

# GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DIRECTOR

## MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS

**AÑO  
2014**

## GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DIRECTOR

### ***Introducción:***

De acuerdo a lo establecido en la LEY 19.037 (ley de Museos y Sistema Nacional de Museos) y en su decreto reglamentario, se presenta aquí una guía para la elaboración de un Plan Director para Museos y Colecciones Museográficas.

Recomendamos utilizarla como hoja de ruta para trabajar en este documento básico de planificación institucional. La misma ha sido elaborada por el equipo del Proyecto Sistema Nacional de Museos (DNC-MEC), teniendo como objetivo principal explicar y facilitar la elaboración del Plan Director.

### ***¿Qué es un Plan Director?***

El Plan Director es, a la vez, memoria y futuro de la institución. Es un instrumento que contribuye al fortalecimiento institucional y a la mejora de la gestión del museo o colección museográfica, siempre pensando en dar un servicio público de calidad a la sociedad que hace posible y es destinataria de su existencia.

Por Plan Director entendemos un documento **concreto y breve** (en el orden de las 20 a 30 páginas), de carácter **útil y práctico** (lejos de ejercicios solamente teóricos), con una **vigencia de 2 años** (aunque es recomendable actualizarlo anualmente) y con **vocación global** (cubre esquemáticamente todos los aspectos de la vida de la institución).

### ***¿Para qué y a quién sirve un Plan Director?***

El Plan Director sirve, en primer lugar, **al propio museo o colección museográfica** que lo produce: permite visualizar la institución en su conjunto, reflexionar colectivamente sobre el carácter y circunstancias de la misma y, por último, facilita la labor de sus trabajadores al introducir un elemento de planificación.

Además, el Plan Director sirve **al Estado (en sus distintos niveles de gobierno)** para comprender de manera contextualizada y precisa la labor de cada museo, sus condiciones de trabajo, su importancia para la comunidad que los acoge y las necesidades que tiene.

Por último y sobre todo, el Plan Director sirve **al público en general**, ya que su implementación contribuye a la mejora de la experiencia del mismo en su relación con el museo o colección museográfica.

### ***¿Qué instituciones tienen que hacer un Plan Director?***

En realidad, todo museo o colección museográfica debe contar con un documento de planificación adecuado a sus características: por responsabilidad social, protección y socialización del patrimonio museológico y como herramienta para una mejor gestión y obtención de recursos humanos y económicos.

### ***¿Quién hace el Plan Director?***

Lo hace el equipo de trabajo de la propia institución, bajo la coordinación de la persona que la dirige. Es un proceso de carácter colaborativo y horizontal, en el que prima el intercambio de información y que, siguiendo la presente guía, presenta dificultades mínimas.

### ***¿Qué no es un Plan Director?***

- . No es una enumeración rutinaria de datos.
- . No es un documento justificativo elaborado solamente por la dirección de la institución.
- . No es una programación realizada en base a intuiciones personales.
- . No es un ritual burocratizado que se almacena en un cajón durante todo el año.
- . No es un documento que se pueda hacer sin el trabajo en equipo de todo el personal de la institución.

### **¿Cómo elaborar un Plan Director? Estructura y contenidos:**

El Plan Director tiene dos partes claramente diferenciadas:

1. *Organización y perfil institucional*
2. *Planificación*

La primera recoge todos aquellos datos que tienen que ver con el perfil institucional y cómo se organiza el museo o la colección museográfica, según el formulario que sigue (y que se encuentra colgado en la web **museos.uy**, para descargarlo y proceder a su cumplimentación según lo sugerido por esta guía).

## PRIMERA PARTE: Organización y perfil Institucional

### A) Perfil institucional del museo o colección museográfica

#### A.1).- Fecha de origen:

*La fecha en la que se crea la institución.*

#### A.2) .- Normativa de Creación:

*En caso de no contar con este dato, sirve una carta-nota de la autoridad correspondiente que justifique el contexto de surgimiento/conformación del museo o de la colección museográfica*

**Ejemplos: “Resolución Ministerial n°...”, “Ordenanza Municipal n°...”, “Acta de fundación del día...”**

#### A.3).- Dependencia Administrativa:

*Organismo, entidad o persona a quien responde política y económicamente. Indicar si se trata de una institución pública, privada o mixta, indicando con precisión los gestores administrativos implicados.*

