

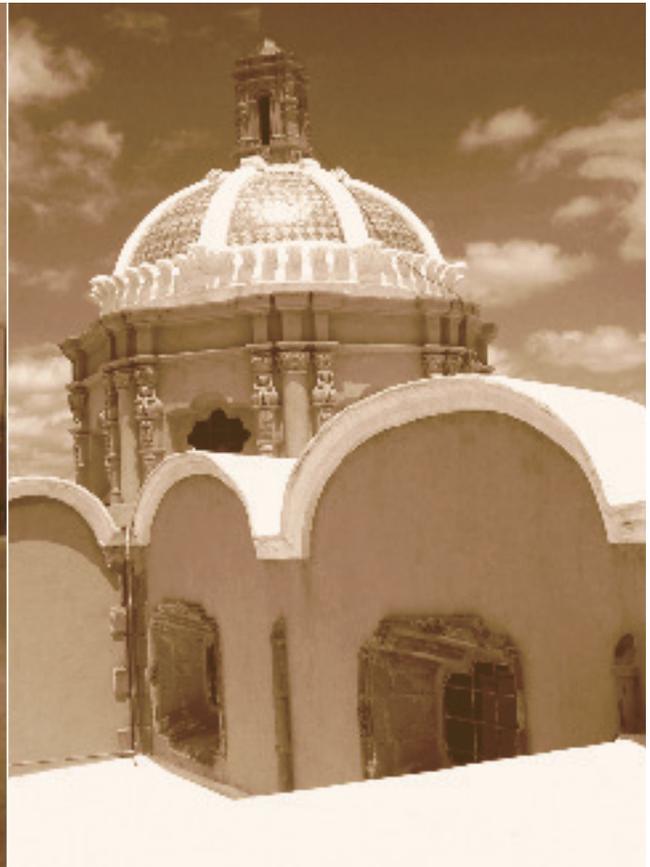
# Planes de manejo para museos

Isabel Stivalet\*



El adolescente huasteco (réplica), Museo Regional Potosino

Fotografías Edmundo Saavedra



Museo Regional Potosino

Un plan de manejo es un documento diseñado para garantizar la conservación y la permanencia de un sitio patrimonial; constituye un instrumento de planeación, organización, operación y evaluación del trabajo a corto, mediano y largo plazo, y permite, entre otros aspectos:

- Realizar un ejercicio de planeación en el cual participan, además del personal del museo, actores externos relacionados con el mismo.
- Organizar y jerarquizar el trabajo a partir de una visión de conjunto.
- Vincular a los trabajadores del museo con el trabajo que se pretende realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y dar seguimiento al trabajo que se realiza en todas las áreas del museo.
- La continuidad de los proyectos, con independencia de las personas que tengan a su cargo la operación del museo.

Entre otros puntos, el plan de manejo incluye el significado cultural, los objetivos, programas, proyectos y las actividades que se realizarán a lo largo de los próximos diez años.

En 1994 se realizó el primer plan de manejo para una zona arqueológica a cargo del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Este documento fue elaborado por la fundación J. Paul Getty, con la participación de la Unesco y del propio INAH. Ese mismo año se comenzó a trabajar desde la Coordinación Nacional de Centros INAH, en la redacción de otros documentos de este tipo. Uno de estos primeros planes de manejo fue el de la zona arqueológica de Monte Albán.

En el caso de la elaboración de planes de manejo para museos del INAH, podemos mencionar el de la zona arqueológica y museo de sitio de Xochicalco, el cual se realizó en 1999, y el del Museo Nacional de Historia, este último basado en la metodología establecida por la

Unesco. Asimismo, en otros recintos hemos encontrado procesos de organización del trabajo que, sin constituir un plan de manejo, cubren varios de los objetivos de estos documentos. Tal es el caso del Museo Regional de Querétaro y del Museo Nacional del Virreinato.

