



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Administración en la cultura: El caso de los Museos
Universitarios en la Ciudad de México**

T r a b a j o E s c r i t o P r o f e s i o n a l

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Alta Dirección de Instituciones
Educativas (Media Superior y Superior)**

Presenta:

Araceli Mosqueda López

Tutor:

Dra. Clotilde Hernández Garnica.
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México a 5 de febrero del 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| I. ANTECEDENTES DE LOS MUSEOS..... | 5 |
| II. LOS MUSEOS: DE LO GENERAL A LO PARTICULAR..... | 11 |
| III. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MUSEOS..... | 32 |
| IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS MUSEOS UNIVERSITARIOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO..... | 39 |
| A. Normatividad Internacional, Nacional y Local | |
| B. Planeación en los Comités Curatoriales | |
| C. Procesos de Curaduría | |
| D. Difusión | |
| E. Informe Financiero | |
| V. PROPUESTAS DE MEJORA A LA ADMINISTRACIÓN..... | 51 |
| A. Catalogar Adecuadamente (Servicio, Honorarios) | |
| B. Integración del Comité Curatorial | |
| C. Normatividad: Internacional, Nacional y Local | |
| D. Promoción de Exposiciones (Diseño, Medios y Patrocinios) | |
| E. Utilización de Recursos Asignados, Patrocinios y Recursos Propios | |
| CONCLUSIONES | 71 |
| GLOSARIO | 73 |
| ANEXOS..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 91 |

INTRODUCCIÓN

El ámbito en el que se desarrolla este caso es el de los museos. Para Bazin, artista italiano, el vocablo *museum* es un lugar asociado al arte y evocador de la presencia de las musas, ya se utilizaba en la Roma clásica.

El museo tuvo su origen en la recolección y conservación de objetos valiosos, a los que hoy daremos el nombre de bienes culturales; que se reunieron al principio para ostentación del poder, admirar sus características y con fines científicos; finalmente para poder servirse de ellos con fines educativos, poniéndolos al alcance de la sociedad.

Para conceptualizar al museo se recurrió al Consejo Internacional de Museos (en inglés International Council of Museums, en adelante ICOM), quien brinda una definición aceptada universalmente: Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren y conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico de cualquier otra naturaleza cultural.

La definición permitió identificar las principales funciones del museo: Conservación, investigación para estudiar los objetos que deben ser conservados, educación, difusión por medio de la exposición y producción de deleite y exaltación de las emociones.

Sin duda, mucho se ha avanzado en la administración, resguardo, clasificación y traslado de obra artística, lejos estamos de aquellas pérdidas de obras insustituibles por su valor histórico más que comercial. Por ejemplo, en el anexo uno se puede leer una carta de Francisco Goitia lamentándose de la falta de cuidado en el manejo, particularmente de sus obras, que se perdieron en un incendio.

En la actualidad se habla profusamente de la administración y su uso no sólo en las empresas, sino en los diversos ámbitos de actuación en instituciones culturales sin fines de lucro, como son los museos. La diversificación y especialización de sus intereses, han convertido a los "templos de las musas", en centros cuya complejidad implica el conocimiento de la normatividad internacional, nacional y local, la planeación en los comités curatoriales, los procesos de curaduría, la difusión y la información financiera.

El presente estudio de caso tiene la finalidad de analizar la experiencia de administrar (planear, organizar, dirigir y controlar) en general los museos en la Ciudad de México y particularmente los de corte universitario. Hoy estas organizaciones requieren de una administración efectiva de sus recursos para asegurarse de que influyen en su buen funcionamiento.

Para toda persona que tiene una responsabilidad de administración en el ámbito de los museos, hoy cuenta con cinco herramientas fundamentales para presentar propuestas que mejoren la administración: la catalogación adecuada, la integración del comité curatorial, un proceso normado (por la Normatividad Universitaria y en este caso por la Ley de Adquisiciones y Arrendamientos del Gobierno Federal); la promoción de exposiciones y la adecuada utilización de recursos (tanto los propios como los asignados y los patrocinios). Estos son los temas que se abordan en este trabajo.

I. ANTECEDENTES DE LOS MUSEOS

El origen de los museos se basa en la actividad de coleccionar y se entiende por colección el conjunto de objetos que se encuentran sujetos a una protección especial con la finalidad de ser expuestos a la mirada de hombres y mujeres. Se trata de objetos que han sido reunidos por respeto al pasado, el instinto de propiedad, el amor al arte, el prestigio social, el afán de perpetuarse en la memoria y el puro coleccionismo o interés por coleccionar.

Los impulsores de la creación de los museos configuraron desde la antigüedad una élite que detentaba el saber y, en consecuencia, el poder. Entre otros, se encuentran la realeza, la aristocracia, la burguesía y desde luego la iglesia. Varios hitos marcan la evolución del museo a lo largo de los tiempos, veamos los que se han identificado de manera relevante.

En la antigüedad al menos se destacan dos: En Babilonia, el palacio del Rey Nabucodonosor II (605-562 antes de Cristo) fue llamado "gabinete de maravillas de la humanidad", en él se coleccionaba el producto de los botines de guerra.

Mientras que en las pirámides Egipto se reunieron los objetos cotidianos de los faraones para facilitar su supervivencia en el más allá. En la ciudad de Alejandría estuvo el primer museo organizado por Ptolomeo I Soter (h. 367-283 antes de Cristo) y su hijo Ptolomeo II Filadelfo (308-246 antes de Cristo), unido a la célebre Biblioteca, hoy reconstruida, creada por iniciativa del Estado para constituirse en servicio al ciudadano. Era lugar de encuentro de poetas, artistas, sabios, en torno a salas de reunión, laboratorio, observatorio, jardines tanto zoológicos como botánicos, al modo de las escuelas atenienses, como la Academia de Platón.

En el período humano renacentista la idea de atesorar, a partir de reconocer únicamente el valor económico de los objetos, se va sustituyendo a partir del siglo XV por su valoración histórica, artística y documental. De este modo procede con

su colección el duque de Berry (1340-1416), al que Von Schlosser califica de "primer coleccionista moderno" ya que considera que el francés ha superado la mera ostentación y la curiosidad, al interesarse por documentar sus variadas colecciones.

Este cambio en los motivos de coleccionar lleva a preguntarse ¿qué es una obra de arte? Trofeo, maravilla, gusto, enciclopedia, identidad, canon, crítica y espectáculo, expuestas en grandes o pequeños museos, en espacios abiertos o cerrados, exhiben el poder y la superioridad de quien las posee, al saber que son piezas únicas en todo el mundo, es una práctica propia de la antigüedad clásica revivida en la Europa del colonialismo.

En los comienzos del siglo XXI los museos no sólo siguen en pie, sino que despiertan expectativas y surgen debates, como se puede observar en la producción de la bibliografía y la profusión de seminarios y congresos sobre los asuntos celebrados en los últimos años en torno a ellos. No obstante, también hay que darse cuenta de que, a partir del momento en que se escribía, la multiplicidad de propuestas aparecidas tanto en la teoría como en la práctica hace posible trazar una historia lineal del museo.

No sólo el gran número de centros inaugurados, sino también y, sobre todo, los diferentes y a menudos contradictorios conceptos en que los museos representan y describen un terreno cada vez más complejo, que se resiste a ser simplificado. Algunas ideas generales, sin embargo, pueden resultar útiles para acercarse a lo que convencionalmente seguimos entendiendo por museo desde la trayectoria histórica previa y el desarrollo en los comienzos del siglo XXI.

Contando a partir de la fecha simbólica de la inauguración del Museo del Louvre en 1793, durante al menos siglo y medio el museo fue considerado uno de los grandes logros de la cultura moderna. Si lo entendemos como institución pública para la democratización de la cultura de la Ilustración.

El museo ilustra y prioriza la aproximación empírica al arte y la naturaleza, para la cual reunía en un mismo espacio piezas de procedencias geográficas y cronológicas diversas con la finalidad de ordenarlas taxonómicamente para que tuvieran una función educadora mediante su exhibición pública. Pero aquel museo, que hoy podríamos llamar clásico, recogía y reinterpretaba diversas formas de coleccionismo, exposición y propagación que, desde mucho antes, habían servido para transmitir mensajes a una comunidad de espectadores a través de la selección de objetos materiales.

A este propósito no servía cualquier clase de objetos, sólo aquellos capaces de aportar significados trascendentales. Este tipo de objetos existen desde principio de los tiempos, los museos son lugares misteriosos llenos de piezas de extrema rareza igual que ocurría en las cámaras de maravillas, hoy algunos museos declaran, como objetivo primordial, su misión educativa.

El museo es heredero de los ideales democratizadores de la Ilustración, aunque es evidente que se trata de una fantasía excluyente; todavía hoy, como en el siglo XIX, se entiende la capacidad que algunas colecciones de objetos tienen para representar una comunidad y ofrecerle una memoria compartida capaz de proyectarse en un futuro común.

Los museos fomentan lo identitario, con argumentos a veces no explícitos, que evidencian posiciones de tipo nacionalista, de género, de clase social. Hoy existen museos que confinan las manifestaciones culturales de países lejanos a una única categoría generalista e indiscriminada: la de exóticos, que rinden culto a un canon de belleza trazado para el arte moderno desde las élites neoyorquinas y en los espacios dedicados al arte contemporáneo.

Aún hoy se entiende que la visión crítica al *establishment*¹ debe dejarse sentir en el museo y sobre todo la discusión (estatzada) forma parte de su vida. El museo tiene un fuerte componente de simulacro, tanto por parte de la institución como por parte de quienes la visitan, lo que permite sortear el reto de la discusión contracultural, en el territorio de las actividades económicas del ocio y el turismo.

Hoy en día se asiste a un museo como un espectáculo, que se convierte en una pieza bien estructurada comercial y global, refleja una exteriorización muy clara del protagonismo, de un espacio de concepto Museo Expandido, que como respuesta a las agresivas estrategias “espectacularizadoras” y, especuladoras, de los años 80 y 90 del siglo XX, no sólo engloban los conceptos que se basan en el debate de desarrollar una reflexión teórica y crítica por la parte de la reivindicación del museo como centro cívico.

Los museos son formuladores y emisores de significados para dar lugar al encuentro entre el emisor y el diálogo a la plataforma de cohesión social, de la cultura como un templo cerrado a un espacio permeable capaz de absorber todo lo que ocurre en el medio ambiente de la calle. Para sobrevivir el museo ha tenido que evolucionar de forma incesante y en ese proceso no ha hecho sino incluir aspectos antes excluidos.

A comienzos del siglo XXI parece haber llegado a una fase de implosión en la que después de más de dos siglos de existencia un museo literalmente desbordado emerge como centro de atención de historiadores, teóricos, artistas y público hasta el punto de convertirse, por sí mismo, en paradigma de la cultura contemporánea.

¹ Es el conjunto de personas, instituciones y entidades en la sociedad o en un campo determinado, que procura mantener y controlar el orden establecido. También se le conoce como grupo de poder, poder establecido o clase dominante. (Jiménez-Blanco, 2014).

Ya no es la custodia de objetos *semiophores*² el centro ineludible de su actividad, cuando ni siquiera necesita referirse a objetos, el museo sigue siendo "el cerebro del cuerpo humano". El museo y el mundo contemporáneo son inseparables, o acaso debería decir indistinguibles.

Jiménez-Blanco (2014) siguiendo las ideas de André Malraux (1901-1976) señala que en las últimas décadas las variantes de los museos y todos sus aspectos incluyen una forma destacada de envolver las obras de arte con papel, cartón u otro material, generalmente flexible, que sirve para cubrir o proteger las obras de arte arquitectónico, para desplazar el lugar de las obras de arte y dar espacio a la cultura, y con ella reflexionar sobre los límites, las funciones y posibilidades de la institución museística.

Los estudios culturales y visuales, así como los antropológicos y sociológicos han derribado abiertamente, los antiguos relatos desplegados en las salas de los museos. A comienzos del presente siglo, ya no es posible hablar de museos como ente con un concepto unívoco. Los museos clásicos siguen existiendo y, en muchos casos, conservan intactos el antiguo prestigio y sus connotaciones simbólicas. El programa fuertemente des-jerarquizado y des-categorizado en el que todo puede ser obra de arte, independientemente de que sea original o copia, de que no existan uno o millones y también de la técnica utilizada o la función a que responda.

El mundo se convierte en un gran museo abierto: el museo sin paredes es un lugar relacionado con la cultura. En el entendido de que un museo es depositario del conjunto de imágenes, pero también define comunidades y es un lugar de reflexión y discusión conectado con todas las esferas de la vida.

² De acuerdo con Barek (2013): "los objetos se vuelven semióforos cuando se eliminan de su contexto original de uso y se vuelven parte de una colección museal. Esos artefactos aparentemente inanimados se clasifican siguiendo los parámetros occidentales de evaluación de objetos y se sobrescriben con una nueva historia. Cuanto más se le atribuye un significado a un objeto, a través de la exploración, medición y evaluación, mayor es su valor."

La posesión y la exhibición de objetos de especial significación con relación al concepto de trofeo alcanzan una especial relevancia en la Roma clásica. Los romanos consideraban que las artes más propias, eran las de la política y la guerra. De la misma forma que la Grecia sofisticada estéticamente, llenaría las ciudades con las mejores obras de arte que el mundo conocido pudiera ofrecer. Y, hoy producto del saqueo luce las obras de los vencidos en los museos de Nueva York.

II. LOS MUSEOS: DE LO GENERAL A LO PARTICULAR

A continuación, se presenta un breve recorrido por los museos, inicia con los 16 museos considerados los más importantes del mundo, continua con los museos más destacados en la Ciudad de México, y termina con los museos universitarios, objeto de nuestra investigación.

Museo de Historia Natural de Londres (Reino Unido). Con una colección de 70 millones de especímenes y objetos varios se le conoce como la "Catedral de la naturaleza". Fue alimentado por las numerosas expediciones de aventureros británicos a lo largo del siglo XXI.

Con un valor histórico y científico, contiene piezas reunidas por Carlos Darwin, su valor es incalculable, destacan la colección de esqueletos de dinosaurios en el gran salón central. Tiene las cinco colecciones más importantes en las áreas: Botánica, Entomología, Mineralogía, Paleontología y de Zoología.

Museo de la Acrópolis (Grecia). Es el templo hierático de la Sagrada Acrópolis, se erige el Erecteón o Erecteion, lo más bello del edificio son las cariátides, las columnas con forma de cuerpos femeninos, ya que se erigió a Atenea, que sustentan el pórtico sur. Es uno de los museos arqueológicos más importantes del mundo, su nuevo edificio, construido en acero, cristal y cemento, fue inaugurado en el año 2009 y cuenta con 14,000 metros cuadrado de exposición.

Museo Nacional de Historia Natural de Francia. Es el más representativo de París, cuenta con un jardín en el que se dedica a la conservación, la difusión e investigación de campo en las ciencias naturales. Cuenta con instalaciones de Paleontología y de Anatomía de las más visitadas y tiene una galería de la evolución donde se encuentra destacas piezas de colección únicas en el mundo.

Museo Arqueológico Nacional (España). Se fundó en 1867 por orden de Isabel II, se ubica en Madrid y alberga momias, objetos de la antigüedad, piezas de la Hispania romana de la edad media.

Cuenta con joyas de la Dama de Elche, la Leona de Baena o el Bote de Zamora, en su reapertura cuenta con una superficie de 10,000 metros cuadrados y 40 salas de exposiciones, donde se exhiben colecciones centradas en la Península Ibérica, la mayoría de procedencia griega y del Antiguo Egipto del oriente próximo.

Museo Auschwitz-Birkenau (Polonia). El objetivo del museo está dedicado a la memoria de las víctimas del holocausto nazi. En el centro se engloban los famosos campos de concentración de Auschwitz-Birkenau.

Fue catalogado como Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en 1979, cuenta con una superficie de 191 hectáreas dedicadas a no olvidar jamás; desde que abrió sus puertas cuenta con 25 millones de visitantes.

El Museo Británico de Londres (Reino Unido). Es lo más parecido a repasar la asignatura de Historia Universal sin moverte de un mismo lugar. Se ha catalogado como uno de los museos más importantes del mundo, sus piezas más famosas son la "piedra de Rosetta, los Frisos del Partenón y estatuas procedentes del desaparecido mausoleo de Halicarnaso.

Es el representante más importante del mundo de la sección del Antiguo Egipto de El Cairo, alberga colecciones que abarcan la mayor parte de los conocimientos humanos y fue de las primeras instituciones museísticas de Europa.

