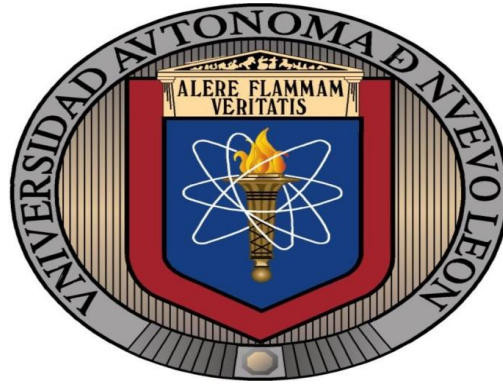


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



TESIS

**LAS POLÍTICAS CULTURALES EN LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS DE LA
CIUDAD DE MONTERREY**

PRESENTA

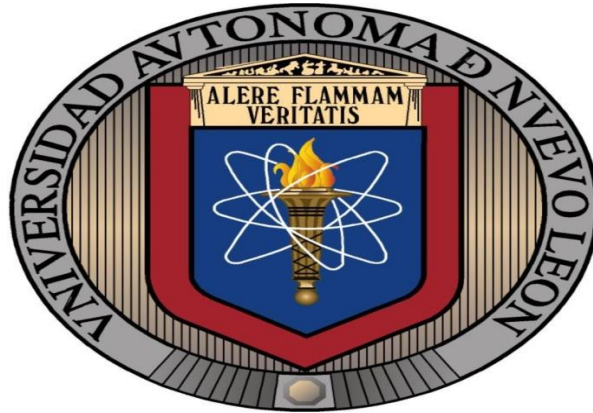
ALEJANDRO HINOJOSA GARCÍA

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ACENTUACIÓN EN ESTUDIOS DE LA CULTURA**

JULIO, 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



TESIS

**LAS POLÍTICAS CULTURALES EN LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS DE LA
CIUDAD DE MONTERREY**

PRESENTA

ALEJANDRO HINOJOSA GARCÍA

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ACENTUACIÓN EN ESTUDIOS DE LA CULTURA**

ASESOR

JOSÉ LUIS CAVAZOS ZARAZUA

CODIRECTOR

MARIO ALBERTO MÉNDEZ RAMÍREZ

JULIO, 2019

ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS DE DOCTORADO

(De acuerdo con el RGSP aprobado, el 12 de junio del 2012 Art. 105, 115, 117,118, 119, 120, 121, 126,146 y 148)

Título de la tesis

“LAS POLÍTICAS CULTURALES EN LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS DE LA CIUDAD DE MONTERREY”

Comité de evaluación de la Tesis

Dr. José Luis Cavazos Zarazúa
Director

Dr. Mario Alberto Méndez Ramírez
Co Director


Dr. César Morado Macías
Lector

Dr. José Luis Cisneros Arellano
Lector

Dr. Enrique Pérez Téllez
Lector

San Nicolás de los Garza, N. L., a julio de 2019

“ALERE FLAMMAM VERITATIS”





Dra. Irma María Flores Alanís AREA DE ESTUDIOS
Subdirectora del Área de Estudios de Posgrado DE POSGRADO

Las políticas culturales en la gestión de los museos de la ciudad de Monterrey

Resumen: El presente trabajo de investigación fue realizado con la intención de explicar cómo influyen las políticas culturales en la gestión de los museos de la ciudad de Monterrey, los museos como cualquier otra institución pública dependen de las políticas culturales generadas a través de instituciones culturales que a su vez dependen de los gobiernos federales, estatales o municipales.

A lo largo del presente trabajo se explicarán temas como la sociedad civil, la democratización de la cultura, la gestión de los museos, en qué consiste la cultura, las políticas culturales y la importancia de la cultura para el estado como principales temas a tratar.

El estudio de la gestión de los museos es un tema importante en la actualidad porque sirve para explicar el funcionamiento administrativo de los diferentes museos existentes y conocer porque se trabaja en una forma determinada, también nos ayuda a mejorar su accionar diario con lo cual cumplirían mejor sus metas establecidas.

En México y en especial en la ciudad de Monterrey, con el tiempo, se han creado una gran cantidad de museos, la mayoría de ellos públicos y estos son regidos por diferentes instituciones que desarrollan políticas culturales diferentes según se trate de dependencias federales, estatales o municipales las cuales son un importante factor externo que rige el funcionamiento de estas instituciones, así como la asignación de recursos humanos y financieros con los que va a poder realizar sus tareas diarias.

Por último en el caso de la sociedad civil, participa en el sector cultura en la medida de lo que le permiten las leyes y políticas existentes por medio del proceso llamado democratización de la cultura la cual es un proceso de apertura del Estado para que otro tipo de actores puedan también participar en el ámbito público.

Una vez explicados estos temas en el presente trabajo se procederá a conocer el desarrollo histórico de los museos desde su origen en el coleccionismo y se hará una revisión histórica de su evolución primero en el caso europeo debido a que es en donde surgen de la manera en que los conocemos actualmente y posteriormente se hablará de su evolución en México y en el Estado de Nuevo León.

También se hablará del marco teórico a utilizar para el trabajo el cual será la teoría burocrática que desarrolló Max Weber, en qué consiste dicha teoría, su evolución histórica incluyendo sus ventajas y desventajas, como se ha utilizado y el porqué es importante para la tesis.

Posteriormente se procederá a explicar la metodología a seguir la cual consiste en la observación etnográfica y estudios de caso además de usar las técnicas de la observación, las entrevistas y el diario de campo los cuales van a servir para la recopilación de los datos

necesarios para el trabajo, de cada uno de ellos y por último se explicará cómo es que se analizarán los datos.

Una vez vista la metodología se verán los resultados de campo y su respectivo análisis con la intención de mostrar cómo es que se están gestionando en cada una de sus ramas los museos públicos de la ciudad de Monterrey y se finalizará con las conclusiones del tema.

Para terminar se darán las conclusiones obtenidas de los resultados de campo como por ejemplo la influencia de las políticas culturales en cuestiones como el organigrama, formas de obtención de los recursos, formas de obtención de recursos externos a las instituciones que las dirigen, etc. por mencionar algunos.

Agradecimientos

Quisiera agradecer en primer lugar a mis padres quienes con su comprensión y paciencia me apoyaron incondicionalmente en la realización de mis estudios de doctorado durante este tiempo.

También, agradezco al Dr. José Luis Cavazos Zarazúa por aceptar dirigir mi trabajo y al Dr. Mario Alberto Méndez Ramírez por aceptar ser codirector del presente trabajo, quienes aconsejaron, sugirieron y revisaron este trabajo hasta su respectiva culminación.

A los lectores del comité doctoral Dr. Enrique Pérez Reyes, Dr. José Luis Cisneros Arellano y Dr. Cesar Morado Macías, les agradezco por darse el tiempo para las sugerencias realizadas al presente trabajo.

Una mención especial para los arqueólogos Víctor Ortega León, Araceli Rivera, Moisés Valadez, Nahúm Zehuitl Solís Dávila, Abner Martínez Landa, Amilcar Vargas y Sarahí Barreiro Argüelles, a los antropólogos William Breen Murray y Lucio Lara Plata, el maestro Bertrand Lobjois, al Dr. Erick Galán Castro y la Dra. Claire Wright quienes con sus comentarios apoyaron en la realización del trabajo aportando algunos datos para la tesis.

Además agradecer a la Dra. Natalia Moragas Segura y el Dr. Xavier Roigé por su apoyo, los comentarios y las facilidades que se obtuvieron durante el tiempo que se realizó la estancia de investigación doctoral en la Universitat de Barcelona. Lo mismo para los maestros Carlos Martínez Padilla, Elena Ramos Tovar, José Baltazar García Horta y Emilia Iglesias Ortuño

quienes estuvieron apoyando durante el tiempo de mi estancia en la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la UANL.

Por último agradecer a los maestros, amigos y compañeros que durante este proceso me ayudaron y apoyaron por los momentos que compartimos tanto en las aulas como fuera de ellas haciendo placentera mi estancia en el doctorado.

ÍNDICE

Resumen.....	I
Agradecimientos.....	III
Índice de tabla.....	IX
Capítulo1: Planteamiento del problema.....	1
1.1 Justificación.....	8
1.2 Supuestos y delimitación del estudio.....	14
1.3 Estado de la cuestión.....	15
1.4 Preguntas de investigación e hipótesis.....	24
1.5 Objetivos.....	26
Capítulo 2: Antecedentes.....	27
2.1 Coleccionismo.....	27
2.2 Desarrollo histórico de los museos.....	30
2.3 Desarrollo histórico de los museos en México.....	36
2.4 Desarrollo histórico de los museos en Nuevo León.....	49

2.4.1 El caso de los museos rurales.....	59
Capítulo 3: Marco teórico.....	63
3.1 Sociedad civil.....	63
3.2 Política cultural.....	70
3.3 Implementación de las políticas públicas.....	76
3.4 Cultura.....	89
3.5 Democratización de la cultura.....	94
3.6 Gestión de museos.....	97
3.7 Evolución del concepto de museo.....	111
3.8 La Teoría Burocrática.....	113
3.9 Cómo se ha retomado.....	124
3.10 Utilidad para la tesis.....	124
Capítulo 4: Metodología.....	127
4.1 Selección de casos.....	128
4.2 Variables.....	130

4.3 Métodos y técnicas.....	131
4.3.1 Tipo de investigación a realizar.....	133
4.3.2 Estudio de caso.....	135
4.3.3 Método Etnográfico.....	139
4.3.4 Entrevistas a profundidad.....	141
4.3.5 Observación.....	145
4.3.6 Diario de campo.....	148
4.4 Análisis de datos.....	149
Capítulo 5: Resultados del trabajo de campo.....	151
5.1 Factores internos de la gestión de los museos.....	154
5.2 Factores externos que influyen en la gestión de los museos.....	167
5.3 Facilidades que tienen los museos para obtener recursos externos.....	170
5.4 Origen de los recursos externos de los museos.....	177
5.5 Instituciones con las que se vinculan los museos públicos.....	179
5.6 Conocer como interviene la iniciativa privada en el funcionamiento de los museos públicos.....	184

Capítulo 6: Conclusiones.....	186
BIBLIOGRAFÍA.....	192
ANEXOS.....	228
Anexo 1: Entrevista a la directora del Museo de Historia Mexicana.....	229
Anexo 2: Entrevista al director del Museo El Centenario.....	235
Anexo 3: Entrevista a la directora del Museo Regional de Nuevo León.....	243
Anexo 4: Etnografía del Museo de Historia Mexicana.....	249
Anexo 5: Etnografía Museo El Centenario.....	253
Anexo 6: Etnografía Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”.....	255

Índice de tablas

Tabla 1: Imperativos de los que depende la implementación de las políticas públicas.....	80
Tabla 2: Etapas de la implementación de las políticas públicas.....	82
Tabla 3: Factores externos que afectan la implementación de las políticas públicas.....	84
Tabla 4: Modelos de implementación de las políticas públicas.....	88
Tabla 5: Formas de Gobierno de los museos.....	110

Capítulo 1: Planteamiento del problema

El tema a investigar en el presente trabajo es cómo se gestionan los museos públicos de arte, historia y antropología. Los museos son regulados por políticas y leyes que definen una parte de su funcionamiento pero también hay una serie de actores que laboran en estas instituciones que definen y redefinen el accionar de este tipo de museos que han sido importantes en la difusión y en la protección del patrimonio cultural.

Los museos de historia y antropología juegan un papel decisivo en la formación de las identidades nacionales, regionales y locales mediante la apropiación y valorización del patrimonio (Roigé y Arrieta, 2010, p.540). Para darnos una idea de esa importancia por lo menos en este tipo de museos, Andreu (2007) señala que hasta hace pocos años, el hablar de patrimonio era sinónimo de museo hasta antes de la diversificación de las actividades patrimoniales.

Miller y Yúdice (2004) señalan que no se puede entender a la política cultural sin ver lo que pasa en los museos debido a que son instituciones estáticas pero a la vez dinámicas en donde se conjuga el monumentalismo con la capacidad de renovación además de ser instituciones en donde la mayoría de las veces se invierte mucho dinero para su funcionamiento y que a comparación de otros lugares culturales reciben gran cantidad de visitantes anuales.

Actualmente como mencionan Morales y Freitag (2014) los museos como otros espacios culturales se han caracterizado como lugares abiertos a la construcción de sentidos y subjetividades que están al servicio de la sociedad, por lo tanto, son considerados espacios de diálogo, interacción, aprendizaje y diversión; en consecuencia, sus directivos y

administradores deben desarrollar estrategias que tengan en cuenta una gestión flexible y creativa orientada a los intereses públicos y los cambios socio-culturales; esto ha provocado que la imagen que se tenía de los mismos cambie de ser un lugar en donde se guardan “cosas” aburridas y sin propósito a un ambiente más receptivo, interesante y democrático.

La función actual del museo no se limita a la exposición de objetos y obras sino a entender lo que hacen con estos objetos en ese espacio institucional y mediar el conocimiento que se construye entre el espacio de exposición, las obras y los objetos expuestos y su público (Morales y Freitag, 2014, p. 34).

Los museos, en especial los culturales, al igual que otras instituciones culturales están reguladas por las políticas públicas en materia cultural las cuales pueden ser un factor externo que afecta a su gestión como es el caso de la designación de los recursos necesarios para traer o crear exposiciones temporales, creación de diversos talleres o cursos, creación de proyectos de investigación, etcétera.

En base a lo anterior los museos públicos se convierten en instituciones políticas que funcionan en base a normas establecidas por el Estado el cual funciona por medio de políticas culturales que definen estrategias, cantidad de recursos humanos y financieros a utilizar para lograr ciertos objetivos y en el caso de estas instituciones hasta definir su programa de exposiciones y libertad de obtención de recursos externos.

Las políticas culturales que van dirigidas a los museos y al patrimonio cultural nacional reflejan una serie de tendencias globales que ejercen su influencia sobre este tipo de instituciones permitiéndonos ver que paradigmas influyen en las instituciones nacionales,

regionales y locales y las tendencias que llevan a la redefinición de las tareas más tradicionales y la incorporación de los nuevos elementos en la misión social de los museos (Anico, 2011, p. 137).

Lord y Dexter (2010) conciben al museo como una institución “política” que además de ser instituciones que están comprometidas con la sociedad están financiadas por una institución de la administración pública de cualquiera de los diferentes niveles de gobierno, una muestra de eso lo podemos ver en los diferentes museos del país que están relacionados con la historia y la antropología en la que todos son de instituciones públicas así como algunos museos de arte, un ejemplo de ellos son el Museo del Obispado, el Museo Nacional de Historia y el Museo Metropolitano de Monterrey. Lo mencionado ha provocado que muchos de los museos públicos, principalmente en momentos de crisis, no reciban una cantidad de recursos suficientes provocando que muchos de ellos únicamente utilicen el dinero proporcionado para los gastos administrativos; en contadas excepciones a las instituciones públicas les dan libertad de gestión para obtener recursos extra proporcionados por otras instituciones privadas o permitiéndoles contar con servicio de cafetería, tiendas de recuerdos, etc., como son el caso de la Organización 3 Museos que se encarga del Museo de Historia Mexicana, Museo del Noreste y Museo del Palacio y el caso del Museo del Horno 3 en la ciudad de Monterrey.

La presente investigación tendrá como objeto de estudio, de manera concreta y considerando los factores anteriores, a los museos que trabajan con bienes patrimoniales como son el caso de los museos de arte, historia y antropología que se encuentran en la ciudad de Monterrey y su área metropolitana. Debido a que el patrimonio cultural es un bien público que es

regulado por el Estado y cuyas políticas son determinadas por diferentes instituciones como la Secretaría de Cultura a nivel federal y CONARTE a nivel estatal, es importante el estudio de las políticas culturales que realizan estas instituciones para conocer cómo afectan a las instituciones museísticas que trabajan con estos bienes patrimoniales.

En la actualidad, el panorama económico y social en el que se desarrollan los museos es el neoliberalismo el cual se opone a la intervención del Estado en la economía. En la década de los 80's y 90's se reafirma como una clara oposición a los abusos y corrupciones del intervencionismo estatal; este modelo se caracteriza por lo siguiente (Méndez, 1998, p. 66):

- 1- Se basa en el principio de *laissez faire* (dejar hacer),
- 2- La libre competencia del mercado,
- 3- El Estado no debe de intervenir en la economía, solo debe garantizar la libre competencia del mercado y estimularla,
- 4- La libre circulación de las mercancías, capitales y personas entre los países y, en consecuencia, evitar tanto el proteccionismo como estimular la apertura hacia el exterior del comercio y las nuevas inversiones,
- 5- El Estado debe de deshacerse de sus empresas y por lo tanto debe venderlas a los empresarios del país y del extranjero,
- 6- Tiene prioridad el mercado mundial, más que el mercado interno,
- 7- Los objetivos básicos de la política económica son el crecimiento económico pero con equilibrio financiero, comercial y gubernamental,
- 8- Comercializar entre los países sin restricciones o limitaciones de tipo económico.

Lo anterior hace que los museos entren a una dinámica de mercado y que en el caso de los museos públicos se les proporcione menos recursos de parte de los gobiernos (Roigé, 2017, 15 de octubre, contacto personal).

Durante las décadas de los 80s y 90s bajo el nombre de programas de ajuste estructural, una ola de restricciones económicas busca promover el equilibrio fiscal de los diferentes países,

sin embargo, uno de los sectores más afectados fue el sector cultural en donde se encuentran las instituciones museológicas (Navarro y Tsagaraki, 2009, p.53).

Después de la crisis económica de los años ochenta se han implementado políticas neoliberales que han recortado significativamente los recursos presupuestales para educación y cultura pero también se ha agregado la presión para que las instituciones culturales y educativas alcancen niveles de eficiencia similar a las empresas privadas provocando que instituciones como son el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) que son las instituciones que manejan los museos principales del país, se vieran en la necesidad de implementar políticas efficientistas que compensaran la merma de sus presupuestos, al mismo tiempo, el Estado redujo su participación en el área cultural y fomentó modos de gestión empresarial (Rosas, 2007, p.82).

Con el surgimiento del neoliberalismo se empezó a abrir paso a nuevas políticas de colecciones, éstas se trasladaron a la gestión de los museos pues el Estado se desligó de su responsabilidad directa de financiar a las instituciones culturales como parte de reducir el gasto en especial durante los momentos de crisis, también, como parte de la descentralización se permitió la entrada del sector privado en la gestión y organización de los museos públicos, con el inicio de la globalización, el museo se localizó como una interconexión entre lo local y lo global propiciando el intercambio de información (Gilabert, 2011, pp. 74-76).

Borja-Villel y Serra (2011) indican que en estos momentos de crisis en donde las partidas presupuestales se han reducido a la cultura, en especial a los museos, el futuro de estas

instituciones consiste en crear nuevos modos de colaboración y de trabajar en red con otras instituciones con la obligación de compartir experiencias, obras y documentos y por último el educar e investigar como parte de lo que pide la sociedad contemporánea.