#### DESARROLLO DEL PLAN

Actualmente, un equipo de trabajo conformado por personas de la Dirección de Operación de Sitios (DOS) y de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones (CNME) coordina y supervisa la elaboración de planes de manejo de diez museos del instituto.

En las primeras reuniones que la CNME sostuvo con el director general del INAH, Luciano Cedillo Álvarez, se presentó una relación de los proyectos de atención a museos que esta coordinación consideraba prioritarios. El director nos solicitó que realizáramos un ejercicio de jerarquización que permitiera seleccionar diez museos de esa lista. Esta tarea tenía como fin optimizar los recursos institucionales, enfocándolos a la atención integral de un reducido número de museos, en vez de diluirlos atendiendo a varios de éstos de manera parcial.

Con la idea de definir estos diez recintos con un criterio objetivo y de manera ordenada, se elaboró una tabla de "calificación" en la que se incluyeron criterios como el número de visitantes al año, el tipo de colección, la importancia del monumento que alberga al museo (si aplicaba), el nivel de avance en el proyecto de renovación integral y la existencia de compromisos con los gobiernos estatales y otras instancias externas. A cada criterio se le otorgaron valores numéricos del uno al cinco y se eligieron aquellos museos que obtuvieron el promedio más alto. Una vez definidos, el director general solicitó a la CNME que trabajara con la DOS para que éstos, además de ser atendidos en sus proyectos de renovación, elaboraran un plan de manejo, a manera de plan piloto, con la idea de que en el futuro todos los museos del INAH cuenten con esta herramienta de planeación.

Los diez museos seleccionados son:

- Histórico ex aduana de Ciudad Juárez, Chihuahua
- De El Carmen, Distrito Federal
- Nacional de las Culturas, Distrito Federal
- Nacional de las Intervenciones, Distrito Federal
- Regional de Guadalajara, Jalisco
- Regional Cuauhnáhuac, Morelos
- De Arte Religioso de Santa Mónica, Puebla
- Regional de Querétaro, Querétaro
- Regional Potosino, San Luis Potosí
- De Guadalupe, Zacatecas

#### CAMPOS DE MANEJO

Una vez que las personas designadas por parte de la CNME nos pusimos en contacto con la DOS, el primer paso fue definir cuáles serían los campos de manejo para museos, es decir, las categorías que integran los diferentes tipos de actividades realizadas en un museo y que son indisociables, interactúan de manera paralela y mantienen una relación de prioridades con base en las necesidades del recinto. Para esto revisamos y redefinimos los apartados con que se trabajaron el *Diagnóstico General de Museos del INAH* y los *Lineamientos Generales para el Trabajo en Museos del INAH*, este último publicado por la CNME en el año 2000.

Buscábamos contar con campos que fueran lo suficientemente generales como para ser flexibles en la organización del trabajo y que, por otra parte, agruparan actividades similares. Hasta ahora, los campos definidos se han adaptado a los museos, además de coincidir con las especialidades de algunas áreas técnicas del INAH:

*Manejo de colecciones.* Este campo incluye aquellas actividades relacionadas con la conservación y restauración, el movimiento legal y

el físico, el registro, el control y el almacenaje de colecciones. El común denominador de las actividades incluidas en este campo es que se enfocan en la protección del patrimonio mueble custodiado por cada recinto.

*Investigación.* Este campo está conformado por la investigación que se realiza para la divulgación en el museo, aquella enfocada principalmente en la elaboración de catálogos, guiones académicos, folletos informativos y materiales didácticos que apoyen los contenidos del museo o de sus exposiciones temporales.

*Atención al inmueble.* Se refiere a las acciones de mantenimiento, conservación y restauración del inmueble y sus instalaciones. En este campo se incluyen actividades de mantenimiento permanente e intervenciones mayores, así como la elaboración de diagnósticos y proyectos arquitectónicos. Asimismo, abarca la atención y el mantenimiento de las instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias.

