permitió identificar medidas para reducir la degradación ambiental; introducir la idea del desarrollo sostenible; y discutir el modelo de crecimiento más adecuado al equilibrio ecológico. En el alcance de esa discusión, los museos empezaron a organizarse y pensar su participación en la agenda ambiental.

El Ministerio del Medio Ambiente ha desarrollado, por medio de la Agenda Ambiental de la Administración Pública (A3P), un programa que tiene como objetivo promover la internalización de los principios de sostenibilidad socioambiental en los órganos y entidades de la Administración Pública, que dispone de una línea de incentivo dirigida a la agenda ambiental en nivel de la Administración Pública y suministra, por internet, un conjunto de proyectos premiados.

Diagnóstico del Programa Socioambiental

Con ese programa, el museo debe explorar su potencial no solo de reductor de impactos ambientales, sino también de agente de concientización frente a su público interno y externo. En esa perspectiva, es responsabilidad del museo pensar y responder "¿Cuál es su papel en el escenario de desafíos socioambientales?".

Como en los demás programas, es necesario realizar el diagnóstico, en el caso a partir de un análisis de aspectos importantes para la estructuración de las estrategias y actividades relacionadas al tema socioambiental, como es el ejemplo de la legislación local sobre el asunto, además del estudio sobre la existencia de asociaciones que tratan el tema (recolectores, reciclaje desarrollo sostenible) y el conocimiento sobre la región a la cual pertenece el museo. La formalización de acuerdos con las secretarías de medio ambiente es otro aspecto importante.

El diagnóstico del Programa Socioambiental debe responder las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cuál es el consumo de recursos naturales en el museo (agua, energía, etc.)?
- ◆ ¿Cuáles son los principales bienes adquiridos y servicios contratados por la institución museológica que afectan el tema ambiental?
- ◆ ¿Las intervenciones en los bienes inmuebles generan impacto socioambiental?
- ◆ ¿Cuáles son las prácticas de descarte de residuos adoptadas por la institución?
- ◆ ¿Existe análisis sobre la producción de basura de la institución y sobre la posibilidad de reciclarla?
- ◆ ¿Cuáles son las prácticas ambientales adoptadas por el museo?
- ◆ ¿Existe equipo o servidores capacitados para tratar el tema?
- ◆ ¿Existe alianza con la Secretaría de Medio Ambiente local?
- ◆ ¿Existe legislación local sobre el tema ambiental?
- ◆ ¿Existen alianzas con cooperativas de reciclaje en la región?
- ◆ ¿El museo participa de la agenda ambiental local?
- ◆ ¿Existen actividades/debates sobre el tema con la comunidad local?

Metodología del Programa Socioambiental

Las acciones por implementarse en el alcance del Programa Socioambiental deben estar en conformidad con la misión, visión y valores del museo y relacionarse a otros programas del Plan Museológico, como, por ejemplo, el Institucional, el de Comunicación y el Educativo y Cultural. Cada acción necesitará recursos humanos y materiales que se están discutiendo dentro de varios sectores del museo. En ese aspecto, podemos relacionarlo también con el Programa de Financiación y Fomento.

De esa manera, listamos a continuación ejemplos de ejes temáticos que pueden trabajarse:

- ◆ gestión de residuos — donde pueden incluirse acciones como la recolección selectiva;
- ◆ consumo de agua y energía — actividades destinadas al uso sostenible de esos recursos;
- ◆ consumo de papel y plástico; y
- ◆ emisiones de gases de efecto invernadero.

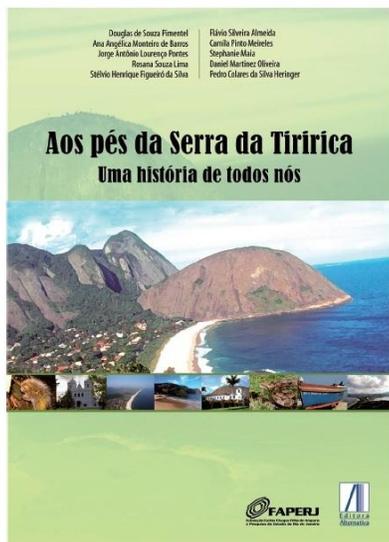


Acción socioambiental del Museo Casa de la Hera (MCH/RJ/Ibram/MinC)

Listamos a continuación algunas acciones que pueden desarrollarse en el alcance de este programa:

- ◆ creación de una comisión interna para tratar el tema;
- ◆ establecimiento de alianzas con asociaciones, cooperativas, secretarías de medio ambiente, entre otras;
- ◆ participación en eventos temáticos, con el objetivo de promover el intercambio y el compartimiento de informaciones;
- ◆ adopción de la práctica del consumo sostenible de recursos naturales;
- ◆ adopción de programas de reúso de residuos;
- ◆ elaboración de un plan de necesidades de ajustes del museo para adecuarse a las prácticas socioambientales;
- ◆ proyectos para concientización de la población sobre el tema socioambiental;
- ◆ estudios y registros de la trayectoria y de los agentes directamente vinculados a los residuos de la ciudad.

Un ejemplo de método de implementación del programa fue el de los encuentros del Museo Arqueológico de Itaipu (MAI). La iniciativa socioambiental del museo se realizó en escuelas, con la participación activa de los estudiantes durante todo el proceso, por medio de una serie de etapas, desde la investigación, creación de "mapas mentales" de la región donde los alumnos vivían, hasta las visitas de estudio partiendo del museo al vecindario y visitando algunos de los sitios arqueológicos. Las visitas técnicas tenían como finalidad la observación de los ecosistemas de la costa, elaboración de informes fotográficos y recolección de especies.



Acción socioambiental del Museo de Arqueología de Itaipu (MAI/RJ/Ibram/MinC)



Portada del Programa Socioambiental del Museo de la Inconfidencia (MI/MG/Ibram/MinC)

El MAI, de esa manera, realiza una acción articulada, comprometida con el medio ambiente y el área social, que promueve el desarrollo del museo y de sus actividades frente a la comunidad escolar local.