Todos estos cambios han provocado que los museos se conviertan en espacios de consumo cultural y comercial introduciendo gradualmente cuestiones de mercadotecnia como un elemento más de su gestión para convertirlos en lugares donde se consume “productos culturales” creando nuevos públicos y a su vez generando la difusión y publicidad de estos espacios y sus colecciones, otra estrategia que se ha realizado con estas instituciones es que han sido utilizados como parte de recuperación de espacios públicos para convertirlos en “corredores culturales” acercando al público a las exposiciones artísticas que acontecen fuera de los espacios museísticos (Morales y Freitag, 2014, p.38).

Arrieta (2015) señala que el museo a partir de mediados del siglo XX ha sufrido grandes transformaciones, la primera está relacionada con su relevancia social, política y científica cambiando de un lugar en donde era importante por sus colecciones a pasar a un espacio en donde se difunden conocimientos relacionados con los principios de democracia cultural y democratización cultural por lo cual el museo se ha tenido que abrir a la sociedad. La segunda transformación corresponde a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y de atracción de visitantes transformándose en una opción de ocio y entretenimiento y compitiendo con otros espacios del ramo.

Checa (2012) menciona que los museos han adoptado modelos en donde se proporcionan una serie de servicios adicionales con los cuales han podido obtener recursos propios ante los recortes que se han desarrollado de los gobiernos a los museos y para traer más público a

estos espacios como son el caso de tiendas y restaurantes. Un ejemplo de esto se puede ver en algunos museos de la ciudad como los casos del Museo de Historia Mexicana, MARCO y el Museo del Horno 3. Este tipo de acciones se realizan en instituciones públicas descentralizadas que tienen un fideicomiso en donde participan la iniciativa privada junto con organismos gubernamentales o bien pertenecen a una institución privada.

En el caso de España el neoliberalismo provocó que el país y las comunidades autónomas dejaran de invertir en la cultura hasta un total del 50% a partir del año 2007 cuando empieza la crisis financiera, generando entre otras cosas la menor construcción de museos, reduciendo sus programas de exposiciones y de investigación, así como buscando formas de atraer más público y recursos a sus espacios (Roigé, 2017, 15 de octubre, comunicación personal).

En Alemania, se ha realizado una discusión sobre la medida en que convendría dar libertad de acción o autonomía a museos administrados o mantenidos por los estados federales o ciudades para mantener al museo en buen estado de salud tendiendo a la descentralización lo cual consiste primero en encontrar estructuras institucionales adecuadas para los museos públicos que les permita apoyarlos y controlarlos a distancia pero abriendo sus puertas a la inversión privada para que los museos sean más eficientes y para que el personal esté más motivado que el actual, en segundo lugar permitir que los gobiernos estatales y nacional liberalicen las leyes impositivas para dar mayores incentivos a la colaboración público-privada (Dittrich-van Weringh en Martini, et al., 1999, pp. 153-156).

Para el caso del Reino Unido, Mason (1999) menciona que algunos de los museos en este país ya tenían problemas financieros, sin embargo, se han agravado por razones de la

política económica por falta de ajustes en la inflación a las subvenciones del gobierno a los museos nacionales así como a las restricciones a las sumas que las autoridades locales están autorizadas a gastar lo cual hace que no siempre se les dé prioridad a estos espacios y a las exigencias de los museos en la medida en que se elevan sus estándares y se inauguran nuevas instalaciones siendo obligados a tomar el esquema de financiamiento múltiple adoptando técnicas de marketing, cobrar entradas y la búsqueda de patrocinios de empresas. En algunos museos que antes eran públicos incluso se ha optado por la autonomización como fue el caso del Museo al Aire Libre de los Países Bajos como lo menciona Vaessen (1999) donde el edificio y la colección seguía siendo del Estado pero a la fundación del museo se le dio la función de llevar a cabo las funciones administrativas y se le concedió un subsidio para que pudiera realizar esas funciones provocando también cambios en el aparato administrativo del museo.

Durante la realización de la presente investigación se recopilarán datos que muestren cómo es que se están desarrollando actualmente los museos públicos en México en especial los museos de antropología e historia que se encuentran en la ciudad de Monterrey. Esto permitirá tener un primer acercamiento a cómo funciona el aparato burocrático de los espacios museísticos y su adaptación a los problemas que tienen estas instituciones públicas.

1.1- Justificación

La relación entre cultura y desarrollo ha cambiado significativamente al pasar del siglo XX al XXI y esto se puede ver con claridad en México porque en ningún otro país

latinoamericano se ha realizado una infraestructura tan grande de museos de antropología, historia y arte desde la segunda mitad del siglo pasado. Se expandió la investigación cultural y se llegó a contar con un sistema de sitios arqueológicos, vastos programas de apoyo a las artes “cultas” y a las culturas populares incluso se lideró la producción de libros en español durante la década de los setenta junto con los argentinos; también la radio, la televisión y por lapsos el cine, se expandieron incluso a mercados internacionales (García, 2012, p.19).

Esto se pudo lograr debido a que históricamente en México se ha realizado la gestión cultural desde tres modelos principales (Mariscal, 2007, pág. 26):

- 1- Modelo de desarrollo local.
- 2- Modelo de difusión de las artes.
- 3- Modelo de gestión empresarial.

Estos modelos son los que han permitido que se desarrollaran algunas de las instituciones culturales que conocemos actualmente como son los casos de la Secretaría de Cultura, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) o el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) por poner algunos ejemplos.

La intención de realizar el presente trabajo de investigación es mostrar cómo es que están gestionados actualmente los museos públicos de los tres niveles de gobierno y decir por qué

son gestionados este tipo de museos de cierto modo a partir de su funcionamiento administrativo en base a la toma de decisiones de los directivos de estas instituciones.

En la actualidad la gestión de los museos, además de ser uno de los puntos más importantes en la museología, sigue siendo uno de los más polémicos porque muchos directivos de los museos piensan que estos son importantes únicamente por sus colecciones que guardan o por sus edificios que aunque son importantes no lo son todo, actualmente se considera que los museos son instituciones complejas que están dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural de la humanidad y se dedican a difundir su valor y significado (Lord y Dexter, 2010, p. 16).

Estudiar la gestión de museos y la influencia de las políticas culturales en la misma es de suma importancia ya que constituyen una de las piezas clave en la gestión del patrimonio cultural (Querol, 2010, p. 29). Pocas personas conocen como es que influyen estas políticas culturales y las decisiones de los burócratas en el funcionamiento de los museos públicos.

La mercantilización de la cultura provoca un movimiento pendular que va de la limitación elitista a la completa masificación, penalizando la propia actividad cultural que se transforma en muchas ocasiones, en un disfrute de la cultura y del arte como ritual meramente lúdico, pasivo y superficial (Domingues y Faraldo, 2000, p. 122).

Parte de este proceso de cambio es la democratización de la cultura que en el caso del museo, como menciona Garrigan (2006), lo ha convertido en un centro de obtención de datos reemplazando su hermética función de archivo de conocimiento, con un programa de difusión de la información que se asemeja más a un modelo comercial de operación.

Para Cristina (2008) la globalización ha cambiado el ambiente cultural actual en el que también están involucrados los museos gracias a las nuevas tecnologías debido a que anulan las distancias, monopolizan el saber y hacen emerger nuevas formas de ciudadanía, nuevos mitos y nuevos mecanismos de partida social obligando a una recodificación de toda la cultura contemporánea.

En el país no se han realizado políticas públicas que estén orientadas a los museos de manera específica porque este tipo de instituciones culturales particularmente pueden estar relacionadas a varios de los ejes rectores de las políticas culturales que se desarrollan en los diferentes niveles de gobierno, el único caso de alguna institución que realice políticas públicas para este tipo de instituciones es el del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) que realiza políticas para sus museos exclusivamente por medio de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. Las políticas públicas en el área cultural se realizan por dos motivos: el primer motivo es para que la sociedad tenga un mayor acceso a la cultura o realice actividades culturales y el segundo es para la profesionalización de la gestión de la cultura lo cual implica tanto la capacitación como formación de los gestores culturales activos y la formalización de la gestión de la cultura como campo multidisciplinar de generación de conocimiento (Mariscal, 2007, p. 19).

Lo anterior ha provocado que en muchos de los museos en México así como en el resto de América Latina se presentan una serie de problemas, por ejemplo (DeCarli, 2006; en Navarro y Tsakaragi, 2009, p. 55):

- 1- Museos poco profesionales en el campo de la museología.
- 2- Los profesionales que trabajan en los museos poseen un nivel terciario en otras disciplinas. Es decir desconocen de los conocimientos relacionados con la ciencia que trata el museo por ejemplo: arte, historia, biología, etc.
- 3- Ausencia de una política de capacitación tanto a nivel nacional como dentro de las instituciones museológicas.
- 4- En pocas instituciones existe un presupuesto de capacitación.
- 5- En algunos países los títulos en museología no están contemplados dentro de las categorías de servicios profesionales.
- 6- Desigualdades del nivel de calidad en la formación universitaria y parauniversitaria.
- 7- Falta de apoyo institucional en cuestiones de capacitación de personal.
- 8- Cantidad insuficiente de ofertas asequibles en términos de costo y accesibilidad para los trabajadores de las instituciones museológicas.

Tomando como referencia lo mencionado en el caso de los museos que se seleccionaron, en algunos casos, el personal directivo, aunque ya ha obtenido experiencia trabajando en el sector cultura en diferentes instituciones federales, estatales o municipales, nunca ha estado en un museo o dentro del mismo museo que actualmente están dirigiendo, también en

algunos casos por diversos motivos por ejemplo no pueden hacer cosas para mejorar el museo por cuestiones marcadas ya sean por las leyes o la política y así poder mejorar la afluencia de visitantes o traer exposiciones nuevas.

En España se ven problemas similares, los museos públicos han tenido que buscar otras fuentes de financiamiento además de los propios debido a las reducciones presupuestales que se han generado en el sector cultura, falta de autonomía para poder realizar actividades debido a que la administración pública controla sus funciones de manera importante, envejecimiento del personal que trabaja en los museos, falta de personal preparado y la contratación de personas externas a base de contratos temporales y de condiciones de trabajo no muy buenas en el caso de jóvenes o bien de coordinación de las diversas autoridades lo cual afecta en el funcionamiento de los museos (Roigé, 2017, 15 de octubre, comunicación personal).

Esto ha provocado que los gestores de los museos, en la opinión de Chatelain-Ponroy (2001), deban combinar el conocimiento científico con el conocimiento del manejo del museo aceptando los cambios y tratando de no sacrificar su misión y al público al que sirven mientras tratan de mantener su integridad como instituciones culturales.

Un ejemplo de esto es mencionado por Rentschler y Geursen (1999), en Australia entre 1988 y 1993 se empezaron a realizar gradualmente en los museos de arte programas con una orientación mercantil en donde se incluyen actividades para los visitantes así como promociones y una reestructuración organizacional para cubrir las necesidades del visitante generando un debate en donde el gobierno fue cuestionado por el sector no lucrativo.

Uno de los motivos por el que se eligió a la ciudad de Monterrey y su área metropolitana para realizar el presente estudio es por ser la segunda ciudad en México con mayor cantidad de museos contando con un total de 34 solamente por abajo de la Ciudad de México y ocupa el quinto lugar en cantidad de visitantes promedio a los museos con 85, 477 visitantes al año (Garza y Orozco, 2005, p.130), otro de los motivos por los que se eligió a esta ciudad es por ser la principal ciudad industrial del país en donde la mayoría de los empresarios apoyan actividades culturales por medio de fundaciones o algunas de las empresas administran museos como son el caso de Grupo Alfa y Vitro que son dueños del Centro Cultural Alfa y el Museo del Vidrio (MUVI) o bien son parte de patronatos de algunos museos como el Museo del Horno 3 y el Museo de Arte Contemporáneo (MARCO).

1.2- Supuestos y delimitación del estudio

Para el presente trabajo se analizará la capacidad de agencia de los burócratas como creadores de políticas públicas partiendo de los siguientes supuestos: 1- El cierto grado de autonomía con respecto a las políticas públicas, 2- Capacidad para adaptar programas de acción y 3- racionalidad de los actores para adecuar los escasos recursos que se les llega a proporcionar.

Se entenderá por burócrata lo siguiente: Funcionario que debe tener una alta formación profesional, debe ceñirse completamente a lo que exige un cargo y a las competencias que le otorgan las normas que obedece, tendrá una remuneración fija mensual a cargo del

patrimonio de la asociación y nunca podrá apropiarse de los medios administrativos (Martínez, 2016, p.150).

Para los fines analíticos del presente proyecto se tomará como marco de referencia la compilación que realizó Luis Aguilar Villanueva sobre la implementación de las políticas públicas debido a que en su compilación de artículos hay textos en donde se habla de cómo es que son implementadas las políticas públicas. En el sector cultura las políticas públicas que son realizadas por las diversas instituciones son implementadas por los museos y en algunas ocasiones se les invita a que participen diversos actores sociales que están tanto dentro como fuera de las diversas instituciones que pertenecen a este rubro y al ser puestas en práctica sus efectos se verían reflejados en la gestión de los museos.

1.3- Estado de la cuestión

La museología, de acuerdo con Linarez (2008), es el campo del conocimiento para conferir formalidad y rigurosidad científica a la actividad museística la cual surge en la segunda mitad del siglo XIX y cuya red teórico-conceptual descansa en lo siguiente:

- 1- Acción museológica: museo, el objeto museológico y la colección.
- 2- Estudios de público.
- 3- Gestión y difusión de información.

4- Función social del museo.

5- Museografía.

6- Curaduría.

A nivel internacional se han realizado trabajos sobre estos temas en donde se habla de la influencia de las políticas culturales y de su papel dentro de la difusión y conservación del patrimonio cultural, éstos estudios serán tratados en capítulos posteriores.

A comparación de lo que ha pasado en países sudamericanos y especialmente europeos, México no ha desarrollado muchos trabajos museológicos debido en parte a que esta disciplina empieza a desarrollarse hasta la creación de la Escuela Nacional de Conservación Restauración y Museología que inicia funciones hasta 1968 (página oficial de la Escuela Nacional de Conservación Restauración y Museología, consultado el 16 de octubre de 2016), los trabajos han sido principalmente tesis o artículos para revistas en su mayoría enfocados al campo educativo del museo y su vínculo con el turismo cultural o el vínculo con la sociedad; esto último es lo más cercano a las temáticas relacionadas con la gestión de un museo debido a que en las tareas de gestión se realizan estrategias para tratar de que el museo se dé a conocer en la sociedad en donde se encuentra, atraiga a las personas a sus espacios físicos o lleve parte de sus exposiciones a otros espacios fuera de ellos.

En el caso de los museos, como ya se ha comentado, en México no hay políticas públicas específicas para este tipo de instituciones porque entran en cualquiera de los ejes

establecidos en las políticas culturales que realizan tanto CONACULTA a nivel federal como CONARTE a nivel estatal, aunque se ha generado cierto debate entre si son o no industrias culturales (Lara Plata, 2013, 14 de abril, comunicación personal); algunos investigadores como es el caso de Nestor García Canclini y Ernesto Piedras Feria (2005) ven a varias de las instituciones culturales del país, entre ellas los museos, como industrias culturales relacionadas con instituciones que se encargan principalmente de promover y difundir los bienes culturales.

En años recientes algunos investigadores han realizado estudios donde se analiza, los cuales se pueden ver más adelante, cómo es que afectan las políticas culturales a la gestión de los museos, se han elaborado principalmente comparaciones con otros países para saber cómo influyen las políticas culturales hechas específicamente para los museos tomando como principal indicador el económico en base a la cantidad de visitantes y servicios que proporcionan y la relación con otros museos o instituciones culturales. Algunos trabajos recientes sobre como las políticas culturales afectan a la gestión de los museos se mencionan a continuación, primero se mencionarán los que se realizaron por instituciones internacionales y en Europa y posteriormente en América Latina para terminar con lo que se ha realizado en México y en Nuevo León.

A) Instituciones Internacionales y Europa

Amparo Bartolomé y Paloma Martín Arredondo en el año de 1998 realizaron un estudio comparativo acerca de cómo afectaban a la gestión de los museos las políticas culturales que

regulan el patrimonio cultural en España y Francia, como ejemplo están la realización de lazos de trabajo con otras instituciones para la creación de nuevas exposiciones, las tareas de conservación y estrategias de financiamiento.

Eva Reusner realizó en el año 2003, para el caso de Australia y Nueva Zelanda, un estudio en donde muestra cómo es que las políticas públicas creadas influyen en gestión de los museos para crear las estrategias necesarias para atraer público a estos espacios implementando planes estratégicos como parte de los procesos administrativos relacionados con la gestión.

Víctor Fernández Blanco y Juan Prieto Rodríguez en el año 2004 realizaron un estudio de cómo las políticas culturales del gobierno español impactaban en la gestión de los museos en la cuestión económica, vieron cómo influenciaban en la decisión de cobrar o no cobrar la entrada, los gastos e ingresos del museo, fijación de precios y la importancia de la realización de los estudios de público para atraer a los visitantes.

Luz María Gilabert González realizó una investigación en el 2011 comparando las políticas públicas dirigidas específicamente a los museos, comparó las políticas de España y Portugal en cuanto a las ventajas y desventajas que tuvieron los museos de esos países al unirse a la Unión Europea y los motivos que llevaron a la creación de redes y sistemas de museos en los dos países además de la importancia que tiene en la actualidad la adecuada gestión de los mismos.

Posteriormente en 2015, ella realizó un estudio en donde muestra la experiencia de la ciudad de Porto, en Portugal, en donde se realizaron políticas culturales para la realización de una

red de museos con fines turísticos como una estrategia para poder difundir su patrimonio cultural y a la vez poder atraer más visitantes y proporcionarles servicios culturales a los habitantes de la ciudad.

En el año 2016, va a escribir un artículo titulado *Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España* en donde comenta cómo es que se realizaron políticas culturales en ese país para crear modelos de gestión mixtos en donde se permite la financiación privada.

Uno de los trabajos más relevantes para este tema además de los ya mencionados es el trabajo realizado por el ICOM (International Council of Museums por sus siglas en inglés) en el 2006 donde se tratan diferentes aspectos relacionados con la evolución de los museos públicos y su gestión, entre otros temas trataron la educación, el marketing y la preservación de las colecciones.

Para el caso particular de Cataluña, España, en el año 2013, Oliveira y Capriotti, realizan un trabajo en donde se enfocan en los estudios de público con la intención de ver cómo es que los museos tratan de atraer a grupos que normalmente no los han visitado evaluando la estrategia que ellos siguen.

También en ese mismo lugar, en el año 2016, Alcalde y Burch realizaron un trabajo en el que mencionan cómo son gestionados los museos públicos de esa comunidad autónoma tomando como muestra algunos museos municipales desde el punto de vista del derecho administrativo.

En Inglaterra, Ahmad Zuned, en el año 2017, publica un estudio comparativo entre los modelos de gestión del Museo Real de Greenwich y el Museo Ironbridge Gorge, en donde observa la forma de planeación de los dos museos con la intención de observar cuales son los métodos que se utilizan para cumplir con los objetivos que se plantean estos museos.