**Ejemplos: Museo del XX, dependiente de la Dirección Nacional de Cultura, MEC. Institución de carácter público.**

**Centro de Interpretación de XXXX. De carácter privado, dependiente de la asociación civil Marea Azul (Valizas).**

#### A.4).- Breve reseña histórica (3 a 5 párrafos),

*Con la evolución de la institución, el contexto en el que se creó.*

**Ejemplos: “Producto de la donación de la colección arqueológica regional del Sr. X.” “Como motivo de los cien años del primer vuelo tripulado en Uruguay”. “Fruto de las investigaciones del equipo de paleontología de la Universidad”. “A propuesta del Intendente/Ministro de...”. “Como iniciativa de la Sra. XX”**

#### A.5).- Características y tipologías del acervo

*Aquellas instituciones que alberguen más de un tipo de colección deberán indicar las distintas tipologías que conforman las mismas.*

**Ejemplos: “Historia”, “Arqueología”, “Antropología”, “Arte”, “Ciencia y Tecnología”, “Historia Natural”.**

#### A.6).- Perfil de la institución:

*Implica la descripción del marco temático, geográfico y cronológico en los que se centra la institución, además de explicitar los roles que destacan en su función.*

**Ejemplos “Museo que aborda la historia de la ciudad y de su población, desde su fundación hasta fines del S XX”. “Colección museográfica que presenta a destacados artistas regionales en el campo de las artes visuales del S XX hasta la actualidad”. “Colección museográfica que aborda al campo deportivo local, presentando a los deportistas sanduceros más destacados y a su respectivas disciplinas deportivas. Abarca desde fines del S XIX hasta fines del S XX”.**

**Un museo universitario puede tener un perfil más orientado a la investigación y la difusión. Un museo local, un perfil que contribuye a la construcción de la identidad local. Un centro de arte contemporáneo, uno focalizado en la exhibición y la investigación.**

**A.7).-Públicos del museo o colección museográfica:**

Breve descripción de los mismos y el porqué de su elección, partiendo de la situación actual de la institución con respecto a la gente que visita la misma.

**Ejemplos: a) “El Centro de Interpretación de la Ballena Oriental tiene como público principal a un público nacional menor de edad y, en menor medida, a turistas en general, con un componente mayoritariamente extranjero. Esto es debido al carácter eminentemente divulgativo del acervo y a su situación en un balneario con gran actividad turística durante el período estival”.**

**b) “El Museo del Mate cuenta con un público mixto: la mayoría son habitantes de la localidad que se acercan a las actividades del fin de semana. Un porcentaje importante son turistas nacionales”.**

**B) Contexto situacional del museo o colección museográfica:**

**B.1).- Contexto en el que se inserta la institución:**

Breve descripción del contexto inmediato del museo o colección museográfica -barrio, localidad, pueblo, ciudad-, la relación con los habitantes del mismo y la función cumplida dentro del tejido comunitario.

**Ejemplos: a) “El museo de la bici se encuentra en el barrio X, una zona urbana que durante muchos años sufrió un proceso de degradación. Sin embargo, se encuentra en fase de rehabilitación, situación a la que contribuimos desarrollando actividades que generan movimiento de personas y constituyéndonos como punto de referencia para actividades culturales. Los vecinos están contentos por haber recuperado el edificio histórico de la Estación y lo sienten como propio, lo cual facilita la convivencia, generando un sentido de apropiación que nos beneficia. Además, el Museo atrae a visitantes de otros barrios de Montevideo y eso ayuda a combatir la mala fama (de inseguridad) que ha venido arrastrando la zona durante años”.**

**b) “La colección museográfica de la China y el Gaucho está en la villa Z, a 24 kms. de la capital departamental. Es una zona que ha sufrido un proceso de despoblamiento severo y una reorientación económica, de la ganadería al cultivo de soja. La apertura de la institución ha sido percibida como un recurso importante para fortalecer el sentimiento de pertenencia y de identidad cultural de la zona, dinamizar el turismo y, además, como un lugar de ocio educativo familiar. Recibimos la visita de las escuelas rurales de los alrededores y los fines de semana es normal que las familias que trabajan en las cercanías pasen el día en las instalaciones de la antigua hacienda. De momento vienen pocos turistas, pero la situación está cambiando y eso beneficia económicamente a los comercios del área”.**

**B.2).- Describe en un párrafo la proyección de la institución:**

Por “proyección” entendemos cómo visualizamos el museo o colección museográfica en un horizonte temporal de largo plazo, como si fuera una meta ideal a la que llegar. Es la “Visión” de la institución. Se recomienda redactar el texto usando un tiempo verbal acorde a la idea de ya haber conseguido los logros a los que aspiramos. Así dotaremos de unidad estilística a cada uno de los Planes Directores de las instituciones y por otro lado visualizaremos mejor la implicancia de lo que planteamos.

