

Propuesta Integral del Sistema Nacional de Museos

INFORME FINAL

Por:

DIANA MARIA GUERRA CHIRINOS

**SERVICIO DE CONSULTORIA FORMULACION DE PLAN QUINQUENAL DE
MUSEOS 2018-2022 DE LA DIRECCION GENERAL DE MUSEOS DEL
VICEMINISTERIO DE PATRIMONIO CULTURAL E INDUSTRIAS CULTURALES
DEL MINISTERIO DE CULTURA (ORDEN DE SERVICIO N° 04345-2017-S)**

2018

Propuesta Integral del Sistema Nacional de Museos

DIAGNOSTICO

El rol de los museos en la sociedad ha cambiado claramente en las últimas décadas. Las funciones tradicionales de investigar, conservar y exhibir el patrimonio ya no definen la labor de estas instituciones. Hoy, los museos cumplen un papel clave en nuestras sociedades como depositarios de memorias colectivas. Son espacios que ayudan a construir identidad y conciencia ciudadana, espacios activos que no se limitan a ser depositarios de historia sino que permiten el diálogo de lo que somos hoy en día como sociedad.

En los últimos años, los cambios en los museos han impulsado nuevas políticas y legislaciones específicas para estas instituciones. Así lo vienen haciendo los países iberoamericanos, siguiendo el camino que trazaron Estados Unidos, Inglaterra, Francia y otros países europeos hace décadas atrás. En ese sentido viene trabajando el Programa *Ibermuseos*, con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos, el Instituto Brasileño de Museos (IBRAM) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Esta necesidad de regular, formalizar, estandarizar y ordenar la acción de los museos también es un llamado imperante en el Perú, país que se rige en este campo por el Decreto Ley Nro. 25790 del 14 de octubre de 1992 que crea el Sistema Nacional de Museos del Estado (SNME), hoy dirigido por el Ministerio de Cultura y específicamente por la Dirección General de Museos. La demanda por generar una adecuada institucionalidad para todos los museos del país es una tarea pendiente y urgente y eso pasa por fortalecer el SNME. Cabe mencionarse que la Ley General de Patrimonio Cultural Nro. 28296, promulgada el año 2004, también legisló sobre museos y complementó el Decreto dado en 1992.

Hoy existe una demanda creciente por conocer y disfrutar el patrimonio cultural y natural en todas sus manifestaciones, desde bienes arqueológicos y piezas de tiempos coloniales y republicanos, hasta muestras biológicas, obras de arte contemporáneo y expresiones del patrimonio inmaterial. Normar el funcionamiento de los museos es una tarea esencial, no sólo para asegurar a la sociedad actual una oferta cultural de calidad que les permita relacionarse adecuadamente con su patrimonio, sino también para asegurar su correcta conservación y proyección en el tiempo para las generaciones futuras.

El presente diagnóstico se enmarca dentro de una necesidad expresada por la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura, de contar con un Plan de Gestión para el Sistema Nacional de Museos que tenga un plazo de vida de cinco años. Pero claramente, además de un Plan de Gestión, el país requiere de una Política Nacional de Museos, es decir un marco conceptual que permita fortalecer y orientar los esfuerzos y recursos necesarios, para un adecuado desarrollo de todos los museos del Perú, sean estos públicos o privados, estén o no integrados al SNME. A diferencia de una ley que es estática, una Política Nacional de Museos es y debe ser un documento abierto, flexible y capaz de actualizarse permanentemente.

Mientras que un Plan de Gestión es un documento que guiará las acciones prioritarias a favor de los museos por parte del SNME, una Política Nacional de Museos es un compromiso que debe asumir el sector de los museos y el patrimonio en su conjunto. Creemos que ambos documentos debieran estar en la mira de las prioridades de la Dirección General de Museos. Y la presente consultoría, si bien tiene el encargo de elaborar un Plan de Gestión, considerará también una Política Nacional de Museos, dirigida al Sistema Nacional de Museos del Estado.

ESTUDIOS PRELIMINARES

No es la primera vez que se realiza un diagnóstico de museos en el Perú. De hecho, existe uno bastante reciente elaborado por el Ministerio de Cultura en enero del año 2015, titulado “Diagnóstico de los Museos del Ministerio de Cultura” que trabajó con 53 museos gestionados directamente por el Ministerio, por Unidades Ejecutoras o por las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

El diagnóstico del 2015 se refirió a estudios previos realizados sobre la misma temática en los años 2012, 2002 y 1982. El más completo parece ser el del año 2002 que trabajó con 235 museos a nivel nacional, de los cuáles 162 eran gestionados por entidades públicas. A pesar de la existencia de toda esta información, lo cierto es que aún hay enormes vacíos de información con respecto a los museos en el Perú, especialmente datos estadísticos, aunque el Ministerio de Cultura ha intentado cubrir ese vacío con “Museos en Línea” (información relativa a los museos que ha incluido en su página web).

Una revisión exhaustiva de los documentos existentes sobre museos en el Perú nos lleva a percibir un panorama bastante sombrío sobre el estado de estas instituciones y la

necesidad de renovarlas y reinventarlas. Es un hecho que la creación de museos en el Perú ha sido desigual e inequitativo. Y si bien muchas de estas organizaciones han sido catalogadas como museos, contar con salas de exhibición abiertas no es el único requisito para constituirse como tal. Se requieren de áreas de tratamiento de colecciones, investigación, conservación, áreas educativas y servicios básicos para el público. Y es aquí donde encontramos los mayores puntos críticos del diagnóstico: museos que no son tales están distribuidos en todo el país y los que sí lo son están concentrados en muy pocas ciudades (Lima, Chiclayo o Cusco).

PROBLEMAS CRITICOS Y COMUNES EN LOS MUSEOS

Los problemas críticos identificados en los museos son:

1. Financiamiento:

Los museos cuentan con muy escasos recursos para mantener y exhibir sus colecciones. Menos aún para incrementar las mismas o para emprender proyectos de investigación. La ampliación y mejoramiento de sus espacios son acciones que son dejadas de lado. En tanto no existe una demanda numerosa de público ávido por visitar los museos, no existen suficientes ingresos por taquilla (ticket de entrada) por lo que los museos públicos viven de los presupuestos que se les asigna desde el Ministerio de Cultura (o sus oficinas regionales), o las Unidades Ejecutoras. Los museos privados enfrentan retos enormes al tratar de incrementar el ingreso por taquilla y de hacerse de donaciones, auspicios o contratos con instituciones culturales del exterior del país.

Hay que mencionar sin embargo, que muy pocos museos en el mundo logran autogestionarse y ser económicamente viables. La mayoría, incluso los más icónicos y famosos, reciben presupuestos o ayudas públicas que les permita mantenerse. En el Perú, los ingresos propios que generan los museos son limitados y a esto se suma que reciben mínimas ayudas públicas, principalmente del Estado nacional. Aquí los gobiernos regionales y locales prácticamente son ajenos a la labor de crear y mantener museos y mientras todo recaiga en el gobierno central, los museos seguirán sufriendo de cierto nivel de abandono.

2. Las Colecciones:

El principal problema de las colecciones que guardan y custodian los museos en el Perú es que no están adecuadamente cuidadas, que no tienen suficiente espacio para guardarse y

exhibirse, y que no están 100% inventariadas. Revertir esta situación es una de las principales metas que debería plantearse el SNME.

3. Recursos Humanos:

No existen suficientes profesionales para trabajar en los museos peruanos, además, muchos de ellos no cuentan con los conocimientos especializados que se requieren, lo que responde a una inexistente oferta educativa universitaria para los profesionales de los museos. Este problema es especialmente agudo al interior del país.

4. El SNME:

El Sistema Nacional de Museos del Estado no ha logrado articular una visión conjunta e integrada de los museos a nivel nacional. Por ello, no existe un trabajo integrado, una política de intercambio de expertos, de colecciones, o una política de oferta conjunta de museos. El Registro Nacional de Museos Públicos y Privados (creado el 1 de setiembre del 2016 por Resolución Viceministerial Nro. 112-2016-VMPCIC-MC), aun no es representativo del total de museos existentes en el país, aunque algo se ha logrado avanzar a la fecha: existe un museo inscrito, 14 en proceso de inscripción por sistema, 15 en proceso de inscripción por correo electrónico, 22 museos que aún no inician proceso (públicos) y hay 3 museos privados que han solicitado inscripción (Informe N°-2017-DIPM/DGM/VMPCIC/MC, de la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura).

5. La Demanda:

Mientras no exista una demanda por parte del público peruano, los museos seguirán siendo espacios que luchan por sobrevivir con sus escasos presupuestos. No solo se trata de llenar los museos de escolares o de turistas extranjeros, sino de conseguir que una parte importante del público peruano considere la asistencia asidua a un museo tan interesante, necesario y entretenido como ir al cine o a un centro comercial.

Un análisis rápido de las cifras de visitantes a los museos que comparte el Ministerio de Cultura en su página web nos permite ver que el museo más visitado en el país, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú ha superado por primera vez –a diciembre del 2017- los 200 mil visitantes al año y que la mayor parte de ese público es público nacional. Los demás museos no se acercan a dicha cifra. Nuestros museos no han constituido una oferta turística potente para el visitante receptivo.

El SNME debe asegurar la preservación de las colecciones resguardadas por los museos.

Además, debe asegurar el acceso por parte de la población a los patrimonios y las memorias resguardadas por los museos, estableciendo un sistema de información integrada para el sector. Debe también ayudar a incrementar los bienes patrimoniales de los museos. Otro punto importante es fortalecer la capacidad de gestión de los museos en el Perú, propiciando la inversión pública y privada en museos. Eso implica también las capacidades técnicas y profesionales de los recursos humanos asociados a los museos, mejorando su nivel de conocimiento y formación.

El SNME debe centrarse también en trabajar el aspecto educativo de los museos, convirtiendo a estas instituciones en instancias de apoyo a la educación, el encuentro de públicos y comunidades. Deben ser espacios que complementan y refuerzan la formación que ofrecen las entidades educativas del país. Un reto importante para el Sistema es la incorporación de las nuevas tecnologías como apoyo a la gestión de los museos, pero también como una forma de atraer a los nuevos públicos que solo usan el lenguaje digital.

Los museos de hoy deben cumplir roles críticos como agentes de cambio y desarrollo social; foros para la diversidad cultural, la paz y el bienestar comunitario, y; promotores de la economía (generando empleo, turismo, aportando valor, etc.). Es por esto que los museos deben asumir un concepto amplio y dinámico de patrimonio, transformándose en plataformas para su adecuada gestión. Deben actuar como espacios para el aprendizaje, con énfasis en lo motivacional y en el fortalecimiento de la sensibilidad, utilizando como componente fundamental al patrimonio.

Los museos deben trabajar, a decir de Alan Trampe en su artículo “Nuevos museos para nuevos tiempos” publicado en la *Revista Museos* (Nro. 26, pag. 7) para “transformarse en una alternativa atractiva para los potenciales usuarios, acercándose a la comunidad, elaborando proyectos de calidad y asumiéndose como espacios abiertos, cercanos, entretenidos, democráticos y plurales, con una oferta cultural y educativa que se sustenta en el patrimonio que cada uno resguarda”. Desde esta perspectiva, el fin último de los museos es aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ya que los museos deben ser parte activa en la construcción de un futuro mejor.

La Subdirección Nacional de Museos y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) de Chile publicaron en enero del 2015 un documento titulado “Hacia una Política Nacional de Museos. Documento Base para la construcción de una Política Nacional de Museos”, en donde se propone que las características básicas de estas instituciones son:

- Contar con una institucionalidad jurídico-administrativa, ya sea pública o privada.
- Contar con bienes patrimoniales (materiales o inmateriales) o memoria que se quiere conservar para la sociedad.
- Contar con un inventario con campos mínimos, de los bienes patrimoniales que son resguardados.
- Contar con un programa de conservación preventiva de los bienes patrimoniales que son resguardados, que incluye monitoreo de condiciones medio ambientales.
- Recopilar información detallada sobre los bienes patrimoniales que resguarda, documentando su colección.
- Desarrollar trabajo de investigación que ponga en valor el patrimonio y genere nuevo conocimiento.
- Contar con un sistema de acceso a público de los bienes patrimoniales resguardados, prestando servicios en un horario claramente establecido y respetado.
- Llevar un registro estadístico de usuarios y realizar análisis de sus datos.
- Contar con un libro de visitas o algún medio para conocer la opinión de los públicos y demostrar mejoras a partir de los comentarios registrados.
- Contar con personal permanente e idóneo para realizar las funciones básicas.
- Contar con espacio físico e infraestructura adecuada para resguardar y presentar el patrimonio.
- Contar con un documento de planificación estratégica actualizado y validado institucionalmente.
- Contar con un programa educativo como visitas guiadas, talleres, recorridos especiales, entre otros.
- Contar con una estrategia de difusión de actividades y servicios de la entidad.

AMBITO INTERNACIONAL

Durante la 36a Conferencia General de la UNESCO en noviembre del 2011, los Estados-Miembros iniciaron una discusión sobre la conveniencia de crear un nuevo instrumento normativo que reconozca el rol actual de los museos.

Durante la reunión, los participantes reconocieron un aumento del número y tipología de

museos, una clara evolución de su papel como foros públicos para el diálogo y la construcción de paz, así como su rol de motores económicos generadores de turismo cultural y empleo. También se constató la falta de recursos humanos calificados, recursos técnicos, jurídicos y financieros que permitan preparar a los museos de los desafíos generados por estas nuevas funciones.

Como resultado de la instancia, se acordó preparar un instrumento de protección y promoción de varios aspectos que involucran a los museos y sus colecciones. Inicialmente, se creará un texto de recomendación, el cual deberá contribuir a la formación de una visión contemporánea de la institución museo, reflejando sus nuevas funciones y su papel en la sociedad. Sin embargo, es importante tener en claro la gran diversidad de museos y la dificultad de tener una solución única para todos. La nueva recomendación debe, por lo tanto, reflejar una amplia variedad de situaciones, enfoques y sistemas de valores, para proporcionar herramientas adecuadas para contextos específicos. La preparación de la recomendación revisará entre otros temas:

- A. Las definiciones de museos, colecciones y otros términos de patrimonio.
- B. El papel social de los museos como plataformas de debate y discusión, participación cívica, diálogo cultural e inclusión social;
- C. El papel científico de los museos como centros de investigación;
- D. El papel educativo de los museos, tanto como apoyo a la educación formal como fuente permanente y transversal de aprendizaje no formal;

Por otra parte, se consideró fundamental el establecimiento de sinergias entre la recomendación y las convenciones de cultura de la UNESCO, e incentivar a los gobiernos a ratificar y aplicar rigurosamente los principios legales internacionales, por ejemplo la Convención de 1970 sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de bienes culturales, para ayudar a luchar contra el tráfico ilícito; el papel de las nuevas tecnologías en la conservación y digitalización de las colecciones, exposiciones virtuales y difusión de contenidos a un público más amplio; la promoción del Código de Deontología del ICOM, por ser el documento más reconocido en materia de las normas internacionales de funcionamiento de los museos.

Esta iniciativa da cuenta de la situación dinámica que el ámbito de los museos viene

experimentando durante los últimos años y del necesario ajuste conceptual y normativo que se requiere para poder responder a los nuevos desafíos y expectativas.