En ese mismo año Steven Miller realiza un libro en donde comenta en la mayoría de los capítulos en qué consiste la gestión de los museos por diversas temáticas como es el caso de la seguridad, la administración, personal, la ética de la institución y el trabajo de los voluntarios.

Otro caso realizado también en Inglaterra, es el trabajo publicado en 2018 por Andrew Hammond, en el cual hace una reflexión de la importancia de los museos para la sociedad y su importancia para las políticas públicas comentando sobre sus beneficios y oportunidades para mostrar el porqué deben de ser considerados por los políticos en sus programas.

Hilda Barbara Maia, Eduardo Davel, Lorena Sancho y Emanuel Sancho publican en el año 2018 el artículo titulado *Desafios da Gestao participativa no Museu de Sao Brás em Portugal*, en el cual tratan de explicar por medio de un estudio de caso, la forma en la que se toman las decisiones en los museos en Portugal.

Para el caso de Serbia, en el año 2013, Dragicevic, Besermeji, Pivac, Ivkov-Dziguski y Kosic, analizan en su artículo a los museos como parte importante de las políticas públicas que se realizan para atraer turismo en algunas de las regiones de ese país tratando de hacer a los museos una parte importante de la economía regional.

B) Casos realizados en América Latina

La Revista Museum publica en el año 1982 en su volumen 34 se dedica en su totalidad a la gestión de los museos en América Latina y el Caribe en donde se habla de todos los aspectos que se tienen en consideración en el tema y la influencia de las políticas culturales en este tipo de espacios.

En el año 2003 Américo Castilla realizó un estudio sobre como las políticas públicas del área de cultura afectan además de las diversas tareas de la gestión de los museos a las políticas de estas instituciones culturales como son su misión y visión, el estudio fue realizado en los museos públicos de Argentina.

Otro de los trabajos relevantes es el de Georgina DeCarli realizado en 2006 en donde se tratan temas sobre la importancia del museo como parte de las instituciones encargadas de difundir y conservar el patrimonio cultural, su gestión, el compromiso que tienen con la sociedad y la importancia que tiene para este tipo de instituciones la necesidad de generar programas de vinculación con la sociedad como una forma de concientizar a la población sobre la conservación de su patrimonio, su trabajo fue realizado en Costa Rica.

En Perú Lebrún en el año 2009 realizó un trabajo en donde habla de la gestión de los museos para promover servicios educativos como una forma de cambio para atraer público y dejar de ser vistos como espacios que solamente sirven para la contemplación y así ser museos sostenibles y ser parte del turismo cultural.

Para Chile en 2014 Faúndez y Carmona mostraron para el Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural un trabajo relacionado con cómo es que los museos de

ese país se están cambiando su estructura y creando otra serie de servicios que le han servido para adaptarse a su entorno.

C) Casos en México

Chávez en el 2011 realiza como tesis doctoral un trabajo en donde compara cómo los actores influyen en las políticas culturales del estado de Jalisco, Escocia y Cataluña incluyendo las leyes que regulan las diversas instituciones culturales de esos espacios pero se centra principalmente en la toma de decisiones.

Imylce Morales y Vanessa Freitag realizaron en el año 2014 un trabajo en donde observan cómo es que los museos en México realizan programas para formar nuevos públicos y difunden la cultura y crean identidad tomando como muestra al Museo Blaisten y al Museo Universitario de Arte Contemporáneo de la UNAM ubicados en la Ciudad de México.

En el año 2012 se realiza en la ciudad de México el Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales: Museos y Economía con sede en el Museo Franz Mayer de la Ciudad de México en donde se vieron principalmente los temas de rentabilidad social de los museos y la relación de los museos con la economía global, en donde se discutieron principalmente temas ligados con política cultural y su relación con el museo, su financiamiento y la planificación de la infraestructura museal.

En el año 2016 se realizó el Seminario de Investigación Museológica en donde se habla de la importancia de los museos como parte del desarrollo sostenible de las comunidades y de la

importancia que tiene el que los gobiernos generen políticas culturales que permitan conocer y proteger la diversidad cultural por medio de la realización de museos como parte de esa estrategia.

D) Casos en Nuevo León

Para Nuevo León tenemos el caso del trabajo de Adela Díaz realizado en 2016 en donde se ve al museo como parte del desarrollo de la sociedad creando los llamados corredores culturales que son corredores donde se concentran los espacios culturales tanto museos como otro tipo de espacios como son los auditorios, galerías y teatros por ejemplo.

En este trabajo mis aportes en la gestión de los museos será el observar cómo es que influyen las políticas culturales en la gestión de estos espacios siendo que es uno de los principales factores externos que afectan en la realización de sus diferentes tareas internas y de los diferentes programas de investigación y vinculación con la sociedad.

En el caso de este trabajo se generará conocimiento sobre la gestión de los museos mostrando cómo es que funcionan administrativamente los museos públicos, principalmente se mostrará cómo es que actúan los directivos de los museos, las alianzas que pudieran en un momento dado tener con otro tipo de instituciones académicas y culturales tanto del ámbito público como privado, cómo es que se toman las decisiones del museo y las formas en las que resuelven sus problemas.

En casi todos los trabajos museológicos que se han realizado sobre el tema de la gestión de los museos aluden a que las políticas públicas conducen, orientan o sugieren la administración del museo lo cual impide ver la complejidad de la gestión de estas instituciones, por lo tanto, en el presente trabajo se abordará la complejidad de la gestión fijándose en otros factores externos e internos no solamente en las políticas culturales como pueden ser los vínculos con otras instituciones, funciones del patronato, formación del personal, las demandas de la sociedad hacia estas instituciones, etc.

1.4- Preguntas de investigación e hipótesis

El presente trabajo se enfocará en resolver las siguientes preguntas de investigación:

- 1- ¿Cómo funcionan los museos en un escenario de escasez de recursos, metas difusas y circunstancias adversas?
- 2- ¿Cuáles son los programas de acción de los museos para enfrentar las circunstancias adversas?
- 3- ¿Cuánta autonomía de acción tienen los directivos del museo en relación con la política cultural que se establece en los diferentes niveles de gobierno?
- 4- ¿Cuáles son las estrategias de los museos para coordinar las acciones colectivas (con grupos de la sociedad y beneficiarios)?

El presente trabajo de investigación, como se mencionará más adelante, va a ser una investigación de tipo cualitativo la cual no está basada en la llamada teoría fundamentada.

Por lo cual la hipótesis para el presente trabajo es la siguiente:

Debido a lo débil de las políticas culturales que se realizan a medida que se va descendiendo de nivel administrativo, el funcionamiento de los museos obedece entre otros factores a la creación de vínculos con otras instituciones o promotores culturales públicos o privados y a la búsqueda de ingresos que le permitan realizar tareas más allá de los únicamente operativos.

La justificación de la realización de esta hipótesis se debe a que en la actualidad los museos, en especial los públicos, son los primeros en resentir los efectos de los recortes presupuestales en el sector cultura teniendo que desarrollar otras estrategias para mantenerse funcionando y obtener recursos adicionales ajenos a su presupuesto lo que provoca que hagan otras funciones que no están necesariamente vinculados con la definición tradicional de lo que es un museo establecido por el ICOM. Ejemplo de esto es el realizar actividades que estén fuera de sus funciones principales cómo son la conservación y la difusión del patrimonio histórico, arqueológico y artístico proporcionando otros servicios que normalmente no son de su ámbito como la renta de determinados espacios para eventos no relacionados con su temática.

1.5- Objetivos

El objetivo general de la presente investigación es el siguiente:

Establecer los efectos de las políticas culturales en la gestión de los museos públicos de la ciudad de Monterrey.

Los objetivos particulares son los siguientes:

- 1- Explicar de dónde obtienen sus recursos externos los museos públicos de Monterrey.
- 2- Identificar con que instituciones se vinculan los museos públicos de Monterrey.
- 3- Mostrar como interviene la iniciativa privada en el funcionamiento de los museos públicos de Monterrey.

Capítulo 2: Antecedentes

En el presente trabajo se analizarán los antecedentes del coleccionismo debido a que es la actividad que va a dar origen a los museos, posteriormente se dará a conocer cómo es que se realizaron los museos primero a nivel mundial y posteriormente en México y en el Estado de Nuevo León con la intención de mostrar cómo es que han evolucionado y cambiado a lo largo del tiempo estas importantes instituciones culturales.

2.1- Coleccionismo

Para entender el origen de los museos primero se tiene que entender qué es el coleccionismo porque es la actividad que va a dar el origen a este tipo de instituciones desde tiempos muy remotos.

Agustina (2012) menciona que colección proviene de la palabra latina *colligere*, la cual significa coleccionar o reunir y las personas que están coleccionando objetos las reúnen porque tienen un cierto valor subjetivo, en consecuencia de esto las personas que realizan el coleccionismo consiguen esos objetos porque tienen un valor emocional para ellos.

En la opinión de Marco (1998) desde que el hombre existe ha sentido la necesidad de tener junto a él diversos objetos, como muestra de esto podemos decir que mucha gente tiene en sus casas una pequeña colección de objetos y que lo hace porque le gusta o le da algún tipo de valor como por ejemplo monedas, billetes, artículos de *Star Wars* o de algún artista, etc.

Las primeras colecciones que se crearon van a aparecer durante la Prehistoria y están ligadas a los valores sobrenaturales, algunos de los objetos de la vida cotidiana llegaron a adquirir significados de índole mágica debido a la utilización por el chamán del grupo, algunos de los objetos que reunían tenían un sentido mágico-religioso, muchos de estos objetos se han encontrado en entierros y eran armas, joyas, ropa o comida (Marco, 1998, pp. 21-22).

De acuerdo con los datos arqueológicos las primeras muestras del coleccionismo se localizaron en las representaciones de la gruta l'Hyène, en Arcy-sur-Cure (Yonne, Francia), las cuales consistían en dos grandes conchas marinas fosilizadas y dos bloques de piritita de aspecto brillante y coloreado recogido por el hombre de Neanderthal en el Paleolítico Superior (Cabello, 1989, p. 16 en Martínez, 2007, p.40).

El primer coleccionista que se tiene documentado es el caso del rey asirio Arsubanipal en el año 666 A.C. quien conquistó Egipto y trasladó a la ciudad de Nínive dos obeliscos y 32 estatuas con el motivo de propagar al mundo sus hazañas de guerra, posteriormente, en la antigua Grecia, se repitió el coleccionismo por el mismo motivo en el siglo V A.C.; al llegar el helenismo las élites griegas empiezan a coleccionar objetos por medio de la compra de obras de arte, por último, Roma empieza el coleccionismo gracias al saqueo de las zonas conquistadas, como en Siracusa en el año 212 A.C. y Corinto en el año 146 A.C. convirtiéndose en la capital del coleccionismo (Arenal, 2012, pp. 12-13).

Al llegar la Edad Media se dará otra serie de coleccionismos que son las siguientes (Agustina, 2012, p. 20):

1- El oriental: Se exhibe el esplendor de la teocracia como símbolo divino y se originó en el mundo Bizantino.

2- La prerromana occidental: Ésta va a favorecer la propagación del cristianismo y la creación de una iconografía con fines pedagógicos y de propaganda como formas conceptuales de enseñar la doctrina.

Teniendo esto en consideración se puede decir que las grandes colecciones de este período se van a encontrar en poder de la iglesia, algunas de las cosas que se van a coleccionar además de las obras de arte van a ser las reliquias relacionados con algún santo o con Jesús, como por ejemplo, pedazos de las espinas de la corona que Jesús utilizó en su crucifixión, imágenes de santos o de pasajes bíblicos.

Con el Renacimiento se van nuevamente a apreciar las creaciones de la antigüedad por lo que se revaloran los vestigios arquitectónicos, esculturas y otros aspectos relacionados con la antigua Grecia y Roma provocando que surja la palabra “museo” la cual se va a utilizar para las colecciones científicas o de curiosidades (Arenal, 2012, p. 14). También como lo indica Witker (2001) se van a crear *studiolos*, *gallerías* y *gabinettos*.

Posteriormente en el siglo XVIII se van a poner de moda las galerías donde se exhiben pinturas y esculturas pero también las colecciones reales van a crecer en importancia lo cual va a sentar las bases de lo que serán los futuros museos nacionales tal como lo indica Arenal (2012).

Para el siglo XIX los museos estaban conformados por las colecciones pertenecientes a personajes ilustres y de las familias reales comenzándose a fundar museos destinados a una temática particular, esta tendencia se empieza a difundir por el mundo principalmente en los territorios colonizados por las potencias transatlánticas (Martínez, 2007, p.44).

Para el caso de México, Martínez (2007), indica que desde el período colonial hubo personas que se interesaron en las costumbres, conocimientos y en las evidencias materiales dejados por los antiguos pobladores del territorio colonizado siendo los primeros misioneros y cronistas los que iniciaron el coleccionismo, posteriormente incursionaron los primeros viajeros y coleccionistas siendo el más destacado Lorenzo de Boturini quien coleccionó códices, mapas, pinturas, manuscritos y piezas prehispánicas cuyas colecciones sirvieron para la construcción de futuros museos.

2.2- Desarrollo histórico de los museos

El origen de los museos empieza con el coleccionismo primero como un espacio público en tiempos de la Antigua Grecia y después como espacio privado en el caso de Roma (Pastor, 2004, p.26). Continuando con la autora antes citada, al llegar la Edad Media el coleccionismo se orienta a otro tipo de objetos, estos que se empiezan a coleccionar son de carácter sacro ya que están relacionados con la religión católica, esto es debido a que era la que se practicaba en la mayor parte de Europa en ese momento, se traían desde lugares como Israel piezas como supuestos pedazos de la corona de espinas de Jesús u objetos pertenecientes a algún santo como pudieran ser sus restos óseos o la vestimenta, incluso la

adquisición de piezas que no estaban relacionadas con la religión pero que eran consideradas de gran valor estético en ese momento también eran objeto de colección.

Para el siglo XVII la palabra museo se utilizó para designar colecciones de curiosidades, en 1675, la colección de Elias Ashmolean fue instalada en la Universidad de Oxford y los edificios que fueron construidos para albergarla llevaron el nombre de Ashmolean Museum, en el siglo XVIII, el término ya se designaba a una institución creada para preservar y exhibir una colección abierta al público; en ese siglo crecieron tanto en Inglaterra como en Francia nuevos museos, las nuevas instituciones parecían querer mostrarse a las surgientes naciones de Occidente como la culminación de toda la historia natural y humana (Gore en Martini, et al., 1999, p. 44).

Pastor (2004) también nos menciona que el coleccionismo de carácter privado va a terminar justo cuando los movimientos revolucionarios que surgen con las ideas humanistas de la Ilustración hicieron públicas las colecciones que tenían los miembros de la nobleza creándose las primeras galerías y los primeros museos nacionales y regionales. Los ejemplos más notables y conocidos son el caso del Museo de Louvre en Francia, el Museo del Prado en España y el Museo Británico en Inglaterra. Los primeros dos con carácter estatal se convierten en museos públicos hasta finales del siglo XVIII y el primer tercio del XIX.

Algunos de estos museos, menciona Sudjic (2010), formaron sus colecciones acudiendo al contrabando durante la colonización de colonizar algunos lugares como sucedió en las exploraciones que hicieron los ejércitos de Napoleón, que consiguieron piezas arqueológicas y artísticas cómo una forma de mostrar su superioridad.

Otros museos que surgen en este período debido a la acumulación de obras serán los Museos Vaticanos y los museos de Berlín, algunos de ellos como el caso del Museo de Louvre sus colecciones se formarán por medio de campañas militares y otros las obtendrán por medio de desamortizaciones (Checa, 2012, p.37).

A finales del siglo XIX en Europa se produce un cambio importante, se empieza a reflexionar sobre si los museos tienen que dedicarse exclusivamente a mostrar los grandes acontecimientos de la humanidad e ignorar los sucesos micro sociales incorporando en sus discursos los testimonios de las sociedades campesinas y a los obreros creándose así los primeros museos de arte y cultura populares (Andreu, 2007, pp. 61-62).

En comparación con el continente europeo, el coleccionismo en el caso del continente americano, en especial en Estados Unidos, se dio de manera muy diferente, Asuaga (2008) menciona que en lugar de seguir un criterio estético personal o ceñirse a una valorización histórica al coleccionista le interesaba primero crear un patrimonio cultural y artístico para su país, reafirmar su prestigio ante Europa, afirmar también su propia personalidad o evitar las contribuciones y se inclina hacia la obra maestra y única ya sea por el prestigio de la firma, valor artístico de la obra o solamente el precio.

De acuerdo con la autora antes citada en Estados Unidos la gran mayoría de los museos americanos fueron instituidos por familias, particulares o comunidades con la intención de instruir o entretener a la sociedad, celebrar o conmemorar tradiciones y prácticas locales o regionales apareciendo los primeros museos en el siglo XVIII en Charleston y Salem, un ejemplo de lo que se mencionó es el caso del pintor Charles Willson Peale que inauguró un museo de arte e historia natural en Filadelfia.

Para Varie-Bohan (1979) es hasta la segunda mitad del siglo XIX que se empiezan a desarrollar los primeros museos de Estados Unidos siendo uno de los primeros el de la Universidad de Yale, este se realizó en base a la colección privada de James J. Jarves; la mayor importancia de los museos estadounidenses arranca en base a los donativos de obras de arte realizados a partir de 1900 por los magnates de la industria y las finanzas como fueron los casos de la Galería Nacional de Washington, el Museo de la Universidad de Harvard, los museos de Atlanta, Denver, Houston, Kansas City y Nueva Orleans entre otros.

Este florecimiento de museos en Estados Unidos coincidió con un sentido de *noblesse oblige*, un sentido de obligación de los ricos de informar y elevar a los menos afortunados, fue el momento en que la primera generación madura de industriales pudientes, individual y colectivamente fundaron orquestas sinfónicas, museos, bibliotecas y universidades (Brown en Martini, et al., 1999, p. 20).

En 1870 abre sus puertas el Metropolitan Museum of Art el cual se convirtió en el primer museo estadounidense en abrir los domingos con la intención de que fuera visitado por los trabajadores, el museo también empezó a ofrecer talleres lo cual fue imitado por otros museos como el caso del Museum of Fine Arts en Boston y también marcó el inicio del apoyo municipal a los museos de arte debido a que fue el primero en recibir apoyo de los gobiernos municipales (Asuaga, 2008, p.18).

Para el caso de América Latina los museos surgen en el siglo XIX a partir de la creación de los primeros museos republicanos llamados también como “museos nacionales” convirtiéndose en depositarios del inmenso patrimonio arqueológico, histórico y cultural privilegiando la atención del objeto sobre la función social (Aguilar, 2008, p.38). Linarez

(2008) menciona que los primeros museos de América Latina van a surgir en 1823 en Bogotá y Buenos Aires primero y dos años después en México.

Ejemplo de esto es el caso de Chile se van a crear museos también en ese período surgiendo como agente directo de la labor civilizadora de la población en que estaba empeñado el Estado debido a que eran parte del esfuerzo primario de las políticas culturales locales de ese momento (Faúndez y Carmona, 2014, p.2). También esto pasó en México en opinión de Lara Plata (2016) desde la creación del Museo Mexicano en 1825, este museo ha servido desde ese momento como un elemento que ha sido utilizado para crear y fortalecer la identidad pero también tuvo una función educativa.