**Ejemplos: a) “El museo XXXXXX es la principal referencia cultural para los habitantes locales y genera conocimiento con producción propia y de instituciones asociadas. La población local lo visita regularmente y sus representantes participan en la gestión cotidiana del museo”.**

**b) “El Museo Casa de Artes es una institución referente en materia expositivas y en educación artística. Contamos con una colección con obra de artes visuales del S. XX de referencia nacional.**

**c) “El Museo del Chocolate se ha constituido en una institución innovadora por excelencia en propuestas museográficas interactivas”.**

**B.3).-Por último, presenta la “razón de ser” (misión) de la institución:**

*Es una declaración de propósitos atemporales, que identifican al museo o colección museográfica y le dan razón de ser, distinguiéndolo de otras instituciones. Como ayuda, sirve responder para qué existe la institución, qué convicciones tiene, qué pretende lograr qué hace y para quién lo realiza. No es necesario que sea muy largo: con dos párrafos puede bastar.*

**Ejemplos: a) “El Centro de Arte XX se crea para documentar y fomentar las expresiones artísticas que produce nuestra sociedad. Creemos que el arte contemporáneo no es una expresión elitista, sino un testimonio vital para entender el mundo en que vivimos, y pretendemos hacerlo accesible y comprensible a toda la población”.**

**b) “El Museo de los Barcos surgió como una colección de objetos y documentos acumulados por particulares y por instituciones estatales, como manera de recoger la historia y las tradiciones de la marina nacional. El Museo quiere acercar la institución a la sociedad para mostrar su labor y compartir una historia que se remonta a los orígenes de la Nación, poniéndose a disposición de sus visitantes como lugar educativo, como fuente de investigaciones o, sencillamente, como un lugar agradable que se puede disfrutar en familia”.**

**C) Aspectos Organizativos: sede física y recursos humanos.**

*En esta sección explicaremos todo lo relativo a la sede del museo o colección museográfica y a la plantilla del personal que lo integra.*

**C.1) El Edificio sede de la institución:**

- Dirección exacta de la sede de la institución. ¿Existen más edificios adscriptos? En caso afirmativo, indicar cuales.
- ¿Qué vínculo jurídico existe con el edificio? (Es un alquiler, una cesión, un comodato, está en propiedad...)
- ¿Cuántos metros cuadrados tiene el edificio?
- ¿Cuál es la distribución interna? Si cuenta con ello, adjuntar plano indicando distribución y metrajés.
- ¿En qué año se construyó? ¿Qué estilo arquitectónico tiene?
- ¿Tiene algún grado de protección patrimonial? En caso afirmativo (sea monumento histórico departamental, nacional o cualquier otro caso), indicar el número y año de la declaratoria.
- ¿Es un edificio señalado como valioso para la comunidad? (Indicar si es conocido, si tiene un valor especial para los vecinos o el barrio...)
- Indicar el estado general de conservación. En caso de que se hayan realizado consultas o diagnósticos que lo fundamente, señalarlo.
- Señalar si, a lo largo del tiempo, su función ha sido la misma (museo o colección museográfica) o ha albergado otras actividades (vivienda, comercio...)

- ¿Qué intervenciones edilicias o reformas se han realizado para adecuarlo a los fines de la institución?
- Describa la distribución espacial siguiendo el siguiente esquema:
  - 1) espacios públicos: salas de exposición, de corta y larga duración, patio, plaza o espacios de descanso; área de servicios: recepción, baños, boutique; salas didácticas, talleres o bibliotecas. Otros espacios de uso público.
  - 2) Espacios de uso interno: oficinas de administración o dirección; depósitos, laboratorios, archivos o espacios de investigación; talleres de conservación o restauración; baños y espacios de descanso interno. Otros.
  - 3) Accesibilidad física: Número de accesos y características. Indicar si está adaptado para personas con movilidad reducidas (rampas, ascensores).
- Indique si existe un plan de seguridad. En caso afirmativo, adjúntelo. En caso negativo, ¿con qué elementos de seguridad cuenta la institución? (alarmas, extintores, mangueras, sensores, etc.).