Esta edificación ha tenido en sus salas la presencia de hombres famosos como Gandhi, el dirigente más destacado del Movimiento de independencia indio, Instauró métodos de lucha social novedosos como la huelga de hambre, en sus programas

rechazaba la lucha armada recibió el Premio Nobel de la Paz y el Gobierno de la India otorga un premio al que denominan el Premio de la Paz de Mahatma Gandhi; Rudyard Kipling, escritor y poeta británico autor de cuentos infantiles, novelas y poesía, ha sido el escritor más joven que ha recibido el premio Nobel de Literatura; Bernard Shaw, dramaturgo, crítico y polemista irlandés cuya influencia en el teatro, la cultura y la política desde 1880, escribió más de 60 obras se convirtió en el principal dramaturgo de su generación, recibió el Premio Nobel de Literatura en 1925 y en 1938 y, Oscar Wilde considerado uno de los dramaturgos más destacados de Londres fue una celebridad de la época debido a su gran y aguzado ingenio obtuvo en 1876, el primer lugar en Literatura clásica.

Museo de Historia Natural de Nueva York (EUA). El museo es un icono del mundo de la Historia Natural ha aparecido en multitud de películas y novelas. Cuenta con una colección de más de 23 millones de especímenes, abarca distintos campos de la antropología, la zoología y la astrofísica, alberga 46 salas de exposición permanentes, laboratorios de investigación y su famosa biblioteca.

Museos del Vaticano. Formado por diferentes edificios temáticos, edificios pontificios, galerías monumentos y jardines. Alberga la pintoresca Capilla Sixtina, de esculturas importantes en la historia del arte como parte de la Apolo de Belvedere, el conjunto museístico del Vaticano.

Se añade el Museo Gregoriano Egipcio, que se estableció en 1839 y contiene los antiguos objetos extraídos de excavaciones, el Museo Gregoriano Etrusco, que cuenta con piezas que abarcan desde la edad de hierro hasta las ciudades etruscas y el museo Misionero Etnológico que cuenta con cuatro secciones dedicadas a las religiones de Asia, Oceanía, África y América.

Museo del Oro de Bogotá (Colombia). Sede de la colección de cerámicas, orfebrería y textiles prehispánicos más grandes del mundo. Propiedad del banco de la República de Colombia, cuenta con 34 mil piezas de oro, algunas de una belleza

excepcional además de su valor histórico, como la Balsa muisca o balsa dorada, pieza que representa un ritual de coronación.

Colección extraordinaria expuesta en cinco salas para viajar hasta las raíces de las diferentes culturas indígenas asentadas en la actual Colombia antes de la llegada de los españoles.

Deutsches Museum (Alemania). Es el museo de ciencia y tecnología más grande del mundo y se encuentra en Alemania, la opinión de los visitantes es que necesitas ocho días para visitarlo completo, ya que cuenta con 50 secciones que exponen un paseo por la fascinante historia de los avances de la humanidad, desde la era de piedra, pasando por la cerámica, la imprenta, el ferrocarril, la industria del petróleo, la informática y el internet.

Entre sus piezas más importantes destaca el primer avión accionado por los hermanos Wright, así como la producción más fiel de las cuevas de Altamira, España.

Museo Nacional de Antropología (México). Posee la colección más grande de arte precolombino del mundo, el edificio es una maravilla arquitectónica que se distribuye a través de un gran patio central con un total de 24 salas temáticas, el recinto reúne 40 mil años de historia del legado arqueológico de las culturas de Mesoamérica y la diversidad étnica en México.

Entre las piezas más emblemáticas, está la asombrosa Piedra del Sol, además cuenta con las monumentales esculturas teotihuacanas dedicadas a los dioses del agua; el monolito de Tláloc custodia la entrada, y se puede observar el bellissimo ajuar de la máscara de jade de la tumba de Pakal.

Museo de Pérgamo (Alemania). El arte, la cultura y la historia de la arqueología se concentran en un mismo lugar en Berlín: la isla de los dos museos. Los edificios

y museos se componen de un complejo impresionante que está dentro de Pérgamo, que es el más visitado de la isla.

Fue construido con el propósito de convertir un espléndido contenedor de las grandes joyas que atesora la entidad fue inaugurado en 1930, en el interior se encuentra la maravillosa colección de antigüedades y verdaderos tesoros como el Altar Pérgamo, que da nombre al museo, la puerta de Ishtar representa la antigua babilonia a la monumental puerta del mercado romano de Mileto, así como a la puerta de Astarté construida en el siglo VI antes de Cristo.

Museo Egipcio de Barcelona (España). Fue inaugurado en 1994 y cuenta con más 1,000 piezas de arte arqueológico egipcio en el centro de Barcelona. Fue el primer museo en España que refleja la temática faraónica, además de exponer su colección.

Tiene programada una serie de actividades culturales en el campus arqueológico, la colección es permanente y se desarrolla a través de dos plantas con piezas que muestran desde las creencias y prácticas funerarias, cosméticas y erotismo del mundo egipcio.

Museo del Apartheid (Sudáfrica). Cuando el Partido Nacional tomó el poder en Sudáfrica en 1948, se consolidó la segregación racial. Se sancionaron leyes que asignaron a cada ciudadano una categoría racial y un área urbana separada. El propósito del Museo del Apartheid es no olvidar la reflexión: dos pasos distintos con las leyendas "Blanco" y no "Blanco".

Museo Nacional de Tokio (Japón). Sus orígenes se remontan al año 1872, es el museo más antiguo y grande de Japón. Cuenta con 120 mil objetos que tratan la historia artística y arqueológica del Oriente. Se localiza en el parque Ueno en Tokio.

Es bellissimo porque consta de diferentes edificios separados entre sí, en el Honkan, edificio principal con se encuentra las obras de arte japonesas que datan del siglo XIX, como el relato de los viajes de Nakahama Manjiro, la joya cartográfica más preciada de 1850.

Museo Vasa, Estocolmo (Suecia). La silueta del Museo Vasa en Estocolmo anticipa la maravilla de un barco de madera de 69 metros del siglo XVII, que parece a punto de lanzarse a zarpar allende los mares.

Se construyó en 1990 para dar cabida a la verdadera joya histórica, se trata del único ejemplo de un barco de guerra del siglo XVII que ha sobrevivido hasta nuestros días. El gran buque zarpó el 10 de agosto de 1628, desde el puerto de Estocolmo, pero un error en la construcción hizo que escorara y se hundiera.

Museos destacados en la Ciudad de México

La Ciudad de México es una de las más bellas metrópolis del mundo y no es una sorpresa por qué tantos viajeros nacionales y extranjeros vienen a este destino para maravillarse con su oferta cultural. De hecho, nuestra capital es una de las ciudades con más museos en el mundo tiene más de 180 y entre ellos los más importantes están los siguientes diez.

Castillo de Chapultepec. Se trata del único castillo en el continente americano. La construcción se llevó a cabo entre 1785 y 1787 y su diseño fungió como casa de descanso por órdenes del entonces virrey Bernardo de Gálvez. También sirvió como sede del Colegio Militar, escenario de batallas durante la intervención estadounidense, residencia imperial, hogar de diversos presidentes. Hoy día, se puede caminar por sus corredores y maravillarse de decorado de las habitaciones que parecen congeladas en el tiempo.



Fuente: Cortesía del Castillo de Chapultepec

Museo Nacional de Antropología. La construcción del museo comenzó en 1963 y se prolongó por 19 meses. El proyecto fue concebido por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez y contó con la colaboración de Rafael Mijares y Jorge Campuzano. El museo cuenta con 80 mil metros cuadrados de espacios cubiertos, patios al aire libre, áreas de servicio y 24 salas de exhibición llenas de colecciones arqueológicas y etnográficas de México. El Museo Nacional de Antropología es uno de los 20 más importantes del mundo y el más trascendental en Latinoamérica.

Una de las salas siempre está destinada a exposiciones temporales, donde se exhiben piezas museográficas que provienen de diversos museos del mundo y su acceso es independiente. En la planta baja se encuentran las salas dedicadas a la introducción a la Antropología y las culturas del territorio mexicano. En el segundo se puede aprender sobre la cultura de los pueblos indígenas que han vivido en México desde siglos atrás hasta la actualidad.

El museo posee la colección más grande de arte precolombino del planeta, además de muestras arqueológicas y representaciones de templos o pirámides que hay en el país. Cuenta con la famosa Piedra del Sol, la Coatlicue y el monolito de Tláloc, ejemplos maravillosos de nuestros ancestros, al igual que la monita de obsidiana, una vasija tallada en vidrio volcánico tiene una belleza sin igual.



Fuente: Cortesía del museo Antropología

Museo Nacional de las Culturas. El inmueble data del siglo XVIII y el museo fue inaugurado en 1965. Previamente fue Casa de Moneda, Cuartel de Guardia de los Supremos Poderes, Ministerio de Hacienda, Suprema Corte de Justicia, Correo Nacional, Departamento de Estadística, casa y oficina del ministro de Relaciones Interiores y Exteriores y cuartel de bomberos entre otras más. En 1865 se convirtió en el primer museo en México.

Hoy en día, el Museo Nacional de las Culturas es único en su tipo y no existe otro igual en Latinoamérica debido a que se enfoca en las culturas pasadas y presentes del mundo. Actualmente cuenta con ocho salas de exposiciones permanentes y dos temporales. Desde su fundación, el museo ha recibido 17,000 piezas de museos de varios países, entre ellos, textiles, objetos de vidrio, porcelana, fotografías, armas, joyas y esculturas.

Actualmente el museo cuenta con la sala Mediterráneo y más ejemplos de culturas que provienen de Egipto, Persia, Levante, Mesopotamia, Grecia, China y Corea. La biblioteca Pedro Bosch Gimpera tiene un acervo de 32 mil volúmenes y es un excelente registro de consulta e investigación. Al entrar a la biblioteca se encuentra el mural *Revolución* del oaxaqueño Rufino Tamayo, que pintó en 1938.



Fuente: Cortesía del Museo Nacional de las Culturas.

Museo Soumaya. Se trata de uno de los museos más nuevos de la Ciudad de México. Sus puertas abrieron el 29 de marzo del 2011 y se considera uno de los más completos en su tipo. Es auspiciado por el empresario mexicano Carlos Slim y honra la memoria de su esposa Soumaya Domit Gemayel. El diseño es del arquitecto Fernando Romero. La estructura asimétrica plateada con formas suaves tiene reminiscencias a la obra escultórica de Rodin. Alcanza una altura de 46 metros y está recubierto por 16,000 placas de aluminio hexagonales. Los paneles no se apoyan en el suelo, ni se tocan entre sí, por lo que da la impresión de que flotan alrededor del edificio.

Además del costo del edificio (47 millones de euros), el acervo artístico en su interior es invaluable. El museo no tiene un discurso cronológico, pero sí un orden temático. Ahí se hayan 66 mil obras y que representan 30 siglos de arte y cultura. Algunos de los grandes maestros que aquí se presentan son Rodin, Salvador Dalí, Bartolomé Esteban Murillo, Tamayo y Tintoretto, sólo por mencionar algunos. En Soumaya se encuentra el acervo más grande de Auguste Rodin, fuera de Francia, entre otras obras *El Pensador*, escultura fundida en bronce, titulada en un primer momento como *El poeta*, en alusión a Dante, es la obra más celebre del artista.

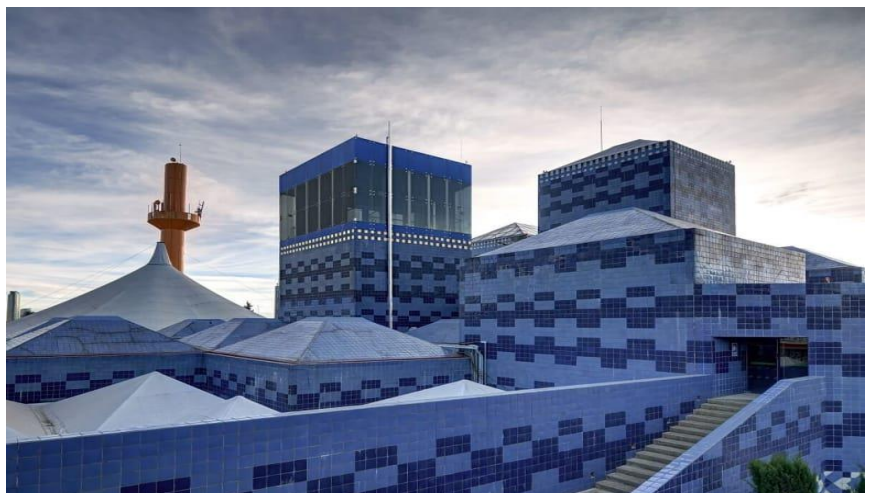


Fuente: Cortesía del Museo Soumaya.

Papalote Museo del Niño. En 1993 se sumó al movimiento de los museos interactivos o mejor conocido como de tercera generación. El peculiar edificio con azulejos color azul fue diseñado por el arquitecto Ricardo Legorreta. Los murales en techos y paredes fueron pintados por niños mexicanos.

El museo está enfocado al aprendizaje, la comunicación y la convivencia a través de exposiciones interactivas sobre ciencia, tecnología y artes. El objetivo principal es propiciar el aprendizaje a través de experiencias que acerquen a los más pequeños a comprender el mundo que los rodea.

El museo se divide en 5 grandes áreas temáticas: Soy, Pertenezco, Comprendo, Expreso y Comunico. En estas salas se estimulan las habilidades a través de juegos y exposiciones. La sala de exhibiciones temporales, el domo digital y la megapantalla también forman parte de sus instalaciones. Aquí se instauró una de las primeras pantallas IMAX en Latinoamérica y constantemente estrenan funciones.



Fuente: Cortesía del Museo Papalote

Palacio de Bellas Artes. La construcción de este bello edificio comenzó el 2 de agosto de 1904 con el fin de sustituir al demolido Teatro Nacional de México. Para ello, se requirieron los servicios del arquitecto italiano Admo Boari, quien en su diseño incluyó estilos Art Nouveau y Art Decó y decoraciones con mármol blanco de Carrara para la fachada principal y otros mármoles de distintos tonos para los interiores. Al poco tiempo, se colocaron obras de grandes muralistas mexicanos como David Alfaro Siqueiros, Diego Rivera, José Clemente Orozco, Rufino Tamayo, Roberto Montenegro, Manuel Rodríguez Lozano y Jorge González Camarena.

A lo largo y ancho se encuentran 17 obras murales de siete artistas nacionales que plasmaron lo mejor de su arte entre 1928 y 1963. Además de estas piezas, el museo ofrece un programa de exposiciones temporales sobre lo mejor del arte mundial. Las obras del famoso pintor El Greco fueron expuestas en este recinto.

El teatro en su interior es exquisito, detrás del escenario se encuentra un telón anti fuegos (con un peso de 24 toneladas), único en el mundo dentro de un teatro de ópera, fue realizado por la Casa Tiffany de Nueva York y refleja una escena con los volcanes Popocatépetl e Iztaccíhuatl. Del techo cuelga una hermosa lámpara de cristales, obra del húngaro Geza Marotti, en la que se representa a Apolo, el dios griego rodeado de las musas de las artes.



Fuente: Palacio de Bellas Artes

Museo Nacional de Arte. El edificio que hoy ocupa el Munal se construyó a principios del siglo XX por órdenes del entonces presidente Porfirio Díaz en los terrenos que antes ocupó el antiguo hospital de San Andrés, lugar donde se embalsamó y exhibió el cadáver del emperador Maximiliano de Habsburgo. En 1982, sus puertas abrieron como museo. El estilo ecléctico del edificio combina de forma armónica muchos elementos arquitectónicos y decorativos de diversas épocas, aunque predominan varias reminiscencias de estilo neoclásico y renacentista.

El arte que contiene es una compilación entre 1550 y 1954 de artistas locales y extranjeros que plasmaron sus obras en nuestro país. En la actualidad el museo cuenta con más de 4 mil piezas que ubican al museo como una de las colecciones públicas de arte mexicano más importantes en nuestro país. Algunas de las obras más importantes son *Paisaje Zapatista* de Diego Rivera, *Auto-retrato* de David Alfaro Siqueiros y *La Nube* de Gerardo Murillo, Doctor Atl entre varias más.

Museo Tamayo. El museo fue fundado en 1981 por Rufino Tamayo, quien siempre estuvo interesado en que el recinto que iba a albergar su arte por los siguientes años estuviera ubicado en la primera sección del bosque de Chapultepec. Fue así como el gobierno cedió los terrenos en donde antes se encontraba el Campo Azteca de Golf. Su diseño corresponde a los arquitectos mexicanos Teodoro González de León y Abraham Zabludovsky.

Dentro de sus siete salas se producen innovadoras exposiciones de lo más representativo del arte contemporáneo internacional y por supuesto, innumerables piezas de Tamayo, además de 315 obras que fueron realizadas por Pablo Picasso, Joan Miró, Roberto Sebastián Matta, Max Ernst, Fernando Botero, René Magritte, Francisco Toledo y muchos otros pintores reconocidos internacionalmente.