Entre los años 1900 y la Segunda Guerra Mundial los museos se van especializando en algún ramo de la ciencia o tecnología, se empiezan a hacer algunas iniciativas que los regulan y surgen en algunos de ellos actividades educativas que tienen que ver con su campo de estudio (Pastor, 2004, p.29). Para el caso de los museos de historia y antropología los museos durante este período están más interesados en la creación de identidad nacional que se basa en la ideología del gobierno en turno o se crea retomando los mitos de los pueblos más representativos como fue el caso del Museo de Pergamón en Alemania que durante el nazismo la exposición del museo intentaba justificar el mito de la pureza racial y la grandeza de la raza aria como parte de la identidad nacional que se quería imponer en el momento (Hinojosa, 2011, pp. 49-50).

En 1929 se inaugura en Nueva York el Museum of Modern Art que no tenía como único fin la adquisición de artistas consagrados del siglo XX sino que también promovió la creación de movimientos artísticos por diferentes medios como documentación, exposiciones,

ediciones, conferencias y simposios, este modelo fue adoptado por los museos de arte europeos (Asuaga, 2008, p.18).

En 1945 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, creó la Organización Mundial de Museos (ICOM) beneficiando así a los museos, coleccionistas y a todos los países que participaron en dicha organización la cual es un referente en la forma de actuar de los museos a nivel internacional (Del Río, 2010, pp.36-37).

Al terminar la Segunda Guerra Mundial y en los años que siguieron principalmente en la década de los 70's se empieza a ver de manera más notoria en algunos museos la aparición de los departamentos de educación, luego, ante la demanda de la población se usó como una forma de complementar los estudios de los estudiantes en el aula, también fueron utilizados principalmente como una forma de aprovechar los momentos de ocio y se empiezan a tomar en consideración a los museos por lo que los primeros estudios formales empiezan a surgir y tomar importancia como parte de una conciencia educativa en las décadas de los 80's y 90's principalmente en los países de mayor tradición museística como lo son España, Inglaterra, Francia, Estados Unidos y Canadá (Pastor, 2004, pp. 30-31).

Asuaga (2008) menciona que en la segunda mitad del siglo XX se hace la apertura del Museo Guggenheim el cual consolida a Nueva York en la nueva capital cultural del siglo, lo novedoso de este museo es que es el primer museo gestionado por los principios actuales de la gestión como son la dirección de empresas y el marketing los cuales se fueron expandiendo por el mundo.

Durante la década de los noventa, Liaño (2003), menciona que empieza una carrera hacia la necesidad ineludible de poseer un museo por varias razones como pueden ser el prestigio, la regeneración de espacios urbanos o por estrategia política, turística y económica, como ejemplo ella menciona los casos de la rehabilitación diseñada por el rey Carlos IV de España del Paseo del Prado en Madrid y el caso del MACBA en Barcelona para rehabilitar zonas que estaban hasta ese momento marginadas.

Otro ejemplo de esto nos lo menciona Higuera (2012) con el caso del Tate Modern Museum en Londres Inglaterra, su espacio se encuentra dentro de las instalaciones de una industria abandonada la cual se ubica dentro de un área que estaba degradada y que actualmente se recuperó dejando una derrama económica importante en la zona.

Para el caso de México un ejemplo de esto se puede mencionar lo que paso en los noventas en la Ciudad de Monterrey en donde se crearon varios museos en el centro de la ciudad como fueron el caso del Museo de Arte Contemporáneo (MARCO) y el Museo de Historia Mexicana por mencionar algunos que sirvieron para hacer del Centro Histórico de la ciudad un lugar con importancia turística y cultural que se amplió con la realización del Paseo Santa Lucía conectándolo con el Parque Fundidora que también fue desarrollado como otro espacio cultural y turístico.

2.3- Desarrollo histórico de los museos en México

Ochoa (2010) menciona que los museos en México se remontan a la época de la Colonia, en 1790 el Museo de Historia Natural es inaugurado en la Ciudad de México siendo el primer

museo público, se dedicó a temas relacionados con la flora y la fauna de la Nueva España y a los instrumentos científicos de la época, este museo no estuvo abierto al público.

Del Río (2010) menciona que una vez que empieza la guerra de Independencia en 1810 y a partir de una necesidad de proteger, conservar e investigar los bienes de la nación se establece la Junta de Antigüedades y se piensa realizar un conservatorio dentro de la Universidad Nacional.

Al consumarse la independencia de México, Lara (2012), menciona que se crea por parte de Guadalupe Victoria el Museo Mexicano que albergaría a la Coatlicue y la Piedra del Sol esto con el propósito de crear una cohesión en el país a partir de la cultura teniendo como base el pasado indígena del país, el museo de acuerdo con Witker (2001) se crea el 18 de marzo de 1825, al momento en que se fundó se enfrentó a dos problemas importantes que fueron: la inestabilidad política y económica del país y que en comparación con el continente europeo en México no había tradiciones museográficas o coleccionistas tan arraigadas como para impulsar rápidamente al museo (Rico en Bellido, 2007, p. 38).

El Museo Mexicano se inauguró el 18 de marzo de 1825 y a los pocos meses albergó las piezas de la Galería de Virreyes provocando que se mezclaran las piezas históricas con las prehispánicas y naturales que se iban obteniendo fungiendo más como bodega que como escaparate, posteriormente en el período de Maximiliano de Habsburgo el museo cambiaría de sede al salir del espacio que tenía en la Universidad de México a un recinto diseñado exclusivamente para fines museográficos (Rico en Bellido, 2007, pp. 40-43). A pesar de que se inauguró de manera oficial en esta fecha (1825) el decreto que le va a dar origen a este

museo es realizado por el Congreso en noviembre de 1831 durante el gobierno de Anastasio Bustamante (Witker, 2001, p.30).

En el gobierno de Valentín Gómez Farías el museo formó parte del sistema educativo formal con el decreto que se realizó el 2 de junio de 1834, posteriormente se une al Colegio de Minería en 1843 y en 1847 es cerrado por motivo de la guerra contra Estados Unidos (Del Río, 2010, pp. 202-203).

Durante el gobierno de Benito Juárez se recuperó la casa de Miguel Hidalgo en el pueblo de Dolores, Guanajuato, la cual se utilizó como museo empezando así un interés por rescatar a sus correligionarios para su musealización y se realizó la labor de consolidar las funciones de los museos insertándolos dentro del programa educativo del momento (Rico, en Bellido, 2007, pp. 43-44).

Durante el Porfiriato, Matos (2010), menciona que el Museo Nacional fue una institución que concentró los estudios de su época y los difundía por medio de los Anales del Museo Nacional de México, que con la creación del INAH se convertirían en los Anales del Instituto Nacional de Antropología e Historia, aquí publicarían los principales investigadores de la época, en 1877, también se inauguró la Galería de los Monolitos. Otro suceso importante en cuestión del desarrollo de museos de la época fue la creación del Museo Michoacano en 1886.

En 1895 se reconstruyó la museografía del pasado bélico-militar del Museo Nacional de Artillería en donde se incluyeron cuchillos prehispánicos utilizados para los sacrificios humanos y estandartes como los de Cortés e Hidalgo entre otros objetos; su criterio de

exhibición fue basado en el prestigio del suceso o del personaje donde el “héroe” ocupaba el puesto de honor (Rico, en Bellido, 2007, p. 45).

Con la habilitación de algunas zonas arqueológicas para visitas públicas en diferentes partes del país, durante el Porfiriato, se empezaron a construir los museos de sitio con la intención de evitar el traslado de las piezas de su lugar de origen al Museo Nacional, también se abrieron como museos de manera oficial las casas donde vivieron o fueron ejecutados algunos de los héroes nacionales o habilitaron lugares de importancia histórica como lugares de esparcimiento y recreación como fueron los casos de la Casa de Hidalgo en Dolores Hidalgo, la casa donde se ejecutó a Morelos en Ecatepec, el Cerro de las Campanas y la Casa de la Corregidora en Querétaro, la Casa de Morelos en Morelia y la Casa que habitó Juárez en Guelatao, con el objetivo fue el de reforzar la imagen nacionalista (Rico, en Bellido, 2007, pp. 48-49).

Como parte de los festejos del centenario de la Independencia Leopoldo Batres fundó el Museo de Teotihuacán con una cantidad de 8000 piezas en sus vitrinas y 150 monumentos de piedra, en la capital del país se reestructuró el museo y cambió su nombre a Museo de Arqueología, Historia y Etnografía con diferentes objetos ordenados por civilización, materiales, forma y procedencia, los cuales fueron acompañados con fotografías de los lugares donde fueron encontrados, maquetas y óleos; también se realizó el Salón de Reproducciones Arqueológicas donde se ambientaba el interior de algún edificio con sus muros de piedra bien tallados y también la majestuosidad de las culturas prehispánicas se llevaron más allá de los muros del museo y el jardín se convirtió en una sala al aire libre (Rico, 2002, pp. 24-25).

Una vez que terminó la Revolución Mexicana, en 1915, se realizó el Museo Pedagógico Nacional con el propósito de mostrar la historia de una manera pedagógica pero también se realizaron museos desde las perspectivas históricas (abarcando algunos períodos desde la Nueva España hasta la Independencia o recordando algunos momentos importantes) y artísticas, durante estos primeros años se crearon algunos museos como es el caso del Ex Convento de la Merced, el Museo Regional Colonial de Veracruz, el Museo Histórico de Churubusco y el Museo de Arte Popular (Rico, en Bellido, 2007, pp. 53-54).

Es durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas cuando se da el establecimiento - como parte de la SEP - del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) mediante un decreto realizado el 31 de diciembre de 1938 y promulgado el 3 de febrero de 1939 el cual establece que esta institución se dedicaría a la salvaguardia, estudio y difusión de los sitios arqueológicos, artísticos e históricos, además de llevar a cabo investigaciones de carácter antropológico. Una vez establecido el INAH se le incorporó la Escuela Nacional de Antropología (ENA) en 1942 la cual cuatro años después cambiaría su nombre a Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH) y el Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia (CISINAH) cambiaría su nombre a Centro de Investigaciones Superiores en Antropología Social (CIESAS) (Matos, 2010, pp. 258-259), otra de las instituciones que pertenecen a este organismo pero que está dedicado a la formación de profesionales en la conservación, restauración y museografía es la Escuela Nacional de Conservación Restauración y Museografía “Manuel Negrete Castillo” (ENCRYM). Actualmente dentro de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones, se administran a un total de 104 museos a nivel nacional y tiene como objetivo el contribuir al cumplimiento de la función sustantiva de difusión y seguridad que establece la Ley

orgánica del INAH en materia de museografía, museología y control de bienes culturales dentro de los museos dependientes del Instituto (González y Genel, s.f., p. 2).

Después de crearse el INAH el gobierno mexicano empezó con la construcción de la red de museos más grande del país promoviendo la existencia de este tipo de recintos que fueron creados con el fin de desempeñar un papel determinado en la sociedad mexicana siendo uno de los primeros museos en abrir sus puertas el Museo Nacional de Historia en 1944 con José J. Núñez y Domínguez como su director (Del Río, 2010, pp. 34-35). A finales de esa década, en 1947, se fundó en el Palacio de Bellas Artes el Museo Nacional de Artes Plásticas que rescataría los acervos que se encontraban concentrados en la Academia de San Carlos y en el mismo palacio, posteriormente a raíz de sus colecciones surgirían otros museos de arte (Witker, 2001, p. 33).

En 1951 el Instituto Nacional Indigenista celebra con el INAH un convenio para crear un patronato y formar el Museo de Artes Populares con el fin de proteger la producción artesanal indígena, abrirle nuevos mercados y evitar el deterioro a causa del comercio y el turismo. En 1954 fue creada la Dirección de Museos Regionales que funcionaba con injerencia de los gobiernos estatales con el fin de difundir a través de los museos los resultados de las investigaciones logradas existiendo en ese momento 17 en el país destacando los museos de Pátzcuaro, Morelia, Guadalajara, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí y Villahermosa poniendo en práctica un programa de reorganización (Del Río, 2010, p. 29).

También en la década de los cincuenta se crearon departamentos educativos en los dos principales museos del INAH, el Museo Nacional de Historia y el Museo Nacional de

Antropología dando origen al Departamento de Acción Educativa como parte de las funciones de labor educativa y difusión del patrimonio cultural (Del Río, 2010, p.30).

En el año de 1960 el Congreso General de la UNESCO emitió una serie de recomendaciones para que los museos fueran instituciones educativas y culturales accesibles para todos fijándose de este modo de acuerdo las bases para que los museos operaran como parte del sistema educativo nacional instituyéndose como apoyo a la educación extraescolar (Del Río, 2010, p. 37).

Posteriormente en 1964 se fundaron tres grandes museos siendo el primero de ellos el Museo Nacional de las Culturas con la intención de mostrar la diversidad de culturas que existen en el mundo y en especial el lugar de México, el segundo fue el Museo Nacional de Antropología realizado con el fin de reforzar la identidad nacional basado en el pasado indígena, gira alrededor de la cultura mexicana y el tercero fue el Museo Nacional del Virreinato en Tepoztlán para mostrar la historia de la Nueva España durante el virreinato (siglos XVI al XIX) por medio del arte colonial (Witker, 2001, p. 33). Otros museos que se fundaron ese mismo año fueron el Museo de Arte Moderno y el Museo Diego Rivera Anacahuacalli (Duque, 1964, mencionado en Solís, 2014, p. 35).

Para el año de 1968 el concepto hegemónico de museo nacional entró en una crisis de legitimidad académica debido a que entró en pugna con hacer presente un objeto del conocimiento lo cual provocó la ruptura con el poder público y se realizó un revisionismo historiográfico y museológico que puso en la picota de la crítica al denominado indigenismo con sus escaparates museográficos propiciando la primera reflexión entre las

imágenes/objeto y culto a la patria fuera del campo de la museología (Morales, 2007, pp. 32-35).

Vázquez (2008) menciona que en la década de los 70's por medio del ENCRYM (Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía "Manuel del Castillo Negrete") se crea el Proyecto Museo sobre Rieles que fue apoyado en su momento por Ferrocarriles Nacionales de México donando algunos vagones en el que se montaban exposiciones con diferentes temáticas de historia, arqueología y etnografía con piezas reproducidas por el INAH con el fin de llevar las exposiciones por todo el país, se expusieron en los lugares donde se detenía el tren; por esos años se realizó por parte del Museo Nacional de Antropología el proyecto Casa del Museo en lugares marginales de la Ciudad de México con el objetivo de llegar hasta esos lugares como una actividad de distracción y ocio.

Para el caso de la vinculación entre los museos y las escuelas en el país en julio de 1972 el INAH, por medio de la Dirección de museos y Exposiciones desarrolló el Programa Museos Escolares y Comunitarios realizado por Guillermo Bonfil Batalla e Iker Larrauri Prado, el cual estuvo realizándose en escuelas de las comunidades marginadas en las que existía por lo menos hasta sexto grado, se mantuvo vigente hasta que se canceló en el sexenio de Miguel de la Madrid. El proyecto fue tan exitoso que llegó a crear alrededor de 400 museos en varios estados como fueron el caso de Chihuahua, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Morelos, Nuevo León y Oaxaca (Vázquez, 2008, pp. 115-120). A principios de los ochentas este proyecto se da por terminado debido a varios motivos administrativos, financieros y el escaso reconocimiento y motivación a los maestros que se les consideró como parte

importante del proyecto, este proyecto sirvió de base para el desarrollo de los museos comunitarios (Witker, 2001, p. 37).

La “crisis” del museo institucional en la década de los setentas y los ochenta pone de manifiesto una serie de valores “cívicos” que fueron considerados como sagrados e intocables por mucho tiempo concluyendo el ciclo desmitificador de las tradiciones inventadas y empieza a surgir el museo como parte de la industria del turismo cultural teniendo como característica principal la siguiente: ser lugar de convergencia entre la perspectiva de la ciencia y la del nacionalismo político (Morales, 2007, pp. 38-39).

En 1981 el país se encontraba en crisis y se realizó poco en cuestión cultural, en este momento se creó el Museo Nacional de las Intervenciones el cual le dio al visitante una visión sobre el intervencionismo extranjero en México fue el principal proyecto que se consolidó durante esa década por parte del INAH durante el gobierno de López Portillo (Del Río, 2010, p.86). En 1986 se va a crear en el Monumento a la Revolución el Museo Nacional de la Revolución con el fin de exponer los acontecimientos históricos desde 1865 a 1917 (Witker, 2001, p. 34).

Los museos comunitarios se desarrollaron a partir del proyecto “La Casa del Museo” en 1983, el programa debía impulsar la autogestión y la educación popular para la comunidad y el preservar, difundir y rescatar esto quiere decir que el individuo tenía que ser partícipe de la formación del museo expresando su creatividad, historia, cosmovisión y cultura, mostrar elementos de su identidad y propiciar la participación en las decisiones que se tomaran a futuro, para 1986 se modifica este programa y se empieza a implementar primero en Oaxaca con un sistema de autogestión social en donde cooperaba la comunidad y el gobierno,

algunos de los principales museos comunitarios que se desarrollaron o mejoraron fueron: Museo Comunitario San José el Mogote en Oaxaca, Museo Comunitario el Asalto a las Tierras en Baja California y el Museo Comunitario Uch Ben Cahil Ha en Yucatán (Witker, 2001, pp. 38-39).

Otros motivos que llevaron a la creación de los museos comunitarios, por lo menos en el caso del estado de Oaxaca, fueron la decidida oposición a la extracción de objetos y colecciones de las comunidades, hallazgos y excavaciones arqueológicas, robos de joyas, de santos de las iglesias, pérdidas de documentos de tenencia de la tierra, conservación de objetos y la recuperación de objetos arqueológicos lo cual reflejó la necesidad de no perder ese patrimonio (Morales y Camarena, 2011, p. 119).

Los museos comunitarios son definidos por González (2016) como un espacio donde la comunidad realiza acciones de adquisición, resguardo, investigación, conservación, catalogación, exhibición y divulgación de su patrimonio cultural y natural, y en donde además la misma colectividad rescata y proyecta su identidad fortaleciendo el conocimiento de su proceso histórico a través del tiempo y del espacio.

También durante la década de los ochentas se van a desarrollar museos nacionales relacionados con el arte, el primero de ellos fue el Museo Nacional de Arte en 1982 con la intención de mostrar la pintura y la escultura de los mexicanos desde el siglo XVII al siglo XX, dos años después abre sus puertas el Museo Nacional de Arquitectura en el cuarto piso del Palacio de Bellas Artes enfocado a la arquitectura del edificio antes mencionado, para 1986 se inaugura el Museo Nacional de la Estampa con la intención de divulgar el panorama histórico de la producción gráfica de los artistas mexicanos (Witker, 2001, p.35).