Como resultado de ese proyecto y en conjunto con una editora, se lanzó la publicación "Aos pés da Serra da Tiririca — Uma história de todos nós", que refleja una de esas iniciativas. Se produjo también una separata (en inglés y portugués) para los turistas locales la "Guía de Interpretación Ambiental de los Biomas de la Costa de Itaipu", con definiciones sobre los diferentes ecosistemas de la región, su vegetación y características.

Otro ejemplo de institución que promueve una acción articulada entre el medio ambiente y la cultura es el Museo de la Inconfidencia, ubicado en Ouro Preto, MG, que desarrolla acciones de aproximación con asociaciones de recolección selectiva de la ciudad de Ouro Preto y con la Universidad Federal de Ouro Preto (UFOP), para tratamiento consciente de la basura producida en el museo, utilizando su espacio para diferentes encuentros para debate de la importancia del reciclaje y de la conciencia socioambiental.

Otra medida tomada por el museo fue la realización de la exposición "Sustentabilidade e Criatividade na Rota dos Orixás", en que todas las imágenes de los Orixás son piezas elaboradas en conjunto con artistas plásticos locales, que utilizan latas recicladas de aceite y de desodorante. Algunas de esas piezas de la exposición se agregaron posteriormente al acervo del museo. A partir de esa acción, podemos observar las relaciones existentes con el Programa de Exposiciones y el de Acervos. En ese sentido, el museo debe considerar, en su Programa de Exposiciones, una línea temática que trabaje el concepto socioambiental y también, en su política de adquisición, debe estar previsto el ingreso de bienes culturales resultantes de las exposiciones realizadas.

Para el Museo de la República (MR), en Rio de Janeiro, que tiene como uno de sus objetivos estratégicos el fortalecimiento de la ciudadanía, el tema ambiental es un tema importante y urgente. Su Programa Socioambiental reafirma la participación del museo en Rio+20, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, que se realizó en la ciudad de Rio de Janeiro del 13 al 22 de junio de 2012, un evento internacional que tuvo como asunto los temas ambientales y de sostenibilidad, una segunda etapa de ECO- 92. El programa incluye un conjunto de acciones articuladas fundamentadas en diferentes

perspectivas (paisajística, ambiental, patrimonial, educativa y arqueológica), con el objetivo de desarrollar procesos de reevaluación del patrimonio cultural musealizado y establecer nuevos estándares (institucionales y comportamentales), en conformidad con los dispositivos legales del área ambiental. Está estructurado en cuatro etapas, que incluyen la creación del Núcleo de Educación Socioambiental y la ejecución de un Proyecto de Valorización, Revitalización y Conservación del Jardín Histórico del Museo de la República. El programa surgió de la observación de las condiciones



Exposición de orixás con material reciclado en el Museo de la Inconfidencia (MI/MG/Ibram/MinC)

actuales del Jardín Histórico del museo y de la reflexión sobre algunos de sus problemas y potencialidades como espacio de sociabilidad, en la revisión y evaluación del Plan Museológico del MR.

Entre las acciones previstas para el Núcleo de Educación Socioambiental del Programa Socioambiental del Museo de la República, se destacan:

- ◆ reuniones y sensibilización para el tema ambiental con el plantel funcional del museo y empresas aliadas (jardinería; limpieza; recolección de basura);
- ◆ reuniones y sensibilización del tema ambiental con la sociedad en general (incluyendo grupos estratégicos, como usuarios del jardín y porteros del vecindario, además de organizaciones sociales, como Asociación de Residentes y de Comercio);
- ◆ sustitución de los contenedores de residuos (basura húmeda y reciclable) en los sectores del museo y del jardín;
- ◆ reordenación del espacio en la entrada del jardín del museo para reubicación de los contenedores de basura y creación de espacio de manejo de residuos reciclable y de basura húmeda;
- ◆ implantación de la Recolección Selectiva en los espacios del museo;
- ◆ elaboración de proyecto de ordenamiento del espacio por instalarse en el Núcleo de Educación Socioambiental del museo, para beneficiación de humus, compostaje y tierra fertilizada en diferentes niveles;
- ◆ estudio para sustitución de las descargas sanitarias y grifos de todos los baños del museo, para reducción del consumo de agua;
- ◆ montaje de viveros de plantas (dos etapas de crecimiento) e invernadero y creación de gusanos en vez de patario;
- ◆ planificación y realización del taller de viveros. El enfoque será la recolección de semillas de palmeras raras existentes en Aterro do Flamengo para siembra y obtención de plántones, beneficiación y limpieza;
- ◆ planificación y elaboración del taller de recolección selectiva y educación ambiental para el público escolar, usuarios del Jardín Histórico y empleados del Museo de la República y Centro Nacional de Folklor y Cultura Popular;
- ◆ taller de capacitación en manejo ambiental y separación de residuos para trabajadores del museo;
- ◆ estudio para implementación de huerto fitoterápico, destinado a los alumnos de los cursos y empleados para que tengan acceso a informaciones sobre uso de plantas medicinales;
- ◆ estudio para implementación de jardín sensorial permanente, ofreciendo una atracción más del museo, en especial con el público PNE (Portador de Necesidad Especial);
- ◆ sistematización e intensificación de las visitas mediadas al jardín para el público escolar y usuarios del Jardín Histórico;
- ◆ venta de plántones y semillas de las especies vegetales del jardín del museo, además de humus y otros materiales e insumos referentes a jardinería y paisajismo;
- ◆ elaboración del DVD Taller de Viveros y Beneficiación de Semillas.

La acción permite la diversificación de los productos ofrecidos por el museo al visitante, permitiendo optar por el curso presencial o por la versión en medio digital;

- ◆ producción de un video educativo, presentando el proyecto en todas sus etapas, para divulgación en internet y en redes sociales y en el centro de atención al visitante del museo.