Fuente: Cortesía del Museo Tamayo

En la sala Tamayo se encuentran 47 de las mejores obras del pintor mexicano, entre ellas el *Retrato de Ofelia*, que pintó para su esposa poco tiempo antes de que ella muriera y *El muchacho del violín*, su último trabajo, que terminó a los 91 años de edad.

Museo Frida Kahlo. Este museo es también conocido como la Casa Azul, ahí nació, vivió y murió Frida Kahlo. Su familia fue dueña de esta casa desde 1904. Cuatro años después de su muerte, en 1958, se decidió que sus interiores se convertirían en un museo donde los visitantes pudieran ver el taller donde la artista plasmó algunas de sus mejores obras.



Fuente: Cortesía del Museo Frida Kahlo

Al recorrer las habitaciones se tiene la sensación de que Frida aún no abandona el lugar. Todo está tal y como ella lo dejó hace más de 60 años. Sus objetos personales revelan el universo íntimo de la artista latinoamericana más reconocida en el mundo.

Aquí se encuentran dispuestas las pinturas y brochas que utilizaba, hasta los lienzos que usó para sus cuadros. Otros espacios del museo son la biblioteca personal de



Frida, la cama que utilizó para pintar debido a la inmovilización de su columna después de su accidente, la cocina donde ella y su familia prefirieron utilizar fuego a base de leña y no de gas, así como el patio central donde constantemente se sentaba para inspirarse.

Fuente: Cortesía del Museo Frida Kahlo

Algunas de las obras más importantes que aquí podrás ver son *Viva la vida* (1954), *Frida y la cesárea* (1931) y *Retrato de mi padre Wilhem Kahlo* (1952).

En 2007, en el centenario de su nacimiento, se dio a conocer el contenido de un archivo que permaneció secreto por casi medio siglo. Déjate perder entre los 22 mil documentos, 6,500 fotografías, 3,874 revistas y publicaciones, decenas de dibujos, vestidos, juguetes, corsés, medicinas y otros objetos personales que pertenecieron a la gran artista.



Fuente: Cortesía del Museo Frida Kahlo

Museo Franz Mayer. El museo se inauguró en 1986, once años después de la muerte de su benefactor, Franz Mayer-Traumann Altschul, empresario y filántropo alemán que eligió a México como su país de residencia y que, con el tiempo, su gusto por la naturaleza y el arte llevó a que su colección fuera un regalo preciado para nuestra nación. Inicialmente el edificio fue la sede de la Casa del peso de la

harina y posteriormente tuvo varios usos. En 1582 Pedro López fundó el Hospital de los Desamparados y en 1604 fungió como Hospital de la Orden de San Juan de Dios o fue conocido como Hospital de la Mujer hasta 1820. Hoy en día se ubica en la Plaza de la Santa Veracruz, junto al Museo Nacional de la Estampa.

Cuenta con una de las mejores colecciones de artes decorativas de México, conformada por 30 mil piezas que datan de los siglos XVI y XIX procedentes de México, Europa y Oriente. Reúne una importante exposición sobre cerámica esmaltada conocida como talavera que Franz Mayer coleccionó durante varios años. Su biblioteca *Rogelio Casas Alatríste*, alberga 22,000 volúmenes, algunos de ellos datan del siglo XV, así como 800 ediciones distintas en 19 idiomas sobre El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha. El museo Franz Mayer, también es sede de diversas exposiciones temporales de arte, diseño contemporáneo y fotografía.

El 7 de octubre del 2004, el claustro del Museo Franz Mayer fue declarado como la primera zona de la paz en la Ciudad de México por Tenzin Gyatso XIV Dalai Lama y premio Nobel de la Paz en 1989.

Museos universitarios

La Ciudad de México es uno de los sitios con el mayor número de espacios museísticos y particularmente la oferta de la Universidad Nacional Autónoma de México, es amplia. A continuación, se describen algunos de los espacios con los que cuenta la Máxima Casa de Estudios.

MUCA. Ubicado en el costado sur de la Torre de Rectoría de Ciudad Universitaria, el Museo Universitario de Ciencias y Artes, cuenta con salas permanentes y de exposiciones temporales en diversos formatos, que incluye el video, la instalación y el arte digital.

MUCA-Roma. El Muca Roma es un laboratorio de proyectos de artes plásticas. Además de exposiciones, ofrece talleres, conferencias y mesas de debates. Cuenta con un Centro de Documentación abierto a especialistas y público interesado en realizar investigación.

Antiguo Colegio de San Ildefonso. Ubicado en la calle de Justo Sierra #16, en el Centro Histórico de la Ciudad de México, el Antiguo Colegio de San Ildefonso forma parte del patrimonio de la UNAM. Ofrece exposiciones temporales, además de sus salas permanentes, enfocadas a difundir el acervo histórico y artístico de México.



Fuente: Cortesía del Antiguo Colegio de San Ildefonso

Palacio de la Autonomía. Ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, el Palacio de la Autonomía es un bello edificio que en 1929 fue testigo de la firma de la autonomía de la Universidad Nacional de México, ahora UNAM.

En su interior se encuentran espacios como el Museo de Odontología, el Salón de Vestigios que alberga diversas exposiciones temporales; además de ser una de las sedes de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (antes CELE).

Casa del Lago. La Casa del Lago se encuentra al interior de la primera sección del Bosque de Chapultepec. La construcción es una casona edificada en 1906 por el gobierno del entonces presidente Porfirio Díaz. Cuenta con seis foros para espectáculos; así como salas para exposiciones y espacios para talleres.



Fuente: Cortesía de Casa de Lago

Academia de San Carlos. Ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, este recinto alberga muestras artísticas desde el siglo XVIII a la fecha. Cuenta con una colección de más de 60 mil objetos producto de la historia de la Escuela. Además, el edificio es custodiado por la UNAM y por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.



Fuente: Cortesía de la Academia de San Carlos

Museo del Chopo. Está situado en el centro de la capital del país. El edificio es una muestra del artista Noveau, originario de Alemania. Su historia en la colonia Santa María la Ribera, data de hace más de 100 años. En un principio, alojó al Museo

Nacional de Historia Natural. Para 1975 se convirtió en espacio promotor de la cultura universitaria y del arte actual.



Fuente: Cortesía de la Academia de San Carlos

MUAC. El Museo Universitario de Arte Contemporáneo fue concebido para completar el proyecto arquitectónico del Centro Cultural Universitario. Reúne una colección con las principales y más destacadas propuestas de la producción artística en nuestro país desde 1952.



Fuente: Cortesía del MUAC

Museo de la Luz. Se trata de un espacio interactivo, el cual ofrece actividades, talleres, charlas, conferencias, entre otros, con la finalidad de presentar una visión integral de la cultura.



Fuente: Cortesía del Museo de la Luz

Palacio de Minería. Obra de la arquitectura neoclásica en México, el Palacio de Minería se ubica en la calle de Tacuba en el Centro Histórico de la Ciudad de México. El Palacio de Minería fue uno de los primeros inmuebles diseñados para la preparación de ingenieros y especialistas en metalurgia. A partir de 1967, el Palacio de Minería se convirtió en centro de actividades académicas y culturales.



Fuente: Cortesía del Palacio de Minería

Universum. Se encuentra en la Zona Cultural de Ciudad Universitaria. El Museo de las Ciencias Universum, con 11 salas dedicadas a diversas áreas, una más de exposiciones temporales todas ellas dedicadas a la divulgación de los fenómenos científicos del mundo.



Fuente: Cortesía del UNIVERSUM

CCU Tlatelolco. Ubicado en el edificio que por cuatro décadas ocupara la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco abrió sus puertas en 2007. Es uno de los centros más importantes de difusión cultural, ya que alberga el Memorial del 68, legado de uno de los acontecimientos sociales más importantes en la historia del país.

Museo de la Medicina Mexicana. Ubicado en la calle de Brasil, en el Centro Histórico, este edificio albergó durante la época de la Nueva España al Tribunal del Santo Oficio de la Inquisición. A través de las 24 salas que conforman la galería, se busca ofrecer una aproximación social de las enfermedades y su cuidado, la cual permita entender a la salud de una manera mucho más humana de la Normatividad de Adquisiciones, en especial en la atención a la aplicación de los montos máximos de adjudicación que se encuentren vigentes al momento de cada operación.

Además de enviar evidencia documental de su cumplimiento en aquellas operaciones que se hayan realizado en 2012.



Fuente: Cortesía de Fundación UNAM

III. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MUSEOS

¿Cómo administrar un museo? La respuesta se encuentra en: El papel de los Museos y el Código Profesional de Deontología (Parte de la Ética que trata de los deberes y principios que afectan a una profesión). Ambos se encargan de garantizar una administración profesional de los servicios del museo.

Estas normas pueden evolucionar para responder a determinadas exigencias locales y otras peticiones del personal del museo. Administrar el museo para ser eficiente, le permitirá al museo contar con la confianza del público que recibe.

El director o la persona que dirige el museo ocupa un puesto clave y debe ser directamente responsable ante el órgano rector, el cual, al nombrarlo, debe de contar con el derecho de supervisar los conocimientos y cualidades requeridos para ocupar eficazmente dicho puesto. Ello exige capacidades intelectuales y conocimientos profesionales basados en una conducta deontológica de alto nivel.

Si analizamos de un modo más concreto la gestión de museos desde un punto de vista filosófico y práctico, Lewis (2007) en un seminario internacional sobre la gestión y administración de museos nos habla de cuatro conceptos básicos:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Motivación (Liderazgo, Comunicación)
- d. Control (Toma de Decisiones)

La planeación, en primer lugar, sería preciso definir los objetivos, paso previo para poder conducir al museo hacia sus metas propuestas, en el marco de las funciones sustantivas del museo: Adquisición, investigación, conservación, documentación, educación y exposición.

Dentro de la planeación se incluye la programación de todas las actividades, se realiza una valoración de todos los recursos necesarios financieros (presupuestos) y humanos que influyen para el logro de los objetivos.

La organización engloba la gestión de los recursos necesarios para lograr los objetivos tanto financieros como los objetivos con los recursos humanos. La organización implica una estructuración del personal y una definición de las actividades programadas en los planes que conllevan al cumplimiento de los objetivos. Dentro de un Organigrama se establece la jerarquía y las relaciones, y es aquí donde se va a centrar básicamente el trabajo de investigación, saber claramente la cadena mando quién tiene que hacer y como lo debe de hacer.

La dirección: Toda organización debe lograr una comunicación entre el personal y el conocimiento, donde la Institución asuma y de cumplimiento a los objetivos. La delegación y la descentralización destacan por muchos profesionales que contribuyan a motivar al personal para que realmente exista un trabajo de equipo.

El control es necesario para evaluar si el museo está en vías de alcanzar los objetivos propuestos y por tanto si la institución efectivamente cumple con las funciones básicas. La gestión de museos es un tema que se encuentra en plena actualidad desde los años 60 del siglo pasado, así como la constitución oficial de un nuevo Comité Internacional de Gestión, el cual creo el Consejo de Museos en la conferencia internacional de este organismo que se celebró en la Haya en 1989.

El profesional del museo según la definición tradicional y conocida de ICOM. Es la persona que conoce e incorpora de manera literal el reglamento de museos, fundamentalmente en la: Adquisición, conservación, documentación, investigación y educación.

Sus funciones y actividades, las deben llevar a cabo los diferentes servicios del museo. El nivel formativo de los profesionales de museos es sin duda muy alto:

nueve de cada diez disponen de una licenciatura y maestría; más de la mitad tienen formación universitaria de doctorado. En general, los más jóvenes presentan niveles formativos más elevados. Los museos estatales cuentan con más licenciados y doctores, mientras que en los museos locales hay más masters y/o posgrados.

La Museología, es una disciplina que estudia los museos, su historia, su influjo en la sociedad y las técnicas de catalogación y conservación de piezas artísticas declaradas por expertos en la materia. A los profesionales de museos, se les llama museólogos o museógrafos, y se dedican a la museografía, que es la técnica y práctica relativa al funcionamiento de un museo, mientras que el Curador es la persona que se encarga de ordenar de manera sistemática las piezas artísticas de un museo.

Debido al incremento de las actividades, se ha llegado a la especialización, tras ella viene la profesionalización y después la departamentalización, en este caso demanda la creación de una estructura organizativa en la cual se definen las dependencias y jerárquicas que se establecen entre los diferentes profesionales que integran el museo para que lleven a cabo de forma armónica sus funciones.

Una estructura organizativa formal tiene su representación gráfica en el organigrama del museo. En él se establece la coordinación necesaria para evitar que surjan fricciones entre el personal de las diferentes áreas y servicios, así como estimular el trabajo en equipo y crear un clima laboral armonioso. El organigrama contribuye, entre otros, a: dividir el trabajo; mejorar la comunicación, a entender los diferentes niveles de autoridad-responsabilidad; lo que favorece la coordinación entre los distintos responsables del trabajo en el museo.

En la gestión de museos son básicos: La coordinación y la descentralización ya que incrementa las responsabilidades individuales. Existen dos tipos básicos de estructura de personal:

- **Estructura vertical.** Son departamentos separados dependiendo en línea directa de la dirección. Cada departamento responde a las demandas que parecen adecuadas. Los peligros son: La duplicación de actividades, vacíos y enfrentamientos entre departamentos.
- **Estructura horizontal.** Aunque cada departamento tenga su jefe, existe una estructura o equipo de gestión, por encima de ese nivel de jefatura que coordina y dirige el desarrollo conjunto de los distintos departamentos.

Cada museo, según su política, objetivos y tamaño debe estudiar y establecer la estructura más adecuada de personal para poder cumplir las funciones. Por ejemplo, en el caso de los museos españoles, de acuerdo con el Ministerio de la Cultura a través del Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (R.D. 620/1987 de 10 de abril), se señala que, para el adecuado funcionamiento de los Museos de Titularidad Estatal conforme a sus fines, todas las funciones y servicios de los mismos se integran en las siguientes áreas básicas de trabajo dependientes de la dirección del museo:

- a) Conservación e Investigación
- b) Difusión
- c) Administración

a) Área de Conservación e Investigación. Se encarga de las funciones de documentación (identificación, control científico), preservación y restauración (tratamiento) y el seguimiento de la acción cultural del museo. En esta área se ocupan de las siguientes actividades:

- Elaborar instrumentos de descripción para el análisis científico de los fondos.
- Realizar el examen técnico y analítico para la preservación, rehabilitación y restauración de los fondos.
- Elaborar y ejecutar programas de investigación.
- Redactar publicaciones científicas y divulgativas

b) Área de Difusión. Atenderá a los aspectos de exposición, comunicación y educación.

c) Área de Administración. Integrará las funciones relacionadas con el registro de los fondos y seguridad y la gestión económica administrativa y régimen del museo. Siguiendo las subdivisiones en las áreas definidas por los españoles o siguiendo esquemas ingleses o americanos, se han propuesto dos esquemas básicos de organigramas de personal para museos grandes, a partir de la creación de varios departamentos que desarrollen las funciones del museo en su totalidad.

Un museo grande debería estar subdividido en diferentes secciones científicas con un conservador facultativo a la cabeza de cada una de ellas (historia, arte, artes aplicadas). Ya que los conservadores facultativos son cabezas de departamento o sección, es conveniente, según Burcaw (1983), por su importancia, dar el mismo título a los otros jefes de departamento, es decir, conservadores de documentación. De este modo se pueden solucionar muchos enfrentamientos entre el personal de museos por las diferencias de nivel.

Otra constante es necesario crear, dentro del organigrama general, un Departamento de Registro o Documentación, que sea responsable del control de la documentación sobre los fondos del museo, registros, inventarios, catálogos, índices, así como los movimientos de piezas tanto internas como externas al museo.

Las actividades de los diferentes departamentos serían las siguientes: En esta estructura de personal se conciben dentro de las tres áreas de Conservación e Investigación, Difusión y de Administración, los siguientes departamentos:

- Departamentos técnicos de Investigación, tantos como lo requiera el museo
- Departamento técnico de Conservación,
- Departamento técnico de Documentación,

- Departamento técnico de Difusión
- Departamento de Administración.

Resumiendo, se podría decir que en el museo la elaboración del organigrama de personal se diseña por el incremento de presiones antes inexistentes; por lo que el punto clave de una buena gestión y organización museística, debe llevar implícitos dos factores básicos en una buena gestión: la coordinación y la motivación del personal.

Formación de Profesionales de Museos

De la definición del Profesional de Museos dada por el ICOM se desprende la necesidad de tener una formación especializada o académica y experiencia práctica equivalente, para ser considerado como tal. Aunque la formación no se cita en la propia definición, se debe reconocer la importancia de ésta, así como la de una continua preparación, al igual que ocurre en cualquier actividad profesional.