En cuanto a la cultura se van a desarrollar el Museo Nacional de Culturas Populares con la intención de no separar objetos y productores y mostrar la riqueza pluricultural del país al mismo tiempo y el Museo Nacional de la Máscara en San Luis Potosí en donde se muestra la retrospectiva y evolución de las máscaras, producto del mestizaje y el contacto con las culturas europeas (Witker, 2001, p.35).

Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se crearon varios museos con el fin de fomentar la cultura realizándose museos para la historia del México antiguo como fueron los casos del Museo del Pueblo Maya en Dzibichaltún, el Museo de las Culturas del Norte en Paquimé, el Museo de Toniná con el tema del período clásico maya y el Museo de la Pintura Mural de Teotihuacán estableciendo mecanismos de articulación institucional para vincular las labores de investigación, docencia y difusión con las museísticas, se incrementó el número de museos regionales locales y escolares y se modernizó su museografía con el fin de presentar los avances realizados en antropología, historia y arqueología convirtiendo al museo como un agente importante para la reafirmación de la identidad nacional y como agente didáctico (Del Río, 2010, p.112). Hacia el final del período del presidente Carlos Salinas se realizaron el Museo de la Cultura Maya en Chetumal y el Museo Amparo de Puebla (Witker, 2001, p. 45).

Otros museos que se realizaron durante este período fueron el Museo Nacional de San Carlos donde se muestra el crecimiento y desarrollo de la Real Academia de San Carlos y el quehacer artístico de Europa desde el siglo XV al siglo XIX y el Museo Nacional del Títere en Huamantla, Tlaxcala donde se exhibe la colección de Julio Aranda y Antonio Rosete y otros títeres de distintas partes del país y el extranjero (Witker, 2001, p.35).

Los museos interactivos en México se desarrollaron a partir de la creación del Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad en la Ciudad de México que es considerado como el primer experimento de este tipo de museo en Latinoamérica; el Centro Cultural Alfa inaugurado en 1978 promovió la investigación y enseñanza en base a la interacción con el arte, la ciencia y la tecnología, los cuales sirvieron como base para que en la década de los ochentas se crearan otros museos de este tipo siendo la excepción el Tunel de la Ciencia que desarrolló la UNAM, hasta la década de los noventas éste tipo de museos es cuando tienen su auge siendo los principales el Museo Interactivo de Xalapa en Veracruz, el Centro de las Ciencias de Culiacán en Sinaloa, El Museo de Ciencia y Tecnología El Chapulín de Saltillo en Coahuila, el Museo de la Luz en la Ciudad de México, Universum Museo de las Ciencias de la UNAM en la Ciudad de México, Museo de Ciencia y Tecnología La Avispa de Chilpancingo en Guerrero, Centro de Ciencias Explora de León en Guanajuato y Museo de Ciencia y Tecnología Descubre de Aguascalientes (Witker, 2001, pp. 46-51).

Algunos de los museos interactivos que se empezaron a realizar en esta misma década se fueron especializando en el público infantil y en el público escolar, los más claros ejemplos de esto fueron el Papalote Museo del Niño en la Ciudad de México, La Burbuja Museo del Niño en Hermosillo Sonora, El Rehilete en Pachuca Hidalgo y El Sol del Niño Centro Interactivo de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Mexicali en Baja California (Witker, 2001, pp. 52-53).

En cuanto a los museos de arte en la década de los noventa se empezaron a desarrollar museos fuera de la capital del país esto debido a las políticas de descentralización cultural

promoviendo el desarrollo regional y alimentando el rescate del patrimonio artístico, algunos de ellos se realizaron en inmuebles que fueron restaurados destacando los siguientes: Museo de Arte de Sinaloa, Museo de Arte Contemporáneo de Oaxaca, Museo de Arte de Orizaba, Museo de Arte Contemporáneo de Yucatán, Museo de Artes de la Universidad de Guadalajara, Museo de Arte Colonial, Museo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la Ciudad de México, Museo de Arte Contemporáneo (MARCO), Museo Soumaya y el Museo Dolores Olmedo Patiño (Witker, 2001, pp. 54-55).

Otro tipo de museos que se crearon durante los noventa fueron los museos de artistas también conocidos como casas museos y museos de autor los cuales representan un homenaje a artistas vivos que han logrado trascender con su obra representando un homenaje público u oficial impulsando el desarrollo regional y la descentralización en materia cultural, los museos realizados fueron los siguientes: Museo Rafael Coronel en Zacatecas, Museo José Luis Cuevas en Ciudad de México, Museo Luis Nishizawa en Toluca, Museo Olga Costa y José Chávez Morado en Guanajuato, Museo Manuel Felguérez en Zacatecas, Museo Guillermo Ceniceros en Durango y Vladimir Cora en Nayarit (Witker, 2001, pp. 56-57).

Del Río (2010) menciona que para los períodos de Ernesto Zedillo y Vicente Fox la cultura en general y sobre todo en la rama museística resintieron la ausencia de una política cultural que permitiera abrir espacios de participación y acercamiento con otros países del orbe debido a los diversos desastres económicos tampoco se hicieron grandes cosas debido a la crisis de 1995 y a los desastres del segundo gobierno que la cultura no fuera contemplada como parte del desarrollo nacional. Los únicos museos en materia arqueológica que se

abrieron en estos momentos de acuerdo con Witker (2001) fueron el Museo de la Zona Arqueológica La Quemada en Zacatecas y el de la Zona arqueológica de Xochicalco en Morelos.

Durante su gestión Felipe Calderón apoyó distintas iniciativas culturales algunas de ellas como parte de los festejos del bicentenario como fue el caso de la Galería Nacional en Palacio Nacional con la exposición “México 200 años: La Patria en Construcción” (Ordorica en Cruz y Lara 2012, pp. 82).

2.4- Desarrollo histórico de los museos en Nuevo León

En Nuevo León de acuerdo con la página de internet del Sistema de Información Cultural hay 46 museos de los cuales la mayor parte se concentra en Monterrey y su área metropolitana con un total de 29, los otros 17 museos se encuentran en los municipios rurales (página oficial del Sistema de Información Cultural, consultado en 15 de febrero de 2017).

Uno de los primeros museos que se desarrollaron en la ciudad de Monterrey fue el Museo Regional de Nuevo León “El Obispado” el cual fue inaugurado en 1956 después de que se terminaran los trabajos de restauración del edificio que empezaron en 1944 albergando piezas de diferentes periodos históricos, el edificio de este museo fue creado por el obispo Rafael Verger en 1789 y fue utilizado como fortaleza en diferentes períodos como la intervención Norteamericana, la Intervención Francesa, la Revuelta de la Noria y la

Revolución Mexicana (página oficial del Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”, consultado en 1 de marzo 2016).

El primer museo interactivo de ciencia y tecnología que se realizó en la ciudad fue el Planetario Alfa, el cual fue desarrollado por el Grupo Industrial Alfa e inaugurado en 1978, dentro de sus instalaciones se encuentra un telescopio el cual es utilizado para observar fenómenos astronómicos, también cuenta con un aviario y un jardín prehispánico en donde se pueden ver reproducciones de esculturas de diferentes grupos de Mesoamérica, dentro del edificio se encuentran exposiciones dedicadas a la ciencia y tecnología y uno dedicado a diversos grupos prehispánicos de México (página oficial del Planetario Alfa, consultado en 2 de marzo 2016).

En marzo de 1973 es inaugurado dentro de las instalaciones de Cervecería Cuauhtémoc el Salón de la Fama del Béisbol Profesional contando con salas permanentes dedicadas a las figuras inmortales del béisbol, además de publicaciones y objetos relacionados con este deporte también cuenta con un jardín experimental interactivo, biblioteca y área para niños y tienda (México es cultura, página de la Secretaría de Cultura consultado en 1 de agosto de 2016).

En la década de los 80 se desarrollan varios de los museos municipales que existen en el área metropolitana, por ejemplo en diciembre de 1982 la Secretaría de Cultura de San Pedro Garza García con motivo del centenario de la fundación del municipio remodela e inaugura el Museo del Centenario en una casona del siglo XIX ubicado en el centro de ese municipio (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en 12 de abril 2016). Posteriormente en 1988 se inaugura la Casa de Cultura Profesor Moisés Sáenz Garza

en el municipio de Apodaca con un acervo que trata de la historia de la región (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en 28 de abril 2016), en 1989 se inauguró en el edificio del antiguo palacio municipal de Monterrey un museo que originalmente se nombró Museo de Historia de Nuevo León pero a partir de que se remodeló en el año de 1995 cambia a su nombre actual: Museo Metropolitano de Monterrey, este museo contiene diferentes objetos históricos y narra la historia de la ciudad de Monterrey (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en 1 de marzo 2016).

En junio de 1989 se anuncia el proyecto para crear el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (MARCO) por parte de un consejo fundador del cual formaban parte algunas personas como Mária Garza Sada de Fernández y cuyo primer director fue Fernando Treviño Lozano Jr., el propósito de este museo fue el de impulsar el gusto por el arte contemporáneo (video Marco. Celebrando 20 años, consultado el 2 de marzo de 2016), el museo es diseñado por Ricardo Legorreta y la escultura La Paloma por Juan Soriano, ubicado en la entrada del edificio, abre sus puertas el 28 de junio de 1991 (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en 2 de marzo de 2016).

La creación de una pinacoteca se había originado a finales de la década de los 60 con la idea de que se formara un acervo que constituyera el Patrimonio Artístico del Estado, el espacio se inaugura en 1990 en el Parque Niños Héroes, posteriormente en el 2000 pasa al Parque Fundidora como parte del Centro de las Artes donde se encuentran la Cineteca y la Fototeca las cuales forman parte de CONARTE, en el 2007 pasa a su sede actual en el Centro Cultural Universitario (Antiguo Colegio Civil) donde se han realizado exposiciones de

artistas del estado y presentando algunas exposiciones temporales, talleres, conferencias y otros eventos culturales (página oficial de CONARTE, consultado el 2 de marzo de 2016).

El 30 de marzo de ese mismo año se inaugura el Museo Hacienda San Pedro, este museo se encuentra en un inmueble fundado por el capitán Enrique Gutiérrez de Lara en el año de 1660 pero que se terminó de construir en 1845, el lugar funcionó como hacienda agrícola y ganadera, en 1984 la Universidad Autónoma de Nuevo León adquiere este espacio el cual es remodelado y actualmente alberga 20 colecciones de tipo histórico y artístico, se especializa en historia de la región (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 25 de julio de 2016).

En 1990 se realiza la reunión de trabajo que va a dar origen al Museo de Fauna y Ciencias Naturales el cual se localiza en el interior del Parque Niños Héroes, inicia sus operaciones en septiembre de 1991 durante la 1º Feria de Monterrey realizando visitas guiadas pero su inauguración oficial fue hasta el 26 de marzo de 1992, el museo se especializa en temas de ciencias naturales como la ecología, el medio ambiente y la flora y fauna, cuenta con 22 dioramas en donde se exhiben diversas especies animales de Asia, África y América y una sala sensorial en donde los niños pueden tocar pieles, cuernos, huesos, entre otros objetos. (página oficial del Museo de la Fauna y Ciencias Naturales, consultado el 27 de julio de 2016).

Otro museo que abre ese mismo año es el Museo de Autos y del Transporte de Monterrey Humberto Lobo Villarreal el cual se encuentra en el interior del Parque Niños Héroes en lo que antes eran los dormitorios del Ejército Nacional, el museo muestra principalmente automóviles que se crearon a principios del siglo XX hasta las décadas de los 50 y 60 de ese

mismo siglo (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 9 de enero de 2018).

En 1992 la Unidad Regional de la Dirección General de Culturas Populares de CONACULTA manda realizar el Museo Estatal de Culturas Populares bajo el concepto creado por Guillermo Bonfil Batalla de que no necesariamente tuvieran un acervo permanente debido a que se trataba de culturas vivas, el museo se creó con el objetivo de que fuera un espacio de reconocimiento de la diversidad y la identidad cultural de las comunidades y expresiones del estado tratando de contribuir al diálogo y aprendizaje de las culturas populares de Nuevo León, cuenta con un programa permanente con el que se busca presentar las culturas populares y fomentar el reconocimiento y respeto hacia ellas (página oficial de CONARTE). Este museo se localiza dentro del edificio conocido como Casa del Campesino en el Barrio Antiguo de la ciudad y lo comparte con la Confederación Nacional Campesina (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 18 de abril de 2016).

En 1989 la empresa Vitro recibe el aval del INAH para restaurar y acondicionar un antiguo edificio de la compañía que fue construido en 1909 y en 1992 el Museo del Vidrio abre sus puertas con el fin de rescatar, preservar y difundir la historia del vidrio en México, el museo cuenta con una sala de exposiciones temporales y tres pisos de exposiciones permanentes en donde se puede ver la historia de cómo se desarrolló el vidrio en Europa de los siglos XVI al XIX hasta su llegada al continente y como se empezó a desarrollar en México, también hay algunas obras de arte en vidrio (página oficial del Museo del Vidrio, consultado el 1 de agosto de 2016).

En octubre de 1993 fue inaugurado en el primer piso del Centro Regional de Información y Documentación en Salud (CRIDS) de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León la Sala Museo Dr. Oscar Ángel Ulloa Gregori en donde se exhiben piezas del desarrollo de la medicina en Nuevo León y el mundo además de instrumentos médicos se pueden consultar libros y documentos del siglo XIX y XX (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 1 de agosto de 2016), en diciembre de 2002 se reinaugura y se plantea los siguientes objetivos (página oficial de la Sala Museo Dr. Oscar Ángel Ulloa Gregori consultado el 1 de agosto de 2016):

- 1- Mostrar a la sociedad un panorama de la historia de la Facultad de Medicina y el Hospital Universitario, los avances y la ciencia médica.
- 2- Fomentar el espíritu de identidad a través del conocimiento de las raíces de la institución así como sus logros obtenidos.
- 3- Apoyar como fuente de consulta a las investigaciones médico-históricas.

El 30 de noviembre de 1994 abre sus puertas el Museo de Historia Mexicana, en ese momento el museo contaba con un total de 1200 piezas, actualmente existen cinco salas en las que se muestran la diversidad del medio ambiente y la historia del país desde los grupos mesoamericanos hasta el siglo XX, también cuenta con dos salas de exposiciones temporales y otra sala en donde se exhiben cuadros de las diferentes castas que existían en la Nueva

España, este museo fue de los primeros en proporcionar servicios de biblioteca y videoteca (página oficial del Museo de Historia Mexicana, consultado el 17 de abril de 2016).

El Museo Teatro Casa de los Títeres abre sus puertas en noviembre de 1994 y en 1996 amplió sus instalaciones para luego pasar en el año 2007 a un nuevo espacio dentro del Barrio Antiguo de la Ciudad de Monterrey y volver a abrir sus puertas en enero de 2008, el museo se especializa en la historia de los títeres, sus técnicas de manufactura y las técnicas de manipulación de estos entre otras temáticas, ha sido sede de festivales internacionales, nacionales y locales relacionados con los títeres y cuenta con una colección de 910 piezas de diversas partes del mundo y con una sala de exposiciones temporales (página oficial de la organización Baúl Teatro A.C., consultado el 1 de agosto de 2016).

En 1995 se crea el organismo descentralizado CONARTE con el fin de proteger, conservar y difundir el patrimonio del estado de Nuevo León y promover los valores culturales de la sociedad nuevoleonesa (página oficial de CONARTE), con su creación algunos espacios existentes pasan a ser controlados por ella pero también empiezan a surgir varios museos que van a estar a su cargo. El primero de ellos fue el Museo del Ferrocarril que después de que la Antigua Estación del Golfo fue adaptada para ser un espacio cultural en 1975, una parte del inmueble se adapta para ser museo inaugurándose el 4 de octubre de 1997 especializándose en la historia de los Ferrocarriles Nacionales con un acervo de 260 piezas (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 17 de abril de 2016).

Posteriormente esta misma institución crea el Centro de las Artes, se realizó con ayuda de empresas locales y nacionales, el gobierno del estado y el Fideicomiso del Parque Fundidora

entre los años 1998 y 1999, este espacio ocupa tres naves dentro del Parque Fundidora con el fin de la creación y difusión de las bellas artes, funcionando como museo el espacio destinado como fototeca y una galería (página oficial de CONARTE, consultado el 17 de abril de 2016).

En 1997 se formó un patronato por iniciativa de varios empresarios locales con la finalidad de rescatar el edificio de la Fábrica Textil La Fama iniciándose así su restauración y acondicionándolo para albergar un museo y un centro cultural, en el proyecto colaboraron el municipio de Santa Catarina, el gobierno estatal y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes por medio del Programa de Apoyo a la infraestructura de los Estados (PAICE), el Museo Industrial de Santa Catarina El Blanqueo se inaugura el 27 de octubre del 2000 y se le declaró Patrimonio Histórico de la Nación por parte del INAH, se especializa en la historia industrial del estado de Nuevo León y cuenta con una sala de exposiciones temporales en las que se muestran productos y procesos tecnológicos de las fábricas del estado y exposiciones de arte (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 3 de agosto de 2016).

Después de que la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey S.A. se declarara en quiebra el 10 de mayo de 1986 y dejara de operar se empezó a desarrollar un plan maestro para la creación del Parque Fundidora en julio de 1989 por parte de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del estado de Nuevo León y de este plan maestro se desprendieron otros que contribuyeron a la creación de otras instalaciones de diversa índole cultural y turística en su interior, el día 24 de febrero del año 2001 pasó a ser declarado museo de Sitio de Arqueología Industrial y por último como parte del Plan de Desarrollo

Estatal 2003-2009 se empieza su integración con la Macroplaza al agregar una segunda sección “Parque Fundidora II” y otras atracciones más destacando en el ámbito cultural el Museo Horno 3 y el Centro de Exposiciones Fundidora, antigua nave del Molino de Combinación Lewis (página oficial del Parque Fundidora, consultado el 1 de agosto de 2016).

En julio del 2004 surge el Museo Ciudad Guadalupe con el objetivo de fomentar y difundir de forma permanente los valores y expresiones culturales de este municipio, el museo se especializa en historia del municipio (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 25 de julio de 2016), actualmente como parte de los festejos del 300 aniversario del municipio el museo cambió su sede al primer piso del Palacio Municipal. (Página oficial del Municipio de Guadalupe, consultado el 25 de julio de 2016).

En 2007 se realizó en la ciudad de Monterrey el Forum Universal de las Culturas y como parte de la infraestructura que se desarrolló para este evento se realizó el Museo del Noreste, este museo se realizó con el propósito de dar a conocer la historia de la región noreste del país comprendiendo los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas y el estado de Texas desde los primeros pobladores hasta la actualidad (página oficial del Museo del Noreste, consultado el 26 de julio de 2016).

También se realizó el Museo del Palacio que se encuentra en el primer piso del Palacio de Gobierno como iniciativa del gobierno estatal en conjunto con el Museo de Historia Mexicana con el fin de crear un espacio para la reflexión en torno a la historia del estado de Nuevo León enfocándose principalmente en los marcos de las leyes, gobierno y sociedad

con el fin de fomentar la identidad nuevoleonesa, su colección cuenta con 400 piezas de diverso tipo (página oficial del Museo del Palacio, consultado el 26 de julio de 2016).