La idea de regular el funcionamiento de los museos mediante leyes, decretos o estrategias de largo plazo, se ha posicionado como una tarea de primera necesidad en los países iberoamericanos. Solo en los últimos diez años, Brasil, Cuba, Portugal y Uruguay han promovido la creación de una ley nacional específica para los museos, y algunas regiones de España y Argentina han trabajado también en la creación de propias legislaciones para el trabajo de estas instituciones.

La gran mayoría de los países de la región cuentan con leyes generales de patrimonio o cultura que regulan ámbitos de los museos, y con una organización que vela por el funcionamiento de estas instituciones, ya sea a través de un sistema, red o programa. En la última década, se han elaborado también políticas nacionales de museos en Brasil (2003), Colombia (2009), Cuba (2009), Ecuador (2012) y República Dominicana (2012-2016). En general, los grandes temas tratados en las legislaciones de museos revisadas son:

1. Consideraciones generales: explica el contexto de creación de la ley, el objeto de ésta, el ámbito de aplicación, entre otros. Se define qué es un museo, cuáles son sus funciones y clasificaciones según colección.
2. Gestión: se especifican los requisitos para la creación de un museo, las condiciones de espacio, colección, horarios abiertos al público, actividades, funciones, entre otros. Se establece el organigrama y las funciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Se regula el modo de financiamiento.
3. Colecciones: se define qué es una colección y los diferentes tipos. Se establece un sistema de inventario y el modo de proceder para la compra, venta, préstamo, donación o baja de una pieza o colección. Se regula también como se debe realizar la conservación, restauración y fabricación de réplicas de piezas.
4. Organización que regula: se establece una entidad reguladora a cargo del cumplimiento de la ley y la regulación de los museos. Se define el organigrama de esta institución y las funciones de sus integrantes.
5. Red de museos: explica en qué consiste la red de museo. Se establecen los requisitos de ingresos a esta red y los deberes y derechos de los museos al ser parte de ella. En algunos casos se definen sanciones y multas por no cumplir los deberes.

La formación de “sistemas o redes de museos” es una forma de organización cada vez más requerida por los beneficios que pueden traer. A través de ellos, se busca ser más efectivo y eficiente. Una “red de museos” es un grupo de museos que no ha adoptado necesariamente un sistema jurídico, mientras que un “sistema de museos” sí define reglas, objetivos y estructura, con el fin de mejorar su actuación en conjunto. Los “sistemas” surgen en los 90s y es en Italia donde tienen una particular fuerza, aunque la experiencia italiana sea regional más que nacional.

Los “sistemas” deberían estar vinculados a áreas geográficas específicas, más que a ámbitos nacionales. Un “sistema de museos” debe tener claro para qué existe; cuál es su estructura; por qué busca lo que busca; y cuál es el impacto que quiere tener. Los “sistemas” de museos no suelen compartir una misma temática. La colaboración entre museos es una manera eficiente de enfrentar los retos de gestión que tienen los museos medianos y pequeños y es allí donde toman sentido los Sistemas de Museos.

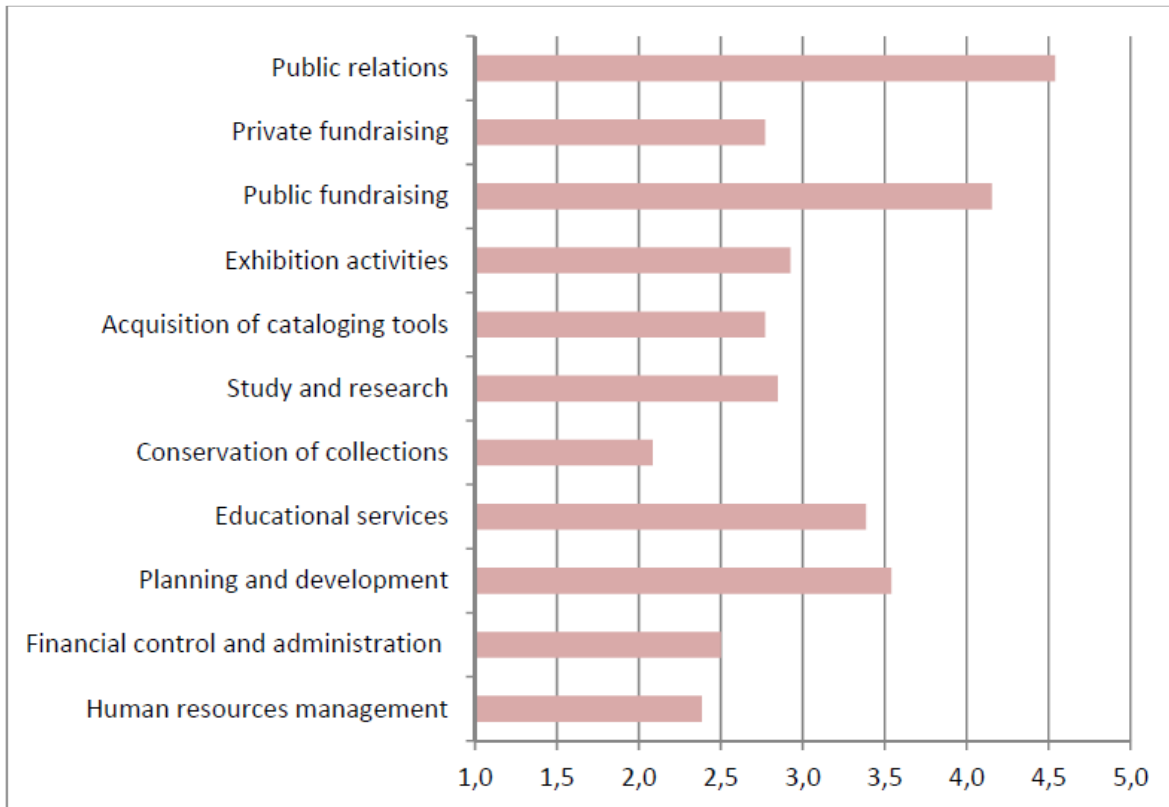
Según el estudio realizado por la IULM University del Milan for Aspen Institute Italia (2013), titulado “Museum System in Italy”, los motivos por los cuáles se crean los “sistemas” son tres:

- Eficiencia económica: reducir costos e incrementar ventas
- Institucionalidad: conseguir permisos, enfrentar regulaciones, ganar legitimidad, incrementar visibilidad y prestigio individual.
- Cooperación: en relación a los contenidos de cada uno y a los recursos que se poseen (organización de actividades conjuntas).

Los “sistemas” son vistos como posibilidades de conseguir más recursos, para diseñar más actividades, que atraigan más usuarios. Los recursos que un “sistema de museos” ayuda a conseguir son:

- Tangibles (financieros o materiales)
- Intangibles (información)
- Humanos

Según el mismo estudio y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las actividades que más comparten los museos que forman parte de un sistema son las relaciones públicas, el auspicio público y la planificación y desarrollo (en ese orden). La que menos, la conservación de las colecciones:



Como se puede apreciar, otras de las actividades más compartidas son la elaboración de catálogos y audioguías, las páginas webs, las redes sociales y marcas colectivas, ir a ferias nacionales e internacionales como sistema, diseñar actividades educativas conjuntas, etc. Las actividades menos compartidas son el financiamiento privado, las exposiciones de la colección, la adquisición de piezas, investigación, la gestión financiera y humana del museo, y las tareas de conservación y restauración.

La mayoría de “sistemas de museos” pertenecen a alguna entidad pública vinculada a cultura. La formación de una fundación le otorga autonomía al sistema y le da independencia de la autoridad política y administrativa del momento. Crear un “comité científico” que asesore o ayude al “sistema” también es importante. La fundación que dirija el “sistema” debe diseñar un plan de acción, especialmente de búsqueda de financiamiento privado, que les permita a los museos medianos y pequeños recibir apoyo.

Los resultados de un sistema deben ser medidos desde cuatro perspectivas:

- a. Perspectiva interna: el funcionamiento de cada museo
- b. Perspectiva del usuario: visitantes actuales y potenciales de los museos

c. Perspectiva relacional: cómo funciona las relaciones entre los museos y con otros agentes (la autoridad pública, por ejemplo)

d. Perspectiva financiera: qué se ha logrado en términos de ahorro y búsqueda de recursos.

Para la perspectiva interna, el Sistema es útil profesionalizando al personal y mejorando los sistemas de catalogación. Para la perspectiva del usuario, el Sistema es útil porque le da más y mejores actividades educativas y servicios culturales. Para la perspectiva relacional, el Sistema es útil porque ayuda a visibilizarse y cohesionarse ante la autoridad regional o nacional. Para la perspectiva financiera, el Sistema es útil porque incrementa los fondos públicos conjuntos.

Además, está comprobado que los “sistemas de museos” incrementa la visita turística a los mismos (creación de boletos integrados)

Ahora bien, en relación a los museos en el Perú hay que mencionar que no todos cumplen con las condiciones mínimas para ser considerados como tales. Para garantizar una entrega de servicios de calidad, se requiere implementar acciones orientadas al fortalecimiento de estas instituciones, de modo que no existan espacios que se denominan así mismo como museos pero que carecen de las condiciones básicas para serlo.

Un aspecto fundamental es que el Sistema Nacional de Museos tenga un fondo para financiar iniciativas del ámbito, la consideración de herramientas de apoyo al desarrollo de los museos y, la generación de instrumentos de promoción del resguardo y difusión de sus colecciones.

A nivel de contenidos, se propone implementar iniciativas que ayuden a los museos pequeños, que tengan el interés y la disposición de transformarse en museos propiamente tales. Esto, mediante el apoyo a salas de exposición museográficas, en la generación de una institucionalidad jurídico-administrativa; en la formulación de una misión, visión y plan estratégico; en la implementación de inventarios y medidas de conservación preventiva; y protocolos mínimos de atención de públicos.

En esta misma orientación, se propone generar instancias que promuevan la creación de alianzas entre entidades territoriales, apoyando la divulgación de actividades y servicios que prestan los museos incentivando la generación de proyectos conjuntos.

Se propone la creación de una plataforma virtual de difusión de las actividades de todos los museos del Sistema Nacional de Museos, de modo de apoyar el posicionamiento de los museos y su labor social. Este tipo de servicios podría ir apoyado por la generación de un boletín semanal que promoviera la vinculación de los actores del sector.

En orden a colaborar con el fortalecimiento del SNME es necesario vincular la labor de los museos con la educación y la comunidad territorial. Se requiere reconocer y valorizar a los museos como espacios de generación y transmisión de conocimientos, memorias e identidad; como lugares de diversidad y encuentro comunitario, y; como agentes de cambio social y desarrollo económico.

En este sentido se necesita posicionar y actualizar conceptualmente el rol educativo de los museos; fomentar el desarrollo de programas educativos a distintos públicos; así como vincular su función al desarrollo económico de su entorno. Para esto, se propone, vincular el ámbito de acción y alcance de los museos, a la generación y transmisión de conocimientos de la sociedad, y a la construcción de memoria colectiva e identidad.

Por medio del fomento de generación de redes territoriales, se espera vincular a los museos con instituciones de educación y de turismo, de modo de potenciar y mejorar los servicios que se entregan a la comunidad. En este sentido también, se espera fomentar la creación de redes para la gestión de proyectos conjuntos con instituciones territoriales públicas y privadas, propiciando la inversión pública y privada en museos.

El Sistema Nacional de Museos del Estado debe ser un espacio de encuentro y gestión del universo de museos peruanos, en donde se llevarán en la práctica los planteamientos de una Política Nacional de Museos. El SNME debe definir el ámbito de acción de la Política Nacional de Museos. Todos los museos y salas de exposición museográfica registrados, deben formar parte del Sistema Nacional de Museos, el cuál debe ser coordinado por la Dirección General de Museos y por las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Las Direcciones Desconcentradas de Cultura dirigen el 55% de los museos del Sistema. Existen 19 museos de sitio, 16 museos especializados, 11 museos generales; 8 salas de exposición y una casa museo. Según su colección, 65% museos son arqueológicos. 22% de los museos del Sistema están ubicados en Lima y 11% en cada una de las siguientes regiones: Lambayeque, Cusco y Ancash. Hay cinco regiones donde el Ministerio de Cultura no tiene museos: Arequipa, Moquegua, Pasco, Ucayali y Madre de dios. El 51% de los museos han sido creados entre 1921 a 1989.

BIBLIOGRAFIA

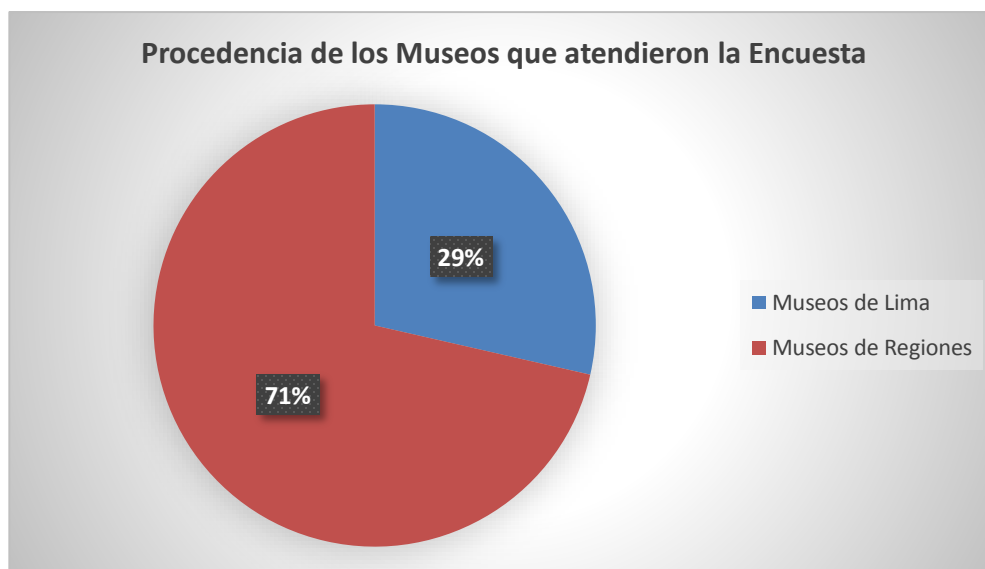
- Bird, M. (2015). Lima Museum of Art (MALI). Give and you shall receive. Lima: Universidad del Pacífico – Graduate School.
- IESE Business School (2010). A brief Introduction to Museums. España: University of Navarra.
- IULM University – Milan for Aspen Institute Italia (2013), Museum System in Italy.
- IBERMUSEOS (2007), Declaración de Salvador de Bahía, Primer Encuentro Iberoamericano de Museos, Brasil, en http://www.oei.es/ibermuseos/declaracion_salvador.pdf
- IBERMUSEUS (2008), Panorama museológicos de Ibero-América, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Brasil.
- ICOM (2007), Cómo administrar un museo, UNESCO, La Habana-Cuba.
- ICOM (2007), Estatutos del ICOM, adoptados durante la 22a Conferencia General de Viena, Austria, en http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_spa.pdf
- Observatorio Iberoamericano de Museos – OIM (2013), Panorama de los museos en Iberoamérica.