C.2) Personal del museo o colección museográfica

Rellene la siguiente planilla con los datos pertinentes. En caso necesario, puede hacer anotaciones al final de la misma.

Cargo	Función	Vínculo Administrativo	Carga horaria	Antigüedad
Denominación del puesto (p.ej. Director)	Labores que desempeña (p.ej: Coordinación y planificación)	Modalidad de contrato y con qué dependencia (p. Ej: funcionario MEC; temporal en Museo Figari).	Número de horas semanales	Años en la institución y años en el puesto (si ha desempeñado diferentes cargos, indicarlo).

Notas adicionales: (Indicar otras situaciones).

## SEGUNDA PARTE: Planificación

*En esta segunda sección trataremos todo lo relacionado con la planificación a futuro (dos años) de la actividad del museo o colección museográfica. Lo principal es comprender que este ejercicio beneficia a la propia institución, brindándole una herramienta para justificar los recursos necesarios en función de las acciones proyectadas.*

*Hay que tener en cuenta que una programación planificada no solo alivia sobremano la carga de trabajo durante el año, sino que además permite hacer un uso más eficiente de los recursos existentes, redundando en un mejor servicio al público y facilitando el trabajo del personal de nuestra institución.*

### **D) Evaluación Compartida:**

La evaluación compartida es un ejercicio conjunto, realizado por todo el personal del museo o colección museográfica, en el que se ponen en común las percepciones sobre los factores, internos y externos, que condicionan -en positivo o en negativo- la actividad de la institución.

En el **Anexo uno** se adjunta una propuesta metodológica para la realización de este apartado.

#### *D.1: DESARROLLO:*

a) En primer lugar, analizaremos los factores **POSITIVOS** de origen **EXTERNO**: aquellas situaciones que se originen fuera del museo o colección museográfica, que no dependan de la institución y que beneficien a la misma en la consecución de su razón de ser (misión):

*Por ejemplo: “La apertura de unas termas que atraerán gran número de turistas, potencial público del museo”. “La asignación por parte de la intendencia de un edificio histórico reformado como sede definitiva de la institución”. “La creación de unos fondos por parte de determinada institución nacional para preservar el patrimonio que custodia nuestro museo”.*

b) En segundo lugar, discutiremos los factores **NEGATIVOS** de origen **EXTERNO**: aquellas situaciones que se originen fuera de la institución, que no dependan de ella y que, potencialmente, puedan perjudicar a la misma:

*Por ejemplo: “La intendencia plantea un recorte del presupuesto del museo para el siguiente año”. “Han desviado la ruta principal y ahora ésta pasa a cinco kilómetros de nuestra institución, dificultando el acceso”. “Vence el comodato de la principal pieza que tiene la exposición del museo y hay que devolverla a su institución de origen”.*

c) En tercer lugar, nombraremos los factores **NEGATIVOS** de origen **INTERNO**: las circunstancias que son inherentes a la institución, que perjudican a la misma y que sí dependen del museo o de la colección museográfica:

*Por ejemplo: “El museo no abre los fines de semana, que es cuando más disponibilidad tiene el público para visitarnos”. “La colección museográfica no tiene una política de comunicación coherente, y no logramos difundir nuestras actividades”. “El museo tiene un personal escaso, y no nos es posible explotar toda la potencialidad de nuestra programación”.*



**ATENCIÓN:** Este punto puede resultar especialmente complicado. Es importante recordar que el objeto de este ejercicio no es castigar a la institución o dañarnos como colectivo: las ideas que se viertan deben tener en cuenta que en la segunda parte de la Evaluación Compartida buscaremos soluciones factibles a las problemáticas que plantean.

d) En último lugar, nombraremos los factores **POSITIVOS** de origen **INTERNO**: aquellas características que son propias de la institución que benefician a la misma y que sí dependen de ella.

*Por ejemplo: “El museo tiene un diseño gráfico muy potente, que gusta mucho entre el público joven”. “El personal de la institución lleva años trabajando y conoce perfectamente la colección y el edificio”. “La colección tiene piezas de alta valor patrimonial, que despiertan la curiosidad del público y atraen visitantes”.*

### D.3: ANÁLISIS Y SOLUCIONES:

El objetivo es analizar lo aportado y encontrar posibles soluciones a los elementos identificados como negativos o maneras de optimizar aquellos rasgos positivos.