Dentro de lo que actualmente es el Parque Fundidora se creó en 2007 el Museo Horno 3, este museo es un museo de ciencia y tecnología interactivo que en su Galería del Acero se aborda temáticas relacionadas con la forma en que se extraen los componentes que forman el acero y su elaboración y los objetos que se pueden elaborar y en la Galería de la Historia se puede observar la historia de la Compañía Fundidora de Fierro Y Acero de Monterrey S.A. y algunos objetos que se elaboraron con el metal que se realizaba en dicha compañía (página oficial del Museo Horno 3, consultado el 15 de febrero de 2017).

En el año 2007 la Universidad Autónoma de Nuevo León inaugura el Centro Cultural Universitario en el edificio de Colegio Civil, este edificio fue creado en 1794 con la intención de ser utilizado como hospital por orden del Obispo Andrés Ambrosio de Llanos y Valdés y posteriormente tuvo diferentes usos: sede de la milicia en 1847 y posteriormente sede del Colegio Civil en 1857, sede de la misma universidad en 1933 hasta antes de trasladarse a ciudad universitaria en 1961 dejando el edificio como sede de la preparatoria 1 para luego utilizarse para fines culturales (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 27 de julio de 2016). Este centro cultural surge con la misión de preservar y difundir la cultura apoyándose en las ramas del quehacer humanístico y las bellas artes y alberga dentro de sus instalaciones diversos espacios culturales entre los que se encuentran la Pinacoteca de Nuevo León y el Museo Histórico de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el cual sintetiza la historia de esta institución educativa (página de la Secretaría de Extensión y Cultura de la UANL, consultado el 27 de julio de 2016).

2.4.1- El caso de los museos de los municipios rurales

Como parte de las instalaciones de la Unidad Cultural Jorge A. Treviño Martínez el Ayuntamiento de Villaldama crea el 27 de mayo de 1985 en un edificio que se mandó construir por iniciativa de Fray Antonio Margil de Jesús en el siglo XVIII el Museo Profesor Timoteo L. Hernández con una colección de 600 piezas relacionadas con la vida cotidiana de la población, también cuenta con una sala de exposiciones temporales, fototeca y biblioteca (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017).

En 1986 se crea el Museo de Antropología e Historia de Allende utilizando un edificio que fue construido en 1880 como una parroquia dedicada a San Pedro Apóstol el cual tiene una colección de piezas que relata la historia del municipio (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 9 de enero de 2018).

A raíz de que se encontraron dos colmillos de mamut en una ribera escarpada del río Salinas en el municipio de Mina se empezó a crear en 1983 un proyecto de museo de sitio para mostrar el contexto histórico en el que se encontró y que no se viera como un hecho aislado dándole aviso a la Universidad Autónoma de Nuevo León el 11 de abril para que se realizara la excavación, al año siguiente se creó el comité que llevaría a cabo el proyecto cultural sumándose también los habitantes del municipio, después de que en 1988 se restauró el edificio que actualmente ocupa el Museo Bernabé de las Casas empieza a operar el día 22 de octubre de 1988 (página oficial del Museo Bernabé de las Casas, consultado el 15 de febrero de 2017).

En el municipio de Vallecillo en el año de 1991 se crea el Museo Casa de la Plomada dentro de un inmueble de 1881 que diseñó Gregorio Gallegos, este espacio cuenta con archivos históricos del municipio y fósiles en cantera de la región (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017).

Después de realizarse investigaciones en la zona arqueológica Boca de Potrerillos, localizada en el municipio de Mina, entre 1990 y 1992 a petición del gobierno municipal se decide abrir por parte del INAH esta zona arqueológica al turismo empezándose a acondicionar e incluyendo un museo de sitio en 1993 abriéndose al público en 1995 (Valadez Moreno, 2017, 2 de mayo, comunicación personal).

Para el 11 de diciembre de 1995 el ayuntamiento de Las Higueras inaugura el Museo de Historia de Higueras el cual fue rehabilitado entre el 2005 y el 2006 mediante un convenio que se realizó entre el municipio y CONARTE cediéndolo en comodato a un patronato ciudadano para su operación, actualmente es sede del Archivo Histórico Municipal y exhibe piezas relacionadas con la historia del municipio (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017), también cuenta con una sala de exposiciones temporales (Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, consultado el 15 de febrero de 2017).

El Museo de Linares después de que se remodeló el edificio en que se encuentra se inauguró el 24 de septiembre de 1997 exhibiendo más de 200 piezas relacionadas con la Historia de Linares y de la región (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017).

En el sur del estado abrió sus puertas en marzo del 2000 el Museo Río Blanco, es considerado el primer museo de la región sur del estado, con una exposición de piezas de barro que hicieron alumnos de un taller de creatividad del municipio de General Zaragoza. Este museo se realizó ante la necesidad de que el municipio antes mencionado tuviera una visión general de la cultura de la región, apreciar y valorar las costumbres que todavía se conservan pudiéndose encontrar en su interior objetos de la época de la revolución, artesanías, productos del lugar, pinturas, esculturas y fósiles en su sala de exposiciones permanente y cuenta con otra para exposiciones temporales (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017). El 8 de marzo del mismo año el municipio de Mier y Noriega crea el Museo Comunitario de Mier y Noriega el cual se especializa en paleontología, historia, cultura y arte popular (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017). También en ese año en el mes de abril se abre en el municipio de García el Museo El Ojo mostrando una colección de arte popular (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 9 de enero de 2018).

El ayuntamiento del municipio de Ciénega de Flores realiza un convenio con el Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León (CONARTE) para crear el Museo General Ponciano Cocineros Quiroga el cual fue inaugurado el 25 de octubre de 2006 contando con tres salas de exposición permanente en donde se narra la historia y el desarrollo del municipio (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 15 de febrero de 2017).

En 2006 se empieza la restauración del edificio donde anteriormente se encontraba el Colegio Industrial y Agrícola y que actualmente ocupa el Museo Histórico y Casa de la Cultura del Valle del Pílon, en cooperación con el gobierno del estado de Nuevo León a través de Fidecitrus y CONARTE, el museo es inaugurado 30 de mayo del 2008 y cuenta con una exposición que habla de la historia de la región citrícola, un archivo histórico y dos salas de exposiciones temporales (XIB Museografía, Diseño y Arquitectura, s.f., consultado el 15 de febrero de 2017), este museo se localiza en el municipio de Montemorelos.

En el año 2009 se crea en el municipio de General Bravo el Museo de General Bravo dentro de las instalaciones del palacio municipal el cual cuenta con tres salas de exposición en donde se muestran piezas paleontológicas, monedas y objetos antiguos (Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado el 9 de enero de 2018).

En 2012 se crea en el municipio de Bustamante el Museo de la Memoria Viva el cual pertenece a la fundación Mundo Sustentable A.C., su exposición trata de la historia del municipio y del patrimonio cultural y natural con los que cuenta (Sistema de Información Cultural, s.f., consultado el 11 de enero de 2018).

También la fundación antes mencionada crea en el 2016 en el municipio de Bustamante el Museo de las Cosas Simples el cual consiste en la exposición de vestidos realizados por el maestro Daniel Andrade que recrean vestimentas para danzas desde el Porfiriato hasta la época moderna (Sistema de Información Cultural, s.f., consultado el 11 de enero de 2018).

Capítulo 3: Marco Teórico

En el presente capítulo se trabajan diferentes conceptos como son la participación de la sociedad civil y la democratización de la cultura debido a que en los años recientes el Estado está abriendo espacios para que otras entidades que no son públicas participen en el sector cultura en algunas de sus ramas. También se hablará de la importancia de la cultura dentro del Estado, la importancia de los productos culturales para la sociedad y cómo es que se gestionan estos bienes para finalmente ver a grandes rasgos como es que se gestionan los museos como parte de las labores de la gestión cultural.

3.1- Sociedad civil

La sociedad civil es un constituyente importante para la sociedad puesto que, como veremos, las organizaciones que ella se inscriben juegan un papel determinante en el desarrollo de diferentes actividades dentro de lo que se considera el ámbito público, ya sea para tratar de proporcionar bienes y servicios que las instituciones públicas no pueden proporcionarlos por diversos motivos o en colaboración con ellas.

La sociedad civil, de acuerdo con Rodríguez (1997), es un concepto histórico, dinámico y cambiante que resulta de la reflexión sobre los procesos interdependientes derivados de las relaciones entre el Estado, el mercado y los ciudadanos, y está ligado a la noción de democracia y el establecimiento de un orden social y político basado en el liberalismo.

Estas organizaciones tienen la particularidad de acuerdo con Girardo y Mochi (2012) de que pertenecen a una dimensión institucional poco común que es denominado como lo público no estatal, lo cual los convierte en una expresión de una ciudadanía activa y en cuestión de innovación introducen y dan forma a un cambio en las estrategias de la ciudadanía y va más allá de la dicotomía público y privado y supera la coincidencia de lo público y el Estado.

En la opinión de Di Ciano (s. f.) las organizaciones de sociedad civil surgen a partir de que algunas personas decidieron agruparse para tratar de acortar la distancia entre lo que es la situación actual y la situación real, es decir, tratan de remover los obstáculos que permitan a la sociedad o un sector de ella aproximarse a una situación ideal.

Para el caso de México no se tiene bien definido el surgimiento de la sociedad civil, de acuerdo con Chapela, Ogario, Rojas, Zambrano y Bezaury-Creel (2016) nace en el período colonial para atender temas de salud, educación y economía; en el siglo XX se mantiene su presencia en la atención de temas relacionados con la salud, educación, economía popular y justicia social; para otros, como es el caso de Gómez (1995) la sociedad civil como tal surge a partir del sismo de 1985.

En los casos del Estado de Nuevo León y el Distrito Federal en 1898 surgen varias sociedades civiles encargadas de instituciones hospitalarias, casas hogar, clubes maternos y hospicios impulsados por la industrialización y el proceso de urbanización (Arteaga, Martínez y Ramírez, 2007, p. 22).

En otros países como el caso de Colombia, Bonamusa, Segura y Villar (1996) mencionan que la sociedad civil surge por otro tipo de escenarios como es el caso de la reacción a la existencia de un Estado cargado de lastres y que es ineficiente a la hora de cumplir sus

funciones como defensor de lo público, su fortaleza es en base a la aparición de un discurso global que da prioridad a la participación de la sociedad civil en el manejo de lo público y que alienta a tomar en sus propias manos muchas de las decisiones que estaban reservadas para el Estado.

El término sociedad civil ha evolucionado con el tiempo pero los orígenes de este término lo ubica Aguilar (2006) con Aristóteles con el nombre de *politike koinonia*, la cual es definida como una comunidad ético-política de ciudadanos - en referencia a los varones - libres e iguales en un sistema de gobierno definido legalmente.

A partir de entonces el concepto va a evolucionar a través del tiempo hasta llegar a la definición de Arato y Cohen que proponen que la sociedad civil es un espacio constituido por diversos elementos como: a) La pluralidad de organizaciones y movimientos sociales, grupos de diversos tipos, formales e informales, asociaciones vecinales, organizadas de manera voluntaria y autónomas; b) Publicidad, ya que la naturaleza de la sociedad civil es público, aquí proponen instituciones de comunicación y cultura; c) Privacidad, la posibilidad de que los sujetos tengan el dominio de sus preferencias morales de su propio autodesarrollo y d) Legalidad: normas y derechos que delimitan todos los puntos anteriores (Esquivel y Chavez, s. f., p. 219).

A pesar de lo dinámico y difuso que es este concepto, Esquivel y Chavez (s. f.) mencionan que todas las interpretaciones coinciden en algunos puntos que son los siguientes:

- 1- La sociedad civil se refiere a un conglomerado heterogéneo, diverso y continuamente divergente de actores y sujetos sociales que actuando en el espacio público buscan lo que genéricamente se conoce como el “bien común” desde su propia interpretación.
- 2- No alude ni explica un único mecanismo de interrelación entre cada uno de los actores y el sistema político y económico.
- 3- Es un carácter moderno occidental.
- 4- Los actores de la sociedad civil no buscan conquistar el Estado o integrarse a él, ni tienen como objetivo central el lucro.
- 5- La formación de la sociedad civil en cada país o territorio determinado responde a procesos históricos y culturales particulares.

Las sociedades civiles, en comparación de otras instituciones, están autoconstituidas y disfrutan de cierto nivel de autonomía frente a otros actores en especial el Estado, implica que sus miembros están efectivamente representados lo que le da legitimidad a estas instituciones haciendo que ellas sean interlocutores de importantes segmentos de la población (Oxhorn, 2014, p. 263).

Las sociedades civiles son la forma de auto organización más natural y orgánica de todas las organizaciones, sus normas se basan en la reciprocidad, confianza e intercambio mutuo que tienen lugar dentro de ciertos espacios institucionales y que median la relación entre los hogares y las instituciones que las controlan y tienen poder sobre los recursos económicos, políticos y culturales así que mientras más compleja es la relación de poder entre los

diferentes actores y agentes políticos y sociales la sociedad civil se vuelve más democrática (Vargas, 2006, p.125). La función en la sociedad de dichas organizaciones se puede entender mejor al observar la teoría de los tres sectores como menciona Di Ciano (s. f.) en el cual la sociedad es dividida en los siguientes sectores:

- 1- Estado: Encargado primario de brindar a la sociedad los servicios básicos para una adecuada calidad de vida.
- 2- El mercado: Las empresas lucrativas tienen como misión principal generar ganancias, lucro, que son distribuidas entre los accionistas y propietarios.
- 3- Organizaciones de la Sociedad Civil: Son un conjunto de instituciones que desde el ámbito privado persiguen propósitos de interés público y tienen como objetivo fundamental el de promover el bienestar general sin fines de lucro.

En el contexto actual estas instituciones han logrado cambiar acontecimientos debido a que ellas asumen papeles o roles que le permiten desempeñar una función en el sistema internacional y tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones a tal grado que las organizaciones civiles han desarrollado lo que se conoce como diplomacia paralela (Marín, 2006, pp. 274-275).

El papel fundamental de la sociedad civil es constituirse como un agente de cambio social mediante la promoción de la democracia y una mayor participación en los procesos de toma de decisiones públicas siendo su foco central el restablecer el control democrático de las

instituciones en las políticas públicas económicas, sociales y de bienestar; también se enfocan al entendimiento y a los diferentes modos conscientes y a las prácticas diarias de los ciudadanos, sus valores y creencias fuera de las instituciones del Estado y en donde las instituciones y entidades que la forman desarrollan sus actividades y funciones (Vargas, 2006, p. 139).

En base a lo anterior las sociedades civiles están diseñadas tomando en cuenta los valores y necesidades específicos de las comunidades con las que interactúan en cambio los programas estatales se caracterizan por la estandarización de sus diseños y el hecho de estar formulados en algún aspecto en común de las poblaciones beneficiadas definidas en base a una escala amplia y a menudo abstracta (Lépore, 2012, p.30).

El protagonismo actual de las sociedades civiles se debe primero que nada a la coincidencia de los siguientes escenarios (Arcidiácono, 2011, pp. 155-159):

1- Un escenario de luchas de oposiciones democráticas de la Europa Oriental contra los partidos estatales socialistas y en el caso del sur de Europa y América Latina la transición de gobiernos autoritarios a democráticos en donde se realizó la construcción de democracias nuevas y estables, lo cual les permitió aparecer como las primeras críticas al modelo autoritario.

2- La crisis del Estado de Bienestar en donde se justifica las limitaciones para absorber una creciente ola de demandas de diferentes sectores de la sociedad, creando una idea de que no

basta que los ciudadanos reconozcan sus derechos, sino que es preciso establecer un piso de obligaciones comunes.

3- La crisis de representación que se profundizó a partir del retorno democrático en diversos países el cual se debió a la debilidad de las instituciones tradicionales de democracia.

4- La influencia de los organismos internacionales de asistencia crediticia en donde algunas instituciones como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Naciones Unidas (a través del PNUD) se constituyeron en actores centrales en la relación con la incorporación de las sociedades civiles en las políticas públicas en especial en lo referente a las políticas sociales.

Para el caso práctico del presente trabajo se va a considerar en cuenta la definición Arato y Cohen, la cual es mencionada en Esquivel y Chavez, (s. f.), esto debido a que en su definición es la más aceptada en la actualidad y la que más se puede ajustar al trabajo en el sentido de que pueden ser considerados únicamente como una estrategia para que el museo pueda cumplir con su misión, visión y objetivos.

La relación de los museos con el caso de la sociedad civil es que como vimos a lo largo del capítulo abarca a muchas organizaciones no solamente a las ONGs, sino también a otro tipo de instituciones culturales o académicas que en un momento dado pueden apoyar como parte de las estrategias de los museos para la difusión de las artes o la difusión de temas históricos, antropológicos o arqueológicos que son parte de los objetivos y misiones que guían a los museos que se seleccionaron.

Por lo tanto los museos realizan invitaciones para que diversas instituciones puedan utilizar sus espacios para actividades como pueden ser los eventos académicos o artísticos, una muestra de lo que se comenta es que por ejemplo en el caso de la Organización 3Museos se han invitado a investigadores, cronistas y universidades a realizar ciclos de conferencias.

3.2- Políticas culturales

A manera de introducción antes de entrar en materia, hay que tener en consideración que las políticas culturales son políticas públicas que están diseñadas para administrar al llamado sector cultura por lo tanto es importante conocerlas para ver cómo es que trabajan las instituciones culturales del ámbito público como son concretamente para este trabajo el caso de los museos.

La idea de lo que llamamos política cultural de acuerdo con Giménez (2007) surge de la intervención del Estado y de los poderes públicos en el orden de la cultura, el Estado se puede interesar por muchas razones como pueden ser por ejemplo: fuente de legitimación, fundamento y clave de identidad nacional, título de prestigio en la competencia internacional, fuente de recursos de la economía nacional, parte del orden moral que plasma a los individuos y los convierte en ciudadanos honestos, por mencionar algunos.

Las políticas culturales se pueden interpretar como todas aquellas políticas públicas que se realizan con la intención de mejorar la administración de las actividades de las instituciones del área cultural definiendo los ejes de trabajo y prioridades del sector, como menciona Yúdice (2009), va a responder a los objetivos del gobierno por medio del diseño, gestión,

administración, planificación y evaluación de programas. Lo anterior va a afectar a las instituciones del sector cultura con la designación del presupuesto y en la realización de programas dedicados principalmente a áreas prioritarias afectando al uso de los bienes públicos culturales.

Otra definición de política cultural es la que nos proporciona Néstor García Canclini que es la siguiente: Entendemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social (García, 1997, citado en Rey, 2010, p.28).

Olvera (2015) indica que esta definición abre las puertas a que las satisfacciones culturales pueden ser cubiertas en un momento dado por las ONGs y no necesariamente por el Estado que es la institución a quien normalmente se le da la facultad de administrar los bienes públicos culturales.

Estas políticas culturales están realizadas por una institución que en cualquiera de sus niveles (federal, estatal o municipal en el caso de México) se encargue de su debida implementación aunque el tercer sector que está representado por las ONGs ya ejerce con autorización o no estas funciones y el sector privado ya también las induce (Yúdice, 2009, p.214).