PROPUESTA INTEGRAL PARA EL SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS DEL ESTADO

A. PRIMERA ENCUESTA

Para elaborar el presente documento se diseñó una encuesta en línea semiestructurada (preguntas abiertas y cerradas, Ver Anexo 1) que fue enviada, vía correo electrónico, a los directores o responsables de los 55 museos que integran el Sistema Nacional de Museos del Estado. El objetivo de la misma fue conocer la opinión de los directivos de los museos que integran el SNME sobre los principales problemas que aquejan a sus museos y la efectividad del SNME para resolverlos. Conocer además, la percepción actual y nivel de satisfacción sobre el SNME y las funciones que debiera cumplir este Sistema.

La base de datos fue proporcionada por la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura del Perú. El enlace, enviado hasta en dos ocasiones en el lapso de una semana, ha sido respondido a la fecha por 44¹ museos representados por 40 directores, de los cuales 12 son museos de Lima y el resto (29), museos del interior del país. Se ha obtenido entonces, un 72% de respuesta del total de la muestra.



Fuente: elaboración propia

El primer dato que arroja un análisis inicial de los resultados de la encuesta es que el

¹ Si bien se contabilizaron 44 encuestas, se identificaron 3 museos que respondieron dos veces (solo se dio por válida una respuesta). Además, uno de los encuestados no respondió a qué museo representaba. También debe mencionarse que de las 40 respuestas, dos pertenecen a responsables de tres museos cada uno, por lo que puede concluirse que participaron 43 museos.

promedio de años de experiencia en el sector museos que tienen los directivos es de 14 años. Es decir, son profesionales de larga data en el sector, aunque la diferencia con el número de profesionales más jóvenes sea mínima: 43% de los encuestados tienen de 16 a más años y 42% tienen entre 1 a 10 años, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: elaboración propia

Un segundo resultado que vale la pena analizar es el principal problema que cada director identifica como el más relevante para su museo, el cual se puede apreciar en el gráfico consiguado a continuación. Las respuestas más señaladas como de “alta importancia”, en ese orden, fueron: la falta de recursos económicos, la falta de recursos humanos especializados y el escaso espacio para guardar e investigar la colección.

La más calificada como de “importancia media” es el escaso interés por parte de la demanda (el público), en visitar y asistir a los museos y en segundo lugar, el desinterés de la población en cuidar su patrimonio. Y la más calificada como de “importancia baja” son los conflictos que algunos museos tienen con las comunidades de su entorno más cercano. Esto último podría responder a que la mayoría de los museos del SNME se encuentran en zonas urbanas y residenciales. Y de haber algún conflicto, este se limita a la indiferencia de la población. Solo dos directivos indicaron este problema como el de mayor importancia y no podrían provenir de realidades más opuestas y distantes: La Huaca Huallamarca en San Isidro (zona residencial y con alto poder adquisitivo) y el Museo del Mirador del Cerro San Cristóbal (ubicado en el Cercado de Lima y rodeado de poblaciones de escasos recursos

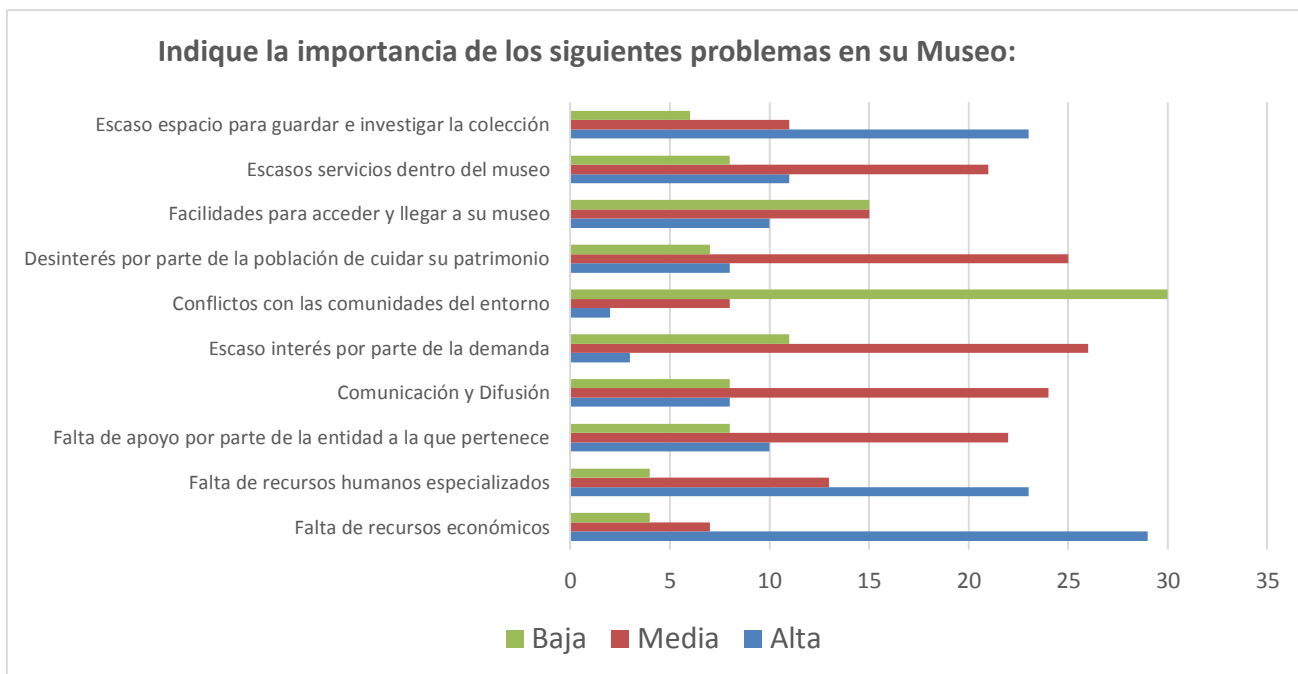
económicos). Es decir, no es necesario estar en un área rural ni empobrecida para estar rodeado de una comunidad indiferente o beligerante con la presencia cercana de un espacio patrimonial.

Un aspecto interesante a analizar es que el principal problema para la mayoría de los directivos son los escasos recursos económicos y no la poca demanda (visitas) por parte del público, que precisamente resolvería el problema de los pocos ingresos económicos. Esta contradicción se debería a que la lógica de la gestión financiera de los directivos que integran el SNME es de una entidad pública que tiene asegurada su asignación presupuestal anual, por más limitada que esta sea. Y también a que aún prevalece la concepción tradicional del museo, como un espacio para investigar y conservar por encima de ser un espacio para el disfrute patrimonial del visitante.

Y esta visión conservadora del museo puede explicarse también por la edad promedio de los directivos y la cantidad de años que llevan en sus puestos. La incorporación de jóvenes profesionales con visiones más vinculadas a la gestión de museos que prioriza a las audiencias, aportaría una nueva forma de ver el museo que, sumado a la experiencia del personal más antiguo, potenciaría estos espacios de forma adecuada. Otro punto importante a tomar en cuenta cuando se habla de la demanda de museos es que en el Perú solo se contabiliza las visitas físicas a los espacios museísticos y no el número de visitas a la página web o a sus redes sociales. Cada vez más se considera tan importante la visita física como la visita virtual a los museos (aunque éste último aspecto no necesariamente genere ingresos económicos directos).

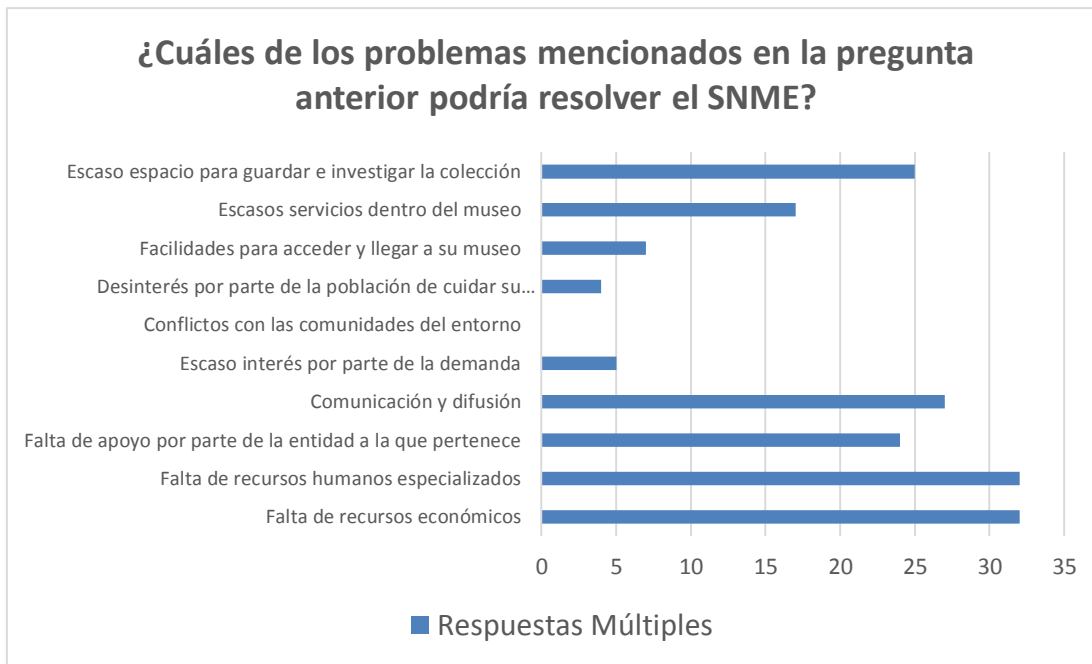
Un problema como el vinculado a las facilidades para acceder y llegar a los museos, presentó respuestas especialmente divididas: 15 respondieron que era un problema de importancia baja, 15 respondieron que era media y 11 dijeron que era de importancia alta. Estas respuestas tan variadas pueden deberse a la ubicación distinta de cada museo, que los lleva a vivir realidades diferentes en relación a la accesibilidad y por lo tanto, tener menos consenso a la hora de responder.

En relación al problema de escasos servicios dentro del museo, 12 encuestados respondieron que era un problema de importancia alta, 23 respondieron que tenía importancia media y 6 mencionaron importancia baja. Aquí también llama la atención que algo primordial como la variedad y calidad de servicios dentro de los museos no sea considerado un problema de alta importancia para la mayoría.



Fuente: elaboración propia

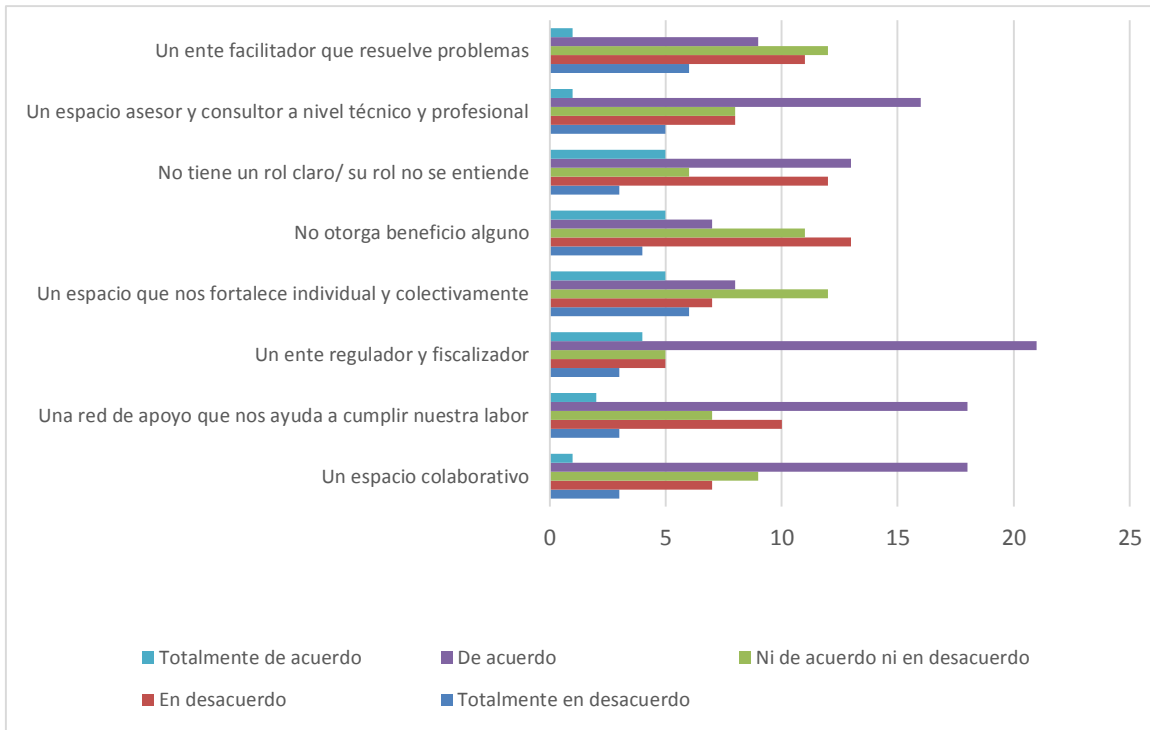
En un siguiente punto, se les pidió a los encuestados que dijeran cuáles de los problemas mencionados anteriormente podrían ser atendidos y resueltos por el Sistema: 34 de ellos respondieron como primera opción, la falta de recursos económicos. En segundo lugar (32 encuestados), mencionaron que la falta de recursos humanos especializados. En tercer lugar, 29, respondieron que el escaso espacio para guardar e investigar la colección. En cuarto lugar, 26 respondieron la comunicación y la difusión. Solo seis encuestados marcaron todos los problemas señalados como tareas que podría resolver el SNME. El gráfico queda como sigue:



Fuente: elaboración propia

En la encuesta se quiso indagar también sobre cómo definen los directivos al Sistema Nacional de Museos del Estado en la actualidad. La mitad de los participantes indicaron que el SNME es un espacio colaborativo, aunque 12 de ellos indicaron estar en desacuerdo con dicha definición. Con la definición del SNME como una red de apoyo que ayuda a los museos a cumplir con su labor, la respuesta fue la misma, el 50% de los participantes estuvo de acuerdo y 12 estuvieron en desacuerdo (29%). El porcentaje restante fue neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

En la actualidad, el SNME es:



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, hubo mucho menos consenso en la definición del SNME como un espacio que fortalece individual y colectivamente a los museos: Quince dijeron estar de acuerdo, doce encuestados dijeron estar en desacuerdo y 14 dijeron no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

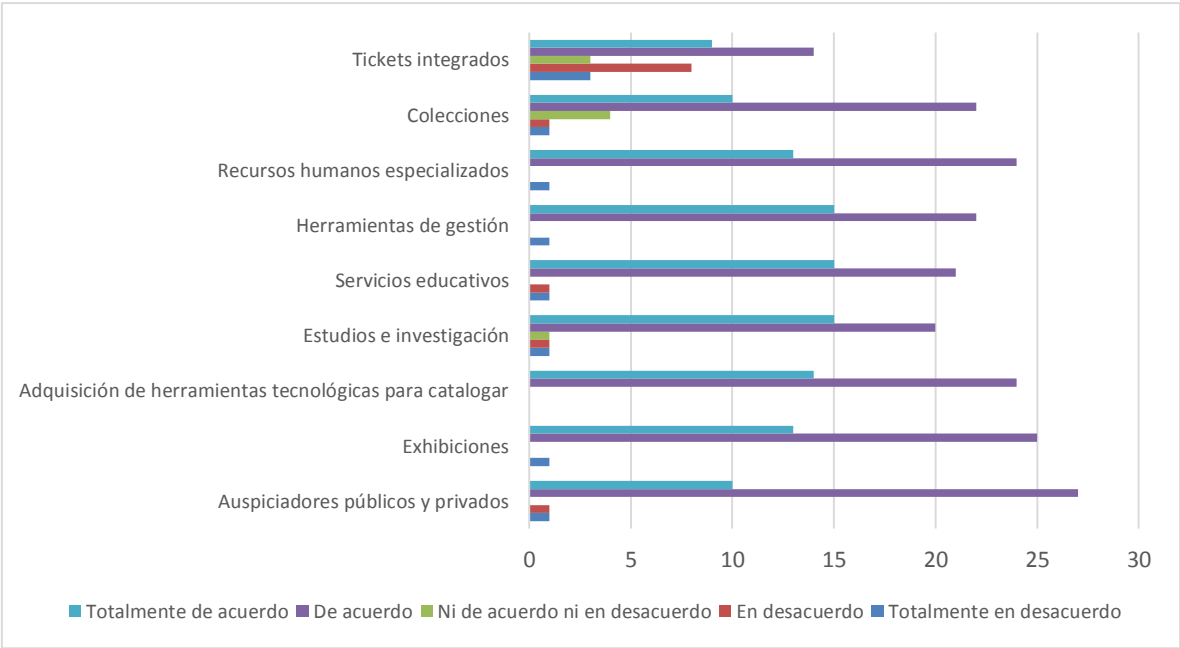
Sobre la definición del SNME como un ente regulador y fiscalizador, 25 dijeron estar de acuerdo (60%) y 9 dijeron estar en desacuerdo. Es la definición que obtuvo más “de acuerdo” que las otras. Ante la afirmación de que el SNME no otorga ningún beneficio, 12 dijeron estar de acuerdo, 17 en desacuerdo y 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sobre la afirmación de que el Sistema no tiene un rol claro o no se entiende su rol, 18 dijeron estar de acuerdo y 14 en desacuerdo.