Procederemos en el mismo orden que hemos utilizado en el punto anterior. De manera rotatoria (una persona por cada uno de los cuatro epígrafes), se leerán las aportaciones realizadas en la jornada anterior y desencadenaremos una lluvia de ideas sobre cómo afrontar dichas conclusiones.

*Por ejemplo: “Comenzamos con los factores negativos de origen externo. El primero fue el cambio de ruta que aleja al museo del flujo de visitantes. ¿Que podríamos hacer, dentro de nuestras posibilidades, para mitigar las consecuencias?:”*

**IMPORTANTE:** no tenemos la obligación de solucionar todos los problemas. Los de origen externo pueden ser mitigados. Los derivados de situaciones enquistadas -conflictos salariales, por ejemplo- se salen de nuestras competencias. Es importante no evitar el debate y hacer un ejercicio de honestidad. Hay que tener en cuenta, además, que los factores de origen interno pueden y deben ser solucionados, o al menos aliviados. Para ello, la opinión del equipo es sumamente importante y no hay que percibirla como un cuestionamiento de ningún tipo hacia el sistema de trabajo que cada institución posea.

### D.3 PRESENTACIÓN DE DATOS:

Para visualizar el resultado del ejercicio, se recomienda usar la siguiente planilla, en la que apuntaremos, de manera sintética, los datos recabados:

Factores/Origen	INTERNOS	EXTERNOS	RECOMENDACIONES
POSITIVOS			
NEGATIVOS			

## **E) Ejercicio de Planificación Integral**

*¿Qué haremos?:* En este apartado abordaremos un ejercicio de planificación integral sencillo. Este consiste en racionalizar la programación del museo o colección museográfica, en función de unas líneas de acción sugeridas, articuladas en una serie de acciones y con un grupo de objetivos como punto de referencia. Además, introduciremos unos indicadores de reflexión y un apartado de desafíos y soluciones que identifiquemos.

*¿Para qué?:* El objetivo es facilitarnos el trabajo, de manera que podamos visualizar qué vamos a programar, en función de qué factores y cómo podemos monitorizar que dicha programación se lleve a cabo de la manera más sencilla posible.

*¿Qué es?:* El sistema de programación museística es habitual en instituciones grandes y pequeñas de todo el mundo. Es un lenguaje común de trabajo técnico, cada vez más asentado, que redundará en beneficio de la institución y de su público, al sistematizar y hacer más accesible sus actividades.

*¿Quién lo hace?:* Este apartado es responsabilidad de la dirección del museo o colección museográfica, debiendo atender las opiniones del personal, según la competencia técnica del mismo. El documento elaborado deberá ser debidamente fundamentado y compartido con todo el personal de la institución. Hay que tener en cuenta que la complejidad estará relacionada al tamaño, recursos y perfil de la institución. Se recomienda, sin embargo, “mantener simple” el proceso.

*¿Cómo se hace?:* Se sugiere usar la siguiente tabla, que ha sido rellena con ejemplos (en rojo) para facilitar la comprensión de la misma. Cada institución debe adaptar la planificación a su contexto particular, a sus necesidades y capacidades específicas, siempre en coherencia con lo establecido en el apartado B, y en particular en los epígrafes B.2 y B.3 (Proyección y Razón de ser).

**Las áreas de trabajo específico sobre las que debe planificarse son, al menos, las siguientes (según ley 19037 y decreto reglamentario): Colecciones, Seguridad, Exposiciones, Educación, Investigación -esta no corresponde para colecciones museográficas-, Recursos Humanos y Financiamiento.**