Portada del Programa Socioambiental del Museo de la República (MR/RJ/Ibram/MinC)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Marcelo y BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **A memória do pensamento museológico contemporâneo: Documentos e depoimentos**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, 1995, p. 18.

BRASIL. **Constitución de la República Federativa Brasileña del 05 de octubre de 1988**. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao compilado.htm. Acceso el: 20 de septiembre de 2015.

_____. **Decreto n° 8.124 del 17 de octubre de 2013**, que reglamenta dispositivos de la Ley n° 11.904, del 14 de enero del 2009, que instituyó el Estatuto de Museos y de la Ley n° 11.906, del 20 de enero de 2009, que creó el Instituto Brasileño de Museos - Ibram. Brasília, 2013. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acceso el 31 de octubre de 2016.

CHAGAS, Mario; STUDART, Denise; STORINO, Claudia (orgs.). **Museus, biodiversidade e sustentabilidade ambiental**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Museus, 2014

CNJ. Consejo Nacional de Justicia. **Guia de normas socioambientais do CNJ**. Disponible en: http://www.cnj.jus.br/imagens/gestao-socioambiental-cnj/guia_de_normas_socioambientais_do_cnj.pdf. Acceso el: 20 de septiembre de 2015.

DE VARINE, Hughes. **O tempo social**. Trad. Fernanda de Camargo-Moro y Lourdes Rego Novaes. Rio de Janeiro: Livraria Eça Editora, 1987.

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Disponible en: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>. Acceso el: 20 de septiembre de 2015.

MUSEO DE LA INCONFIDENCIA/Ibram. **Programa socioambiental do Museu da Inconfidência**. Ouro Preto, 2015.

MUSEO DE LA REPÚBLICA/Ibram. **Programa socioambiental do Museu da República**. Rio de Janeiro, 2011.

PIMENTEL, Douglas. **Aos pés da Serra da Tiririca: Uma história de todos nós** / Douglas Pimentel ... [et al.]; Márcia Hippertt, ilustrações. 1. ed. Niterói: Alternativa 2013.

12. PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL

El Decreto n° 8.124/2013, en el párrafo único del art. 23, indica que los museos deberán presentar en todos sus programas o en un programa específico los temas relativos a la accesibilidad universal. Por eso, siguen algunas recomendaciones de cómo los museos pueden trabajar ese tema, ya sea un programa exclusivo o desplegado de los demás.

Definición y alcance

La necesidad de frecuentar ambientes culturales y ejercer su identidad y participación, la realización de turismo cultural, el deseo de acceso al arte y a la cultura, a inclusión social; la práctica de actividades de recreación junto con la familia y con grupos de amigos, y los intereses personales y profesionales están todos vinculados a la importancia actual de frecuentar ambientes socialmente culturales.

La accesibilidad de todos a la cultura y a los museos ya no puede verse solamente bajo el punto de vista de su acceso físico a los ambientes. Tener acceso a un museo y a sus actividades involucra también todos los actos y todas las percepciones deseadas por un visitante desde su ingreso en la edificación hasta la exploración del museo. Hablamos acá del carácter público en toda su diversidad, sin olvidar los pequeños y grandes, miopes y ciegos, los que oyen poco y los sordos, los obesos o los ancianos, las mujeres embarazadas, las personas con muletas o las que se desplazan en sillas de ruedas.

Pero, ¿qué es acceso? Acceso es dar al visitante la oportunidad de utilizar instalaciones y servicios, ver exposiciones, conferencias, investigar y estudiar el acervo e interactuar con los diferentes grupos sociales. En esa perspectiva, no se piensa aquí solamente en la accesibilidad física, sino también en la accesibilidad económica, informacional, cultural, etc. El punto es ofrecer una infraestructura para recibir todos los tipos de visitantes, de diferentes niveles de interés y con sus particularidades — un tipo de accesibilidad universal.

Es importante recordar que el art. 27, de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH, 1948) dice que: "Todo ser humano tiene el derecho de participar libremente en la vida cultural de la comunidad, de usufructuar el arte y participar del progreso científico y de sus beneficios".

Para los fines de accesibilidad, según el art. 8° del Decreto n° 5.296 del 2 de diciembre de 2004, que trata el tema, se considera:

I - accesibilidad: condición para utilización, con seguridad y autonomía, total o asistida, de los espacios, muebles y equipos urbanos, de las edificaciones, de los servicios de transporte y de los dispositivos, sistemas y medios de comunicación e información, por persona portadora de necesidad especial o movilidad reducida.

Un factor importante que está directamente vinculado a la accesibilidad es la minusvalía. La condición de minusvalía puede estar vinculada a diferentes factores, ya sean físicos o psicosociales. Actualmente, según la Clasificación Internacional de Funcionalidad (CIF) desarrollada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), las personas que tienen algún tipo de deficiencia se clasifican como individuos que tienen algún tipo de limitación física (miembros superiores, inferiores, parálisis cerebrales, en partes del cuerpo y deficiencia de crecimiento), intelectual (síndromes y déficit debido a accidentes o malas formaciones) y sensorial (visual y auditiva), en diferentes niveles, que pueden variar de comprometimientos ligeros, medianos y graves hasta la pérdida total de la capacidad. Esas deficiencias pueden ocurrir simultáneamente en un mismo individuo, denominándose deficiencia múltiple, como es el caso de los deficientes auditivos y visuales (sordos-ciegos). Los ancianos, obesos, gestantes, amputados y fracturados se clasifican como personas que presentan movilidad reducida y que sufren exclusión de la convivencia social, a causa de las dificultades de acceso, principalmente físico, a los equipos y actividades.

Respecto a los tipos de deficiencia, el Decreto n° 5.296, del 2 de diciembre de 2004, establece la persona con deficiencia como aquella que tiene alguna limitación o incapacidad para el desempeño de determinada actividad y la persona con movilidad reducida, aquella que tiene dificultad de moverse, permanente o temporalmente, reduciendo su efectividad de movilidad, flexibilidad, coordinación motora y percepción.