*Exposiciones.* En este campo se incluyen las acciones relacionadas tanto con las exposiciones permanentes como con las temporales. En el caso de las permanentes, las tareas incluyen el mantenimiento de la gráfica, el mobiliario y los demás elementos museográficos, así como el diseño, la producción y el montaje para una reestructuración museográfica. En cuanto a las exposiciones temporales, además del proceso de creación, que se inicia con la investigación y se concluye con el montaje, se pueden incluir las actividades inherentes a estas muestras: promoción, difusión, comunicación educativa, traslado y realización de actividades paralelas, entre otras.

*Comunicación educativa y vinculación social.* La comunicación es considerada una actividad que involucra a todo el museo y se expresa por medio de sus exposiciones, actividades académicas y culturales, servicios educativos, materiales didácticos y complementarios, así como por la difusión; asimismo, se relaciona estrechamente con la atención a los visitantes y su conocimiento a través de herramientas



Museo Regional de Guadalajara **Fotografías** CNME



Museo Regional de Cuahnáhuac

como los estudios de público. Algunas actividades relacionadas con este campo son la edición y producción de materiales didácticos, la organización de talleres y cursos de verano, la edición de cápsulas radiofónicas y promocionales televisivos. Además, incluye la vinculación con el medio social en que se desenvuelve el museo.

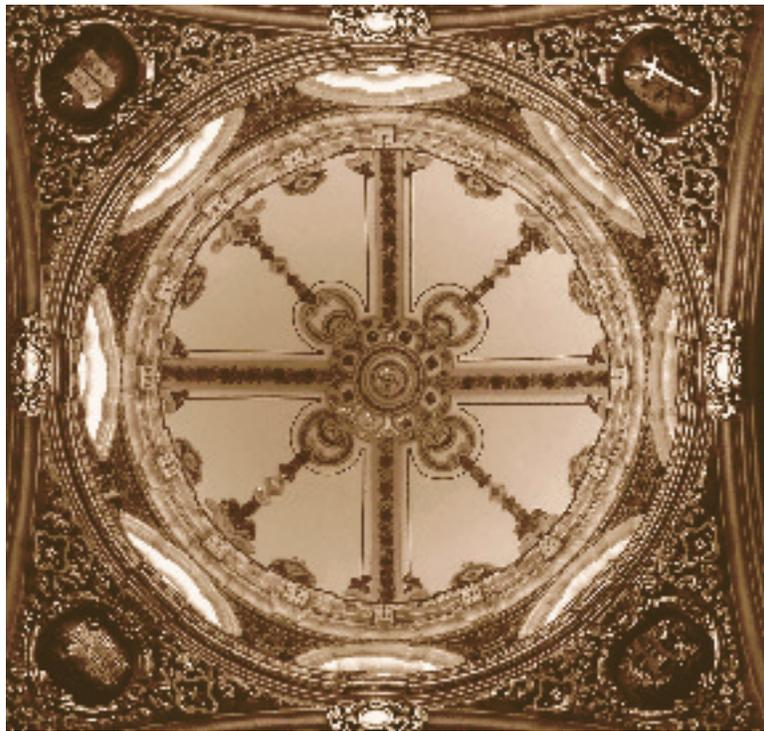
*Seguridad.* Este campo abarca dos actividades fundamentales del museo: la protección del patrimonio cultural mueble e inmueble y la protección de las personas que se encuentren en el recinto. Toma en cuenta tareas como la revisión, el mantenimiento y la instalación de equipos de seguridad, la elaboración de programas de trabajo y la realización de rondines y roles de custodia; también están presentes en este campo acciones de protección civil como la organización de simulacros y brigadas.

*Operación y recursos financieros.* Se relaciona con todos los campos anteriores, ya que, además del manejo de recursos humanos, materiales y financieros, sus actividades se concentran en facilitar la ejecución de los programas, los proyectos y las acciones correspondientes a cada uno, así como en darles seguimiento. De igual manera, incluye la ejecución de estrategias de gestión de recursos.