El sector cultura que es al que van dirigidas estas políticas está definido por un amplio y heterogéneo conjunto de individuos y organizaciones implicadas en la creación, producción,

distribución, presentación, conservación y educación sobre las artes escénicas, las industrias culturales y el patrimonio cultural por lo tanto las políticas culturales a comparación de otro tipo de políticas públicas son difíciles de medir debido a sus atípicos programas de financiación y al impacto social y económico que generan (Mulcahy, 2006, en Ballesteros, 2012, p.35).

Ballesteros (2012) indica que debido a que dentro de los bienes públicos se encuentra el patrimonio cultural el cual se tiene que conservar al momento en que se realizan las políticas culturales no se puede tomar una decisión única, por lo tanto, se tiene que tomar en consideración a personas especializadas a las cuales se les deposita una alta confianza debido a que tienen ya experiencia en el quehacer de la cultura.

Para Harvey (s.f.) el tema de las políticas culturales se tiene que encarar concibiéndolas como un sistema global, nacional, regional e internacional de posibilidades administrativas, institucionales, políticas, jurídicas, económicas y financieras que se proyectan:

- 1- Dentro de un entorno del desarrollo cultural, del desarrollo social y desarrollo económico.
- 2- Como objetivo armónico de una política nacional de desarrollo integral y sustentable y de progreso de la comunidad organizada.
- 3- En el contexto de bienestar, como finalidad social, relativa a la calidad de vida de la población de un país.

4- En el marco de la cooperación cultural internacional, del diálogo entre naciones, compatible con la consolidación de la identidad cultural nacional propia de cada uno de sus miembros.

Rey (2010) menciona que el estudio de las políticas culturales tal como las conocemos son recientes y las ubica en tres momentos: primero, en la segunda mitad del siglo XIX cuando se empiezan a impulsar las artes y lo patrimonial; segundo, en los inicios del siglo XX en donde los movimientos revolucionarios, populistas, nacionalistas y liberales asumen a la cultura como una dimensión básica para la construcción de la nación, la modernidad y la participación popular y tercero, en la segunda mitad del siglo XX cuando se refuerza la institucionalidad cultural y los campos de la cultura, se fortalecen los medios de comunicación, aumenta la interacción cultural con la gestión pública y se le inserta en el escenario global.

Para comprender los estudios relacionados con la política cultural en el caso de América Latina, Quevedo (2012), menciona que se realizan principalmente desde tres temas, el primero que sería la apropiación de los bienes simbólicos y su relación con la cultura y la política, el segundo que está relacionado con el impacto de las tecnologías de la información y la tercera el papel estratégico del Estado en el campo de las políticas públicas como un mediador entre el mercado y las acciones de la sociedad civil. Incluso, como menciona Nivón (2012), en el caso latinoamericano este tema fue considerado como un tema ideológico.

En cambio para el caso mexicano los estudios de las políticas culturales se han privilegiado desde una perspectiva del sector público federal debido a las siguientes razones: El gran peso del Estado en la sociedad mexicana, la pobre descentralización existente, el carácter federal del “buque insignia” de la política cultural del país el cual esta relacionados con la investigación, difusión y preservación del patrimonio cultural, el escaso interés por la cultura por parte de los gobiernos locales, el débil desarrollo de la sociedad civil fuera de las grandes ciudades del país y la pobreza de las instituciones locales (Nivón, 2004, p.327).

Las políticas culturales se clasifican de diferentes modos, Giménez (2007) las clasifica de dos maneras diferentes el primero en base al tipo de coacción que tiene la política y la segunda en base a las finalidades, a continuación se verá cada una de ellas.

Cuando se clasifican en base a la coacción que tiene la política se pueden clasificar de la siguiente manera (Giménez, 2007, pp. 239-240):

1- Políticas reglamentarias: Se busca definir en términos de leyes o reglas las modalidades conforme a las cuales debe desarrollarse la acción cultural.

2- Políticas “voluntaristas”: Abarcan el conjunto de acciones culturales emprendidas directamente por los poderes públicos. Por ejemplo construcción de infraestructura o la gestión de acciones culturales.

3- Políticas persuasivas o publicitarias: Tienen como función dar a conocer las actividades desarrolladas y sus resultados.

4- Políticas de subvenciones: Consisten en distribuir los recursos financieros según criterios más o menos bien definidos a los actores culturales por ejemplo: conservadores, creadores, promotores, etc.

5- Políticas de estímulos: Se distinguen por el hecho de otorgar subvenciones en condiciones muy precisas y preestablecidas, con el objeto de estimular a los actores culturales a emprender acciones de un tipo determinado por ejemplo: investigación cultural, creación musical, etc.

Cuando las políticas se clasifican por medio de la finalidad que persiguen se clasifican de la siguiente manera (Giménez, 2007, pp.240-241):

1- Políticas culturales carismáticas: Se orientan a apoyar a creadores reconocidos.

2- Políticas de democratización de la cultura: No se limita a apoyar a los creadores, sino que procuran facilitar el acceso de un numeroso público popular a sus obras.

3- Políticas de democracia cultural: No se limitan a la creación para democratizarla después, sino que requiere estimular la creatividad y la autoexpresión de todos los grupos sociales, particularmente de los grupos populares subalternos.

Como pudimos ver a lo largo de este subcapítulo, las políticas culturales en base a los autores consultados se puede notar que, todos llegan a la misma conclusión que a grandes rasgos se puede definir como una política pública que va dirigida a la regulación del sector cultura. En este sector se encuentran muchos elementos artísticos o de carácter simbólico como es el caso de las diversas artes y el patrimonio cultural además de las tareas de difusión, protección, conservación, investigación, producción entre otras actividades relacionadas con los bienes culturales.

Pero dentro de las definiciones vistas la única que contempla a otras instituciones que no sean las estatales ya sea en su implementación o formulación es la que realizó Néstor García Canclini en 1997 porque indica que en ella pueden participar las ONGs o instituciones privadas en su participación, por lo tanto en las políticas culturales se puede ver que hay más actores involucrados y es la definición que más se adaptaría al presente trabajo.

3.3- La implementación de las políticas públicas

La implementación de las políticas públicas es el estudio de cómo éstas son ejecutadas, por lo tanto, se tiene que conocer cómo son implementadas, esto debido a que los museos públicos son instituciones que se encargan de la implementación de las políticas que se realizan.

El estudio de las políticas públicas se ha realizado desde diferentes perspectivas siendo las más frecuentes las siguientes: tipos y estilos de políticas públicas, análisis de las políticas públicas, la agenda pública, la formulación de las políticas públicas, la evaluación y la

implementación. En el caso de las políticas culturales, al igual que cualquier otro tipo de política pública, también se realizan por medio de estas perspectivas que se mencionan.

El presente trabajo está enfocado en el proceso de la implementación de las políticas públicas que de acuerdo con Peña (2011) consiste en comprender cuales son los factores que influyen en la realización de los objetivos de las políticas públicas.

En la opinión de Guerrero (1995) el análisis de implementación ofrece consejos sobre las políticas actuales y futuras en base a las experiencias de las políticas pasadas, y constituye un procedimiento de aprendizaje que capacita a los gobiernos para lidiar con los futuros inciertos y elevadamente complejos. Ayuda a obtener una concepción proporcional y razonablemente más clara de la situación actual y favorece el pronóstico de resultados esperables en el futuro.

La definición de lo que es la implementación de las políticas públicas es la siguiente:

La implementación de las políticas públicas abarca aquellas acciones efectuadas por individuos (o grupos) públicos o privados, con miras a la realización de objetivos previamente decididos (Van Meter y Van Hürn en Aguilar, 2007, p.99).

En base a esta definición se puede decir que la intención del estudio de la implementación de las políticas públicas es precisamente el observar cómo es que las intenciones que hacen posible la realización de las políticas públicas se convierten en acciones concretas. Dentro de la operación de las políticas públicas los imperativos referentes a legalidad, racionalidad y el consenso que, con frecuencia, traducen los intereses de las clientelas funcionariales que

portan intereses, hacen que la satisfacción sea posible durante la implementación de la política (Guerrero, 1995, p. 469).

El estudio de la implementación de las políticas sociales debe su dificultad al hecho de que los servicios sociales son proporcionados por organismos locales que gozan de una relativa autonomía respecto del control federal o estatal y tienen sus propios problemas de implementación, todo esto implica dos tipos de problemas. Por un lado, el gobierno federal debe llevar a cabo sus políticas de tal manera que puedan ejercer influencia sobre las organizaciones locales prestadoras de servicios para que se comporten de acuerdo con lo deseado, esto es conocido como macro-implementación; por otro lado, en respuesta a las acciones federales, las organizaciones locales tienen que diseñar y poner en ejecución sus propias políticas internas, a esto se le llama la micro-implementación. La diferencia entre las dos radica en que la micro-implementación es una organización prestadora de servicios y la macro-implementación es todo un sector de la política que abarca desde el nivel federal a los niveles locales (Berman en Aguilar, 1993, pp.291-292).

Tanto la macro-implementación como la micro-implementación tienen sus respectivas dificultades. Berman (1993) menciona que las principales dificultades para la realización de la macro-implementación giran alrededor de las discrepancias entorno de los objetivos, índices diferenciales de influencia y autoridad, deficiencias de recursos y dificultades de comunicación entre las organizaciones y para el caso de la micro-implementación se debe a los cambios que realizan las organizaciones para adaptarse a las demandas del cambio en formas inesperadas.

Los estudios analíticos sobre la implementación de las políticas se han realizado desde dos tipos de enfoques (Elmore en Aguilar, 1993b, p.253):

1- El estudio prospectivo: Se refiere a la estrategia que viene de inmediato a la mente cuando se piensa sobre la manera en que el elaborador de la política podría incidir en el proceso de implementación.

2- El estudio retrospectivo: Este estudio se diferencia del anterior en que cuestiona explícitamente el supuesto de que quienes elaboran las políticas deberían de ejercer una influencia decisiva sobre lo que ocurre durante el proceso de implementación. También pone en duda el supuesto de que las directrices políticas explícitas, la determinación de las responsabilidades administrativas y la definición exacta de los resultados, necesariamente aumentan la probabilidad de que las políticas se implementen con éxito.

El proceso de implementación va a depender de diversos imperativos los cuales son mencionados por Rein y Rabinovitz (2007):

1- El imperativo legal: Los encargados de la implementación deben tomar en cuenta el resultado de este proceso y asumir que uno de los imperativos formales de los funcionarios públicos será obedecer la ley tal y como haya sido formulada.

2- El imperativo racional-burocrático: Abarca varios aspectos como son la “coherencia entre los principios” esto quiere decir que no se debe de prestar a dobles interpretaciones o malos entendidos, la viabilidad, esto quiere decir que debe haber las condiciones para que se pueda realizar la política, la factibilidad que tiene que ver con el juicio de los expertos y los administrativos y la identificación de las fuerzas que hacen operativamente insostenible la política.

3- El imperativo consensual: Está relacionado con los grupos que van a ser afectados por la legislación y exige que el proceso de implementación se someta a la preferencia de esos grupos, subordinando los imperativos legales y burocráticos a ese criterio.

Tabla 1: Imperativos de los que depende la implementación de las políticas públicas

Tipo de imperativo	Características
El imperativo legal	Los encargados de la implementación deben tomar en cuenta el resultado de este proceso y asumir que uno de los imperativos formales de los funcionarios públicos será obedecer la ley tal y como haya sido formulada.
El imperativo racional-burocrático	Abarca varios aspectos como son la “coherencia entre los principios” y la

	viabilidad.
El imperativo consensual	Está relacionado con los grupos que van a ser afectados por legislación.

Fuente: Rein y Rabinovitz en Aguilar, 2007, pp. 150-157.

La implementación de las políticas públicas se realiza en tres etapas (Rein y Rabinovitz en Aguilar, 2007, 160-168):

1- Elaboración de lineamientos: Al demostrarse la congruencia entre los lineamientos y la legislación los administradores tratan de asegurar a la legislatura que sus programas son neutrales por lo que a intención legislativa se refiere.

2- Distribución de los recursos: Se caracteriza por las negociaciones en torno a la cantidad de recursos y la oportunidad de su disponibilidad, el proceso pasa de la asignación a la autorización y llega al desembolso final de los fondos.

3- Proceso de supervisión: Este proceso se puede hacer de tres formas: el primero es la inspección que consiste en crear medios de comunicación para informar de los procedimientos que se están siguiendo para saber si son o no los correctos, el segundo es la auditoría que es la inspección de los recursos financieros y el tercero es la evaluación que consiste en la valoración de los logros del programa.

Tabla 2: Etapas de la implementación de las políticas públicas

Etapa	Característica
Elaboración de lineamientos	los administradores tratan de asegurar a la legislatura que sus programas son neutrales por lo que a intención legislativa se refiere
Distribución de los recursos	Se caracteriza por las negociaciones en torno a la cantidad de recursos y la oportunidad de su disponibilidad
Proceso de supervisión	<p>1- Inspección: consiste en crear medios de comunicación para informar de los procedimientos que se están siguiendo para saber si son o no los correctos.</p> <p>2- Auditoría: inspección de los recursos financieros.</p> <p>3- Evaluación: valoración de los logros del programa.</p>

Fuente: Rein y Rabinovitz en Aguilar, 2007, 160-168.

Además de lo anteriormente mencionado el entorno externo va a afectar la implementación de las políticas públicas. Rein y Rabinovitz (2007) mencionan cuatro condiciones externas que pueden afectarlas y son las siguientes:

1- La importancia de los objetivos: Esta puede clasificarse de acuerdo a varios factores: la claridad con la que se especifican sus propósitos, si desea el cumplimiento inmediato de sus objetivos o si sólo se plantea como un proceso simbólico y la urgencia con la que, según sus partidarios, deba ser implementada, en comparación con las demás metas que ellos persiguen.

2- La complejidad: La implementación depende muy estrechamente también del número de niveles, número de instancias y número de participantes.

3- Los recursos: El patrón de la implementación variará en función y nivel que los recursos asumen en forma de desembolsos directos y también de acuerdo con la naturaleza de los recursos necesarios.

4- Las implicaciones: La implementación de las políticas públicas benefician o afectan a ciertos grupos por lo que las implicaciones van dirigidas en base a la pregunta ¿a favor de quien van dirigidas esas políticas?

Tabla 3: Factores externos que afectan la implementación de las políticas públicas

Tipo de factor externo	Característica
La importancia de los objetivos	Puede clasificarse de acuerdo a varios factores: la claridad con la que se especifican sus propósitos, si desea el cumplimiento inmediato de sus objetivos o si sólo se plantea como un proceso simbólico, y la urgencia con la que, según sus partidarios, deba ser implementada, en comparación con las demás metas que ellos persiguen.
La complejidad	La implementación depende muy estrechamente también del número de niveles, número de instancias y número de participantes.
Los recursos	El patrón de la implementación variará en función y nivel que los recursos asumen en forma de desembolsos directos y también de acuerdo con la naturaleza de los recursos necesarios
Las implicaciones	Van dirigidas en base a la pregunta ¿a favor de quien van dirigidas esas políticas?

Fuente: Rein y Rabinovitz en Aguilar, 2007, 174-183.

Hay cuatro modelos de implementación de las diversas políticas públicas y son (Elmore en Aguilar, 1993a, pp. 192-247):

1- Modelo de la administración de sistemas: Su punto de partida es la hipótesis del comportamiento maximizador de los valores que establece que las organizaciones deben de desarrollar los puntos siguientes:

- a) Las organizaciones deben funcionar como maximizadoras racionales de los valores.
- b) Las organizaciones deberían estructurarse sobre el principio del control jerárquico.
- c) Para cada una de las tareas que desarrolla cada una de las organizaciones, existe una asignación óptima de responsabilidades entre las unidades subordinadas.
- d) La implementación consiste en definir un conjunto detallado de objetivos que refleje fielmente la intención fundamental de una política determinada y consiste en asignar a las unidades subordinadas responsabilidades y parámetros de desempeño que sean congruentes con esos objetivos, en supervisar el desempeño del sistema y en hacer los ajustes internos necesarios para elevar el grado de cumplimiento de los fines de la organización.

2- Modelo del proceso burocrático: Representa la perspectiva sociológica en torno a las organizaciones. El punto de partida de este modelo es la hipótesis de que el rasgo esencial de

la organización consiste en la interacción entre la rutina y el libre albedrío partiendo de los puntos siguientes:

- a) Los dos atributos centrales de las organizaciones son la autonomía y la rutina.
- b) El predominio de la autonomía y la rutina significa que el poder en las organizaciones tiende a fragmentarse y dispersarse en pequeñas unidades.
- c) El proceso de toma de decisiones consiste en controlar la autonomía y en modificar la rutina.
- d) La implementación consiste en identificar el lugar en el que se concentra la autonomía y en establecer cuál de los repertorios de rutinas de una organización requiere modificaciones diseñando en consecuencia rutinas alternativas que manifiesten la intención fundamental de la política e induzcan a las unidades organizacionales a reemplazar las viejas rutinas por otras nuevas.

3- Modelo del desarrollo organizacional: Es resultado de una combinación relativamente reciente de la teoría sociológica y la psicológica, centra su atención en el conflicto entre las necesidades de los individuos y las necesidades vitales de las organizaciones, este modelo parte de los siguientes puntos:

- a) Las organizaciones deberían funcionar para satisfacer las necesidades psicológicas y sociales fundamentales de los individuos.
- b) Las organizaciones deberían de estructurarse de tal suerte que maximizaran el control, la participación y el compromiso individual en todos niveles.
- c) Un proceso efectivo de toma de decisiones en las organizaciones depende de la creación de grupos eficaces de trabajo.
- d) El proceso de implementación es un proceso de creación de consenso y de adaptación entre quienes crean las políticas y los responsables de su implementación.

4- Modelo del conflicto y la negociación: Se interesa en el problema de cómo la gente con intereses divergentes se aglutina en torno a una tarea común, el modelo parte de los siguientes puntos:

- a) Las organizaciones son arenas de conflicto en las que individuos y otras unidades subordinadas con intereses específicos compiten por obtener ventajas relativas derivadas del ejercicio del poder y de la distribución de recursos escasos.
- b) La distribución del poder en las organizaciones nunca es estable.

c) El proceso de toma de decisiones en las organizaciones se basa en la negociación dentro y entre las unidades organizacionales.

d) La implementación consiste en una complicada serie de decisiones negociadas que reflejan las preferencias y los recursos de los participantes.

Tabla 4: Modelos de implementación de las políticas públicas

Modelo de implementación	Características
Modelo de la administración de sistemas	Se nutre de presupuestos organizacionales de la principal tradición del análisis de las políticas, la tradición racionalista.
Modelo del proceso burocrático	El punto de partida de este modelo es la hipótesis de que el rasgo esencial de la organización consiste en la interacción entre la rutina y el libre albedrío.
Modelo del desarrollo organizacional	Centra su atención en el conflicto entre las necesidades de los individuos y las necesidades vitales de las organizaciones
Modelo del conflicto y la negociación	Se interesa en el problema de cómo la gente con intereses divergentes se aglutina en torno a una tarea común.