Leyes y normas

Los derechos de las personas con discapacidad, fundamentados en los derechos humanos y en la ciudadanía, también han contribuido para la ampliación de la accesibilidad, al mismo tiempo que el desafío de universalizarlos se ha hecho constante, principalmente por parte de los poderes públicos.

En nivel federal, existen varias leyes para las personas con discapacidad y tratan la accesibilidad, como la Ley n° 7.405, del 12 de noviembre de 1985, que convierte en obligatoria la instalación del "símbolo internacional de acceso" en todos los locales y servicios que permiten su utilización por personas portadoras de necesidades especiales. El Decreto n° 3.298, del 20 de diciembre de 1999, que reglamenta la Ley n° 7.853, del 24 de octubre de 1989, dispone de una política nacional para integración de la persona portadora de necesidad especial, consolidando las normas de protección. Esa política tiene como objetivo un conjunto de normas para garantizar el pleno ejercicio de los derechos individuales y sociales de las personas portadoras de necesidades especiales.

Respecto a las normas de accesibilidad, la organización internacional para estandarización ISO — institución no gubernamental fundada en 1948, formada por más de cien países — detiene la aprobación de especificaciones técnicas y, a partir de resultados en conjunto con la ciencia y tecnología, tiene como objetivo la optimización de resultados para la población.

En Brasil, la primera norma sobre accesibilidad surgió en 1985, denominada ABNT NBR 9050, tratando acerca de la adecuación de las edificaciones y de los muebles urbanos a la persona portadora de necesidades especiales. La directriz fue una iniciativa de la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), fundada en 1940, y órgano responsable de la estandarización técnica en el país. La norma pasó por sucesivas mejoras y actualizaciones, hasta ser instaurada por el Comité Brasileño de Accesibilidad (ABNT/CB-40) como NBR 9050/2004. Desde el 2000, el Comité Brasileño promueve el acceso y la inclusión de las personas portadoras de necesidades especiales, estructurándose en tres comisiones: medio y edificaciones, transportes y comunicación.

De acuerdo con NBR 9050/2004, accesibilidad es la posibilidad y condición de alcance, percepción y entendimiento para utilización con seguridad y autonomía de edificaciones, espacio, muebles, equipo urbano y elementos, que debe observarse en la concepción de los proyectos.

Podemos considerar que los espacios inclusivos y accesibles son aquellos que, aunque sea de manera gradual, implementan las medidas de accesibilidad. De esa manera, proponemos seis dimensiones de accesibilidad que deberán existir en todos los tipos de ambiente, con el propósito de una circulación autónoma de cualquier tipo de persona:

a) Accesibilidad arquitectónica: está en oposición a las barreras físicas que pueden impedir la circulación y el acceso de la persona con necesidades especiales o movilidad reducida. Esas barreras se encuentran en el interior o en el entorno de empresas, fábricas, espacios urbanos, parques, locales de eventos, establecimientos de enseñanza, residencias, edificios públicos o privados, medios de transporte colectivo, etc. Por ello, debe hacerse accesible desde la entrada de los locales hasta los demás recintos ubicados en el interior de los espacios. La accesibilidad arquitectónica permite la comodidad y la independencia al llegar a algún lugar, además del entendimiento de esas relaciones espaciales, participando de actividades que allí ocurren y usufructuando los equipos disponibles.

b) Accesibilidad metodológica: la importancia de garantizar que todos los métodos de enseñanza, trabajo y ocio puedan aplicarse a cualesquiera tipos de personas es fundamental para que no haya exclusión social, no debiendo haber barreras en el campo del ocio, como la no "exposición" de necesidades especiales de determinadas personas, para que gestores de servicios de ocio puedan establecer nuevos acuerdos con sus usuarios que tienen algún tipo de discapacidad.

c) Accesibilidad instrumental: cuando instrumentos y útiles utilizados para el trabajo, ocio, estudio y otras áreas de actuación no satisfacen las limitaciones de algún tipo de minusvalía, significa que no se obtuvo la accesibilidad instrumental.

d) Accesibilidad programática: las barreras a la accesibilidad programática se hacen presentes cuando las leyes, normas, decretos, resoluciones, reglamentos, órdenes de servicio y otras piezas escritas refuerzan la exclusión. Denominadas "barreras invisibles", están presentes cuando las políticas públicas no cumplen el derecho de personas con necesidades especiales. Son barreras que se presentan de manera implícita y que dificultan el derecho de ir y venir de personas con necesidades especiales.

e) Accesibilidad actitudinal: actitudes prejuiciosas y de discriminación que generan estigmas o estereotipos en personas que tengan diversas características atípicas, como etnia, síndrome, deficiencia, condición social, etc., representan la oposición a la accesibilidad actitudinal y pueden revertirse por medio de programas y prácticas de sensibilización y de concientización para la sociedad. Las barreras actitudinales pueden manifestarse de formas intencionales o no, pero el mayor problema está en su no retirada al detectarlas, como es el caso de rotulaciones, de adjetivaciones de la persona con alguna deficiencia como un todo deficiente. Los autores presentan también algunas barreras actitudinales que pueden aparecer bajo la forma de ignorancia, cuando se desconoce la potencialidad de una persona con necesidades especiales o el temor de mantener contacto con alguien que tenga algún tipo de minusvalía; el rechazo, al evitar interactuar con alguien a causa de las limitaciones; o imponer una condición de inferioridad a persona con necesidades especiales, subestimar la capacidad intelectual, y comparar personas que tienen con las que no tienen algún tipo de minusvalía. Esas barreras pueden basarse en prejuicios o ser resultado de ellos, apareciendo tanto en acciones como en omisiones. De esa forma, es necesario el cuidado en el cumplimiento de los derechos de las personas con necesidades especiales.

f) Accesibilidad comunicacional: los diferentes tipos de lenguaje, como escrito, verbal y virtual, pueden no llegar a todas las personas. Las barreras comunicacionales en oposición a la accesibilidad pueden superarse por medio de acciones de carácter interpersonal, como el idioma de señales, lenguaje corporal, lenguaje gestual, comunicación frente a frente; bajo la forma escrita, como periódicos, revistas, libros, incluyendo texto en braille, con letras ampliadas para aquellos con poca visión; notebook, tecnologías asistivas, como la comunicación alternativa; y comunicación virtual, en el campo de la accesibilidad digital.