Se ha destacado que, a pesar de la existencia de gran número de cursos de museología impartidos en todo el mundo, la mayor parte de los trabajadores de museos no han tenido una formación específica y esto se puede constatar en nuestro país en el que muchos se reconocen "autodidactas" en museología (Bravo, 1995).

La formación museológica de los profesionales puede contribuir en gran medida a que otros profesionales que intervienen en los museos -el conservador, el educador, el diseñador, el documentalista, el bibliotecario, incluso los vigilantes, los técnicos de mantenimiento- conciban el trabajo que ahí se realiza, no como algo fragmentado sino como un conjunto unitario. La formación abarca la práctica de conservación, documentación, inventario, catálogo de las piezas, educación y exposición, la formación museológica es unitaria a pesar de su interdisciplinariedad.

Código de Ética Profesional

El ICOM plantea que el profesional de museos debe respetar un código fundamental de ética profesional. Varios códigos de ética se han formulado por las Asociaciones de Museos, al parecer no todos han tenido la capacidad de hacerlos cumplir tal como sucede en otras profesiones.

En el caso de nuestro país, no existe algo parecido, debido a que ni siquiera hay un Reglamento de Conservadores de Museos y por tanto debemos hacer referencia y quizá aplicar el Código de Ética Profesional de ICOM, que fue adoptado en la 14a Asamblea General de ICOM celebrada en Buenos Aires en 1986.

El Código define un mínimo de requerimientos que deben ser puestos en práctica por los miembros de la profesión museística, tratando temas tan polémicos y actuales como: apoyo comercial y patrocinio, la política de adquisiciones, la tienda del museo y las actividades comerciales, la adquisición y el material ilícito, los préstamos entre museos, las obligaciones éticas de los miembros de la profesión museística, servicios al público, confidencialidad, relaciones interprofesionales, autenticación, valoración.

De acuerdo con Caballero (1981), el Código ha sido traducido al español, pero sigue siendo urgente su difusión por parte del Comité Nacional del ICOM a todos los profesionales de Museos de habla hispana, no sólo los museos estatales sino a la variada tipología, según la dependencia administrativa, de los museos.

En conclusión, se ha visto a lo largo del trabajo la importancia que en la vida actual los museos tienen personal y su organización y gestión. Pero por el otro lado, de todos es conocido las carencias del personal en los museos, y mientras el problema persiste es básico buscar la solución, es importante hablar de un tema como es la gestión de museos en el mundo.

IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS MUSEOS UNIVERSITARIOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

En el diagnóstico de la situación de los museos, en general, y en el caso particular de los museos universitarios en la Ciudad de México, intervienen cinco factores que se analizarán a continuación: La normatividad tanto internacional, como nacional y local; planeación de los procesos curatoriales; procesos de curaduría, difusión y finanzas.

A. Normatividad: Internacional, Nacional y Local

Todos los responsables del tratamiento y de la interpretación de los múltiples aspectos del patrimonio cultural mundial, material o inmaterial, tanto a nivel nacional como local, tienen el deber de fortalecer la confianza que han depositado en ellos. A este propósito pueden contribuir, en gran medida, sensibilizar al público respecto del papel, la misión y la manera de administrar su museo. Asimismo, es importante contar con un marco institucional que proteja y promueva el patrimonio público, lo que a su vez exige una buena organización de los museos, así como un servicio a la medida de sus responsabilidades. Toda institución debe publicar su constitución escrita, sus estatutos u otros documentos oficiales de conformidad con las leyes nacionales y aquellas internacionales a las que se haya adherido.

Debe señalar con claridad sus objetivos, su estatuto jurídico, su misión y su carácter permanente de organismo con fines no lucrativos. La orientación estratégica y la supervisión del museo competen en general al órgano rector, el que debe preparar y divulgar una declaración sobre las metas, los objetivos y la política del museo. También es conveniente definir el papel y la composición de dicho órgano.

La actividad del museo requiere la existencia de locales habilitados en un marco adecuado para cumplir las funciones primordiales definidas en la misión del órgano rector por lo que este debe establecer por escrito una política que contribuya a instaurar buenas relaciones entre los voluntarios y el personal; ambos deben

conocer muy bien el Código de Deontología del ICOM, así como otros códigos y leyes vigentes. El órgano rector no debe nunca exigir al personal o a los voluntarios que actúen de una forma que se pueda ver afectada la Ética.

En el caso de un museo universitario se presentó un problema, el cual pudo ocurrir en cualquiera de ellos. El presupuesto asignado anualmente a los museos para que lleven a cabo sus actividades sustantivas se debe ejercer de la manera más eficiente posible, ajustándose a las disposiciones del marco jurídico, entre las que se encuentra cumplir con los lineamientos normativos de la Institución.

El desconocimiento de la normativa y las exigencias para cumplir con los proyectos del museo, sin la suficiente planeación, llevo al incumplimiento de la misma, al momento de ejecutar el servicio de traslado de obra artística internacional. Es preciso señalar que tanto la administración central como la del museo, no tenían el conocimiento acerca del procedimiento y en consecuencia el formato correcto para llevarla a cabo. La Dirección de Comercio Exterior, perteneciente a la Dirección General de Proveduría de la Institución no tenía bien definido si era una compra o un servicio y en consecuencia quién debería de ejecutar la solicitud ante el Honorable Comité de Adquisiciones. Si bien, la Normativa de la Institución señala los montos y cómo se debe aplicar el presupuesto, también se refiere a la persona que le corresponde elaborar las compras y contratar los servicios.

La Institución ejerce el presupuesto que tiene asignado por programas y partidas presupuestales las cuales se norman, de acuerdo a que se trate de Directas, Reguladas y Centralizadas; además de que los traslados de obra artística internacional no se realizaban en la Institución, hecho que surgió con la apertura del museo en 2008, esto dio la pauta para ejercer el presupuesto de la partida "257 Gastos de Importaciones y Exportaciones", que se encuentra centralizada por la Dirección General de Proveduría. En esos momentos no había un procedimiento que mostrara a quién le correspondía la responsabilidad y cómo debía ejercer el

presupuesto de la Dirección General de Artes Visuales, lo que ocasionó que se incumpliera ante el H. Comité de Adquisiciones.

Esta situación la detectó la Auditoría Superior de la Federación en una revisión de la cuenta anual y de transparencia que se realizó a la Universidad Nacional Autónoma de México en el año 2011, por lo que solicitó al Órgano de Control la revisión ante el incumplimiento de la Normatividad Universitaria, para fincar responsabilidades a quien contrató de manera directa el servicio de traslado de obra internacional por un monto que, de acuerdo con la Normativa institucional se debió de someter y recibir autorización por parte del H. Comité de Adquisiciones.

De esta manera se desprendió una inconformidad y la solicitud de aclaración por parte del órgano de control para que se investigará el incumplimiento de la normatividad institucional, en las instancias que había intervenido: La Dirección General de Artes Visuales, como institución solicitante y la Dirección General de Proveeduría, como dirección que recibió la solicitud para que se llevara a cabo el servicio.

B. Planeación en los Comités Curatoriales

La actividad de planeación requiere que el Consejo lleve a cabo su labor, por lo que debe contar con un Reglamento Interno de Operación, que regule entre otras las siguientes actividades:

- Evaluar y asesorar sus programas curatoriales (exposiciones y ediciones relacionadas) y académicos
- Discutir las políticas de curaduría y programación
- Transmitir a la Dirección General y al Curador(a) en Jefe la planeación de las exposiciones que se van a realizar
- Realizar una valoración de la Institución para contribuir a mejorar el desempeño e imagen pública
- Canalizar las programaciones y sugerencias y/o proyectos

- Vigilar el cumplimiento de la misión y filosofía del museo, a favor de la autonomía cultural y artística
- Brindar respaldo político al proyecto del museo y favorecer las relaciones entre el museo, las autoridades, nacionales, internacionales y la comunidad artística y los públicos
- Aportar perspectivas críticas y proponen estrategias e iniciativas para consolidar las líneas de acción del museo.

Para la conformación del Consejo se debe tener en cuenta:

- Perfil de los miembros externos
- Figuras destacadas y reconocidas en el ámbito del arte, como creadores, gestores o académicos
- No laboran en ninguna área a fin al lugar donde pertenece el museo
- No representar en su función de miembros del comité a ninguna institución pública o privada cuyos proyectos estén involucrados en la programación del museo
- No recibir remuneración económica por su participación en el Comité
- No proponer proyectos en los que estén involucrados, de manera directa, en su concepción o producción
- Preservar la confidencialidad, cuando así sea expresada, respecto a los aspectos tratados en el Comité
- Contar con disposición para el trabajo y los acuerdos dentro de una dinámica colegiada

Una fuente de problemas también puede ser la falta de un Reglamento Interno, en el que quede constancia de:

- Atribuciones y tareas generales del Comité (como cuerpo colegiado)
- Definición y planeación del programa de exposiciones del museo, a partir de establecer los criterios generales que orientan las políticas de programación

- Aprobación o rechazo de las propuestas del programa de exposiciones del museo y en su caso solicita, información adicional de cada una al Curador en Jefe
- Quienes son sus miembros permanentes y convocarlos para que propongan proyectos y evalúen las propuestas externas, así como las iniciativas de colaboración inter-institucional, ponderando los aspectos operativos, de factibilidad, oportunidad y coherencia estética, teórica, académica y educativa de los proyectos
- Evalúa periódicamente y de manera crítica el desarrollo, resultados cualitativos del programa de exposiciones, así como su recepción pública y mediática.

Entre las atribuciones particulares de los miembros del Comité, se cuentan las siguientes:

- Participar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Comité
- Planear la programación de las exposiciones que se llevarán en el museo
- Asesorar las propuestas de adquisiciones de las piezas artísticas
- Tomar la decisión del tiempo de las exposiciones en las salas del museo

C. Procesos de la Curaduría

Otra fuente de conflictos radica en la falta de procesos de curaduría por lo que es fundamental que: Las colecciones se presenten con regularidad al público en horarios razonables y respetando las normas de salud, seguridad y accesibilidad de los visitantes y del personal. Es preciso evaluar que se brinda atención especial a las personas con necesidades específicas. La naturaleza de las colecciones exige que el órgano rector las proteja de robos y del deterioro de las presentaciones, las exposiciones, los espacios de trabajo o de almacén, así como durante su traslado, mismo que debe llevar a cabo un especialista.

La información anexa acerca del contexto también revisten importancia ya que a menudo permiten conocer mejor el objeto o el ejemplar en cuestión. Por ello además de los motivos jurídicos un museo no debe adquirir objetos cuya recuperación haya sido prohibida o haya provocado la destrucción o el deterioro intencional, o no, de monumentos, sitios arqueológicos o geológicos, especies y hábitats naturales o que no se ha comunicado el descubrimiento a los propietarios u ocupantes del terreno o a las autoridades jurídicas o gubernamentales competentes.

Además, un museo no debe adquirir ningún ejemplar biológico o geológico que haya sido recogido, vendido o transferido de una manera contraria a las leyes locales, nacionales, regionales o internacionales o a los tratados relativos a la protección de las especies o de la naturaleza del país.

En el caso de las colecciones de restos humanos y los objetos con carácter sagrado se pueden adquirir, pero deben conservarse con seguridad y ser tratados con respeto, de acuerdo con las normas de la profesión y de conformidad con los intereses y creencias de los miembros de la comunidad y de los grupos étnicos y religiosos de donde son originarios estos objetos.

Hay que tener en cuenta además el medio natural y social de donde provienen los ejemplares botánicos y zoológicos vivos, así como la legislación local, nacional, regional o los tratados internacionales relativos a la protección de las especies o a la conservación de la naturaleza.

Por último, el carácter permanente de las colecciones de museo, cuya constitución depende de mecenas privados, convierte el hecho de desprenderse de un objeto en un problema crítico. Por ello, muchos museos no cuentan con el derecho jurídico de cesión. Cuando un museo tiene el poder jurídico para desprenderse de un objeto o de ejemplares provenientes de sus colecciones solo debe hacerlo si conoce perfectamente el valor de estos elementos, su carácter (renovable o no), su estatuto jurídico y lo que podría provocar en materia de pérdida de la confianza del público.

D. Difusión

La difusión cultural en el museo se relaciona con otros muchos elementos que se desarrollan en él, por lo que hablar de la difusión lleva a considerar numerosos aspectos de concepto y de su gestión. La difusión consiste en la acción de propagar o dar a conocer algo al público, con lo que se pone algo al alcance de la mayoría lo que en un determinado momento sólo estaba disponible para unos cuantos. Para Mota (1988, p. 245) la difusión consiste en: "...poner al alcance de todo el mundo un tema complejo, cultural, científico o técnico".

La difusión es la función que se encarga directamente de relacionar al museo con la sociedad. Con este propósito se comunica el contenido de las colecciones del museo al público, lo que permite transmitir el mensaje acerca del patrimonio guardado en el museo, así como los fines y valores de la institución, su historia y trascendencia cultural. Sin esta función, que actúa de intermediaria, sólo se lleva a cabo en una pequeña parte de la sociedad, en una minoría instruida que se interesa por el museo, sería insuficiente porque en realidad lo que se busca, particularmente con los museos de las universidades públicas es que grandes grupos de la población accedan a ellos y lleguen a comprender el significado de lo expuesto.

Naturalmente no se puede pensar que la importancia que hoy en día se da a la difusión es casual. Se basa en la idea de que el patrimonio adquiere todo su valor mediante la contemplación y comprensión por parte de los integrantes de la sociedad. Sin una comunicación real los museos perderían su finalidad, que se sustenta en las nociones de democracia cultural.

La función del museo tiene mucho que ver con la diversidad de personas que lo visitan. La variedad de perfiles nos obliga a plantear una serie de consideraciones complementarias que deben tenerse en cuenta de cara a las funciones tradicionales de la conservación y difusión de las colecciones del museo, así como en la

programación de exposiciones y organización de actividades complementarias a las propias exposiciones, ya sean permanentes o temporales.

Los gestores de los museos deben valorar aspectos básicos para recibir visitantes, se trata de los indicadores de servicio, mismos que contribuyen considerablemente a mejorar la experiencia que les ofrece el museo. Los indicadores se refieren a todos esos factores que hay que tener en cuenta con relación los múltiples perfiles de las personas que acuden al museo para que éste se adapte a ellos y no al revés.

Otra labor importante del museo, que debe ser evaluada antes de que se constituya en un problema, consiste en crear una dinámica de comunicación hacia el exterior que se adapte a la mayoría de los puntos de vista, de preferencia a todo el espectro de personalidades que son susceptibles de relacionarse con el museo de una forma u otra. Lo ideal es poder transmitir desde la propia museografía el potencial emocional de los profesionales del museo.

Esto exige una renovación constante que se acople al ritmo de evolución de una sociedad cambiante, con el uso de estrategias de comunicación destinadas a mediar entre esa sociedad en continua transformación y el museo, que debe garantizar la conservación de sus fondos y colecciones. Por lo que se requiere encargarse de la coordinación de los programas de investigación y de los contactos con otras instituciones en materia de difusión, así como realizar estudios y análisis de público, e investigaciones sobre técnicas museográficas.

En resumen, se debe verificar que el área de difusión y comunicación se encargue eficientemente de: la relación con los medios de comunicación, todo aquello que tenga como finalidad poner al museo en relación con la sociedad; es responsable de comunicar el contenido de las colecciones al público, de facilitar la transmisión del mensaje que se desprende de estas colecciones y, también de divulgar los fines y valores de la propia institución.

Las tareas principales del área de difusión y comunicación que se analizan en Espacio Visual Europa (EVE, 2015) son:

- Organizar todos aquellos aspectos y actuaciones relacionados con la atención al visitante.
- Elaborar y coordinar la ejecución de los programas de exposiciones temporales y de los programas de actividades educativas y culturales.
- Desarrollar los aspectos didácticos y los valores socioculturales de las exposiciones, tanto de permanentes como temporales.
- Elaborar y coordinar las publicaciones de carácter didáctico y de divulgación.
- Realizar la difusión y promoción externa del museo, lo que atañe a la tienda del museo y la elaboración externa de los productos de promoción.
- Supervisión de la imagen institucional y todos los aspectos relacionados con la presencia del museo en Internet.

E. Informe Financiero

Un elemento fundamental que habla de la buena administración de un museo es su balance en el que se refleja la situación financiera del museo en una fecha dada y representa, entre otras cosas, el activo de la institución museística, el dinero depositado en el banco, el valor de los locales y del equipamiento, así como la información detallada acerca de las sumas que debe por préstamos o facturas por pagar.

Aunque sea una práctica corriente en el mundo de los negocios, un creciente número de países, gobiernos y oficinas de control de asociaciones con fines no lucrativos imponen al servicio del público y a las instancias no gubernamentales la adopción de normas y procedimientos contables empresariales, lo que supone la preparación y publicación de un balance y un informe financiero anual.