Línea de acción	Objetivo General	Objetivos Específicos	Intervenciones	Indicadores	Desafíos y soluciones
<u>Área de trabajo específica</u>	<u>Meta a 2 años de plazo hacia la cual conducen las acciones en torno a la línea de acción.</u>	<u>Metas intermedias que funcionan como etapas hacia el objetivo general.</u>  <u>Al menos dos para el año en curso.</u>	<u>Acciones conducentes a lograr el objetivo general</u>	<u>Verificación de que habremos conseguido dicho objetivo en un periodo de tiempo determinado.</u>	<u>Posibles problemas que anticipemos para la obtención del objetivo general y su solución.</u>
<b>Recursos Humanos</b>	<i>Profesionalizar totalmente la gestión de la institución.</i>	<i>1-Formar al personal en funciones específicas.</i>  <i>2- Incorporar a un técnico de conservación.</i>	<i>1-Dos cursos sobre museografía y conservación impartidos.</i>  <i>2-Llamado abierto para técnico en conservación.</i>	<i>1-Diciembre de 2015: El personal del museo ha realizado los cursos y obtenido los certificados.</i>  <i>2-Febrero de 2015: Se publica el llamado.</i>	<i>1-No contamos con personal docente especializado en nuestro departamento, por lo que solicitaremos apoyo a la Regional, al Sistema Nacional de Museos y a la Universidad.</i>  <i>2-Por ser año electoral no puede haber ingresos a la función pública. Utilizar modalidad de "Contrato laboral" o "Compra de Servicios".</i>

Línea de acción	Objetivo General	Objetivos Específicos	Intervenciones	Indicadores	Desafíos y soluciones
Colecciones y conservación					
Seguridad de personas, colecciones y edificios					
Exposiciones de larga y corta duración ("permanente" y "temporales")					
Educación y Acción cultural					
Investigación					
Financiamiento y Sostenibilidad					
Relación del Museo con el territorio y la comunidad					

F) Presupuestos y financiación de la institución.

En este apartado se relacionan los recursos disponibles con las líneas de acción de la programación. El objetivo es que cada institución, partiendo de datos reales (la disponibilidad presupuestaria, según el último ejercicio), proyecte la programación en función de líneas concretas según supuestos realistas. Sugerimos usar la siguiente tabla siguiente para introducir los datos:

Desglose económico (expresado en términos anuales)	Año ejecutado (año anterior)	Año en curso
1. Aporte Gobierno Departamental		
2. Aporte Gobierno Nacional		
3. Aportaciones proyectos cooperación, entidades públicas o privadas nacionales o internacionales.		
3. Ingresos entradas		
3. Otros ingresos: tienda, alquiler de espacios, donaciones personales, otros (especificar)		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		
1. Salarios/remuneraciones (valores nominales mensuales al primero de marzo del año en curso y totales nominales del año anterior): a) Personal presupuestado b) Personal contratado		
2. Servicios tercerizados: desglosar cada uno de ellos en valores mensuales al primero de marzo del año en curso (seguridad, limpieza, etc.)		
3. Infraestructura/edificio (Alquiler, compra, inversión para restauración o mantenimiento del mismo)		
4. Equipamiento. Compra y mantenimiento.		
5. Insumos de oficina		
6. Gastos corrientes de logística/operativa		
7. Otros		
8. Imprevistos		
<b>TOTAL GASTOS E INVERSIONES</b>		

***Instructivo para cumplimentar la tabla Presupuestos y financiación de la institución (todas las cifras deben expresarse en pesos uruguayos).***

A) Total Ingresos: La cifra del total de los ingresos que recibe la institución por cualquier vía.

A1) Ingreso gobierno departamental: La aportación del gobierno del departamento o de la Intendencia asignada a nuestro museo o colección museográfica (Indicar si dicha aportación es fija o discrecional, esto es, si se da todos los años como partida fija o sólo en algunos).

A2) Ingreso del gobierno nacional: Si existe aportación del Poder Ejecutivo asignada a nuestra institución (Indicar si dicha aportación es fija o discrecional y el canal de la misma: a través del MEC; de Fondos Concursables, de aportaciones económicas directas, etc.).

A3) Aportaciones de proyectos cooperación, entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales: Especificar el origen exacto y el contexto de dichas contribuciones, si existieran.

A4) Otros ingresos: Toda aportación que no corresponda a los tres primeros apartados: pueden ser fondos provenientes de la venta de entradas, por venta de recuerdos o publicaciones, préstamos o donaciones personales, etc. Es importante especificar claramente el origen y carácter de dichos ingresos.

B) Total Gastos: La cifra total de los gastos e inversiones en los que incurre el museo o colección museográfica por cualquier vía.

B1) Salarios y remuneraciones: La masa salarial del personal de la institución, distinguiendo entre personal presupuestado y personal contratado, y empleando en ambos casos las cantidades nominales mensuales, al primero de marzo del año en curso y el monto global nominal del año anterior..

B2) Servicios tercerizados: Aquellos que son desempeñados por empresas ajenas a la institución. Expresar el costo en valores nominales y periodicidad mensual, de todo el año anterior y desde el primero de enero del año corriente.