La última forma de accesibilidad citada es fundamental para la interacción con las personas que nos rodean. A partir de la comunicación, ya sea oral, escrita o gestual, es posible ejercer la libertad de expresión, además de garantizar otros derechos garantizados a todos. A partir de ella es posible establecer un núcleo de convivencia e integración indispensable para la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

De esa manera, para que la accesibilidad universal deje de ser un deseo presente solamente en el discurso de los gestores culturales y se convierta en una realidad que cambie efectivamente el espacio físico y las conductas de comunicación, mediación y fruición, es necesario considerar medidas que adopten el Diseño Universal.

La ventaja de adoptar el Diseño Universal como parámetro para garantizar el acceso a todos los públicos de los museos es permitir que las configuraciones físicas y comunicacionales, además de la creación de nuevas estrategias de formación de público, sean adecuadas a todas las personas, independiente de sus características personales, sociales o de habilidades, pues esos parámetros consideran una amplia escala de preferencias y de habilidades individuales o sensoriales de los usuarios, para que cualquier ambiente o producto pueda alcanzarse, manejarse y usarse, independientemente del cuerpo del individuo, postura, movilidad y aptitudes sensoriales o intelectuales.

En la década de 1990, un grupo de arquitectos y defensores de una arquitectura y diseño más centrados en el ser humano y en su diversidad se reunió en el *Center for Universal Design*, de la Universidad de Carolina del Norte, en Estados Unidos, para establecer criterios para que edificaciones, ambientes internos, urbanos y productos atendieran un mayor número de usuarios. Ese grupo definió los siete principios del Diseño Universal, presentados a continuación, que pasaron a ser mundialmente adoptados en planificaciones y obras de accesibilidad:

a) Uso equitativo o igualitario:

- ◆ Espacios, objetos y productos pueden utilizarse por personas con diferentes capacidades, haciendo que los ambientes sean iguales para todos.
- ◆ Proponer espacios, objetos y productos que puedan ser utilizados por usuarios con capacidades diferentes.
- ◆ Evitar segregación o estigmatización de cualquier usuario.
- ◆ Ofrecer privacidad, seguridad y protección a todos los usuarios.
- ◆ Desarrollar y suministrar productos atractivos a todos los usuarios.

b) Uso flexible o adaptable:

- ◆ Productos o espacios que atiendan personas con diferentes habilidades y diferentes preferencias, adaptables para cualquier uso.
- ◆ Crear ambientes o sistemas constructivos que permitan satisfacer las necesidades de usuarios con diferentes habilidades y preferencias diversificadas, admitiendo adecuaciones y transformaciones.
- ◆ Permitir adaptabilidad a las necesidades del usuario, de forma que las dimensiones de los ambientes de las construcciones puedan modificarse.

c) uso sencillo e intuitivo:

- ◆ De fácil comprensión, para que una persona pueda entender, independientemente de su experiencia, conocimiento, habilidades de lenguaje o nivel de concentración.
- ◆ Permitir fácil comprensión y aprensión del espacio, independientemente de la experiencia del usuario, de su nivel de conocimiento, habilidad de lenguaje o nivel de concentración.
- ◆ Eliminar complejidades innecesarias y ser coherente con las expectativas e intuición del usuario.
- ◆ Suministrar las informaciones según el orden de importancia.

d) Información de fácil percepción:

- ◆ La información se transmite de manera a atender las necesidades del receptor, ya sea una persona extranjera o con dificultad de visión o audición.
- ◆ Utilizar diferentes medios de comunicación, como símbolos, informaciones sonoras, táctiles, entre otras, para comprensión de usuarios con dificultad de audición, visión, cognición o extranjeros.
- ◆ Ofrecer formas y objetos de comunicación con contraste adecuado.
- ◆ Maximizar con claridad las informaciones esenciales.
- ◆ Facilitar el uso del espacio o equipo.

e) Tolerancia al error:

- ◆ Previsto para minimizar los riesgos y posibles consecuencias de acciones accidentales o no intencionales.
- ◆ Considerar la seguridad en la concepción de ambientes y la elección de los materiales de terminación y demás productos — como pasamanos, equipos electromecánicos, entre otros — por utilizarse en las obras, con el objetivo de minimizar los riesgos de accidentes.

f) Esfuerzo físico mínimo:

- ◆ Para utilizarse eficientemente, con comodidad y con el mínimo de fatiga.
- ◆ Dimensionar elementos y equipos para que se utilicen de manera eficiente, segura, cómoda y con el mínimo de fatiga.
- ◆ Minimizar acciones repetitivas y esfuerzos físicos que no pueden evitarse.

g) Dimensionamiento de espacios para acceso y uso:

- ◆ Dimensiones adecuadas para el acceso, el alcance, el manejo y el uso, independientemente del tamaño del cuerpo, de la postura o movilidad del usuario.
- ◆ Permitir acceso y uso cómodos para los usuarios, tanto sentados como en pie.
- ◆ Permitir el alcance visual de los ambientes y productos a todos los usuarios, sentados o en pie.
- ◆ Acomodar variaciones ergonómicas, ofreciendo condiciones de manejo y contacto a usuarios con diferentes dificultades de manejo, toque y agarre.

De esa manera, la accesibilidad en museos debe estar presente en las exposiciones, espacios de convivencia, servicios de información, programas de formación y todos los demás servicios básicos y especiales deben estar al alcance de todos los individuos, perceptibles a todas las formas de comunicación y con utilización de forma clara, permitiendo la autonomía de los usuarios.