Para evitar que esta área se convierta en un problema es necesario que el personal responsable de la política y el control financiero tenga conocimientos jurídicos y financieros aplicables en el museo, y respecto a su trabajo en el seno de la institución y de la legislación nacional, y con respecto a la conducta del personal del museo debe tener, por ejemplo, medidas anticorrupción y restricciones en cuanto a la aceptación de regalos o favores.

Además, debe vigilar el cumplimiento de las leyes o reglamentos particulares en lo referente a:

- La utilización de los ingresos por ventas de entradas
- La utilización de los ingresos en la tienda del museo
- La producción y adquisición de los artículos que se pueden vender en la tienda
- El pago (compensación) de los asalariados
- El seguro médico y/o la seguridad social y los servicios sociales
- Los aspectos fiscales
- Los procesos de compra y contabilidad
- Las prácticas incorrectas y conflictos de intereses

Hay quien considera la gestión financiera como de los aspectos más delicados en la administración de los museos, una función que se confía a los contadores de los servicios administrativos del museo o del ministerio respectivo. En realidad, es indispensable que quienes ayudan a preparar el presupuesto o los planes de control y de gastos tengan un conocimiento sólido de los aspectos teóricos y prácticos de la actividad presupuestaria.

La asignación de fondos se calcula sobre la base de los gastos del año anterior o se determina por las actividades del museo. Se prepara cada año para indicar los movimientos que deben preverse para el año en curso y la relación entre los ingresos y gastos previstos. Así, el presupuesto ordinario brinda información detallada sobre los gastos autorizados (y los ingresos previstos) de la institución, en los que refleja su situación financiera.

La elaboración del presupuesto se refiere a un solo proyecto o actividad puntual, en general, de duración limitada, que puede ser desde un proyecto de construcción o montaje de una exposición temporal hasta la preparación de un evento especial. Una vez escrito y aprobado, el presupuesto expresa las proyecciones o provisiones, de acuerdo con los estimados del museo consignados en los documentos contables. Luego de haber recibido o gastado el dinero, se identifican las realizaciones que resultan de los ingresos y los gastos registrados una vez terminados el proyecto o al final del ejercicio contable cuando los gastos reales coinciden con las provisiones, o hay diferencias entre ambos.

Es importante recordar que la actividad presupuestaria es un proceso permanente; no algo que se realiza una vez al año y que se ignora el resto del tiempo. El director y los profesionales competentes deberían considerar en su elaboración las siguientes reglas:

1. Que sea preciso en sus estimados
2. Que no sea demasiado optimista en cuanto a sus proyecciones
3. Elaborar un presupuesto realista a las necesidades del museo
4. Desarrollar un presupuesto interno mínimo
5. Diferenciar los gastos fijos derivados, por ejemplo, del pago al personal permanente, gastos de construcción o servicios, del presupuesto dedicado a programas o proyectos especiales
6. Dar el valor a los gastos generales

El balance refleja la situación financiera de un museo en una fecha determinada que va a representar el activo del museo, el dinero que hay en el banco, el valor del inmueble, la infraestructura del equipamiento con el que cuenta el museo, así como la información detallada de las sumas que se tengan por acreedores o pagos que realizar.

En resumen, el presupuesto anual es una herramienta de gestión y un documento de planeación expresado en términos monetarios, por lo que es fundamental establecer políticas y difundirlas para que se cuente con procedimientos de control interno simples y fáciles de utilizar.

V. PROPUESTA DE MEJORA A LA ADMINISTRACIÓN

Toda propuesta de solución para aprovechar las oportunidades de mejorar la administración de los museos contempla: Realizar un proceso de catalogación adecuado, la integración de un comité curatorial, un proceso normado, la promoción de exposiciones y la utilización eficiente de los diversos recursos.

A. Catalogar adecuadamente

La Catalogación es el proceso de identificación detallada de cada objeto de una colección al cual se le asigna un número de inventario. Todos los objetos de las colecciones permanentes deben ser catalogados.

El registro de entrada debe ofrecer el estado descriptivo completo de cada objeto, su clasificación o su identificación, sus dimensiones, su providencia (origen y reseña con la mención del lugar de descubrimiento, su antiguo propietario y su forma de adquisición), el número de inventario y el lugar de almacenamiento. También puede incluir una foto, un croquis o cualquier dato pertinente.

La Numeración y Marcado de los objetos. Las operaciones de numeración y marcado consisten en asignar un número de identificación único a los objetos de una colección, cada uno de los cuales llevará la marca o la etiqueta. Puede que sea un número de registro o de inventario que permite dar una signatura diferente a cada objeto.

Principios Generales sobre el Método de Catalogación

1. La Catalogación permite rendir cuenta a los atributos y del origen de los objetos.
2. Se asigna y se aplica un número de identificación a cada obra

3. Si un museo dirige o participa en excavaciones arqueológicas y otros trabajos análogos, debe esforzarse por integrar los datos recopilados en su registro permanente mediante sistemas de catalogación o de signatura.
4. Los objetos prestados deben de ser inventariados antes de que se autorice su salida del museo
5. La catalogación debe tener lugar tan pronto como sea posible para que no se acumulen atrasos.
6. Si el museo se demora en ejecutar las operaciones de cesión y catalogación, debe establecer lo antes posible una norma de identificación de nivel aceptable.

B. Integración del Comité Curatorial

Se recomienda integrar el Comité Curatorial con cuatro destacadas personalidades: Académicos, Intelectuales, Curadores y/o Artistas residentes tanto en México como en otros países de las Américas. El cargo de los consejeros será de carácter honorífico y tendrá cuatro años de duración. Al menos uno de los miembros del Consejo debe de tener un perfil totalmente académico. La sustitución de los miembros una vez terminado su periodo se discute en el seno del Consejo.

Los miembros del Comité Curatorial durarán en el cargo tres años y su participación es honoraria. Este comité está integrado por personas comprometidas con la cultura y el arte por lo que sus miembros aportarán de manera gratuita su tiempo y su talento. Este trabajo colaborativo será para asegurar el mejoramiento en la calidad y la oferta museística de la institución.

C. Normatividad: Internacional, Nacional y Local

Las diversas actividades que se realizan en los museos, no están todas sistematizadas y algunas veces tampoco se encuentran normadas. Es el caso del traslado de obra artística internacional. En la administración central de la Institución

no tenían claramente definido el proceso que se debía realizar: la duda fundamental consistía en decidir si se trataba de la adjudicación de un servicio de traslado o si se trataba de la compra de obra; en cada caso el procedimiento y quienes lo llevarían a cabo, así como la normatividad con la que se haría serían distintos.

El museo era de reciente creación y aún no se contaba con un procedimiento integral para atender los diversos servicios que empezó a demandar el museo. Así, en el momento de ingresar la solicitud al sistema central de la Institución de la que depende el museo, sólo existía la opción de requisitar una compra, sin embargo, en este caso se requería una solicitud de servicio para contratar a un tercero que trasladaría la obra.

Esta insuficiencia del sistema generó una observación del órgano de control federal, de la que fue notificada la Institución con el fin de que hiciera la aclaración pertinente y se deslindaran o se fincaran responsabilidades.

Para solventar la observación del órgano federal, se procedió de la siguiente forma:

- a. De acuerdo al importe del servicio (mayor a un millón), correspondía a la administración central de la Institución llevar a cabo el proceso de licitación o adjudicación, a través de su H. Comité de Adquisiciones. Sin embargo, lo que se hizo fue la adjudicación directa, incumpliendo con la normatividad vigente en ese momento.
- b. Se otorgó el servicio, sin que existiera quebranto y dada la premura para el inicio de la inauguración de la exposición. Este punto dio a pie a que se creara un procedimiento específico para el traslado de obra artística internacional para la Institución que cuenta con más de un museo. Ver anexo dos.

Solventar esta observación llevo a fincar responsabilidades a un funcionario de la administración central de la Institución por la omisión al no dar seguimiento al servicio y hacerlo del conocimiento del pleno del H. Comité de Adquisiciones. Esto represento que el funcionario quedara inhabilitado para ejercer un cargo público por

un plazo de 10 años, debido a que no hubo quebranto, en el caso de que lo hubiera habido tendría una responsabilidad penal y civil.

D. Promoción de Exposiciones (Diseño, Medios y Patrocinios)

La mayoría de las personas van a los museos en general, a visitar las salas de exposición, algunos tratan incluso de verlo todo en una sola visita, algo poco aconsejable. Al final, un museo, como casi cualquier organismo público, necesita comunicar a la sociedad lo que hace, decir que está presente, que lo visiten y la gente participe en sus actividades, etcétera.

Para ello puede haber multitud de maneras, y más ahora con la cantidad de medios gratuitos y de pago que cualquier persona tiene a su disposición. Por supuesto, internet será un medio fundamental, pues es el medio de medios.



Fuente: Arena Pública (2018)

Muchas veces, los propios eventos que impulsa un museo sirven para la promoción del mismo sin que nadie lo pretenda. No obstante, persiste la pregunta ¿un museo tiene que promocionarse? Considero que la respuesta es que sí se deben difundir las actividades que lleva a cabo el museo.

Los museos en las redes sociales

Alguna vez en *twitter* se discutía, en un encuentro virtual, al hablar de cultura, museos y redes sociales, que, si bien estas últimas son muy importantes, no son necesarias. Se hacía esta afirmación porque se consideraba que lo verdaderamente necesario era el personal, la información de las obras expuestas, las propias obras, el edificio, etcétera.

Hay museos que no están en las redes sociales o que las usan muy poco, y no pasa nada. Pese a que se elaboran las audio-guías, éstas tampoco son necesarias, pero sí importantes ya que refuerzan la promoción del museo, entre otras cosas si se distribuyen como archivos.



Fuente: EFE (2019)

Las redes sociales dan la posibilidad de hacer comunidad y de dialogar con los usuarios; pueden convertirlos en una especie de amigo del museo, sin tener que estar en una asociación, también logran que la institución se sienta respaldada. Pero no sólo eso, sino que, los miembros de esta comunidad podrán difundir toda la información del museo a sus amigos y conocidos a través de “retuits” y “compartir”. Aunque algunos museos no pueden alcanzar a utilizar el potencial de las redes por las restricciones de personal.

Ejemplos de un buen uso de las redes sociales por parte de los museos los tenemos en Madrid, España, se trata de: El Museo Naval cuenta con una persona que se dedica exclusivamente a esta tarea, ya que no se ciñe a un horario laboral; además, contesta a los requerimientos rápidamente y crea contenido, justo lo más complicado de hacer en las redes y el Museo de Artes Decorativas, uno de los más sobresalientes por su originalidad. En Valladolid, España se cuenta con el caso del Museo Nacional de Escultura, es un buen ejemplo en las redes sociales, porque se nota el cuidado que tienen de los contenidos y lo hacen con atrevimiento, entusiasmo y rapidez.

Los eventos especiales de los museos

El hacer ruido mediático no es tan sencillo porque finalmente lo que se busca es captar la atención, sobre todo de los periodistas, no es asunto fácil, pero algunos lo consiguen debido a su capacidad creativa y originalidad.



Fuente: Sierra (2017)

Además del caso protagonizado por la llegada a México de las cenizas del arquitecto Luis Barragán, convertidas en un diamante, llama la atención la exposición en homenaje a Nam June Paik, originario de Corea del Sur, quien vive y trabaja en Japón, donde crea arte audiovisual, plástico y escultórico. Sus obras incluyen monitores de televisión, aparatos de vídeo y de radio, cableados y pantallas, que se combinan con instalaciones visuales interactivas. Paik acuñó la expresión "superautopista electrónica" para predecir el futuro de las comunicaciones, sobre todo en la era de internet. La Tate Britain, la Galería

Nacional de Arte Británico y Arte Moderno en Inglaterra, rinde homenaje al artista (hasta el 1 de marzo de 2020) mediante una gran retrospectiva, formada por más de 200 piezas, creadas durante las primeras cinco décadas de su carrera, que incluyen robots elaborados con viejas televisiones, hasta sus últimas piezas audiovisuales (Cué, 2020).

Los vídeos

Youtube, Vimeo y otras webs de vídeos, no se han visto directamente como redes sociales, ya que no se bautizaron con este nombre, pero realmente lo son, pues es posible establecer comunidades, opinar, etcétera. Subir vídeos a estos canales puede ser algo muy bueno a la hora de aportar contenido. El Museo del Prado y otros lo hacen con regularidad. No hace falta subir largas grabaciones, basta con crear píldoras de contenido.

Con un poco de ingenio y una cámara compacta es posible conseguir buenos resultados. Un vídeo que ha gustado especialmente es el de Mi gran noche en el Museo Nacional de Escultura. Otro caso, consiste en la iniciativa de ICCROM que pretende poner a bailar al personal que trabaja en las instituciones culturales, con este fin se grabó un video muy original y muy bien realizado.

Como se pueden dar cuenta, la creatividad es clave, así como el trabajo continuo. Además, de presentar novedades como exposiciones temporales, nuevos servicios o recientes incorporaciones a la colección, servirán para que aquellos que ya habían visitado el museo tengan una nueva razón para disfrutarlo.

Quienes se encargan de la conservación, se preocupan por la promoción de la exposición y esperan recibir cifras de asistencia; el personal de atención y vigilancia reciben y controlan la cantidad de gente asistente; el personal de promoción y desarrollo verifica que se incremente el número de colaboradores, ya que eso significa que el museo se conecta bien con la comunidad; mientras que el personal

de economía y finanzas verifica el incremento de público para mejorar la capacidad financiera del museo.

Por ello la comercialización debe efectuarse a través de un equipo interdepartamental, sobre todo cuando se realizan grandes exposiciones. Así el marketing en los museos atiende los siguientes aspectos:

1. Identifica los mercados presentes y futuros del museo para lograr una comunicación efectiva.
2. Exige una mejora continuada de los productos y servicios ofrecidos al público.
3. Implementa medidas que favorecen mayor asistencia y por consiguiente mayores ingresos.

Mercados reales y potenciales

Dentro de los grupos de visitantes al museo existen segmentos de mercado, sectores homogéneos de población que comparten características comunes de tipo geográfico, demográfico, estilo de vida y comportamiento social. Mediante una estrategia de marketing, el museo puede influir sobre la forma en que los distintos sectores de la población lo contemplan y por ende, en la posibilidad de materializar una visita al museo.

Tareas de Mercadotecnia

De acuerdo con Kotler y Kotler (2001) las principales tareas de la mercadotecnia son:

1. Dar a conocer el tipo de visitante real de un museo. La frecuencia de sus visitas y motivación estudiando datos estadísticos.
2. Comparar lo que sucede con la información demográfica existente sobre los habitantes del área (a partir de datos del censo) y con la información sobre los turistas que visitan el área (a partir de los datos de las oficinas de turismo o

- cámaras de comercio) así como con los estudios de público realizados por otros museos y por las atracciones turísticas de la zona para determinar que segmento está deficientemente representado por el tipo de visitante al museo.
3. Establecer, entonces, prioridades de marketing sobre segmentos específicos e identificar estrategias para incrementar las visitas de tales segmentos.
 4. Realizar un proyecto de marketing que incluya, entre otros, anuncios, promociones, actividades de relaciones públicas, creación de programas de actividades. Estas actividades puede llevarlas a cabo el personal del museo o consultores externos.
 5. Las estrategias de marketing pueden apuntar a: 1) desarrollar mercados poco representados y/o, 2) mejorar el servicio dado a los segmentos bien representados en el tipo de visitante habitual al museo. Esta decisión debe ser tomada por el director del museo.
 6. Implementación del plan de marketing: la misión del experto en marketing consiste en controlar el desarrollo del proyecto, coordinar la realización de las tareas previstas según calendario y presupuesto, atendiendo al nivel de calidad exigido.
 7. Finalmente, se realiza la evaluación de los resultados obtenidos y las correcciones futuras.

Estudios de público:

Los estudios de público sirven para obtener información actualizada acerca de los visitantes al museo con el fin de:

- Mejorar las prestaciones del museo en su vertiente pública.
- Responder mejor a las necesidades y expectativas del público.
- Mostrar a los patrocinadores de qué manera el museo sirve a la comunidad y que sectores son usuarios del museo.

Para ello debe buscarse el análisis cuantitativo de los factores demográficos y de comportamiento social y los métodos cualitativos utilizados, para conocer las actitudes, sentimientos y motivaciones del visitante. Esto es importante porque:

- Los museos que tengan éxito en el futuro, serán los que ofrezcan algo verdaderamente interesante a la sociedad.
- La satisfacción del visitante es el generador de audiencias más positivo, como lo demuestran las encuestas.
- La información "boca a boca" está en el origen de las decisiones de visita.
- La plena satisfacción de la visita está asociada a: Mayores ingresos generados por compras efectuadas en la tienda del museo y asistencia a la cafetería y mayor número de visitantes que se convierten en miembros de las asociaciones de apoyo al museo.