Ante la afirmación que el Sistema es un espacio asesor y consultor a nivel técnico y profesional, 18 de los encuestados dijeron estar de acuerdo, 13 en desacuerdo y 10 se mostraron neutrales. Sobre si es un ente facilitador que resuelve problemas, solo 10 estuvieron de acuerdo (24%), 17 en desacuerdo (42%) y 14 fueron neutrales (34%).

Es evidente entonces que el SNME tiene una imagen que mejorar de cara a sus integrantes. Hay opiniones divididas, pero en líneas generales se le percibe más como un ente burocrático que un espacio al cual acudir y donde apoyarse. Las respuestas también permiten intuir una actitud un poco menos proactiva y más expectante de lo que puede hacer el Sistema por ellos, que al revés. Además, no se percibe un sentido de unidad y de formar parte de una misma red, sino más bien de subsistencia individual.

En la siguiente pregunta se pidió a los encuestados que indicaran su acuerdo o desacuerdo con una lista de temas que podrían ser compartidos entre los museos que forman parte del SNME. El mayor número de “totalmente de acuerdo” estuvo en la idea de compartir herramientas de gestión, servicios educativos y estudios e investigación. El mayor número de “de acuerdo” estuvo en la idea de compartir auspiciadores públicos y privados, exhibiciones, herramientas tecnológicas para catalogar y recursos humanos especializados (en ese orden). La mayor cantidad de “totalmente en desacuerdo” y de “en desacuerdo” estuvieron en los tickets integrados (es decir, en la idea de compartir ingresos económicos por visitantes).

El SNME podría servir como espacio colaborativo donde de compartan:



Fuente: elaboración propia

En la siguiente pregunta se planteó que el SNME podría funcionar como un sello de calidad que establezca estándares para sus miembros, en relación a varios aspectos. El que recibió

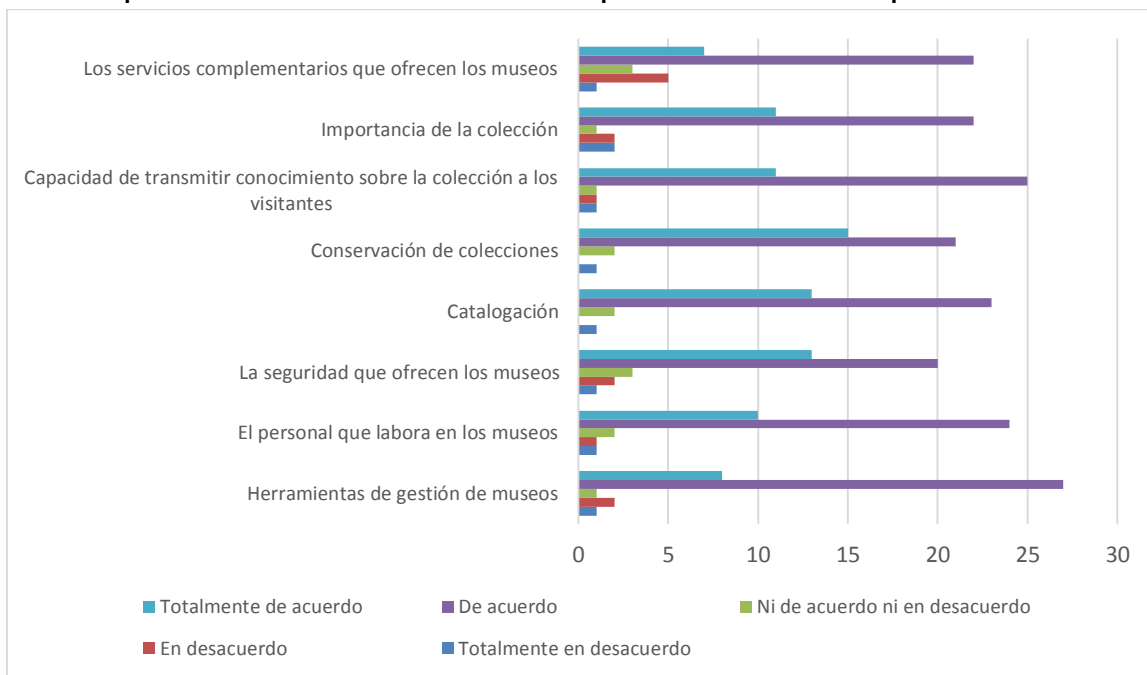
más aceptación por parte de los encuestados fue el de las herramientas de gestión de las que hacen uso los museos, obteniendo solo tres respuestas en desacuerdo. El siguiente aspecto que más aceptación alcanzó fue el de establecer estándares de calidad en la capacidad de transmitir conocimiento sobre la colección a los visitantes. Este aspecto solo tuvo dos respuestas en desacuerdo y una respuesta neutral. En tercer lugar, los encuestados estuvieron de acuerdo en establecer estándares de calidad para el personal que laboran en los museos. En este punto solo hubo dos participantes en desacuerdo y cuatro con respuestas neutrales.

El siguiente planteamiento fue el de la seguridad que ofrecen los museos (para visitantes, para la colección y para el personal), aspecto con el que estuvieron en desacuerdo solo tres participantes y dos que mostraron neutralidad.

En relación a establecer estándares de calidad en torno a la catalogación, solo hubo un desacuerdo y una respuesta neutral. Con respecto a la conservación de las colecciones, el resultado fue exactamente el mismo que el punto anterior. El siguiente aspecto planteado fue el de la importancia de la colección. En este caso hubo cuatro respuestas en desacuerdo, es decir casi el 10% del total de la muestra. Finalmente, ante los servicios complementarios que ofrecen los museos (estacionamiento, servicios higiénicos, cafetería, tienda de recuerdo, biblioteca, etc.), 6 participantes afirmaron estar en desacuerdo y 3 se mostraron neutrales.

En líneas generales entonces y como se puede apreciar en el gráfico que viene a continuación, la idea de unificar y estandarizar criterios de calidad para distintos aspectos entre todos los museos, incluyendo temas sensibles como la colección o el personal que labora, es considerada positiva por parte de los directivos de los museos. El SNME en este caso, vigilaría que se cumplan con los estándares de calidad que se establezcan en cada aspecto.

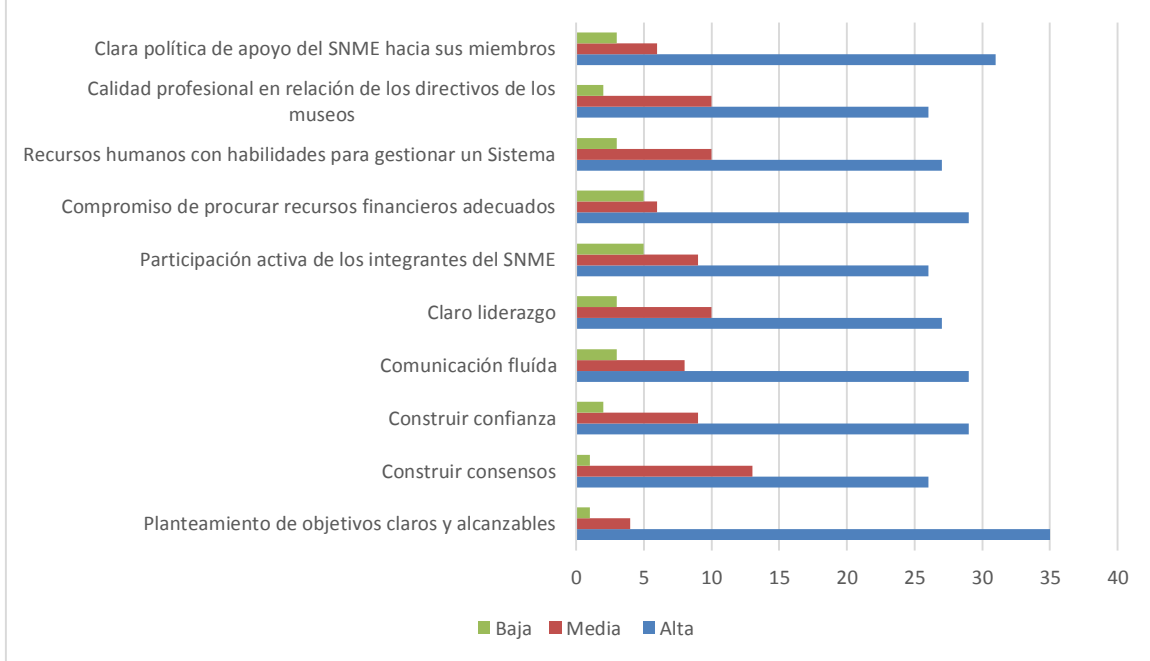
El SNME podría funcionar como un sello de calidad que establezca estándares para sus miembros en relación a:



Fuente: elaboración propia

En la siguiente pregunta, se pidió a los participantes que indicaran el nivel de importancia (alta, media y baja) de los factores que serían claves de éxito para un nuevo Sistema Nacional de Museos del Estado. A continuación, el gráfico:

Indique, según su opinión, la importancia de los siguientes factores claves de éxito del SNME:



Fuente: elaboración propia

El primer factor más votado fue el planteamiento de objetivos claros y alcanzables: Cinco participantes indicaron nivel medio, uno indicó nivel bajo y el resto indicó importancia alta (35, es decir, casi el 80%). El segundo, sobre una clara política de apoyo del Sistema hacia sus miembros como factor de éxito del mismo, 6 participantes otorgaron importancia media y 3 indicaron importancia baja. Es decir, 78% le dieron importancia alta. Y el tercero más votado como de importancia alta fue el compromiso de procurar recursos financieros adecuados para el funcionamiento del Sistema: 6 participantes le dieron importancia media y 5 indicaron nivel bajo, por lo que el 73% le otorgó importancia alta.

Sobre construir consensos, 13 participantes indicaron el nivel medio y 27 indicaron nivel alto. El siguiente aspecto a analizar fue el de construir confianza. Nueve participantes marcaron el nivel medio y dos indicaron nivel bajo, por lo tanto el 73% le otorgó alta importancia. El aspecto de la comunicación fluida fue indicado como de nivel medio por 8 participantes y 3 indicaron nivel bajo, es decir, nuevamente el 73% indicó alta importancia. El claro liderazgo del SNME es un factor clave para que esta entidad tenga éxito, en opinión del 70% de los participantes. Sin embargo, 9 indicaron importancia media y 3, importancia baja.

Con relación a la participación activa de los integrantes del SNME, 9 encuestados le otorgaron un nivel de importancia media y 5 manifestaron nivel bajo. Es decir, un 65% de

los participantes le dio importancia alta. En relación a contar con recursos humanos con habilidades para gestionar un Sistema, 10 participantes le dieron nivel medio de importancia y solo 3 indicaron nivel bajo. Sobre el factor “calidad en relación de los directivos de los museos” (se entiende calidad profesional), la respuesta fue exactamente la misma a la anterior. Es decir, ambos factores fueron considerados de alta importancia por 68% de los encuestados.

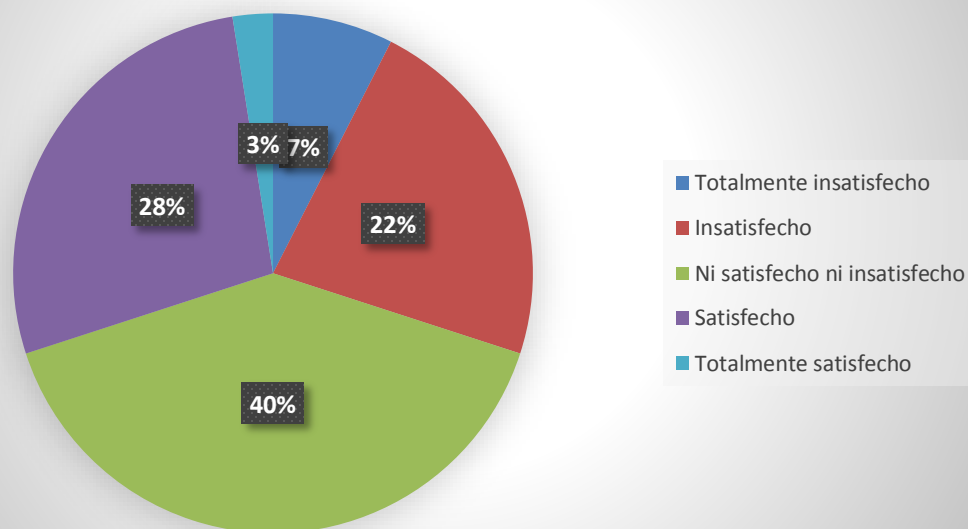
Es claro entonces que el Sistema es visto como una instancia que puede ser de suma utilidad para los museos que lo integran, aunque se cuestiona en alguna medida su enfoque y eficacia actual. Es claro también que se le pide (en ese orden), clarificar sus objetivos, definir los beneficios para sus miembros y ayudarlos a conseguir recursos económicos.

Como propuestas abiertas de lo que el SNME podría hacer o impulsar, los participantes indicaron:

- Programa de publicaciones
- Comunicación y asesoría técnica permanente, especialmente con los museos del interior del país.
- El Sistema en la actualidad solo cumple un papel normativo, que difícilmente alcanza todo el país, por lo que requiere ser totalmente reestructurado.
- Que el Sistema proponga una política nacional de museos partiendo de lo regional.