Diagnóstico del Programa de Accesibilidad Universal

Por saber que la accesibilidad universal propone la promoción del acceso libre de barreras en todos los niveles de la sociedad, para todos los lugares, recomendamos que el museo inicie su planificación para ese tema, como en los demás programas, realizando un análisis de la institución, por medio de un diagnóstico, que evidenciará las demandas más urgentes. Dicho diagnóstico podrá realizarse por medio de las preguntas presentadas a continuación⁸:

- ◆ ¿Las instalaciones del museo cumplen los principios del Diseño Universal? ¿Los espacios están preparados para atender a los públicos, considerando las diferentes necesidades? (Recuerde los tipos de accesibilidad: arquitectónica, metodológica, instrumental, programática, actitudinal, comunicacional.)
- ◆ ¿Las comunicaciones internas y externas siguen modelos inclusivos?
- ◆ ¿Los equipos son continuamente sensibilizados y capacitados para acciones y conductas inclusivas?
- ◆ ¿Las actividades del museo se divulgan por medio de diferentes canales de comunicación?
- ◆ ¿Cuál es el estado de conservación de las veredas/acceso directo a la edificación donde el museo está instalado?
- ◆ ¿Cuál es la especificación de los pisos exteriores? (Antideslizante, antitemblor, tembloroso, deslizante)
- ◆ ¿Hay rampas accesibles?
- ◆ ¿Hay señalización y piso táctil de aviso?
- ◆ ¿Hay baños accesibles (accesorios, dimensiones, etc.)? ¿El número es suficiente? ¿Su ubicación está en ruta accesible?
- ◆ ¿Hay señalización en braille?
- ◆ ¿Los desniveles (escaleras, rampas) son tratados o adaptados?
- ◆ ¿Hay locales adecuados para embarque y desembarque de los públicos? ¿Esos locales están cerca de las porterías? ¿Están señalizados?
- ◆ ¿Los bebederos, teléfonos, muebles son accesibles?
- ◆ ¿Cómo se realiza la comunicación sonora para deficientes visuales? ¿Solamente en las rutas de escape?

⁸ Es importante recordar que el diagnóstico de los demás programas también puede contener datos pertinentes para la elaboración del Programa de Accesibilidad.

Metodología del Programa de Accesibilidad Universal

Después de la conceptualización y sensibilización para el aspecto de la accesibilidad, el equipo deberá concentrarse en el diagnóstico y posteriormente tratar las principales demandas, priorizándolas. Se sabe que las alteraciones de estructura física son de solución más sencilla, mientras cambios de actitudes y de comunicación requieren alteración en el funcionamiento de la propia institución.

Es importante recordar la necesidad de elaboración de programas permanentes de accesibilidad, que es diferente de la realización de actividades con posibilidad de participación de las personas portadoras de necesidades especiales o movilidad reducida. Las instituciones museológicas, como conceptualizadas en el art. 1º, de la Ley n° 11.904/2009, deben ser "[...] abiertas al público, a servicio de la sociedad y de su desarrollo". Es decir, los museos necesitan estructura y equipos preparados para atender a los públicos (interno o externo), pues, cada visitante tiene su especificidad y necesidad particular.

Algunos museos ya tienen programas estructurados dirigidos a los públicos portadores de necesidades especiales. El Museo Lasar Segall (SP) tiene la exposición "Esculturas Táctiles", que materializa el trabajo y la investigación sobre lenguaje y accesibilidad. La relación táctil con las esculturas enseña sobre la forma y provoca la imaginación de manera amplia, más allá de la visibilidad. La exposición cuenta con nueve esculturas, un relieve y audioguía. Es posible también consultar el libro "Segall Portátil", en la recepción del museo, que contiene imágenes de obras de Lasar Segall y Daniel Bueno, entre otros artistas.

Otros museos están logrando implementar actividades con públicos con necesidades especiales en conjunto con otras entidades, como es el caso del Museo de la República (MR), que ya realizó — en conjunto con la Sociedad Beneficente Anchieta, que trabaja con portadores de Síndrome de Down —, visitas mediadas al museo. El MR recibe también grupos de invidentes para visitación a los espacios del Palacio do Catete.



Exposición táctil del Museo Lasar Segall (MLS/SP/Ibram/MinC)



Acción con portadores de Síndrome de Down en el Museo de la República (MR/RJ/Ibram/MinC)

Acción para personas invidentes en el Museo de la República (MR/RJ/Ibram/MinC)



Es importante recordar la necesidad e importancia de que los museos piensen la accesibilidad como un tema prioritario e integrante de su planificación, ya sea por medio de un programa específico o en los demás, de forma desplegada, es decir, la obligación de las instituciones museológicas con la accesibilidad no debe reducirse a acciones o actividades puntuales. La accesibilidad debe formar parte de la misión, de la visión y de los valores de todos los museos, permitiendo que cumplan su papel social y educativo abierto y a servicio de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.** Rio de Janeiro, 2004. Disponible en: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_24.pdf. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

BRASIL. **Decreto n° 3.298 del 20 de diciembre de 1999.** reglamenta la ley n° 7.853, del 24 de octubre de 1989, dispone sobre la Política Nacional para la Integración de Personas Portadora de Necesidades Especiales, consolida las normas de protección y otras providências. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

_____. **Decreto N° 5.296 del 2 de diciembre de 2004,** que reglamenta las Leyes n° 10.048, del 8 de noviembre de 2000, que da prioridad de atención a las personas que especifica, y 10.098, del 19 de diciembre de 2000, que establece normas generales y criterios básicos para la promoción de la accesibilidad de las personas portadoras de necesidades especiales o con movilidad reducida y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley n° 7.405 del 12 de noviembre de 1985,** que convierte en obligatoria la instalación del "Símbolo Internacional de Acceso" en todos los locales y servicios que permitan su utilización por personas portadoras de necesidades especiales y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7405.htm. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

_____. **Ley n° 11.904 del 14 de enero de 2009,** que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

CAMBIAGHI, Silvana. **Desenho Universal: métodos e técnicas para arquitetos e urbanistas.** São paulo: Editora Senac, 2007. 272 p.