El número de visitas cuenta mucho hoy en día. Mientras los estudios de público se realizan para formar una base de datos sobre los visitantes y para disponer de información sobre aspectos demográficos y estilos de vida, los métodos de acercamiento, entre otros, las entrevistas en las salas, observación directa y talleres, se utilizan para comprender mejor las motivaciones de la visita, las expectativas de los usuarios y la calidad de la experiencia vivida por el visitante.

Este tipo de investigación es especialmente importante para abordar las necesidades de las audiencias a las que no se tiene fácil acceso -como minorías étnicas o grupos económicamente desfavorecidos- generalmente mal representadas en los estudios de público tradicionales.

La manera más efectiva de abordar estudios de público es desarrollar un programa extenso de tres a cinco años de duración, dedicados a la investigación cualitativa y cuantitativa.

El museo debe disponer de un especialista en evaluación para que diseñe e implemente la investigación y se encargue luego de analizar y divulgar los resultados, acompañado de un equipo competente que lo secunde. Con base en sus recomendaciones se emprenderán nuevas acciones, entre ellas la selección de mercados.

Selección de Mercados

- Hay muchos segmentos de mercado potenciales que el museo puede atraer.
- Primero se debe seleccionar el mercado meta para concentrar acertadamente los esfuerzos.

La selección se basa en

- Insistir en los mercados más asequibles
- Considerar razones de responsabilidad social

Factores a considerar al seleccionar y priorizar segmentos de mercado

1. Tamaño del segmento y su crecimiento potencial.
2. Importancia del segmento con relación a los objetivos del museo como una institución educativa en una sociedad económica y culturalmente diversa.
3. Contribución de un segmento particular al desarrollo turístico y económico de la zona, considerando la importancia actual del turismo cultural.
4. Costos asociados al esfuerzo de atraer cada segmento.

Estas decisiones son de carácter estratégico y comprometen a la dirección y al patronato del museo con base en las recomendaciones del experto en marketing.

Estrategias de marketing

Son aquellas distintas acciones que los museos emprenden para mejorar su comunicación con el público y los servicios que prestan con el objetivo de incrementar las visitas y el gasto de los visitantes.

Una vez determinada la estrategia de Marketing global, se pueden desarrollar estrategias específicas: tarifas reducidas para atraer a un grupo determinado, campaña de publicidad junto con los hoteles de la localidad, celebración de actos públicos, jornadas de estudio.

También se deben realizar tareas comparativas con otros museos de la misma localidad para determinar éxitos y fracasos.

El gestor de las actividades de Mercadotecnia se debe realizar una tarea continua en coordinación con el conservador, el personal de evaluación, los encargados de promoción y desarrollo y los servicios de atención a los visitantes.

Lo ideal es un equipo fijo de trabajo que implemente las estrategias metódicamente, evaluando de manera cualitativamente y cuantitativamente las tareas a realizar.

Estudio de mercado

Un estudio de mercado relativo a un museo, tiene por finalidad aportar al visitante el conocimiento de su clientela -actual y potencial- y de su entorno, a fin de permitirle tomar decisiones acertadas. Este estudio comprende dos etapas:

- Estudio cualitativo
- Estudio cuantitativo

Estudio cualitativo

Es un método de investigar que lleva a un procedimiento de decisión, entre las alternativas, llegando a magnitudes numéricas que puede ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Tiene como fin identificar las particularidades de la clientela, sus emociones y las expectativas que tienen en material cultural en general y de museos en particular. Permite establecer un

cuestionario que será la base de la pesquisa cualitativa. El estudio cualitativo se produce por causa y efecto de las cosas. Y consiste en:

- Una serie de entrevistas no dirigidas- con los clientes que constituyen un muestrario significativo del público asistente al museo.
- Un examen del contenido de estas entrevistas (registradas) a fin de sacar conclusiones sobre las inhibiciones y motivaciones esenciales del publico visitante.

Cuando todos los conjuntos (ítems) importantes hayan sido identificados, el estudio cuantitativo podrá llevarse a cabo.

Estudio cuantitativo

Es aquel que analiza los diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados como los museos que visita, la frecuencia con que lo hace, las opiniones que tiene acerca de ellos, lo que invierte en esta actividad. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población de los visitantes a los museos para lo que se requiere:

- Construir un muestrario de visitantes asiduos y potenciales.
- Hacer que éstos respondan al cuestionario específico.

Debe de tomar en cuenta

- a) La validez de un estudio de mercado basado en respuestas verbales o escritas, está sometido al juego de tabúes culturales y de condicionamiento social propios de la palabra. Por lo tanto, en materia de marketing, muchas veces es necesario llevar a cabo experiencias de comportamiento adicionales.

- b) Un estudio serio de mercado, concerniente a un museo, debe ser específico en cuanto al tipo de museo. No puede haber entonces un tipo de estudio estándar.
- c) Un estudio de mercado que constituya el fundamento de la estrategia de comunicación de un museo, debe poner en evidencia los parámetros esenciales y no acumular informaciones demográficas anecdóticas.

El marketing Mix

Todo plan de marketing consiste en armonizar cuatro parámetros de acción sobre la realidad:

- Estrategia de producto
- Estrategia de precio
- Estrategia de comunicación entre el público y aquellos que toman las decisiones.
- Estrategia de elección y de puesta en funcionamiento de los circuitos de distribución.

Cualquier modificación de uno de estos cuatro parámetros puede implicar un ajuste en cualquiera de los otros. Esta operación de ajuste lleva el nombre de marketing mix.

Estrategia de producto

En el caso de un museo, el producto es la visita, con sus dos componentes principales:

- El contenido
- La dimensión relacional

El ciclo de vida de todo producto

La vida de todo producto se puede descomponer en cuatro fases:

1. Lanzamiento

2. Desarrollo
3. Madurez
4. Decadencia/ Declive (o re-lanzamiento)

Ejemplos aplicados a la museografía

- El producto "Exposición Temporal" tiene una madurez rápida y un período corto de vida.
- El producto "Exposición Permanente" con objetivos de exhaustividad y presentación analítica están en fase de decadencia.

Familia de Productos en la Empresas

Una empresa tiene, generalmente, productos repartidos en las diferentes etapas del ciclo de vida, esto es:

- Productos en lanzamiento
- Productos en desarrollo
- Productos maduros
- Productos en declive

Los productos en fase de lanzamiento son objeto de una inversión industrial y comercial y no son todavía rentables; mientras que los productos en fase de desarrollo tienen generalmente una alta rentabilidad, que preservan en tanto no choquen con una competencia similar.

Los productos en fase de madurez tienen una rentabilidad media, en tanto que los productos en fase de declive tienen una rentabilidad menor si bien se benefician con una clientela fiel. Mantenerlos, en determinados casos, puede resultar riesgoso para la imagen de la empresa.

Se constata que, una política de producto para la empresa puede basarse en la existencia armoniosa de productos en las cuatro fases de desarrollo en las unos aportan rentabilidad inmediata y otros rentabilidad y seguridad a término.

Un museo, desde este punto de vista, puede lograr que convivan exitosamente las cuatro fases en el número de visitantes.

Los componentes del producto visita

Considerando que el producto de un museo es la visita, se pueden distinguir dos aspectos:

- a) Especificaciones técnicas de lo que se muestra al público.
- b) Percepción que el público tiene durante la visita (clima relacional, aspecto lúdico, satisfacción, aprendizaje, anexos, etcétera).

Estrategia de precios

Actualmente existe: tres casos

- Visitas gratuitas.
- Precio "sugerido". Principalmente en los museos
- Precios fijos.

Es frecuente que la visita a un museo sea gratuita para la exposición permanente y paga en el caso de exposiciones temporarias.

En cuanto a la relación precio- cantidad de visitantes, se observan tres situaciones

- El número de visitantes sube si los precios bajan.
- El precio prácticamente no influye
- El número de visitantes crece con el precio (se paga más por algo que vale más).

En consecuencia: la fijación del precio de entrada en un museo es un acto político que debe llevarse a cabo luego de un estudio metódico.

Tarifas especiales

- Compra de "una visita" y no de una entrada. Puede preverse un ticket cuyo valor no caduque en una sola visita, éste, utilizado parcialmente y convalidado por el museo, permite al usuario completar la visita en los días siguientes. En este caso se incita a los visitantes que carecen de tiempo libre suficiente para disfrutar de una determinada exposición, a que puedan realizarla en varios períodos cortos. Por ejemplo, empleados que solo disponen de una hora al mediodía para realizar una visita al museo.)
- Tarifa reducida para grupos. De familias, grupos de turistas, grupos de adultos mayores, etc. En este caso el museo se asegura una clientela fiel.
- Tarifas con descuento. Pueden distribuirse por correo o a través de los comercios y son de validez limitada. Estas tarifas atraen a aquellos clientes potenciales de menor poder adquisitivo o menos interesados en asistir a un museo que pueden transformarse en futuros visitantes asiduos, luego de una primera visita.

Política de Comunicación

Generalmente la publicidad se difunde en:

- Periódicos
- Periódicos regionales
- Diarios de distribución gratuita
- Guías turísticas
- Revistas y publicaciones

Cuando se trata de folletos estos se distribuyen en:

- Hotel

- Agencia de viaje
- Estación
- Aeropuerto
- Correo
- Negocios específicos (Por ejemplo, galería de arte en el caso de un museo de arte)
- Oficinas de Turismo

Además, se puede utilizar el radio, la televisión, los carteles y el internet.

Contenido

Considerando que todo mensaje está constituido por hechos, opiniones y sentimientos, el mensaje publicitario relativo a museos podrá estar constituido ventajosamente, a partir de hechos y sentimientos.

Estrategia de distribución

En el caso de las visitas al museo, se consideran dos casos:

1. Exposiciones itinerantes. El producto es el que va hacia el visitante. Este desplazamiento tiene los siguientes efectos: a) renovación del producto por cambio de clientela. b) optimización de los costos por una amortización extendida. c) aporte al resto de los museos de una cantidad de exposiciones, más allá de la propia capacidad creativa.
2. Salas permanentes. En este caso pierde sentido, aparentemente, la política de distribución pues es el visitante el que acude a "la visita". Sin embargo, puede estar presente en ciertos casos específicos: a) parte de la colección permanente puede ser puesta a disposición de una escuela como soporte pedagógico. b) también, en el caso de que así lo solicite parte del equipo de animación del mismo museo para completar y profundizar la experiencia de la visita.

3. Medios. En ocasión de un evento especial, por ejemplo, el traslado de un objeto a un programa televisivo).

E. Utilización de Recursos (asignados, patrocinios y propios)

Si deseas realizar un evento para el museo o quieres comenzar a desarrollar nuevos proyectos, pero no cuentas con los suficientes recursos para su realización puedes optar por conseguir un patrocinador.

Un patrocinador puede ayudarte con parte de los recursos que necesitas para realizar un evento. Sin embargo, antes de salir a buscarlo, es necesario definir las limitantes que tiene actualmente el proyecto que buscas patrocinar. Como sabemos, las circunstancias y las situaciones que puede enfrentar el museo en los eventos que realice en las instalaciones (exposiciones) son varios, por tal motivo, se debe anticipar para cualquier situación y realizar una buena evaluación financiera.

Esto se puede hacer por medio de un presupuesto, el cual debe estar relacionado necesariamente con la planeación de la misión, visión, los objetivos y las metas del proyecto a desarrollar para que pueda cumplirse, lo planeado con los resultados.

Además, el presupuesto es una herramienta que se utiliza para decidir cómo destinar los recursos con los que cuenta el museo para saber si se realiza el proyecto (exposición) y, por supuesto, conocer lo que se necesita para llevarlo a cabo. Después de realizar el presupuesto se podrá obtener el mayor provecho en la asignación de recursos y así mostrar un plan para el patrocinador. Asimismo, el documento permitirá conocer al posible que patrocinador es una buena opción para el museo. Con esto en mente, a continuación, se explican los tres tipos de patrocinios (económico, material y humano) que existen:

Patrocinio económico

Este patrocinio trata de negociar una determinada cantidad de dinero a cambio de publicidad en los eventos, así como en sus diferentes plataformas como redes sociales, proyecciones, invitaciones.

Patrocinio material

Cuando hablamos de un patrocinio material se trata de una colaboración, en la que la empresa patrocinadora encargada de proporcionar productos de consumo durante el evento o en dado caso, proporcionar los espacios donde se celebrará de la manera que preste el material para la realización del evento.

Patrocinio humano

Y, por último, el patrocinio humano. El cual trata de una colaboración que se basa en apoyar con talento humano. Ejemplo, voluntarios, expertos, técnicos, entre otros. Aportando de esta manera su esfuerzo y tiempo para la realización del evento.

CONCLUSIONES

Este trabajo se realizó para dar a conocer la importancia que tiene la administración en todos los ámbitos de las organizacionales, particularmente en el caso de los museos. Es importante tener el conocimiento de cómo se debe llevar a cabo la administración de un museo ya que de ella depende, que los procesos administrativos cumplan los requerimientos de aplicación en todas y cada una de las acciones que se realicen en un museo para cumplir con las exigencias de su actividad sustantiva.

La Maestría en alta Dirección para Instituciones Media Superior y Superior, me dio los conocimientos para poder realizar, dar respuesta a los grandes retos de nuestras instituciones, la experiencia laboral se vio enriquecida al compartir, mediante el método de casos, las problemáticas que aquejan a las instituciones en sus actividades sustantivas particularmente cuando se presentan restricciones presupuestarias y se incrementa la exigencia por la transparencia y la rendición de cuenta. Cobra mayor importancia cumplir con todos los requerimientos y hacerlo desde la administración.

Los museos, al igual que cualquier otra organización deben ser administrados de una manera eficiente, para cumplir cabalmente con la finalidad para la que fueron creados, sin duda tienen un papel importante en esta tarea: el conocimiento de la normatividad local, nacional e internacional que establecen los órganos de control, la planeación de la actividad curatorial; el diseño de los procesos de curaduría, así como los de difusión y finanzas.

Es muy importante la formación que reciben los profesionales que laboran en los museos, ya que no basta con las experiencias vividas en ellos, se requiere sistematizar los casos, documentarlos y difundirlos, porque hoy día es muy poca la información disponible acerca de cómo se debe administrar un museo. No sólo tienen un lenguaje propio, también lo son sus políticas de difusión y en general de administración de sus recursos para brindar un servicio cada vez mejor no sólo a

sus visitantes frecuentes, sino a aquellos que se acercan por primera vez y conviertan su visita en una actividad placentera y recreativa, que alimenta su sensibilidad y cultura general.

Es importante comprometerse a cumplir con la tarea de educar a los visitantes, promoviendo la apertura del museo a la comunidad y un uso responsable y satisfactorio de las colecciones que le pertenecen. Es preciso difundir las políticas internas de los museos, la programación de sus actividades, las exposiciones y en general todo aquellos que involucra a la comunidad por su historia y devenir.

GLOSARIO

Acopio. Movimiento de la obra que se realiza del punto de origen al museo.

Aditamentos de sujeción. Cintas o correas provistas de enganches y tensores que se utilizan para sujetar la carga, de manera que no se mueva durante el transporte.

Envoltorio. Papel, cartón u otro material, generalmente flexible, que sirve para envolver cosas.

Carga. Conjunto de objetos que serán transportados de un lugar a otro.

Conservación. Todas aquellas acciones, procesos o equipos que mejoren o mantengan las condiciones en las que se encuentra la obra sin alterar sus aspectos visual o estructural.

Control climático. Dotar al transporte del equipo de aire acondicionado que aporte el porcentaje de humedad y la temperatura adecuados para la conservación de la obra.

Curador. Es el representante para los actos de la vida

Documento. Prueba o testimonio material de un hecho o acto, plasmado en diversos soportes con el propósito de preservarlo en el tiempo.

Embalaje. Protección con caja de madera para conservar, manipular y transportar la obra de arte.

Embarcar. Acción de introducir mercancía a cualquier tipo de embarcación (avión, barco, tren, vehículo) para ser transportada de un lugar a otro.

Empaque. Protección de la obra con materiales acorde a su técnica, peso, dimensiones y formato.

Monitoreo. Implica la observación del curso de una actividad a fin de detectar o prevenir posibles anomalías.

Obra de arte. Objeto único producido por un artista, con valor cultural y económico.

Paletizaje. Acción o efecto de disponer mercancía sobre un *pallet* para su almacenaje y transporte, es la mejor forma de reducir la manipulación pues se logra mover de una sola vez el mayor número de cajas.

Pallet. Tarima o Paleta, es una estructura o plataforma que permite ser manejada y movida por medios mecánicos como una unidad única, la cual se utiliza para colocar sobre ella los embalajes.