Se consultó además, sobre el nivel de satisfacción en general, de los directivos de museos en relación al rol que cumple el SNME. La mayor respuesta estuvo centrada en el 40% que no definió ni satisfacción ni insatisfacción. La satisfacción suma 31% (se considera los satisfechos y los muy satisfechos) mientras que la insatisfacción suma 29% (se considera los insatisfechos y los muy insatisfechos). Es decir, además de la neutralidad (también leída como indiferencia o no querer definir una respuesta), el mayor porcentaje fue de satisfacción, ligeramente superior a la insatisfacción. A continuación el gráfico que lo explica mejor:

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el rol que cumple el SNME?



Fuente: elaboración propia

La última pregunta del cuestionario se planteó como pregunta abierta en relación a qué expectativas de futuro tienen los directivos acerca del SNME. Las respuestas que hemos sistematizado, fueron las siguientes:

- Que sea una herramienta útil de gestión para los museos del país.
- Que se fortalezca como ente regulador de conservación, investigación, difusión de los Museos del Estado.
- Que sea un Sistema efectivo, colaborativo y especializado en las labores de gestión cultural de los museos y todas sus implicancias.
- Que trabaje con visión de futuro, con objetivos claros y precisos y transparentes
- Permanente comunicación con todos los museos.
- Permanente capacitación a los profesionales de los museos desde el Sistema
- Que se impulse la independencia financiera de todos los museos.
- Que sea una institución de cooperación dinámica y descentralizada.
- Que el Sistema sea articulador, de consenso y corporativo.
- Que sea un ente integrador y efectivo entre todos los museos del Perú, sean estos públicos o privados.
- Que atienda y asesore a todos los museos por igual.

- Que exista una mayor integración y comunicación con los museos de las regiones y que se realice una reunión anual de museos para exponer: 1) La problemática particular de cada uno de los museos; y, 2) Propuestas de integración y desarrollo.
- Que sea un Sistema que realmente esté en funcionamiento y fortalezca a los museos que lo integran.
- Que brinde mayor apoyo referente a proyectos museológicos y arquitectónicos.
- Que se estandaricen los salarios de los profesionales de los museos que formen parte de una misma institución y que no se haga distinciones con los que trabajan en la capital y en regiones.
- Que sea un organismo proactivo, de gestión ágil, que elimine la burocracia y que utilice nuevas tecnologías para mejorar la comunicación.

B. SEGUNDA ENCUESTA

Se diseñó una segunda encuesta semiestructurada (preguntas abiertas y cerradas, Ver anexo 2) con el objetivo de conocer la opinión del personal no directivo de los museos que integran el SNME en relación al rol de esta entidad y a las funciones que debería cumplir. Asimismo, validar los planteamientos básicos para la nueva propuesta de gestión del SNME y recibir ideas de programas que el personal propone implementar desde Sistema. Esta segunda encuesta en línea fue enviada vía correo electrónico a todo el personal que labora en los diferentes museos que integran el SNME, gracias a la gestión de la Dirección General de Museos, durante la segunda y tercera semana de mayo del 2018. El enlace de la encuesta solo fue enviado una vez y se obtuvieron 80 respuestas. Si bien no se preguntó por el nombre en el que el participante de la encuesta trabaja, si se pidió el dato del cargo que ocupa (Ver Anexo 3). La diversidad de respuestas no permitió agrupar las encuestas por cargos. De hecho, quedó en evidencia que no hay claridad con respecto al cargo que se ocupa y las respuestas confundieron la profesión con las funciones. Los nombres no están estandarizados y hay muchas encargaturas pendientes de una formalización. Es claro que uno de los principales retos del Sistema pasará por diseñar organigramas y estandarizar los cargos que los museos deben tener, pensando en las funciones y competencias que se requieren, más que en profesiones y en personas concretas.

La primera pregunta que se planteó en la encuesta, la cual se grafica a continuación, recogió las edades del personal no directivo que labora actualmente en los museos del SNME. Los resultados son los siguientes:

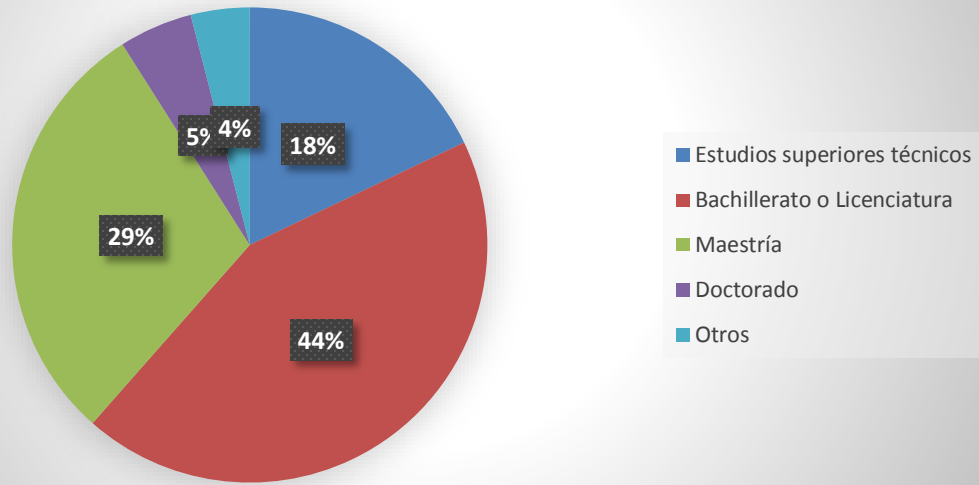


Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, 32% son jóvenes de entre 18 y 35 años, y el 68% tienen entre 36 a más años. Es decir, la mayoría son profesionales de edad media, con cierto recorrido profesional.

También se consultó sobre los estudios realizados por el personal que labora en los museos del SNME y como se observa en el siguiente gráfico, los resultados indican que un 62% tiene estudios de bachillerato o estudios técnicos. Además, un 34% tiene estudios post-universitarios. Otra forma de leerlo es que un 78% tiene estudios universitarios frente a un 22% que no los tiene. Por lo que se puede entender que los museos cuentan con personal con preparación de alto nivel educativo.

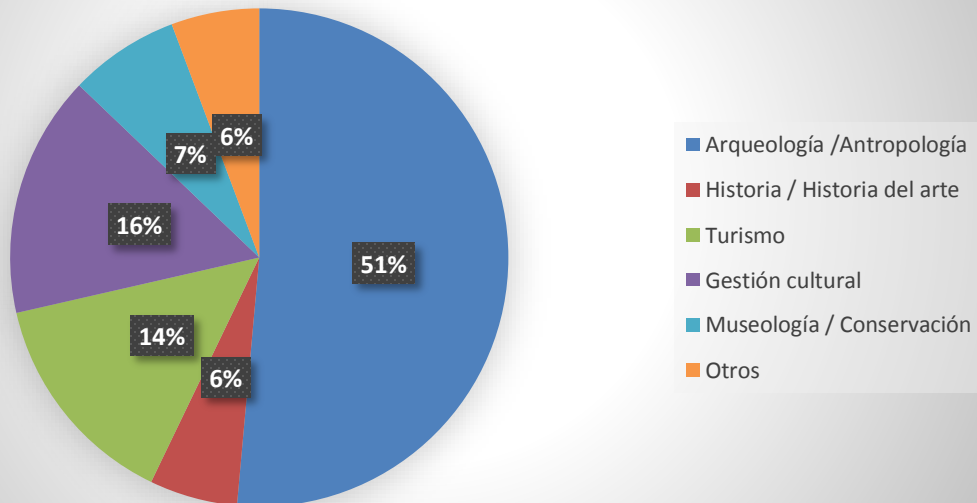
Nivel de estudios que posee el personal que labora en los museos del SNME



Fuente: elaboración propia

Se indagó también por las especialidades que estudiaron los trabajadores de los museos y se llegó al siguiente resultado, tal como se aprecia en el gráfico a continuación:

Especialidad de los estudios que cursaron el personal de los museos



Fuente: elaboración propia

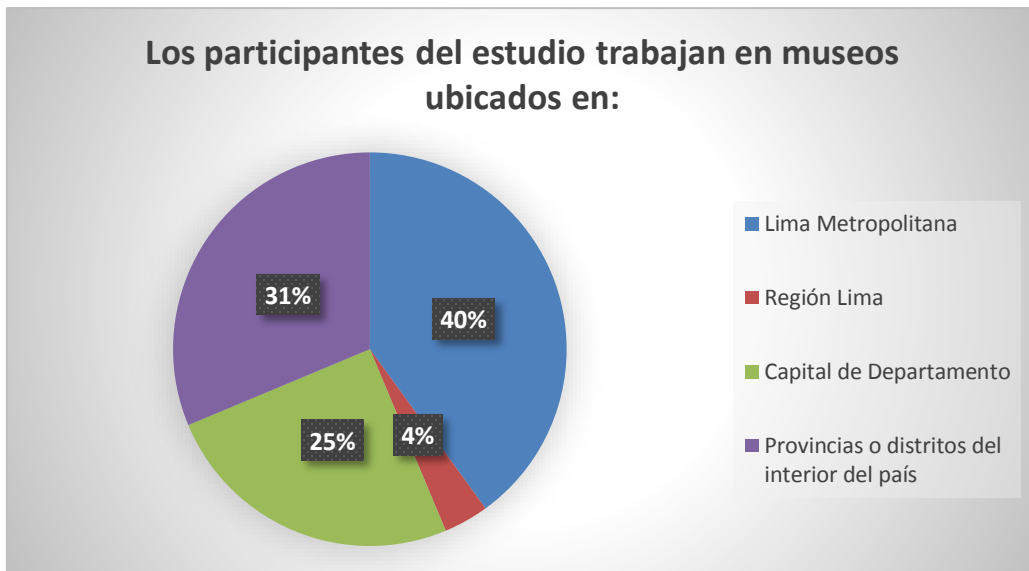
El 51% tienen estudios en Arqueología y Antropología frente a solo un 7% que tiene estudios en Museología y Conservación. Aparece un nada desdeñable 16% de profesionales de la gestión cultural que están trabajando en los museos del Sistema. Sin embargo, preocupa la poca cantidad de especialistas en Museología, lo que puede deberse a la poca oferta formativa existente en dicho campo en el país.

En el siguiente gráfico se puede apreciar que se repitió la pregunta realizada en la primera encuesta dirigida a los directivos de los museos, en relación a los años de experiencia en el sector de los museos. Los resultados, en esta encuesta dirigida al personal no directivo, indican que hay un 40% del personal que es bastante nuevo pues tienen entre 1 y 6 años en los museos. Un 35% tiene de 11 a más años laborando en el sector. Estas cifras difieren a la cantidad de años de los directivos, que suelen ser personas de larga trayectoria en museos.



Fuente: elaboración propia

Cabe resaltarse que de los que atendieron nuestra encuesta, 56% trabajan en museos del interior del país y un 44% respondieron desde Lima Metropolitana y Región. Un panorama muy parecido a los directivos que respondieron la primera encuesta. Una lectura de estos resultados de participación podría relacionarse a que los museos de las provincias enfrentan mayores problemas, por lo tanto, expresan mayor interés en atender entrevistas y estudios que pueden luego ayudarlos a encontrar soluciones.



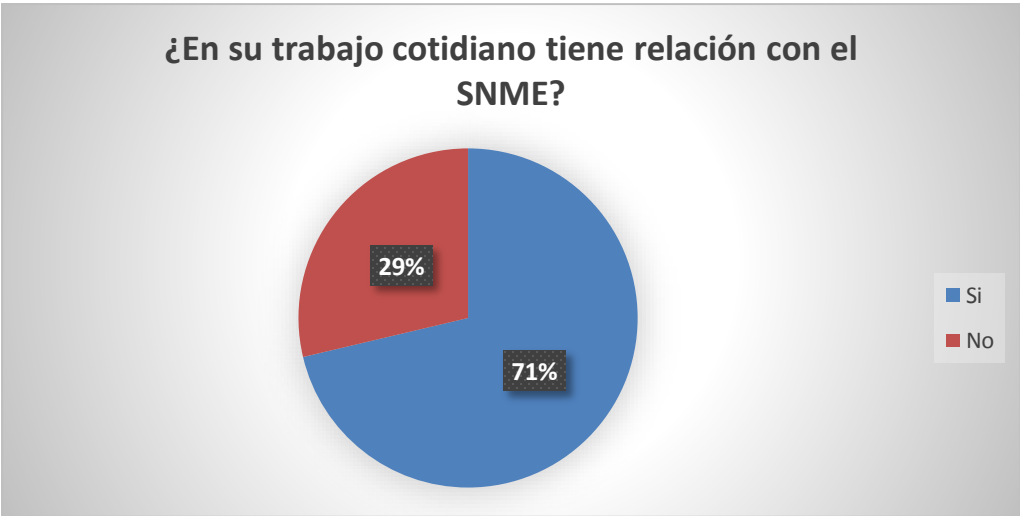
Fuente: elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede apreciar las respuestas del personal de los museos ante la pregunta si conocen los objetivos y funciones del Sistema Nacional de Museos del Estado. Un 67% respondió que si frente a un 33% que respondió negativamente. Por lo tanto, una de las primeras y más importantes acciones que debería realizar el SNME es dar a conocer y socializar con sus integrantes, su mandato y razón de existir.



Fuente: elaboración propia

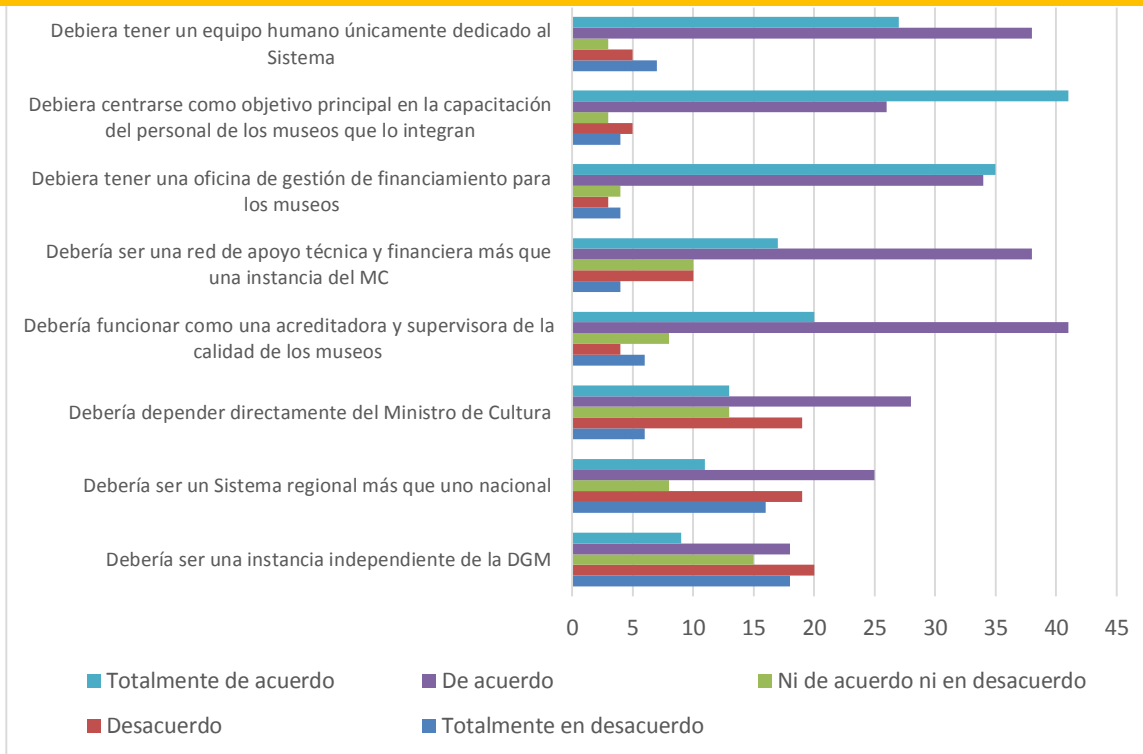
En el siguiente gráfico se observan las respuestas del personal de museos en cuanto a si mantienen relación permanente o cotidiana con el SNME. Nuevamente, un 71% respondió afirmativamente y un 29% mencionó que no, porcentajes similares a los de la pregunta anterior.