B3) Infraestructura/Edificio: Alquileres, reestructuraciones, reparaciones o compra de la sede del museo o colección museográfica.

B4) Equipamiento/Compra y Mantenimiento de equipos: Todos los gastos derivados de la adquisición, alquiler, manutención o contratación de equipamiento concreto situado en el museo o colección museográfica y que tenga relación directa con la operación del mismo (generadores, elementos lumínicos, elementos de seguridad o de extinción de incendios, ordenadores, mobiliario para sala u oficina, equipos para vestuario, baño y cocina, etc.)

B5) Insumos de oficina: Todo gastos relacionados con la faceta administrativa, desde fotocopias a material de oficina, pasando por material para equipos informáticos (tonner, hojas para impresora, etc.) o trámites administrativos.

B6) Gastos corrientes de logística/operativa: Importe de los servicios generales: agua, luz, gas, impuestos municipales y otros no tercerizados, etc.

B7) Otros: son gastos no incluidos en los ítems anteriores, identificados según línea de acción:

- Colecciones y conservación:
- Seguridad de personas, colecciones y edificios:
- Exposiciones:
- Educación y Acción Cultural:
- Investigación:
- Otras (desglosar. Por ej. comunicación)

*B8) Imprevistos:*

Toda erogación no prevista que no aplique a ninguno de los ítems anteriores.

## **ANEXO I: Metodología para la preparación y desarrollo de la evaluación compartida.**

La evaluación compartida debe realizarse con tiempo (el mínimo es una hora), sin dedicar más de 15 minutos a cada uno de los segmentos que la componen y bajo la coordinación de la persona encargada de dirigir o coordinar la institución, o de quien ella designe.

Para realizarla, se recomienda organizar a las y los participantes en torno a una mesa (o formando un círculo con sillas), con un pizarrón en un lugar de fácil visibilidad donde iremos apuntando las ideas. Una vez apuntadas estas, analizaremos brevemente cada una, para establecer si es pertinente (en caso de que la mayoría tenga la misma percepción) o no lo es (si la mayoría considera que no es así).

Es importante que la persona que facilita el ejercicio -habitualmente la misma que dirige o coordina la institución, o en quien delegue- comprenda que el objetivo es alcanzar un equilibrio entre la participación de los presentes y la operatividad de la reunión. Dicho de otra manera, es necesario que hable todo el mundo y deseable que se discutan las propuestas, pero hay que evitar el estancarse en ellas. En caso necesario, se puede pasar a la siguiente idea, o al siguiente segmento de la Evaluación Compartida, dejando para más tarde el fragmento que nos haya hecho detenernos más de la cuenta.

Por último, es importante dejar claro desde el principio que la Evaluación Compartida, aparte de ser una labor de equipo con la meta clara de contribuir al mejor funcionamiento común en beneficio último de nuestro público, no es en absoluto un ejercicio vinculante. Dicho de otra manera: la institución no puede adquirir el compromiso de aplicar todas las sugerencias y soluciones que se planteen, desde el momento que los factores externos quedan fuera de nuestro alcance. Hacemos hincapié en la necesidad de no generar expectativas que después no podamos satisfacer. La persona que coordina no debe dudar en acotar el debate cuando éste entre en espacios que no tienen que ver con la programación de la institución (por ejemplo, conflictos laborales o problemas personales).

Una vez terminada la primera parte, se recomienda un periodo de descanso (y si es posible, un intervalo de al menos una jornada) antes de afrontar el segundo bloque.



## REFERENCIAS

La presente guía se ha basado en los siguientes trabajos:

- Universidad de San Pablo, Brasil (2001)  
**“Museología. Roteiros Práticos 1: Plano Diretor”**
- Subdirección General de Museos Estatales - Ministerio de Cultura, España (2005)  
**“Criterios para la elaboración de un plan museológico”**
- Red de Centros Culturales, AECID, España (2007)  
**“Instrucciones metodológicas para la realización del Plan de Centros Culturales”**

Esta Guía ha sido elaborada por el equipo del proyecto Sistema Nacional de Museos de la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura del MEC (Uruguay)

### Proyecto Sistema Nacional de Museos

**Javier Royer**  
Coordinador

**Ana Cuesta**  
Asistente de Coordinación

**Jorge Castrillón**  
Asistente de Coordinación