CARLETTO, Ana claudia; CAMBIAGHI, Silvana. **Desenho Universal: um conceito para todos.** (Realización Mara Gabrielli). São paulo, 2008.

COHEN, Regina; DUARTE, cristiane; BRASILEIRO, Alice. **Acessibilidade a museus. Cadernos Museológicos, volume II.** Brasília: Instituto Brasileiro de Museus/Minc, 2012. 190 p.

DUDH - DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS.

Disponible en: <http://www.dudh.org.br/wp-content/uploads/2014/12/dudh.pdf>. Acceso el: 31 de octubre de 2016.

GROSBOIS, Luis pierre. **Handcap et construction - conception et realisation: espaces urbains, batiments publics, habi- tations, equipements et materiels adaptés.** paris: publications du Moniteur, 1996.

MACE, Ronald; HARDIE, Graeme; pLAcE, Jaine. **Accessible environments toward Universal Design.** In: pREISER, W.; VIS- cHER, J. c.; WHITE, E. T. (Eds.). design interventions: toward a more humane architecture. New York: Van Nostrand Rei- nhold, 1991.

PREISER, Wolfgang F. E.; oSTRoFF, Elaine (Eds.). **Universal Design handbook.** New York: Mc Graw Hill, 2001.

STEINFELD, Edward. **Adaptable housing for older people.** New York: Regnier and J. pynoos, 1987.

ETAPA III - ELABORACIÓN DE PROYECTOS EN EL PLAN MUSEOLÓGICO

Los programas del Plan Museológico están formados por proyectos, tratados en el Estatuto de Museos, en su artículo 47, de la siguiente manera:

Los proyectos componentes de los Programas del Plan Museológico se caracterizarán por la viabilidad, adecuación a las especificaciones de los distintos Programas, presentación de cronograma de ejecución, la presentación de la metodología adoptada, la descripción de las acciones planificadas y la implantación de un sistema de evaluación permanente (BRASIL, 2009).

Esa estructura dialoga con una definición de programa como un conjunto de proyectos relacionados sometidos a una coordinación común para obtención de mejores resultados (PMI, 2008). El Estatuto de Museos presenta una serie de requisitos para los proyectos elaborados en el alcance del Plan Museológico, pero no agota el tema y tampoco se preocupa en conceptuarlo, dejando margen para diferentes interpretaciones. No es objetivo de este capítulo discutir o presentar en profundidad la extensa literatura sobre gestión de proyectos. Aquí se trató de presentar algunas informaciones básicas que permitan que el lector elabore proyectos adecuados a la mayor parte de las situaciones y condiciones existentes en los museos y, en caso desee o necesite, profundizar sus conocimientos acerca del tema.

En este texto entendemos proyecto como un "esfuerzo temporal aplicado para crear un producto, servicio o resultado exclusivo" (PMI, 2008, p. 20). El término "temporal", en esta definición, no se aplica al producto, servicio o resultado del proyecto, sino al hecho de que este tiene un término cuando se concluyen sus propósitos o se decide por su discontinuidad. Ese carácter temporal tampoco significa corta duración. Es posible tener proyectos que se extiendan por un largo periodo, sin embargo, el proyecto no se confunde con actividades de rutina o con los denominados procesos. El trabajo del proyecto involucra una singularidad o exclusividad, es decir, su producto no es rutinario, aunque rutinas estén involucradas en su producción. De esa manera, existe una mayor incertidumbre respecto a su desarrollo. Un proyecto puede involucrar a un grupo o a una única persona, de una misma unidad organizacional o de varias. Puede también crear un producto final o que sea componente de otro proyecto, frecuentemente asociado a la estrategia de la organización o formateado en función de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, se caracteriza por la producción o implantación de algo nuevo, limitado en el tiempo, presentando mayor incertidumbre y a menudo asociado a cambios estratégicos. Aunque el proyecto represente actividades posteriores de rutina, éstas se configuran de otra forma en el museo. Eso no significa ignorarlas — es importante destacar la relevancia de la previsión de las demandas de mantenimiento al estudiar la implantación de proyectos.

En la elaboración de un proyecto del Plan Museológico, deben considerarse algunos aspectos. Lo presentado acá está lejos de retratar toda la reflexión sobre el tema, pero se limita a lo que se entiende como el punto de partida. En ese sentido, conviene mencionar el ciclo de vida del proyecto, es decir, las etapas secuenciales que lo componen: inicio, organización y preparación, ejecución y cierre.

El inicio del proyecto está dirigido a la elaboración de su término de apertura, que documenta los requisitos, las expectativas y otros aspectos relevantes relativos a la iniciativa. Abarca la descripción de los productos, servicios o resultados por realizar; sus características y calidad esperadas; la relación del proyecto con la estrategia del museo; la justificación para el proyecto; la estimación de los costos; factores que pueden afectar el desarrollo; requisitos y riesgos; plazos. Forma parte de este momento inicial la definición del gerente del proyecto, responsable de la coordinación de las actividades.

En resumen, debe empezar con una documentación que permita la visión general y la correcta comprensión del proyecto a los interesados, que son: todas las personas y la organización involucradas en el proyecto o que pueden ser afectadas, positiva o negativamente, por él. Aunque se realice con menor profundidad y por más sencillo que sea el proyecto, esa etapa ayuda mucho en su desarrollo.