Fuente: elaboración propia

Se le pidió al personal encuestado que marquen su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se detallan en el siguiente gráfico. Como se puede observar la afirmación que recibió la mayor cantidad de “totalmente de acuerdo” es la referida a que el principal objetivo del Sistema debiera ser la capacitación del personal de museos y la que más recibió “de acuerdo” es la que debería funcionar como acreditadora y supervisora de la calidad de los museos. La que recibió más “totalmente en desacuerdo” es la que planteaba ser una instancia independiente de la DGM, la misma que también recibió el mayor número de “desacuerdo”.

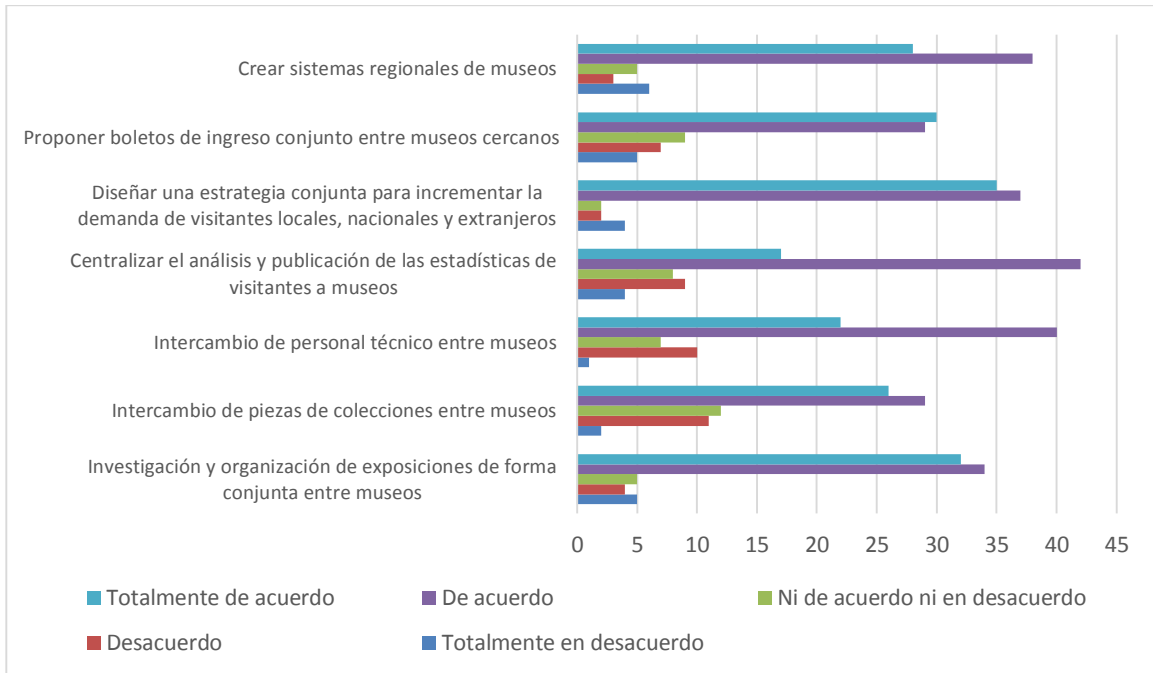
MARQUE SU NIVEL DE ACUERDO O DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:



Fuente: elaboración propia

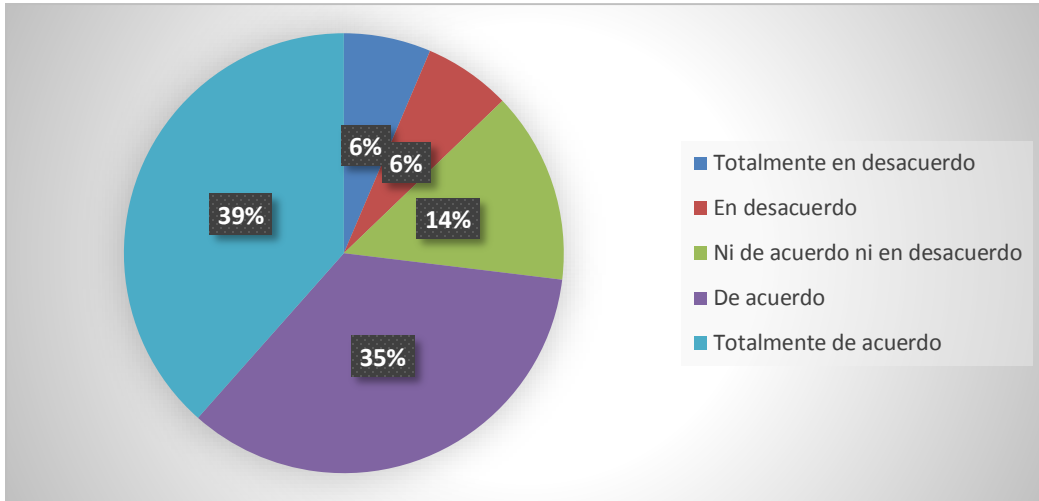
Se les pidió también a los encuestados si estarían de acuerdo o no con propuestas concretas de parte del SNME. La mayor cantidad de “totalmente de acuerdo” la obtuvo la propuesta referida a diseñar una estrategia conjunta para todos los museos que incremente la demanda de visitantes a los mismos. Los mayores “de acuerdo” estuvieron con la propuesta de que el Sistema centralice el análisis y publicación de las estadísticas de visitantes a los museos. La mayor cantidad de “totalmente en desacuerdo” la obtuvo la propuesta de crear sistemas regionales de museos (aunque el número no es representativo). Y los mayores “en desacuerdo” los obtuvo la propuesta de intercambio de piezas de colecciones entre los museos. A continuación, el gráfico que lo explica:

ESTARÍA DE ACUERDO SI EL SNME PROPUSIERA:



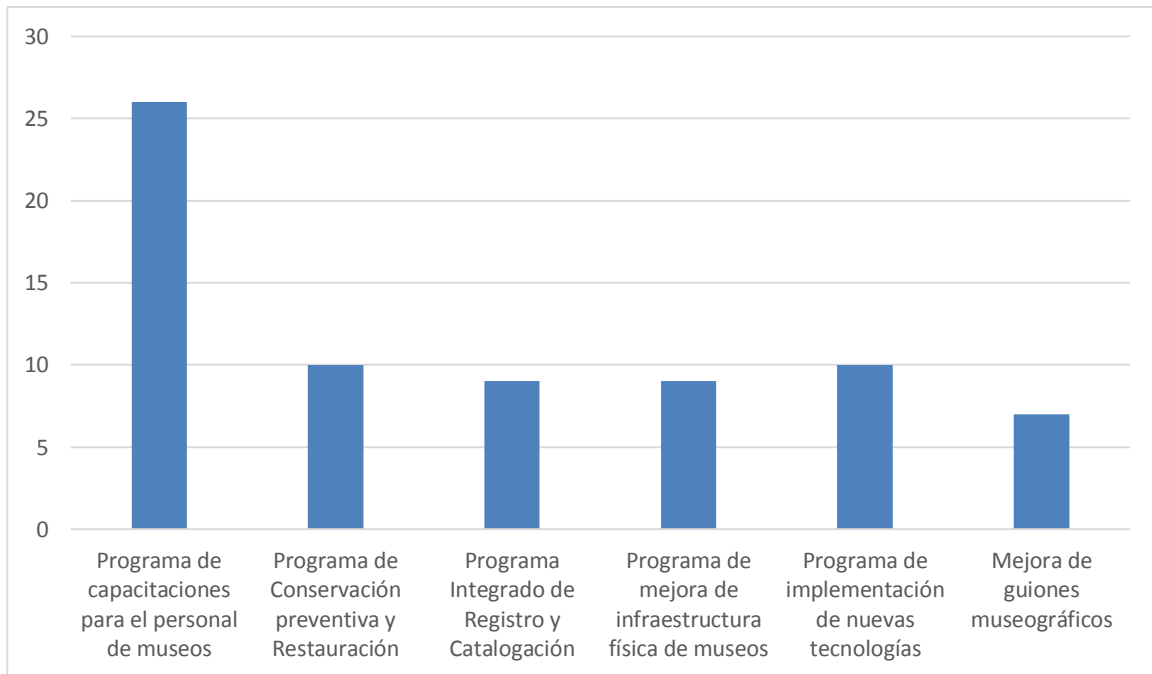
Fuente: elaboración propia

También se quiso conocer si la Visión que se propone para el SNME desde el presente estudio (*“Ser una red articulada y consolidada de museos peruanos públicos y privados que ofrecen servicios de calidad a una demanda que crece año a año y cuyos integrantes colaboran entre sí de forma fluida y eficiente”*), recibiría aceptación o no por parte del personal de los museos. Las respuestas, tal como se pueden observar en el siguiente gráfico, nos dieron un 74% de conformidad (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) y un 12% de disconformidad (“en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”). Un 14% respondió de forma neutra.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, se pidió a los participantes proponer programas que podría desarrollar el SNME y la propuesta que más apareció fue la de un programa de capacitaciones para el personal, seguido -aunque a bastante distancia- de un programa de implementación de nuevas tecnologías para los museos.



Fuente: elaboración propia

El Sistema Nacional de Museos del Estado: hacia una propuesta de modernización

A partir de los resultados de las dos encuestas anteriormente descritas y analizadas y el diagnóstico realizado, plantearemos nuevos lineamientos para una reestructuración del Sistema Nacional de Museos del Estado con la finalidad de convertirlo en un espacio que ayude a elevar la calidad de los museos en el Perú a través de mejorar su performance e imagen de cara a sus miembros.

El Sistema Nacional de Museos del Estado debe ser un ente de coordinación y fortalecimiento de los museos, de forma que se perciban como oferta cultural conjunta. Como ya se había mencionado en el diagnóstico, en países como Italia, los sistemas se crean en cada región o provincia con la intención de facilitar la comercialización de los mismos. Los sistemas en el caso italiano, nacen no mediante decretos o leyes, sino con un interés empresarial de incrementar la demanda cultural hacia los museos.

En el caso de Italia, algunos de los sistemas regionales han nacido como organización sin ánimo de lucro, es decir, funcionan como fundaciones. Otros han nacido como iniciativa municipal, es decir, forman parte de una gestión pública de gobierno local. Otras, por iniciativa de la propia comunidad, y otras por iniciativa de proyectos de la Unión Europea (formas de conseguir fondos). Los sistemas regionales de museos son autónomos, no responden a un sistema nacional y su condición jurídica les da independencia y agilidad en su actuar.

Es interesante anotar que en el caso peruano no existe, más allá del SNME, iniciativas de sistemas regionales o locales de museos. El funcionamiento de sistemas regionales es mucho más eficiente –como lo ha demostrado Italia- que los macro sistemas nacionales que suelen priorizar a la capital y las necesidades de los grandes museos, antes que a las regiones y las necesidades de los museos más pequeños y alejados.

En el caso del Perú, sabemos que el SNME nació por Decreto Ley en 1992 y si bien ha pasado por distintas situaciones de mayor o menor autonomía, lo cierto es que son 36 años de vaivenes. En la actualidad, el Sistema es gestionado desde la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura, y más que una red de apoyo técnico y financiero, es un área del Ministerio que funciona con poca agilidad y eficiencia en tanto ha quedado atrapado dentro del gran aparato estatal.

Uno de los ejercicios interesantes que puede realizar el SNME es preguntarse el propósito que tiene (qué hace), el por qué lo hace (la razón por la que existe), la estructura que adopta y que le permitirá alcanzar sus objetivos, y los resultados que busca lograr (impacto).

A continuación, desarrollamos los siguientes objetivos, estrategias, programas y estructura para el Sistema Nacional de Museos del Estado.

Visión

Ser una red articulada y consolidada de museos peruanos públicos y privados que ofrecen servicios de calidad a una demanda que crece año a año y cuyos integrantes colaboran entre sí de forma fluida y eficiente

Misión

Trabajamos para propiciar un espacio en el que se compartan recursos, se distribuyan beneficios y se multipliquen los logros, a través del diseño y supervisión de estándares de alta calidad para los museos que integran el Sistema, facilitando además, asesoría y apoyo técnico, financiero e institucional para todos.

Objetivo General

El Sistema Nacional de Museos del Estado tiene como objetivo general facilitar y apoyar la gestión eficiente de los museos que lo integran, a través de propiciar un espacio de intercambio de recursos, conocimientos y beneficios que los fortalezcan como red.

Objetivos específicos

1. Impulsar el trabajo de investigación conjunta de los museos en base a sus colecciones y a los temas que se deriven de ellas.
2. Fomentar la programación de exposiciones basadas en colecciones provenientes de varios museos.

3. Incrementar el número de bienes inventariados, registrados y catalogados de los museos a través del uso y aplicación de nuevas tecnologías.
4. Fortalecer las áreas educativas de los museos de forma que acerquen a un público visitante que aprende de forma lúdica.
5. Fomentar el intercambio de profesionales de los museos de acuerdo a su *expertise* y a las necesidades que surjan entre los miembros del Sistema.
6. Incentivar el apoyo y trabajo coordinado de los museos con los gobiernos regionales y locales que corresponden a sus ámbitos.
7. Fortalecer la plataforma de estadísticas de museos *online* y abierta que existe, agregándole la capacidad de realizar análisis comparativos en un sistema integrado.
8. Fomentar la organización de viajes de prensa, viajes de familiarización con touroperadores y talleres de presentación de los museos como oferta conjunta, dirigidos a diseñar una estrategia turística que permita convertir a los museos en productos turísticos de alta demanda nacional e internacional.
9. Impulsar la creación de sistemas de museos en las regiones donde existen mayor cantidad de museos, articulados con el Sistema Nacional.
10. Coordinar la creación de boletos de ingreso conjunto y la repartición equitativa de los ingresos por taquilla entre los museos que integran el Sistema.
11. Establecer estándares de calidad vinculados a criterios de gestión de museos, que sean desarrollados, evaluados y verificados por el Sistema cada dos años.
12. Impulsar la especialización y perfeccionamiento de la conservación y restauración que se realizan en los museos del Sistema.