Póliza de seguro. Documento que cubre los posibles daños que pudiera sufrir la obra durante su movimiento y estancia en el museo.

Reporte de Condición. Formato donde se detalla el estado de conservación en el que se encuentra la obra.

Seguridad. Gama de actividades destinadas a la protección de las obras, de todo tipo de amenazas.

Suspensión de aire. Sistema utilizado para reducir la vibración provocada por las irregularidades del camino, evitando que éstas se transmitan a la carga.

Traslado. Llevar un objeto de un lugar a otro.

Museología. Ciencia que estudia los museos, su historia, su influjo en la sociedad y las técnicas de catalogación y conservación.

Comisión Interna de Adquisiciones de la DIGAV: comisión constituida por la Subdirectora de Conservación y Registro, Jefatura del Departamento de Colección en Tránsito, Jefe de la Unidad Administrativa, Coordinador de Planeación Financiera y Jefe del Departamento de Bienes y Suministros.

ANEXO UNO

Carta del artista al autor donde refiere las pérdidas y extravíos que han sufrido sus cuadros y los remedios que propone

Dura crítica a los actuales dirigentes del Instituto Nacional de Bellas Artes

Los responsables son Don Fernando Gamboa y su mujer
una extranjera perniciosa al decir del pintor.

Sr. Lic. Don Antonio Luna Arroyo, Gerente de la A. C.
"Francisco Goitia", Gante 11, México, D. F.

A continuación le rindo la primera parte del informe correspondiente al mes actual.

El fuego

Una sucinta nota periodística con referencia al incendio de unos cuadros me llenó de estupor.

De amargura, al saber que el más importante de mis autorretratos quedó carbonizado.

De disgusto, ante la facilidad con que se expone a desgracia no lo que pertenece a segunda o tercera categoría, sino obras esenciales que tienen el valor de documentos, con el agravante de una complacencia que llega hasta pasar por alto el requisito del seguro.

Si el incendio se produjo en el camino para Zacatecas, Zac., o en aquella ciudad, son circunstancias que poco tienen que ver; *pero lo que destaca es la destrucción de un cuadro insustituible por contenido y realización.*

Antecedentes

Una irresponsabilidad que asusta viene persistiendo como lo demuestran los siguientes hechos:

A. Ocupando la Subsecretaría de Educación el profesor don Moisés Sáenz, de grata recordación, con no pocos esfuerzos pudo hacer que regresara el cuadro "Tata Jesucristo" dejado abandonado en Europa, no se sabía dónde. Don Moisés le contó al que escribe.

B. El dibujo a dos tintas "Asalto al tren por los rebeldes" ha desaparecido de la colección formada por Antropología. Queda sólo el grabado alusivo.

C. "En los caballitos". Pastel que después del rudo viajar por varios países a que se le ha sometido sólo restará el esqueleto. Exactamente lo contrario de lo que convenía para que sus valores se conservaran.

D. Uno de los más bellos autorretratos convertido, puede decirse ahora mismo, en una de las páginas más negras. Fue el que con su hermano menor el cuadro de "Santa Mónica", obtuvo el premio de cinco mil pesos de la Secretaría de Educación en la Primera exposición Nacional del INBA.

Tal es el triste balance en treinta años, siendo de preguntarse si cumplida la centuria quedará algo de valía.

Don José Ma. Velasco

Los grandes cuadros del Valle de México del maestro insigne, premiados en la Exposición Universal de París de 1889, intactos cuando mis años de estudio, en menos de medio siglo han pasado a las manipulaciones de los restauradores.

Fatal sino, extraño maleficio entre nosotros para las obras que han sido honradas con una recompensa. Producciones inestimables y únicas que por ningún motivo debieron salir en busca de aventuras, y que los directivos de Bellas Artes mandan como maletas a todas partes del mundo. ¡Cruel destino! ¿Qué dirá de esto el Señor Fernando Gamboa el responsable?

Lo que habrá que hacer

Cuando lo irremediable se presenta, lo valedero es contrabalancearlo sin titubeos hacia orientaciones constructivas y de enmienda.

1o. Que el H. Patronato se sirva iniciar gestiones ante la Secretaría de Educación con el propósito de obtener para el Museo de la Raza, se entienda dentro del proyecto del Monumento del mismo nombre, la serie de pinturas y dibujos realizados por el suscrito para la antigua Dirección de Antropología.

2o. Lo anterior se funda en que dichos trabajos deben reunirse de acuerdo con su finalidad de origen, vigente con nuevas aportaciones bajo los auspicios de la Asociación Civil Francisco Goitia*, que ha demostrado ser seria y responsable.

3o. Que por vía de cooperación de la Dependencia citada continúe sin interrupción la ayuda de *cuatrocientos* pesos mensuales acordada por la Dirección del INBA al suscrito en marzo del presente año.

Zacatecas

1o. Como quiera que para bien o para mal, el nombre de aquel sufrido Estado ha quedado involucrado al incendio de los cuadros, se consulte a su Gobierno si estará dispuesto a que se pinte un nuevo autorretrato, pues el poder de sugestión que el cuadro representa se ha lesionado o perdido.

Secretaría de la Cultura

Ojalá no esté lejano el día en que ese proyecto (mayo de 1952) pueda realizar su misión de colocar al país en el plano de dignidad que le corresponde hacia los más preciados valores. Interin un Consejo Consultivo del INBA podría ser de utilidad para que el significado de las obras de arte quede mejor garantizado.

Respetuosamente.

Xochimilco, octubre 1955.

Francisco Goitia.

* Dicha asociación fue fundada por el autor.

**ANEXO DOS. Universidad Nacional Autónoma de México
Procedimiento para Traslado Internacional de Obra Artística
de la Dirección General de Artes Visuales**

C O N T R O L D E E M I S I Ó N

| | Elaboró | Revisó | Revisó |
|----------------|--|-------------------------------------|---------------------------------|
| Nombre | | | |
| Función | Jefa de la Unidad Administrativa de la Dirección General de Artes Visuales | Directora General de Artes Visuales | Directora General de Proveduría |
| Firma | | | |
| | | REVISIÓN: 1 | EMISION: Junio, 2017 |

1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos y actividades para realizar los trámites administrativos por concepto del servicio de transportación de obra artística y documental a nivel internacional, necesarios en la realización de las actividades requeridas por la Dirección General de Artes Visuales de la UNAM, de manera oportuna en las mejores condiciones de calidad, precio, servicio y con apego a las Leyes y Normatividad aplicable.

2.0 ALCANCE

Aplica para todos los servicios de traslado internacional de obra artística y documental que realice la Dirección General de Artes Visuales de la UNAM.

3.0 LINEAMIENTOS

Para la Dirección General de Artes Visuales.

3.1 Todos los servicios de traslado internacional de obra artística y documental con cargo al presupuesto de la Universidad Nacional Autónoma de México y de los ingresos extraordinarios generados por la Dirección General de Artes Visuales, se sujetarán a la Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM, a la Circular vigente en su momento relativa a las disposiciones aplicables para los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y servicios en sus diversas modalidades, a las Políticas y Lineamientos de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM, así como a las Políticas y normas de operación presupuestal, emitidas por la Dirección General de Presupuesto (DGPO).

3.2 Todo servicio de traslado de obra será acorde a las funciones sustantivas de la Dirección General de Artes Visuales y a las necesidades operativas de ésta, debiéndose ajustar al presupuesto autorizado y a las mejores condiciones del mercado y necesidades operativas.

3.3 La Dirección General de Artes Visuales deberá planificar su calendario de exposiciones, sujetándose al Programa previamente autorizado por el Comité Curatorial.

3.4 Los pagos correspondientes a gastos y derechos de importación deberán contar con el visto bueno de la Dirección General de Proveduría, conforme a las Políticas y Normas de Operación Presupuestal vigentes.

3.5 En caso de que el proveedor del servicio requiera de anticipos, se sujetará a lo establecido en el punto 1.7 párrafo segundo y se deberá solicitar la fianza

correspondiente en apego al punto 6.1 de la Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la "UNAM", previo a la formalización del contrato.

3.6 Las contrataciones invariablemente se sujetarán a lo establecido en la Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM, en el Acuerdo por el que se establece el procedimiento de validación, registro y depósito de los convenios, contratos y demás instrumentos consensuales en los que la UNAM sea parte, así como en los Lineamientos Generales para la Elaboración de Instrumentos Consensuales, y demás disposiciones que resulten aplicables.

3.7 La Dirección General de artes Visuales “**DIGAV**” deberá realizar las gestiones necesarias para el aseguramiento de la obra artística ante la Dirección General de Patrimonio Universitario conforme a la Normatividad establecida previo a la exhibición, salvo en casos excepcionales en los que, a petición del dueño de la obra, se proceda a realizar su aseguramiento por cuenta propia.

3.8 La Dirección General de Proveduría de la “**UNAM**”, será competente conforme a montos para realizar los procedimientos de Licitación Pública e Invitación a cuando menos tres personas, previa solicitud oportuna de la Dirección General de Artes Visuales.

3.9 La Dirección General de Artes Visuales únicamente, realizará adjudicaciones directas por monto, con base a los rangos de actuación para cada uno de los procedimientos de contratación correspondientes, autorizados por el H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y difundidos por la Secretaría Administrativa de la UNAM, conforme a los puntos 4.1, 4.2 y 4.3 de la Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM.

Para la Dirección General de Proveduría

3.10 Corresponde someter la petición en su caso, conforme a los montos difundidos por la Secretaría Administrativa de la UNAM, ante el pleno del H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM.

3.11 Las dependencias y entidades podrán convocar, adjudicar o contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, solamente cuando se cuente con la disponibilidad presupuestal.

3.12 En su caso el pleno del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM analizará la solicitud y resolverá conforme a la Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM.

3.13 Participa en la suscripción del contrato correspondiente, una vez validado por la Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria.

3.14 Emite Visto Bueno de la suficiencia presupuestal en la Forma Múltiple de Gastos para el trámite ante la Unidad de Proceso Administrativo.

3.15 Cuando por el monto de la contratación o por el tipo de procedimiento en que se ubique, no sea competencia del H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM, pero si de la Dirección General de Proveduría, será esta la que adjudique el servicio conforme a la Normatividad en la Materia.

4.0 Requisitos mínimos que debe cubrir el prestador en la contratación del servicio.

4.1 Acreditar con la documentación correspondiente que ha obtenido descargos adecuados, apropiados, correctos y legales, en entidades distintas a la UNAM; así como, permisos para transportar obra artística y documental a exhibirse.

4.2 Embalar y/o empaquetar las obras según el peso, medidas y características de la obra y al tipo de recorrido que habrá de realizarse.

4.3 Contar con vehículos con suspensión de aire, control climático y aditamentos de sujeción, según sea el tipo de requerimiento.

- 4.4 Contar con personal capacitado con conocimientos de conservación, capaz de levantar un reporte de condición.
- 4.5 Politizar los embalajes de manera que no se ponga en riesgo la obra.
- 4.6 Manejar de manera expedita la liberación de aduanas.
- 4.7 Contar con filiales en el extranjero.
- 4.8 Embarcar "**LA EXPOSICIÓN**" de las instalaciones donde se encuentre antes de su traslado a la Dirección General de Artes Visuales o destino designado.
- 4.9 Descargar la obra artística que compone "**LA EXPOSICIÓN**" con su personal y con el apoyo del personal de la "**UNAM**".
- 4.10 Considerar el acopio y transporte de las obras de arte, documental, bienes culturales y artículos delicados de un domicilio del país de origen para ser trasladados al lugar que indique la Dirección General de Artes Visuales dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México, en específico en los recintos aduanales de los puertos, aeropuertos y aduanas terrestres.
- 4.11 Designar a un ejecutivo de cuenta quien será el responsable ante la Universidad Nacional Autónoma de México para dar atención a las solicitudes relacionadas con los traslados requeridos, debiendo proporcionar relación de teléfonos de oficina y de comunicación móvil en los cuales se tenga contacto las 24 horas durante la prestación del servicio.
- 4.12 Atender las solicitudes para cada uno de los servicios de transportación que requiera la Dirección General de Artes Visuales de la Universidad Nacional Autónoma de México, de lunes a domingo las 24 horas y de ser necesario

proporcionará el servicio durante días festivos, sin cargo adicional a la tarifa propuesta durante la vigencia del servicio.

- 4.13 Señalar las líneas aéreas, marítimas o terrestres con las que se pretende dar el servicio, considerando las tarifas peso-volumen ofertadas en su proposición para obtener el visto bueno de la Subdirección de Conservación y Registro de la Dirección General de Artes Visuales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- 4.14 Cuando la Dirección General de Artes Visuales de la Universidad Nacional Autónoma de México requiera el servicio de puerta a puerta, la responsabilidad será directamente del proveedor del servicio con las filiales.
- 4.15 A más tardar el día previo a la salida de la carga, entregar y/o enviar a la Dirección General de Artes Visuales de la Universidad Nacional Autónoma de México, copia de la guía de embarque, el manifiesto de carga del almacén correspondiente.
- 4.16 Contar con un sistema de monitoreo en línea que permita el acceso a la Dirección General de Artes Visuales de la Universidad Nacional Autónoma de México para conocer el estatus en que se encuentra cada uno de los servicios de transportación y manejo especializado de obras de arte y documental, bienes culturales y artículos delicados solicitados.



U.N.A.M.

5.0 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE TRASLADO INTERNACIONAL DE OBRA ARTÍSTICA

| RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|--|--|
| | <p align="center">UNA VEZ APROBADO EL CALENDARIO DE EXPOSICIONES POR EL COMITÉ CURATORIAL</p> |
| <p>Subdirección de Conservación y Registro (DIGAV)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica calendario de exposiciones durante los primeros meses del ejercicio en curso. 2. Turna Calendario a la Unidad Administrativa, a través de memorándum, informando los servicios de traslado de obra a requerir, así como el origen de los recursos. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 En caso de que, a petición del propietario de la obra, resulte indispensable realizar el traslado con determinado proveedor, deberá indicarlo en dicho memorándum adjuntando el documento correspondiente. |
| <p>Unidad Administrativa (DIGAV) Unidad Administrativa (DIGAV)/ Subdirección de Conservación y Registro (DIGAV)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 3. Recibe calendario de exposiciones y documentación soporte. 4. Elabora invitación y la envía el mismo día a cada uno de los proveedores, a fin de que estén en igualdad de condiciones de tiempo para concursar en el procedimiento correspondiente, solicitándoles propuestas económicas y técnicas, mismas que deberán presentar en sobre cerrado en la fecha y horario establecido en la invitación. <ol style="list-style-type: none"> 4.1 La invitación deberá de contener: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del proyecto • Listado y características de la obra artística a trasladar • Especificaciones Técnicas y condiciones bajo las cuales deberá realizarse el servicio. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Lugar de origen de la obra • Lugar de entrega de la obra • Periodo de realización del servicio • Fecha y horario de recepción de las propuestas económicas y técnicas. <p>4.2 Las cotizaciones deberán contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones Técnicas y condiciones de la obra • Lugar de origen de la obra • Lugar de entrega de la obra • Costo • Tiempo de entrega • Vigencia de cotización (90 días como mínimo) • Conceptos debidamente desglosados que abarca (fletes, seguros, etc.) • Los datos de la razón social que está cotizando (nombre, dirección, RFC. Teléfono) • Condiciones de venta • Condiciones de pago • Garantías • Folio o número de cotización • Fecha de cotización • Nombre y Cargo de quien cotiza y la firma |
| <p>Proveedores</p> <p>Unidad Administrativa (DIGAV)/ Subdirección de Conservación y Registro (DIGAV)</p> | <p>5. Presentan cotización en sobre cerrado a la Subdirección de Conservación y Registro de la DiGAV, en la fecha y horario indicado en la invitación.</p> <p>6. Al siguiente día hábil de recibidas las propuestas económicas y técnicas, se reunirá la comisión interna de adquisiciones en el lugar que se designe para ello dentro del local que ocupa el Museo Universitario Arte Contemporáneo, para la apertura de sobres.</p> <p>7. La comisión interna de adquisiciones, revisa importes de cotizaciones y especificaciones técnicas de cada uno de los proveedores participantes.</p> <p>7.1 El área requirente determinará si cumple con lo requerido, tomando en consideración precio, calidad, garantías, servicio, tiempo de entrega, condiciones de pago y experiencia en el mercado del proveedor.</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| <p>Unidad Administrativa</p> | <p>7.2 Dichas propuestas deberán ser rubricadas por cada uno de los integrantes de la comisión interna de adquisiciones.</p> <p>8. Aplica procedimiento a seguir con base a los montos establecidos por el H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y difundidos por la Secretaría Administrativa de la UNAM, para el ejercicio en curso.</p> <p>8.1 Si el monto global no rebasa los \$217,600.00 (antes de IV.A.), será suficiente contar con por lo menos una cotización. En caso de contar con tres cotizaciones se selecciona al proveedor, eligiendo la propuesta solvente más baja y que cumpla con los requerimientos solicitados.</p> <p>8.1.1 Se contacta al proveedor para fincar la orden de servicio y se integra expediente contando con la siguiente documentación soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotización • Orden de Compra • Comprobante fiscal digital por internet (CFDI) • Archivo XML • Contrato <p>8.1.2 En caso de que el monto del contrato sea mayor de 2,000 y menos de 3,000 Salarios Mínimos Vigentes en la Ciudad de México (\$205,000.00 y hasta \$308,040.00), el contrato no requerirá de validación previa a su celebración. (Se toma el salario mínimo vigente en la Ciudad de México).</p> <p>8.1.3 En caso de que el monto del contrato sea mayor a los 3,000 Salarios Mínimos Vigentes en la Ciudad de México (\$308,040.00), el contrato no requerirá de validación previa a su celebración y continuará en actividad 12.</p> <p>8.1.4. En caso de que el monto global sea mayor a los \$609,800.00 (antes de I.V.A.), elabora oficio para la Dirección General de Proveduría, indicando el nombre de la exposición y fechas de apertura y término de la misma (importación y exportación), anexando cotizaciones y solicitando</p> |
|------------------------------|--|