La etapa siguiente se dirige a la organización y al detalle de las actividades involucradas y a

planificar la gestión del proyecto. Es importante recordar que, en el transcurso de su ciclo de vida, pueden ocurrir alteraciones importantes, que demanden la revisión de definiciones y de la planificación. En el alcance de esa etapa, optamos por destacar algunos puntos que parecen de aplicación más cercana al sector de museos: detalle del término de apertura, en lo que sea necesario; elaboración de la estructura analítica del proyecto (EAP); definición de las actividades y su secuencia; desarrollo del cronograma; y planificación de la comunicación.

La estructura analítica del proyecto consiste en la división del trabajo en partes que puedan ser acompañadas con más facilidad. Esas partes son productos menores, o intermedios, dirigidos a una gestión más segura, y cuya definición ocurre en función de la complejidad del proyecto. Los productos menores pueden desplegarse en actividades que traducen qué debe hacerse para su realización y que se entienden como las acciones mencionadas en el art. 47 del Estatuto de Museos.

EAP y las acciones tienen como objetivo identificar actividades que puedan administrarse y el responsable del desarrollo de esas actividades. El despliegue del proyecto debe estar vinculado a los productos, servicios y resultados que lo integran y no a unidades organizacionales. Las acciones son cualesquiera actividades que demanden tiempo, con fechas de inicio y término identificables y que contribuyan para la ejecución del proyecto. El nivel de detalle es variable y está vinculado a la necesidad de gestión. No es necesario, y quizás sea inconveniente, el detalle excesivo o la preocupación en anticiparlo, pues su necesidad puede quedar más clara con el desarrollo del proyecto. A veces, en actividades de larga duración, ocurren dificultades en el progreso, percibidas solamente cerca del final del plazo. En esos casos, es conveniente establecer algunos puntos de verificación, o subdivisiones, que permitan realizar un seguimiento más preciso.

El diagrama presentado a continuación ilustra la organización de la EAP y las acciones. El primer nivel corresponde a los productos, servicios o resultados intermedios que concurren para la realización del proyecto. Para cada uno se asigna un responsable de su gestión. A continuación, cada uno se despliega en acciones, también con sus responsables asignados.

DESPLIEGUE DEL PROYECTO SEGÚN EAP Y ACCIONES			
PROYECTO GERENTE			
PRODUCTOS INTERMEDIARIOS	PRODUCTO 1 <i>Responsable</i>	PRODUCTO 2 <i>Responsable</i>	PRODUCTO 3 <i>Responsable</i>
ACCIONES	ACCIÓN 1 PRODUCTO 1 <i>Responsable</i>	ACCIÓN 1 PRODUCTO 2 <i>Responsable</i>	ACCIÓN 1 PRODUCTO 3 <i>Responsable</i>
	ACCIÓN 2 PRODUCTO 1 <i>Responsable</i>	ACCIÓN 2 PRODUCTO 2 <i>Responsable</i>	ACCIÓN 2 PRODUCTO 3 <i>Responsable</i>
	ACCIÓN 3 PRODUCTO 1 <i>Responsable</i>		ACCIÓN 3 PRODUCTO 3 <i>Responsable</i>

La definición de las acciones puede ser hecha a medida que el proyecto se desarrolle, cuando su utilización quede más presente. La secuencia entre las acciones y entre los productos intermedios debe ser identificada. Ellas pueden desarrollar paralelamente un orden lógico que configure prerequisites para otras. Estimados los tiempos necesarios para las distintas acciones o productos intermedios, puede montarse un cronograma que traduzca la duración y organización de los componentes definidos para el proyecto. A su vez, planear la comunicación significa identificar las necesidades de información de los interesados y la forma de transmitir esas informaciones. La comunicación, en función de los interesados identificados, puede darse solo internamente al museo o también externamente.

La etapa de ejecución del trabajo se refiere al desarrollo de las acciones necesarias para la realización del producto, servicio o resultado del proyecto. Aquí se incluye el proceso de monitoreo y control. El monitoreo debe realizarse a lo largo de todo el proyecto, con el objetivo de suministrar informaciones sobre su progreso, para permitir la identificación de actividades que deben ser objeto de atención. El control se refiere al desarrollo de acciones para corrección o prevención de dificultades eventualmente identificadas.

Finalmente, la etapa de cierre del proyecto ocurre con la conclusión formal de todas sus actividades y la verificación de que cumplió los objetivos o, en caso no los haya cumplido, los motivos para su interrupción. Aquí se incluyen procesos de adquisición de bienes y servicios, autorizaciones, documentos administrativos, temas laborales, entre otros. Esa etapa puede incluir la producción y organización de una serie de documentos, histórico o archivos, o incluir el análisis y organización de conocimientos relevantes para el museo para utilización posterior.

Existen *softwares* específicos para gestión de proyectos, de libre acceso o no, con diferentes niveles de complejidad. Sin embargo, entendemos que un proyecto puede ser adecuadamente representado y monitoreado desde una planilla Excel, por ejemplo, u otro instrumento de dominio del museo. Lo importante es que el museo identifique una manera de organizar las informaciones relativas a sus proyectos que sea la más adecuada a su realidad.

BIBLIOGRAFÍA

BRASIL. **Ley n° 11.904 del 14 de enero de 2009**, que instituyó el Estatuto de Museos y otras providencias. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/U1904.htm. acceso el 31 de octubre de 2016.

PADGETT, clinton M. **Método de sucesso em projetos**. São paulo: DVS Editora, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. Project Management Institute, 2008.

INSTITUTO BRASILEÑO DE MUSEOS - IBRAM

Subsidios para elaboración de planes museológicos.

Brasília: Instituto Brasileiro de Museos - IBRAM, 2016

112 p : il.

Textos en portugués.

ISBN 978-85-63078-45-2

1. Instituto Brasileiro de Museos - IBRAM 2. Museos.
3. Museología. 4. Planificación. 5. Gestión I. Título.

CDU: 069.4

cDD: 069.6

9 788563 078452



ISBN 978-85-63078-45-2



PATROCÍNIO

GRUPO SEGUADOR



REALIZAÇÃO



MINISTÉRIO DA
CULTURA