Estrategias y Programas

Objetivo 1 Investigaciones

Estrategia 1.1. Estableciendo líneas temáticas transversales de investigación.

Estrategia 1.2 Financiando investigaciones en las que se fomente el trabajo entre museos y entidades académicas.

Programas:

- Programa de financiamiento de investigaciones en las que participen por lo menos tres museos del Sistema. Por lo menos uno de ellos debe estar ubicado en regiones. Debe incluirse la participación de una universidad nacional.
- Publicación de líneas de investigación que aborden el estudio de las colecciones y la gestión de museos.

Objetivo 2 Exposiciones

Estrategia 2.1 Diseñando exposiciones temporales de grandes temas peruanos que puedan presentarse en distintos museos del Sistema, dentro y fuera del país y que se formulen sobre la base de varias colecciones.

Programas:

- Programa de préstamo y rotación de colecciones y piezas entre museos del Sistema.
- Programa de exposiciones temporales itinerantes entre los museos del Sistema.
- Programa de exposiciones peruanas en el extranjero.

Objetivo 3 Inventario, Registro y Catalogación

Estrategia 3.1. Capacitando en nuevas técnicas para completar el inventario, registro y catalogación de las colecciones.

Estrategia 3.2. Adquiriendo *softwares* nuevos que potencien las tareas de inventario, registro y catalogación de las colecciones.

Programas:

- Programa de actualización en sistemas de inventario, registro y catalogación de colecciones. Cursos con expertos internacionales.
- Programa de instalación de nuevas tecnologías en museos del Sistema, referidos al inventario, registro y catalogación de las colecciones.

Objetivo 4 Educación

Estrategia 4.1. Trasladando el *know-how* de los museos del Sistema que han desarrollado áreas educativas a los museos que no cuentan con dichas áreas.

Estrategia 4.2. Organizando reuniones con áreas educativas de museos de otros países de forma que los museos peruanos se acerquen a casos internacionales.

Programas:

- Programa de creación de áreas educativas en todos los museos del Sistema.
- Programa de capacitación en educación en museos.

Objetivo 5 Conservación preventiva y restauración

Estrategia 5.1. Identificando necesidades en los campos de conservación preventiva y restauración e investigación en el rubro, en los museos del Sistema.

Estrategia 5.2. Flexibilizando el intercambio profesional por temporadas y de acuerdo a las necesidades de los museos.

Programas:

- Programa de intercambio profesional en conservación preventiva y restauración. Establecer temporadas y reciprocidad entre dos museos determinados.
- Programa de intercambio profesional en gestión de museos. Aspectos relacionados a la gestión financiera, *fundraising*, diseño e innovación en los servicios, entre otros.
- Programa de intercambio profesional en educación e investigación.

Objetivo 6 Alianzas y convenios

Estrategia 6.1. Acercando a las autoridades locales y regionales con la realidad y valor de los museos que forman parte del Sistema y que se ubican en su ámbito territorial.

Estrategia 6.2. Organizando actividades culturales conjuntas con el gobierno regional o local y el museo de su territorio.

Estrategia 6.3. Firmando acuerdos de colaboración entre el museo y el gobierno regional o local.

Programas:

- Programa de fortalecimiento de museos locales. Firma de acuerdos de colaboración con gobiernos regionales y locales con el museo de su ámbito territorial. Dichos acuerdos de colaboración puede implicar el uso de espacios del museo por parte del gobierno regional o local o la calendarización de las actividades del museo como parte de las actividades del propio gobierno regional o local.

Objetivo 7 Medición y análisis de datos

Estrategia 7.1. Diseñando una metodología de recojo de estadísticas permanente en el que participen todos los museos del Sistema.

Estrategia 7.2. Formando un equipo de especialistas dedicados a la sistematización, análisis y publicación de la data recogida de los museos (inteligencia cultural)

Estrategia 7.3. Creando un portal *online* de estadísticas de los museos abiertos a investigadores y a los profesionales de los museos.

Programas:

- Programa de Inteligencia Cultural en Museos. Área de análisis, sistematización y publicación de data sobre museos que funcione desde el Sistema y que trabaje para y con los museos. Los análisis que se proponen incluyen: cruces y estudios comparativos del perfil de visitantes de los museos (perfil del visitantes de museos de Cusco versus museos de Arequipa p.e.); análisis de data económica (ingresos por taquilla, por pago de servicios al visitante, por alquiler de espacios, por auspicios, etc.); estudios de satisfacción y expectativas del visitante; perfil del turista nacional y extranjero que visita museos en el Perú, entre otros.
- Programa de Portal *online* Museos en Cifras, o incorporación de estos datos en el portal web existente.

Objetivo 8 Turismo

Estrategia 8.1. Organizando actividades de promoción turística de los museos (talleres de presentación de los museos, viajes de prensa, viajes de familiarización

para touroperadores y ferias), permitiendo así que se logren posicionar como productos turísticos dentro de un destino.

Estrategia 8.2. Coordinando con las autoridades de turismo y los *touroperadores* la incorporación de los museos en los destinos turísticos de todo el país.

Estrategia 8.3. Creando rutas de museos en cada región que puedan comercializarse en el sector turismo.

Programas:

- Programa de desarrollo y promoción turística de museos
- Programa de creación de marca y asistencia a ferias de turismo

Objetivo 9 Asistencia técnica

Estrategia 9.1. Dando beneficios (en términos de apoyo técnico y financiero) a los museos que conformen redes regionales, de preferencia con creación de figura jurídica.

Estrategia 9.2. Priorizando los apoyos de capacitación y de participación en proyectos de investigación a los museos que conformen redes formalmente constituidos.

Programas:

- Programa de asesoría jurídica y técnica para la conformación de un sistema regional de museos.
- Programa de capacitación a museos sobre el funcionamiento y beneficios de creación de redes regionales.

Objetivo 10 Precios

Estrategia 10.1. Facilitando al visitante local, nacional y extranjero la visita a museos en formato de circuito o ruta con tickets de ingreso conjunto a precios reducidos y con facilidades de transporte entre un museo y otro.

Programas:

- Programa de Tickets Conjuntos entre Redes Regionales de Museos. Incorporación en catálogos y rutas turísticas de las agencias de viaje y de las entidades a cargo de turismo.
- Programa de diseño de circuitos o paseos entre museos.

Objetivo 11 Certificaciones de calidad

Estrategia 11.1. Creando certificados de calidad que evalúe los servicios que ofrece un museo, el trabajo referido a la investigación, restauración y conservación, las actividades culturales que ofrece (desde actividades educativas hasta las exposiciones permanentes y temporales), la seguridad que ofrece el museo, entre otros.

Estrategia 11.2. Verificando que cada nuevo integrante que solicite formar parte del Sistema, cumpla con los estándares de calidad establecidos.

Programas:

- Programa de Certificación Cultural en Museos, que funcione a manera de ISO 9000, que permita integrar nuevos museos al Sistema que cumplan con dichos estándares (Club ACC – Alta Calidad Cultural) y que sea auditado por consultores externos. Con este programa, el acceso al Club significaría un incentivo para los museos que no forman parte del Sistema a integrarse y a mejorar sus estándares.

Objetivo 12 Profesionales

Estrategia 12.1. Identificando las distintas líneas de conservación y restauración que se desarrollan en los distintos museos del Sistema y a los profesionales que realizan estas tareas.

Estrategia 12.2. Capacitando a los profesionales de los museos en nuevas líneas de restauración y nuevas técnicas de conservación que no estén desarrolladas en el Perú.

Estrategia 12.3. Fomentando el traslado del know-how de los restauradores y conservadores de unos museos a otros, que no cuenten con ese conocimiento.

Programas:

- Programa de identificación y estudio del sector de la conservación y la restauración en el Perú.
- Programa de capacitación en Restauración y Conservación (de expertos internacionales y entre museos del Sistema)

Años/Programas	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1
Programas Objetivo 1										
Programas Objetivo 2										
Programas Objetivo 3										
Programas Objetivo 4										
Programas Objetivo 5										
Programas Objetivo 6										
Programas Objetivo 7										
Programas Objetivo 8										
Programas Objetivo 9										
Programas Objetivo 10										
Programas Objetivo 11										
Programas Objetivo 12										

CALENDARIZACION Y PRIORIZACION DE ACCIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS DEL ESTADO

2018-2023

INDICADORES Y SISTEMA DE MONITOREO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL SNME

	RESUMEN DESCRIPTIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SISTEMA DE MONITOREO
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Impulsar el trabajo de investigación conjunta de los museos en base a sus colecciones y a los temas que se deriven de ellas.	1.1 Diez publicaciones basadas en proyectos de investigación conjunta. 1.2 Una publicación que contenga líneas de investigación conjunta.	1.1. Publicaciones en formato e-book accesibles en la plataforma del SNME. 1.2 Publicación accesible en la web del SNME.	1.1 Dos publicaciones nuevas cada año, a cargo de tres museos distintos. Monitoreo desde el SNME.
	2. Fomentar la programación de exposiciones basadas en colecciones provenientes de varios museos.	2.1 Nro. De piezas prestadas entre museos del SNME. 2.2 Una exposición itinerante anual.	2.1 Registro de piezas prestadas del SNME. 2.2. Programa de inauguración de exposiciones.	1.2 Una publicación, que puede actualizarse al final de los dos primeros años. Monitoreo desde el SNME.
	3. Incrementar el número de bienes inventariados, registrados y catalogados de los museos a través del uso y aplicación de nuevas tecnologías.	3.1. Nro. De capacitaciones en nuevas técnicas. 3.2. Nro. De software adquiridos.	3.1. Registro de eventos organizados por el Ministerio de Cultura. Memoria institucional. 3.2. Presupuesto ejecutado anual del Ministerio de Cultura.	2.1. Incremento del 5% anual de piezas prestadas entre museos en el registro del SNME.
	4. Fortalecer las áreas educativas de los museos de forma que acerquen a un público visitante que aprende de forma lúdica.	4.1. Nro. De museos que cuentan con un área de educación.	4.1. Informe evaluativo del SNME sobre áreas educativas de todos los museos del Sistema.	2.2. Monitoreo desde el SNME
	5. Fomentar el intercambio de profesionales de los museos de acuerdo a su expertise y a las necesidades que surjan entre los miembros del Sistema.			

6. Incentivar el apoyo y trabajo coordinado de los museos con los gobiernos regionales y locales que corresponden a sus ámbitos.	4.2. Nro. De capacitaciones realizadas al año sobre educación y museos.	4.2. Registro de eventos del Ministerio de Cultura. Programación de capacitaciones.	3.1. Por lo menos dos capacitaciones anuales, a cargo del SNME
7.7. Fortalecer la plataforma de estadísticas de museos online y abierta que existe, agregándole la capacidad de realizar análisis comparativos en un sistema integrado.	5.1. Nro. De profesionales que realizaron una estancia en otro museo sobre conservación, restauración, educación y gestión de museos.	5.1. Registro de intercambio profesional.	3.2. Monitoreo a cargo del SNME
8. Fomentar la organización de viajes de pensar, viajes de familiarización para touroperadores y talleres de presentación de museos dirigidos a diseñar una estrategia turística que permita convertir a los museos en productos turísticos de alta demanda nacional e internacional.	5.2. Encuesta en línea que identifica necesidades de profesionales técnicos en todo el SNME.	5.2. Excel con resultados de encuesta en línea.	4.1. Informe anual a cargo del SNME.
9. Impulsar la creación de sistemas de museos en las regiones donde existen mayor cantidad de museos, articulados con el Sistema Nacional.	6.1. Nro. De acuerdos de cooperación firmados entre gobiernos regionales y locales con museos de su ámbito territorial.	6.1. Registro del Área Legal del Ministerio de Cultura.	4.2. Por lo menos 1 capacitación al año a cargo del SNME.
10. Coordinar la creación de boletos de ingreso conjunto y la repartición equitativa de los ingresos por taquilla entre los museos que integran el Sistema.	6.2. Nro. De actividades realizadas por gobiernos regionales y locales con museos de su ámbito, a partir de firma de acuerdos.	6.2. Programación de eventos regionales. Programación de eventos de las DDCs.	5.1. Monitoreo por el SNME
11. Establecer estándares de calidad vinculados a criterios de gestión de	7.1. Metodología creada para recoger información estadística.	7.1. Documento (interno) que explique la metodología de recojo de estadísticas.	5.2. Monitoreo por el SNME.
	7.2. Nro. De contratos de personal para nueva área de estadística dentro del SNME	7.2. Contratos firmados en el Área de Recursos Humanos	6.1. Dos acuerdos firmados por año, monitoreado por el SNME.
	7.3. Un portal en línea y activo en la web del Ministerio de Cultura.	7.3. Web del Ministerio de Cultura.	6.2. Monitoreados por el SNME.
		8.1. Memoria institucional del SNME y de PromPerú. Registro de eventos del Ministerio de Cultura.	7.1 7.2 y 7.3 Monitoreado por el SNME, por el Área de Sistemas y por el Área de Recursos Humanos.
		8.2. Web de PromPerú donde figuren las nuevas rutas de museos.	8.1. Por lo menos 1 actividad promocional
		9.1. Informe del SNME en el que se contabiliza el nro. De sistemas	

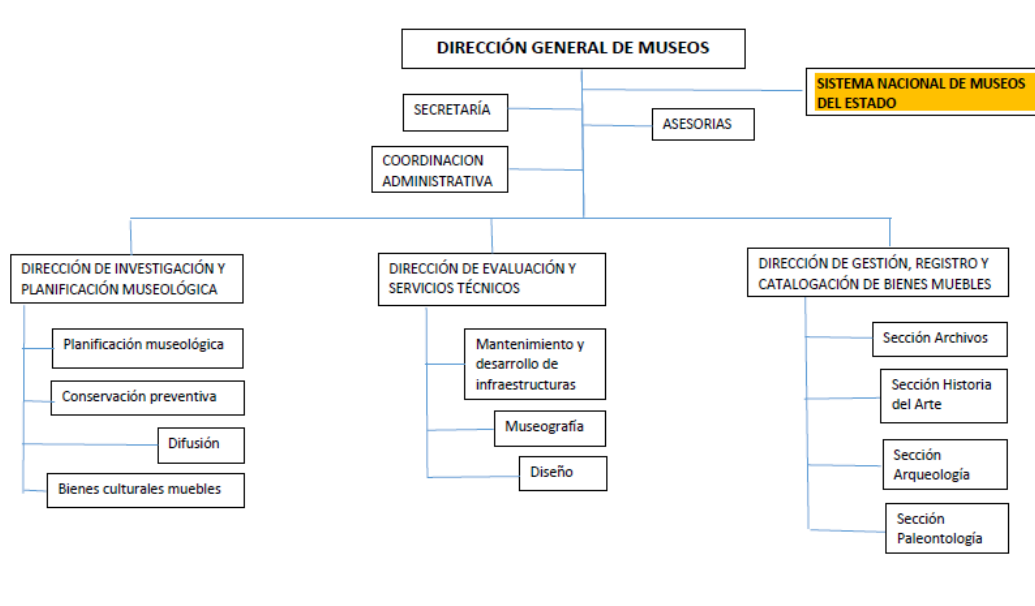
	<p>museos, que sean desarrollados, evaluados y verificados por el Sistema cada dos años.</p>	<p>8.1. Nro. De actividades promocionales de corte turístico</p>	<p>de museos creados a nivel regional.</p>	<p>el primer año y segundo año y dos a partir del tercer año del Plan. Monitoreo SNME.</p>
	<p>12. Impulsar la especialización y perfeccionamiento de la conservación y restauración que se realizan en los museos del Sistema.</p>	<p>8.2. Nro. De rutas turísticas en museos comercializadas por touroperadoras.</p> <p>9.1. Nro. De sistemas de museos regionales que se creen.</p> <p>10.1. Tres tickets conjuntos para ingreso a museos a nivel nacional.</p> <p>11.1. Un Manual de Acreditación de Calidad para Museos (Modelo CULTUR)</p> <p>12.1. Nro. De capacitaciones realizadas en nuevas tendencias de conservación y restauración.</p> <p>12.2. Nro. De cursos y grados académicos ofrecidos por universidades e institutos en conservación y restauración.</p>	<p>10.1. Informes financieros de la DDC o del Ministerio de Cultura en relación a los resultados de los Tickets conjuntos.</p> <p>11.1. Listado de publicaciones del Ministerio de Cultura.</p> <p>12.1. Registro de Eventos del Ministerio de Cultura.</p> <p>12.2. Listado SUNEDU de diplomas, maestrías y postgrados que ofrecen universidades peruanas en los temas en mención.</p>	<p>8.2. Monitoreo por el SNME.</p> <p>9.1. Creación de por lo menos 3 sistemas a lo largo del Plan. Monitoreo SNME.</p> <p>10.1. Monitoreo por área de finanzas del Ministerio de Cultura y por SNME.</p> <p>11.1. Aplicación del nuevo sistema y renovación de certificación cada dos años. A cargo del SNME.</p> <p>12.1. Por lo menos 2 reuniones o capacitaciones cada año. Monitoreo del SNME.</p> <p>12.2. Reuniones con universidades e instituciones de prestigio para impulsar que ofrezcan estas</p>

				especializaciones. Por lo menos dos visitas al año a universidades e instituciones. Monitoreo de SNME.
PROGRAMAS		RECURSOS	COSTOS	