| | |
|---|---|
| | <p>se proceda a realizar el procedimiento de adjudicación correspondiente en su caso ante el pleno del H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM.</p> <p>ES PROVEEDOR ÚNICO:</p> <p>8.2 Solicita procedimiento de excepción a licitación pública al H. Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM, anexando justificación y soporte documental de ser proveedor único.</p> |
| Dirección General de Proveduría | 9. Recibe documentación y aplica procedimiento conforme a Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la UNAM. |
| | 10. Emite comunicado de adjudicación para el proveedor elegido y en su caso notifica a la Dirección General de Artes Visuales |
| Unidad Administrativa (DIGAV) | 11. Recibe comunicado de adjudicación por parte de la Dirección General de Proveduría. |
| | 12. Elabora instrumento jurídico en cuatro tantos en original. |
| | 13. Revisa contrato con la Titular de la DiGAV y envía a la Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria, para su validación y registro correspondiente previo a su celebración. |
| Dirección General de Estudios de la Legislación Universitaria | 14. Valida y asigna número de registro al contrato y devuelve a la Dirección General de Artes Visuales para recabar firmas correspondientes. |
| Unidad Administrativa (DIGAV) | <p>15. Recibe contrato validado, recaba firma del Titular de la DiGAV, proveedor y en su caso del Titular de la Dirección General de Proveduría.</p> <p>UNA VEZ OBTENIDA LA FIRMA EN LOS CUATRO ORIGINALES DEL CONTRATO, SE DISTRIBUYEN DE LA SIGUIENTE MANERA:</p> |
| | 16. Un original del contrato a la Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria para su depósito. |

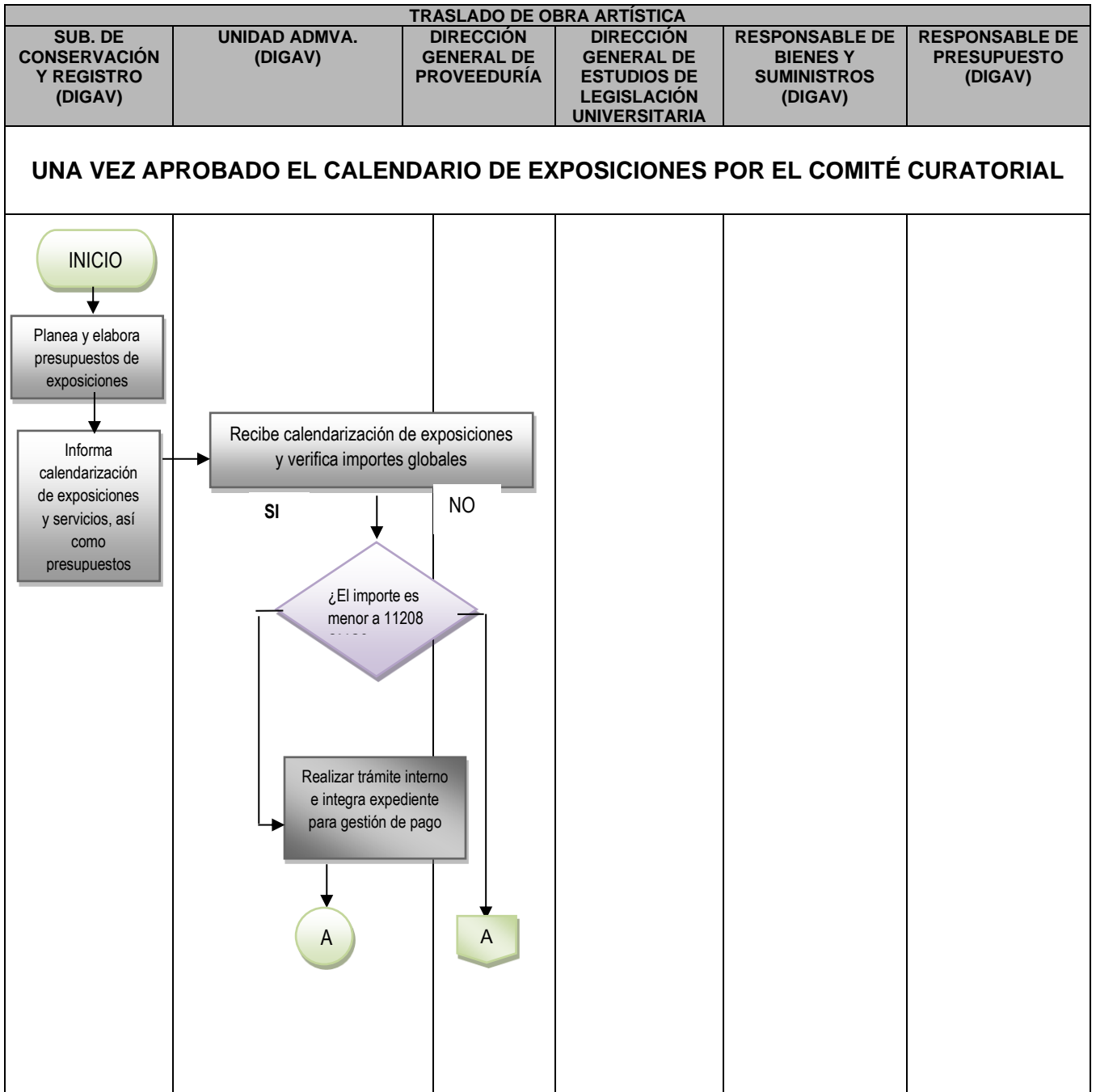
| | |
|---|---|
| | Un original al Titular de la DiGAV, un original al proveedor y un original se queda en custodia para expediente en la Unidad Administrativa. |
| | 17. Turna copia del contrato al Departamento de Bienes y Suministros de la DiGAV. |
| PARA TRÁMITE DE PAGO: | |
| Subdirección de Conservación y Registro (DIGAV) | 18. Turna a la Unidad Administrativa, los comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) con el soporte documental correspondiente. |
| Unidad Administrativa (DIGAV) | 19. Recibe CFDI y turna al Departamento de Bienes y Suministros para su registro, conforme a programación de pagos establecidos en el contrato. |
| Responsable de Bienes y Suministros (DIGAV) | 20. Recibe CFDI y archivos electrónicos (PDF y XML), revisa, registra en control interno, emite contra-recibo de la bóveda fiscal y turna al Departamento de Presupuesto para elaboración de forma múltiple de gastos. |
| Responsable de Presupuesto (DIGAV) | 21. Recibe y verifica suficiencia presupuestal de acuerdo al código o cuenta de ingresos extraordinarios a afectar, conforme a contrato. 21.1 Existe suficiencia presupuestal, elabora Forma Múltiple de Gastos y anexa documentación soporte. 21.2 No existe suficiencia presupuestal, notifica a la jefa de la Unidad Administrativa. |
| | 22. Elabora Forma Múltiple de Gasto y anexa copia de contrato y oficio de adjudicación de la Dirección General de Proveduría si es el caso, y turna a la Jefatura de la Unidad Administrativa. |
| Unidad Administrativa (DIGAV) | 23. Revisa Forma Múltiple de Gastos y documentación soporte, firma y recaba firma del Titular de la DiGAV en la misma y turna al Responsable de Bienes y Suministros. |
| Responsable del Proceso de Bienes | 24. Solicita mediante oficio Vo. Bo. de suficiencia presupuestal de la Dirección General de Proveduría. |

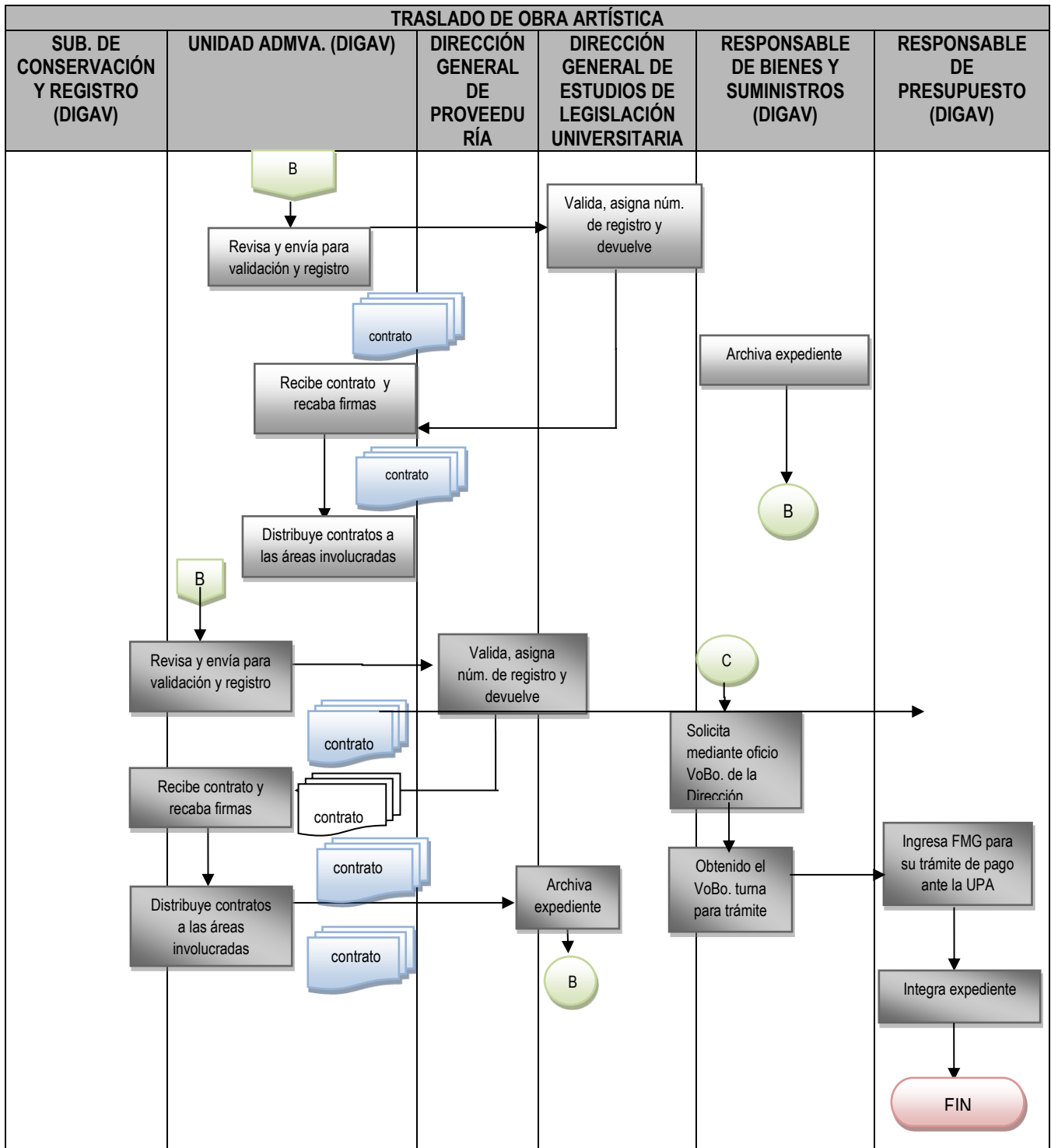
| | |
|--|--|
| y Suministros (DIGAV) | |
| | 25. Obtenido el Vo. Bo. Turna al responsable del Proceso de Presupuesto para su trámite de pago ante la Unidad de Proceso Administrativo. |
| Responsable del Proceso de Presupuesto (DIGAV) | 26. Ingresar Forma Múltiple de Gastos para su trámite de pago ante la Unidad de Proceso Administrativo, anexando copia de contrato y oficio de adjudicación de la Dirección General de Proveduría. |
| | 27. Notifica el pago al proveedor mediante transferencia electrónica e integra a expediente. |
| FIN DE PROCEDIMIENTO | |

6.0 MARCO NORMATIVO

- Normatividad de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Políticas y Lineamientos de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Circular SADM /003/2016, relativa a las disposiciones aplicables para los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y servicios en sus diversas modalidades para el ejercicio 2016, las cuales se actualizan en cada año presupuestal.

**Procedimiento para traslado internacional de obra artística de la Dirección General de Artes Visuales UNAM.
Diagrama de flujo**





BIBLIOGRAFÍA

- Arena Pública, (6 de noviembre de 2018). 'Adictos a Remedios Varo': homenaje póstumo a los dos promotores de su obra. Recuperado de <<https://www.arenapublica.com/cultura/adictos-remedios-varo-homenaje-postumo-los-dos-promotores-de-su-obra>>
- Barek, P. (2013). Semiophores. Recuperado de <<http://www.paulinembarek.com/exhibitions/semiophores/>>
- Boylan P. (2007). Cómo administrar un museo, Manual práctico. Paris: UNESCO. Consejo Internacional de Museos Recuperado de <<http://www.museoscolombianos.gov.co/fortalecimiento/comunicaciones/publicaciones/Documents/C%C3%B3mo%20administrar%20un%20museo.pdf>>
- Bravo, J. I. (1995). La organización y gestión de los museos, Boletín ANABAD, 45(1), 177-194. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=50959>>
- Burcaw, A. G. E., (1983). *Introduction to museum work*. Nashville, Tennessee: American Association for State and Local History. Recuperado de <<https://repository.museumsiam.org/bitstream/handle/6622252777/32/Preview-Introduction-to-museum-work-s.pdf?sequence=11&isAllowed=y>>
- Caballero, Z. L. (1981). La profesión de museólogo. Boletín ANABAD, 31(4), 655-669. Recuperado de <[Dialnet-LaProfesionDeMuseologo-965308%20\(1\).pdf](Dialnet-LaProfesionDeMuseologo-965308%20(1).pdf)>
- Cué, E. (14 de enero de 2020). Las 10 mejores exposiciones de arte en Londres. Recuperado de <http://www.alejandradeargos.com/index.php/es/completas/29-exposiciones/242-las-10-mejores-exposiciones-de-arte-en-londres>
- EFE, (5 de octubre de 2019). Exposición "Cuba. La singularidad del diseño". Recuperado de <https://www.sinembargo.mx/05-10-2019/3656857>
- Espacio Visual Europa, (27 de agosto de 2015). Conservación y difusión de las colecciones del museo. EVE Museos e Innovación. Recuperado de evemuseografia.com/2015/08/27/conservación-y-difusion-de-colecciones-del-museo/

- Jiménez-Blanco, M. D., (2014). Una historia del museo en nueve conceptos. Madrid, España: Ediciones Cátedra
- Kotler, P. y Kotler N., (2001). Estrategias y marketing de museos. Barcelona, España: Ariel
- Lewis, G., (2007). El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología en *Cómo administrar un museo, Manual práctico*. Paris: UNESCO. Consejo Internacional de Museos Recuperado de <<http://www.museoscolombianos.gov.co/fortalecimiento/comunicaciones/publicaciones/Documents/C%C3%B3mo%20administrar%20un%20museo.pdf>>
- Lord, B. y Gail Dexter, L. G., (2010). Manual de gestión de museos. España: Ariel Arte y Patrimonio Histórico.
- Luna, A. A., (1987). Goitia, total. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mota, I. H. de la, (1988). Diccionario de la comunicación. Madrid, España: Paraninfo.
- Sierra, S., (7 de abril de 2017). Sin debate previo, anillo de cenizas del Barragán, al MUAC. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cultura/2017/04/7/sin-debate-previo-anillo-de-cenizas-de-barragan-al-muac>