### EL PRIMER TALLER

Una vez que definimos estos campos de manejo, sostuvimos varias reuniones en las que, a partir de la propuesta de la DOS, se definió el programa para el primer taller de elaboración de planes de manejo para museos, el mismo que tuvo lugar en el Museo Regional de Querétaro en octubre de 2005. Como material de apoyo para el taller se desarrolló un manual para la elaboración de planes de manejo para los museos del INAH.

La experiencia del taller de Querétaro fue enriquecedora para todos, incluidos los que participamos por parte de la CNME, pues sirvió para aclarar algunos puntos y comprender mejor el proceso de



Capilla de Aranzazú, Museo Regional Potosino **Fotografías** Edmundo Saavedra

planeación, pues de las ventajas de la elaboración de planes nunca hemos dudado. En este taller participaron los directores de los diez museos piloto, así como los de los centros INAH correspondientes, toda vez que, por instrucción de la Dirección General, la construcción del plan de manejo es corresponsabilidad del Centro INAH y el museo.

A la fecha, la mayoría de los museos presentan avances significativos en la construcción de su plan de manejo e incluso algunos ya cuentan con el primer borrador. Este plan piloto nos ha sido muy útil para evaluar las herramientas que hemos generado para que los museos desarrollen su propio plan de manejo, así como para corroborar las bondades del trabajo de planeación.

### TRABAJO INTEGRAL

Una problemática reiterada en la operación de los museos ha sido la realización de actividades sin relación con la misión y vocación del museo; el plan de manejo, al ser el resultado de un proceso de reflexión, garantiza que las actividades, eventos y diversos elementos de divulgación estén sintonizados con la misión y vocación del recinto.

Por otra parte, durante el proceso de planeación se puede tener una visión integral del museo y sus problemáticas, a partir de lo cual se facilita la jerarquización entre lo que es más importante atender y lo que puede dejarse para el mediano o largo plazo.

Otra ventaja primordial de la construcción de un plan de manejo es que el proceso de planeación involucra a todos los trabajadores, desde la realización del diagnóstico. En muchos casos, ésta es la primera vez que participan en la elaboración del proyecto. Sus opiniones son valiosas, ya que surgen de puntos de vista distintos a los que en general tiene la dirección del museo y por ello complementan y enriquecen sus enfoques. Esta participación de los trabajadores en la construcción del plan, si se hace con un verdadero compromiso y no como requisito, los compromete con su cumplimiento.

Pensando en el ámbito nacional, toda vez que el INAH tiene museos en treinta y un estados de la República, desde la Dirección Técnica de la CNME, y como parte del programa de vinculación regional, estamos por iniciar una experiencia nueva: integrar las actividades y proyectos del quehacer regional a los planes de manejo de los museos de la región norte.

En la más reciente reunión regional de directores de museos, que tuvo lugar en el Museo Regional de Aguascalientes, se comentaron dos alternativas: generar un plan de manejo regional o integrar en el plan de manejo de cada museo los proyectos y actividades relacionados con el programa regional. Allí mismo se optó por esta última.

Por otra parte, el 20 y 21 de abril de este año se llevó a cabo una reunión en el Museo Regional de Guadalajara, dedicada a establecer compromisos, metas y objetivos a nivel regional y a que cada museo integre las actividades que le corresponden en su propio plan. De igual manera, por sugerencia del director de Operación de Sitios, se elaborará un plan estratégico en el que se reunirán las actividades y proyectos de cada museo en el trabajo de equipo de la zona norte.

En lo personal tengo mucha confianza en los planes de manejo para la operación de museos, pues ordenan el trabajo y le dan el sustento de la reflexión colectiva en el interior del recinto y con la comunidad a la que pertenecen. Aunque resulte obvio, es necesario agregar que el plan por sí mismo sólo constituye un primer paso; sus buenos resultados dependerán del seguimiento y la evaluación permanente. Si adoptamos estas herramientas para que sean parte del lenguaje institucional, garantizaremos la continuidad en el cumplimiento de las funciones sustantivas de nuestro instituto ✂

---

\*CNME-INAH