REVISIÓN Y PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SNME

Como ya se ha mencionado en otros apartados del presente documento, el Sistema Nacional de Museos del Estado debiera ser una entidad independiente pero que coordine con la Dirección General de Museos. En la actualidad, el Sistema está dentro de la estructura de dicha Dirección y no tiene personal dedicado exclusivamente a él. De hecho, el Sistema es mencionado como una de las funciones de la Dirección: “Normar, conducir, implementar, supervisar y gestionar el Sistema Nacional de Museos del Estado (SNME)”.

En la actualidad, la Dirección General de Museos viene trabajando una nueva propuesta de organigrama, a la cual se ha incluido la ubicación que proponemos tenga el SNME:



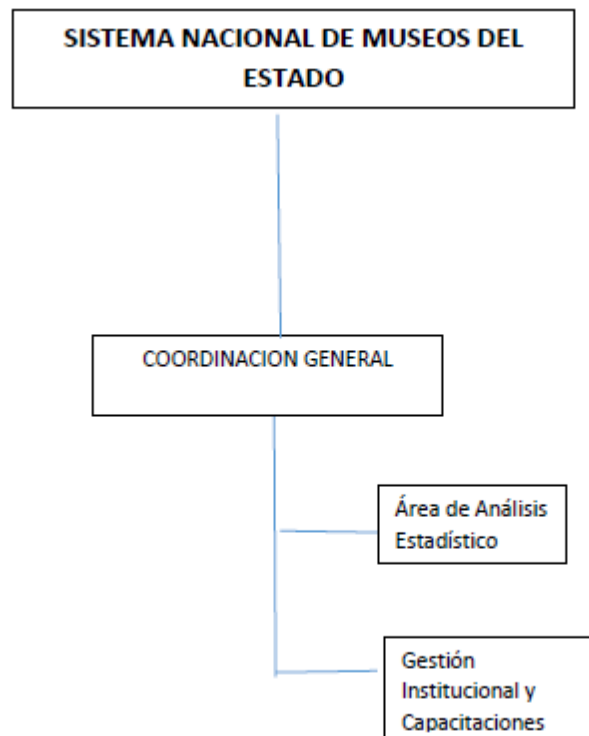
El SNME debiera contar con personal exclusivamente dedicado a su gestión. Como planta permanente mínima, proponemos un equipo de tres profesionales:

- Un profesional con experiencia y/o formación en gestión de museos, que lidere el equipo y que materialice la propuesta conceptual aquí planteada. Es decir, es el responsable de aplicar el Plan para el Sistema y hacer seguimiento a los avances del mismo. Es el responsable de llevar a la práctica todos los incentivos y programas planteados.
- Un profesional con formación en estadística, que se encargue del Portal online de cifras sobre museos o lo que hemos llamado “área de inteligencia cultural”. Debe ser un profesional con capacidad de análisis y recolección de data, así como capacidad para redactar informes publicables con resultados. Debe, en primer lugar, crear un sistema de recogida de datos que pueda coordinar con todos los museos integrantes del SNME. Si es necesario, organizará

capacitaciones en coordinación con el INEI para los responsables de la estadística en los museos.

- Un profesional con experiencia en gestión de redes y con formación en museología /museografía o carreras afines a los museos. Se dedicará especial pero no exclusivamente al diseño de capacitaciones y a la gestión institucional de acuerdos y convenios.

La propuesta para el organigrama del SNME es la siguiente:



PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA (2018-2023)

PROGRAMA/COSTOS	2018		2019		2020		2021		2022	
PROGRAMA Objetivo 1: Total S/. 400,000										
Investigaciones	50,000		50,000		50,000		50,000		50,000	
Publicaciones		30,000		30,000		30,000		30,000		30,000
PROGRAMA Objetivo 2: Total S/. 850,000										
Exposición Nacional		50,000	50,000		50,000		50,000		50,000	
Exposición Internacional				150,000		150,000		150,000		150,000
PROGRAMA Objetivo 3: Total S/. 175,000										
Capacitaciones			25,000			30,000		40,000		50,000
Softwares				30,000						
PROGRAMA Objetivo 4: Total S/. 1'080,000										
Capacitaciones en Educación y Museos		20,000		20,000		20,000				
Contratación Educadores (hasta 10)			120,000		300,000		600,000			
PROGRAMA Objetivo 5: Total S/. 0										
PROGRAMA Objetivo 6: Total S/. 324,000										
Contratación Gestión Institucional y Capacitaciones		324,000								
PROGRAMA Objetivo 7: Total S/. 322,500										
Contratación profesional Análisis Estadístico			288,000							
Portal web (diseño, edición de contenidos, fotografías, etc)				30,000						
Mantenimiento web					1,500		1,500		1,500	
PROGRAMA Objetivo 8: Total S/. 350,000										
Un prestour, un fam trip, un workshop				100,000		100,000		100,000		
Asistencia a Feria Internacional (ITB o WTM o FITUR)										50,000
PROGRAMA Objetivo 9: Total S/. 0										
PROGRAMA Objetivo 10: Total S/. 120,000										
Diseño de boletería, impresión de tickets conjuntos			40,000							
Diseño e impresión de material promocional de tickets conjuntos					80,000					
PROGRAMA Objetivo 11: Total S/. 834,000										
Contratación de profesional Coordinación General del SNME	600,000									
Consultoría sobre acreditación de calidad para museos		32,000								
Elaboración, impresión, diseño de Manual de acreditación (Tiraje 5,000)			50,000							
Aplicación del sistema en museos a nivel nacional (costo pasajes de traslado de técnicos, asesoría, etc.)				20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
Contratación consultoría para evaluar resultados de Sistema de Acreditación										32,000
PROGRAMA Objetivo 12: Total S/. 240,000										
Capacitaciones en conservación preventiva, restauración				60,000		60,000		60,000		60,000
TOTAL: S/. 4'695,500	650,000	456,000	623,000	440,000	501,500	410,000	721,500	400,000	121,500	372,000

ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE MUSEOS QUE PARTICIPARON EN LA PRIMERA ENCUESTA EN LINEA

1. Museo de la Nación
2. Museo de Sitio Arturo Jiménez Borja-Puruchuco
3. Salas de Exposición Gilberto Tenorio Ruiz
4. Museo del Mirador del Cerro San Cristóbal
5. Museo Departamental de San Martín
6. Museo Túcume
7. Museo de Sitio Julio C. Tello de Paracas
8. Museo Arqueológico y Antropológico de Apurímac
9. Museo Nacional de Chavín
10. Museo de Sitio Huaca Pucllana
11. Museo Regional de Arqueología de Junín
12. Museo de Sitio Wariwillka
13. Museo Histórico Regional - Casa Garcilaso
14. Museo de Sitio Manuel Chávez Ballón de Machupicchu
15. Dirección de Museos y Bienes Muebles
16. Museo San Juan de Letrán de Juli
17. Museo Nuestra Señora de la Asunción de Juli
18. Museo Lítico Pukará
19. Museo de Sitio Pachacamac
20. Museo Regional de Ica "Adolfo Bermúdez Jenkins"
21. Museo Chotuna-Chornancap - Lambayeque
22. Museo de Sitio Huallamarca
23. Museo de Arte Italiano
24. Museo Arqueológico y Etnográfico del Complejo Monumental Belén
25. Museo de Sitio de Narihualá

26. Sala de Exhibición del Complejo Arqueológico de Kotosh
27. Museo Arqueológico de Ancash
28. Casa Museo José Carlos Mariátegui
29. Museo de Arqueología, Antropología e Historia Natural de Yungay-Ranrahirca
30. Museo Arqueológico Nacional Bruning Lambayeque
31. Museo de Sitio Chan Chan
32. Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
33. Museo Regional de Casma Max Uhle
34. Museo Histórico Regional de Tacna
35. Museo Arqueológico Zonal Cabana - Pallasca - Ancash
36. Museo Nacional de la Cultura Peruana
37. Museo Regional de Ica
38. Museo de Sitio Huaca Rajada / Sipán
39. Casa de la Gastronomía Peruana
40. Museo de Sitio de Quinua
41. Museo de Sitio Wari
42. Museo Histórico Regional “Hipólito Unanue”
43. Museo de los Pueblos de Paucartambo

ANEXO 2: SEGUNDA ENCUESTA EN LINEA

Te invitamos a responder esta breve encuesta anónima que nos permitirá recoger tu opinión sobre una nueva propuesta de gestión para el Sistema Nacional de Museos del Estado. Gracias por la atención que nos brindes.

Cargo que ocupa en el Museo que labora:	
--	--

1. Edad:

- a. De 18 a 25 años
 - b. De 26 a 35 años
 - c. De 36 a 45 años
 - d. De 46 a 55 años
 - e. De 56 a más
2. Marque el nivel superior de estudios que posee:
- a. Estudios superiores técnicos
 - b. Bachillerato o Licenciatura
 - c. Maestría
 - d. Doctorado
 - e. Otros (especificar)_____
3. ¿En qué especialidad son los estudios que cursó?
- _____
4. Años de experiencia profesional en el sector de los museos:
- a. Menos de 2 años
 - b. Menos de 6 años
 - c. De 6 a 10 años
 - d. De 11 a 15 años
 - e. De 15 años a más
5. El museo en el que trabaja se encuentra ubicado en:
- a. Lima Metropolitana
 - b. Región Lima
 - c. Capital de región
 - d. Provincias o distritos del interior del país

e. Otros (especificar) _____

¿Conoce los objetivos y funciones actuales del Sistema Nacional de Museos del Estado?	SI	NO
---	----	----

En su trabajo cotidiano, ¿Tiene relación con el Sistema Nacional de Museos del Estado?	SI	NO
--	----	----

Indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

En relación a una nueva propuesta de gestión del Sistema Nacional de Museo del Estado:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Debería ser una instancia independiente de la Dirección General de Museos					
Debería ser un Sistema regional más que nacional					
Debiera depender directamente del Ministro(a) de Cultura					
Debiera funcionar como una acreditadora y supervisora de la calidad de los museos					
Debiera ser una red de apoyo técnica y financiero más que una instancia del Ministerio de Cultura					
Debiera tener una oficina de gestión de financiamiento para los museos					
Debiera centrarse como objetivo principal en la capacitación del personal de los museos que lo integran					

Debiera tener un equipo humano dedicado únicamente al Sistema					
---	--	--	--	--	--

Usted estaría de acuerdo si el Sistema Nacional de Museos propusiera:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Investigación y organización de exposiciones de forma conjunta entre museos					
Intercambio de piezas de colecciones entre museos					
Intercambio de personal técnico entre museos					
Centralizar el análisis y publicación de las estadísticas de visitantes a museos					
Diseñar una estrategia conjunta para incrementar la demanda de visitantes locales, nacionales y extranjeros					
Proponer boletos de ingreso conjunto entre museos cercanos					
Crear Sistemas regionales de museos					

Si se propusiera como Visión del Sistema Nacional de Museos del Estado la siguiente frase:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>“Ser una red articulada y consolidada de museos peruanos públicos y privados, que ofrecen servicios de calidad a una demanda que crece año a año, y cuyos integrantes colaboran entre sí de forma fluida y eficiente”</i>					

Usted estaría:					
----------------	--	--	--	--	--

¿Qué programa o proyecto solicitaría usted al SNME que implemente a favor de los museos que lo integran?	
--	--

ANEXO 3: LISTADO DE CARGOS INDICADOS POR EL PERSONAL DE MUSEOS QUE ATENDIÓ LA SEGUNDA ENCUESTA

Arqueólogo (3)

Director (3)

Coordinador (2)

Director General de Museos

Registro de Bienes Culturales Muebles Histórico Artísticos y Patrimonio Inmaterial

Registrador de bienes culturales muebles

Asistente en arqueología (curaduría)

Administrador

Oficina de Investigaciones MNAAHP

Investigador

Director de la Sala de Exhibición e Información

Jefe de Depósitos de Materiales de Intervención Arqueológicas

Encargada de Colección

Arqueóloga

Asistente

Antropólogo

Asistente Administrativo

Asistente de la Colección de antropología física

Asistente

Investigadora

Arqueóloga y curadora de la colección

Economista

Guía Oficial de Turismo

Colaborador

Asistente de boletería

Encargado de boletería y coordinador de guías

Guía Oficial de Turismo

Designado como encargado

Encargada salas exposición G.T.R

Administrativo

Guía Oficial del Museo Departamental

Ninguno

Directora

Coordinador de Arqueología

Encargado de la Sala de Oro Museo Vicús- Piura

Apoyo administrativo

Administradora

Recepcionista -boletería

Encargada Museo Nacional Chavin

Vigilante de Sala

Conservadora

Conservadora

Administrador

Asistente en registro de BCM

Coordinadora de Registro de BCM del Museo Regional de Ica

Encargada

Recepcionista- boletería

Asistente de Registro de Bienes Culturales Muebles

Asistente en Conservación Preventiva.

Asistente Manejo de Colecciones

Personal de mantenimiento

Arqueóloga colaboradora

Responsable del Área de Museos y Bienes Culturales Muebles de la DDC Junín.

Responsable del Museo

Responsable del Museo Regional de Arqueología de Junín

Residente del Complejo Arqueológico Chan Chan y Museo de Sitio

Encargada del Museo Arqueológico Zonal Cabana