Fuente: Elmore en Aguilar, 1993a, pp. 192-247.

El motivo por el que se decidió enfocar el presente estudio en la implementación y no en otros aspectos de la política pública es porque al momento de implementar las políticas públicas es cuando se conoce cuáles son los factores externos e internos que intervienen en que sean o no efectivas las políticas que se realizan en los diferentes ramos administrados por el Estado.

3.4- Cultura

Las política cultural regula al sector cultura por lo cual considero importante el conocer en qué consiste la cultura y así generar un entendimiento de con qué se trabaja en el sector cultural y entender todo lo que implica la regulación de este tipo de elementos desde un punto de vista antropológico.

El estudio de la cultura implica, de acuerdo con Nivón (2015b), comprender los procesos sociales que tienen que ver con todo lo relacionado con la significación; pero los conceptos que producimos para dar cuenta de ellos cambian en la medida en que cambian estos procesos, o por la necesidad de dar una mejor explicación de los mismos.

Antes de seguir con los siguientes temas es necesario conocer primero qué es la cultura y de dónde proviene esta palabra, debido a que es un término que se utiliza en algunos de los conceptos siguientes y es necesario entenderlo. A continuación se tratará de explicar el significado y evolución de este término.

La palabra cultura de acuerdo con Gómez (s.f.) proviene del latín, y quiere decir cultivo o cuidado, de acuerdo con el filósofo romano Cicerón, al utilizar la metáfora *cultura animi*,

que significa el “cultivo del alma”, se acerca más a la concepción que conocemos actualmente.

Si nos vamos por el significado epistemológico como menciona Alteri (2001), el término cultura es educación, formación, desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del hombre y en su parte objetiva es el mundo propio del hombre, esto en oposición al mundo natural el cual existiría con o sin el hombre.

Este término ha sido desarrollado por los psicólogos sociales y por los antropólogos y todos coinciden en definir a la cultura como un estilo de vida en la que existen patrones socialmente adquiridos de pensamiento, sentimiento y acción, pero a pesar de esto el concepto cultura sigue siendo nebuloso como lo indican Páez y Zubieta (s.f.).

Las primeras definiciones de cultura modernas aparecen en el siglo XVI en donde significa cultivar la tierra por lo cual se le ligó con un sentido moral y en el siglo XVIII cambia su sentido al desarrollo de las facultades mentales mediante ejercicios apropiados (García y Figueroa, 2007, pp. 21-22).

Calduch (2003) menciona que durante el siglo XVIII el término de cultura va a estar ligado al de civilización pero a diferencia de éste, la cultura va a estar ligada a los aspectos espirituales que caracterizan a los individuos. En el caso de la historia y de las ciencias humanas se empieza a utilizar a partir de 1750 en el ámbito germánico (Sarmiento, 2007, p. 219).

Durante la Ilustración se van a empezar a buscar normas universales y una medida y clasificación exactas de las culturas, esto va a continuar en el siglo XIX, con la

industrialización europea y la creación de un mundo integrado económicamente, los teóricos sociales propusieron esquemas universales de desarrollo para explicar las diferencias entre los pueblos europeos y los no europeos (Nivón en Nivón, 2015a, p.23).

En 1871 Tylor va a registrar la primera definición antropológica de cultura la cual aparece en su obra *Primitive Culture*, y es la siguiente: *La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.* Ésta definición fue elaborada pensando en todas las formas de alteridad, el cual va a ser el punto de referencia en el debate sobre la cultura dentro de la antropología norteamericana hasta mediados del siglo XX (Giménez, 2007, p.25).

Posteriormente, Franz Boas va a reflexionar sobre las dos grandes hipótesis que se utilizaban para explicar el cambio cultural: que son la evolución y la difusión geográfica, el propone que las causas se deben de buscar en aquellas que originan los diversos modos culturales en la historia y no en otros factores, ofreciendo como respuesta alternativa la totalidad cultural (Nivón en Nivón, 2015a, pp.30-31).

Entre las décadas de 1930 a 1950 se realiza un concepto más abstracto de la cultura debido a que la atención de los antropólogos se desplaza a los “modelos de comportamiento” y el concepto se va a restringir a circunscribirse en los sistemas de valores y a los modelos normativos que regulan los comportamientos de las personas pertenecientes a un mismo grupo social (Giménez, 2007, p.27).

Giménez (2007) menciona que en los años 50 comienza la llamada fase simbólica de la cultura destacando Clifford Geertz, él define a la cultura como un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican y perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actitudes a lo largo de la vida (Tejera, 1999, p.45).

En las décadas de los setenta y ochenta surge la llamada “antropología posmoderna” y con ello surge otra forma de definir a la cultura ligándola a la modernidad describiéndola como algo que es siempre opaco e incognoscible, de modo que la descripción de su “sistema cultural” solo puede ser una construcción arbitraria y etnocéntrica del antropólogo a través de la escritura; ésta posición fue altamente cuestionada hasta nuestros días por su relativismo radical (Giménez, 2007, p.28).

Siguiendo con el autor antes citado en las décadas de los 80 y 90, el interés por la cultura invade los estudios literarios, estudios feministas, las ciencias de la comunicación, historia, sociología y ciencias políticas centrándose en nuevas temáticas y enfoques, por ejemplo: la nueva historia cultural, la ciencia política utiliza a la cultura para explicar los conflictos inducidos por el fundamentalismo religioso, nacionalismo y movimientos étnicos, la sociología para el estudio del papel del significado en la vida social en general, dando origen al llamado giro cultural en las ciencias sociales.

Dentro del desarrollo de la definición de cultura van a destacar tres tradiciones intelectuales que van a estar muy presentes en la reflexión alrededor de este término y son las siguientes (García y Figueroa, 2007, pp. 22):

- 1- Tradición francesa: Va a ligarlo por mucho tiempo con el término civilización.
- 2- Tradición alemana: Logró imponer el término cultura en detrimento del de civilización.
- 3- Tradición anglosajona: Hereda la definición antropológica que Tylor asignó al concepto cultura.

Como una muestra de todas las definiciones que existen de cultura pondré la definición de Harris (2001) en donde menciona que la cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar.

De acuerdo a los científicos sociales la cultura tiene una serie de características que son las siguientes (Benitez y Garces, 1992, p. 8, en García, 2018, pp. 12-13):

- 1- La cultura es social: Se refiere a los comportamientos compartidos por un grupo.
- 2- La cultura no es de índole biológica: Se transmite de generación en generación y se aprende para toda la vida.
- 3- La cultura es acumulativa y de índole histórica: Es fruto de la acumulación de conocimientos y experiencia de un grupo.
- 4- La cultura es dinámica: Está en constante transformación.
- 5- Los elementos que conforman la cultura están inter-relacionados entre sí.

Para el caso del presente trabajo se tomará como referencia la idea de cultura de Clifford Geertz que de acuerdo con Nivón (2015a) se encuentra realizada desde el punto de vista de la política y es la siguiente: *Se trata de comprometerse con un mundo diferenciado, uno en el que sus principios, ni están bien comprendidos ni son ampliamente mantenidos, en el que en efecto se trata, en la mayoría de los lugares, de un credo minoritario, ajeno y sospechoso.*

La elección de esta idea de cultura se hizo porque el gestor cultural, como indica Ejea (2015) tiene que tener claro que el funcionamiento de los distintos circuitos artísticos no solo atiende a una lógica articulada en valores estéticos, sino también, a los intereses económicos y políticos de los propios circuitos y de la sociedad en su conjunto.

3.5- Democratización de la cultura

La democratización de la cultura es un proceso importante porque se han desarrollado políticas que han permitido participación de otros actores fuera de las instituciones gubernamentales en la realización de algunas actividades culturales, algunas de ellas están relacionadas con los museos.

Para entender qué es la democratización de la cultura primero hay que acercarnos a conocer qué es el proceso de democratización. El concepto democratización se refiere a un proceso que conduce de una situación autoritaria a una democracia pluralista en donde se amplían y reconocen de manera real los derechos civiles y políticos creando las condiciones para el

pluralismo y la participación garantizados previo acuerdo de las distintas fuerzas políticas actuantes (Cansino, 1997, pp.75-76).

Carlos Boix sugirió en el año 2003 que en la democratización y desarrollo político tiene un concepto diferente dependiendo de cuál de las tres líneas de investigación principales que son: modernización política, estudios sociológicos sobre el cambio entre regímenes políticos y los estudios relacionados con la democracia como el resultado del equilibrio entre lo político y las instituciones; dando a grandes rasgos una serie de explicaciones que sugieren que los mercados pueden prosperar en donde se respeten las libertades constitucionales y que se lleven a cabo prácticas democráticas, énfasis en la extensión de valores plurales asociados al valor económico y por último un proceso de modernización económica que tiene como consecuencia la reducción de la desigualdad del ingreso y expansión de la clase media como fuerza política moderadora (Gabarrón, 2016, pp. 75-76).

Para Garretón (2013), la democratización en si consiste aplicado a la cultura en las libertades y acceso igualitario, o en igualdad de oportunidades, a los bienes culturales, ese es el componente vinculado a la democratización política, es tener un régimen en que se consagran las libertades y por lo tanto todo lo que ve asociado a ella, en la conformación de sujetos, actores, es decir temas que están relacionados con la diversidad cultural, ciudadanía cultural, etc.

Las políticas de democratización cultural surgen en la segunda mitad del siglo XX, cuando los gobiernos de los distintos países, intentando reducir las desigualdades culturales y bajo la creencia del valor civilizador de la cultura, trataron de democratizar el acceso (Matarasso y Landry, 1999 en Cuenca, 2014, pp. 2-3).

Los antecedentes son ubicados por Benítez (2017) en 1961 con André Malroux en Francia quien crea las casas de la cultura debido a que constituyeron la mediación entre el arte y el pueblo, posteriormente en los 90 en Uruguay se crearon iniciativas para que obras de teatro, música tradicional y danza fueran itinerantes para acercar la cultura a la población.

Para el caso de México, Magallanes (2013) indica que la democratización de la cultura surge después de la Revolución Mexicana al crearse los programas educativos y artísticos que fueron llevados a toda la población con José Vasconcelos, posteriormente se quiso interpretar mediante el concepto de “ciudadanización de la cultura” durante el período de Vicente Fox en donde se concibe a las políticas culturales como el eje rector de distribución y socialización de lo que la propia cultura genera, es decir, cualquier manifestación artística, la propia creación artística, el conocimiento científico, el uso y disfrute de la infraestructura cultural y todas las formas posibles de la “alta cultura” trasladada para beneficio de las mayorías.

La democratización cultural básicamente es de acuerdo con Silva (2006) el proyecto de hacer accesible la cultura a un mayor número de personas, pero lamentablemente en la opinión de la autora anteriormente citada es un término que ha sido utilizado para justificar cualquier acción cultural sin importar su naturaleza ni la temporalidad y la noción, pasa a formar parte de la larga lista de “lugares comunes” político-culturales debido a la polisemia del término democratización.

Para López (2013) la democratización de la cultura es un sistema conformado por diversos actores que coexisten y cuya visibilidad por parte del Estado no debe de percibirse como una cultura del evento, por lo tanto, el Estado buscará aliados que sean capaces de maximizar y

masificar las opciones, creando en muchas ocasiones una ilusión de gran cobertura al provocar en las agendas estatales que abran espacios para que “miles” sean los beneficiados.

La democratización de la cultura es entendida como la capacidad y el interés de las personas, organizaciones civiles y de la sociedad civil por asumir acciones concretas en los campos de la creación artística, de la producción y difusión de objetos culturales y de la preservación y buen uso del patrimonio (Antoine, 2009, pp. 5-6). En base a esto tiene por objetivo el ampliar el campo de receptores de cultura en dos dimensiones: el primero es el derecho al acceso y el segundo sería disfrute de bienes, pero también está dirigido a corregir la brecha cultural con la intención de que “la cultura alcance para todos” (Benítez, 2017, p.14-15).

Sangüesa (2014) menciona que para el caso de la tecnocultura hay dos modelos de democratización: los ciudadanos como “participantes estratégicos” en donde los ciudadanos son parte del desarrollo de la tecnología y la segunda es la de participantes subyugados en donde los ciudadanos son solamente un consumidor pasivo.

3.6- Gestión de museos

Los museos son importantes instituciones culturales en nuestra sociedad por lo cual considero importante conocer cómo es que se gestionan este tipo de espacios y observar cómo es que se están administrando, para el caso concreto de esta tesis, los museos públicos que son los que están más influenciados por las políticas culturales.

El interés público subyacente al funcionamiento de los museos y la existencia de importantes externalidades derivadas de tal funcionamiento implican que hay un conjunto de interesados cuya relación con los museos no se reduce a la utilización de sus prestaciones, en otras palabras, además del público que va al museo hay grupos con un interés específico en su funcionamiento que podrían ser considerados en el momento de estructurarse su gestión como son las universidades, los patrocinadores o donantes, entidades científicas (artistas, historiadores, etc.) todos tienen la intención de evitar la influencia excesiva de los cambios políticos en la estructura organizativa de los museos (Cabanellas en Martini, et al., 1999, pp. 144-145).

Los museos son instituciones culturales clave para el desarrollo social de un determinado entorno, de ellos se espera también una capacidad indiscutible de política cultural y que manejen los hilos de la sociedad cumpliendo con su labor formativa e investigadora con una base organizativa y económica específicamente diseñada para tal cometido (Castejón, 2013, p. 12). Estas instituciones son importantes en la sociedad porque son consideradas como custodios de un patrimonio que se debe conservar para futuras generaciones y que no pueden quedar a merced de circunstancias del momento (Gore en Martini, et al., 1999, p. 58).

La gestión de los museos se reconoce como disciplina en el año de 1683 debido a que en ese año se abrió el Museo Ashmolean de la Universidad de Oxford considerado el primer museo público y en 1714 se redacta en latín las reglas de cómo se debe de administrar la formación de los catálogos, la vigilancia, horario de admisión y el derecho de entrada (Faúndez y Carmona, 2014, p.6).

Mairesse (2013) ubica el surgimiento de la gestión de los museos con el origen de los documentos que legislan la creación del Museo Británico en los años 1835 y 1836 en donde se mencionan las reglas del funcionamiento del museo, las funciones de los *trustees* (personas de la palestra real y gubernamentales que se encargan de la adquisición de colecciones del museo, aportar para el mantenimiento de las colecciones y aportes financieros), la importancia de capacitar al personal y la contratación de custodios para las cuestiones de seguridad como principales temas para el funcionamiento adecuado del museo y en el caso de Francia lo sitúa en la realización de los decretos del 16 de septiembre y 18 de octubre de 1792 en donde se definen las tareas de los que administran y trabajan en el museo.

Siguiendo con el autor anteriormente citado en el caso de Estados Unidos menciona a George Brown Goode como el primer museólogo encargado de la administración de los museos cuando fue secretario adjunto del Smithsonian Institution en donde el menciona también el papel, el lugar y las relaciones del museo en la sociedad y con ella además reconoce a otras instituciones como museos en potencia como es el caso de los acuarios, zoológicos y herbarios.

La palabra gestión, menciona Gilabert (2011), proviene de la palabra inglesa *management* que fue traducida al español por los términos administración, gerencia o gestión, este término fue utilizado por Henry Fayol a principios del siglo XX y reúne al conjunto de acciones que se llevan a cabo para la administración de una organización cualquiera gracias a un determinado proceso de planificación, dirección, organización y control.

A pesar de que en la literatura especializada es más común encontrar el término gestión hay otros autores como es el caso de Mairesse (2013) que prefieren utilizar el de administración museal para referirse a las actividades relacionadas con la gestión de los museos.

Los museos como cualquier institución que es producto de la acción humana se mueve en un espacio que ha de condicionar y determinar su desarrollo así como su perfil institucional el cual está delimitado por niveles de acción, gestión y operación del mismo y estos son determinados por factores históricos los cuales se refieren a las condiciones de origen y devenir del museo, factores estructurales que tiene que ver con la institución que es dueña del museo, factores profesionales referente a los trabajadores del museo y los factores sociales que tiene que ver con el contexto social en el que se encuentra el museo (Navarro y Tsagaraki, 2009, pp. 51-52).

En la actualidad la mayoría de los museos reconoce la importancia de la gestión profesional y la importancia de la planificación estratégica lo cual se refleja en la cada vez más creciente cantidad de trabajos relacionados con la gestión de los museos (Moore, 1998, p.34).

El propósito de la gestión de los museos es la de facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las organizaciones culturales y la ejecución de sus objetivos lo cual les permitirá analizar las funciones a desarrollar por las mismas para que los museos puedan lograrlos (De Armas, Moreira y Palacios, 2009, p.30). En palabras de Lara Plata (2012) es el desarrollo de lineamientos y políticas institucionales que rigen su funcionamiento.

La gestión museal comprende varias actividades entre las que se encuentran las financieras y jurídicas del museo, mantenimiento, organización del personal, marketing, los procesos estratégicos y la planificación en general (Desvallées y Mairesse, 2009, p.40).

La gestión de los museos se debe de ver desde dos tipos de vertientes, la primera es la administración relacionada con la disposición del presupuesto, la rendición de cuentas y la planeación cuyos lineamientos son definidos por el órgano rector y al director y al personal del museo corresponde ponerlo en práctica y la segunda es la gestión económico-financiera que se relaciona con la obtención de los recursos económicos que posibilitan a una organización lograr y mantener el nivel de actividad deseada (Gilabert,2011, p.161).

Cuando hablamos de la gestión de los museos Geoffrey Lewis menciona que se debe de tener en consideración cuatro conceptos que son básicos (Bravo, 1995, pp. 177-178):

1- Planificación: Se refiere a la definición de objetivos, programación de actividades, valoración de los recursos necesarios, asignaciones de presupuestos entre otras actividades.

Lord y Dexter (2010) identifican varios tipos de planificación que son los siguientes:

a) Plan empresa: Este primer nivel se prepara con el propósito de organizar en una única dirección coordinada todos los aspectos relativos a las actividades del museo articulando metas y objetivos que se deben de alcanzar en un determinado plazo.

b) Plan estratégico: Se refiere tanto al plan estratégico como al proceso de planificación que lleva a este, se ve cual es el mejor futuro para el museo en base al entorno cambiante y la realización de pesquisas y consultas al interior y exterior de la institución para ver sus

puntos fuertes y débiles y cuál es la concepción que se tiene del museo por parte de la sociedad.

c) Plan director: Es de largo plazo, normalmente de 10 a 20 años y con más detalles que el estratégico debido a que demanda grandes recursos al museo y la forma de obtenerlos deteniéndose en cada una de las necesidades del museo. Se hace énfasis en los siguientes puntos:

A) Plan institucional que aborde la estructura administrativa del museo y sus relaciones institucionales.

B) Estudio de público o de mercado que puede comprender datos del público que lo visita, análisis demográficos o sociológicos para conocer a quienes debe de dirigirse.

C) Estudio de colecciones que prevea el crecimiento de ellas y que ayude a la creación de políticas de adquisición de colecciones y de su cuidado.

D) Plan de actividades que prevea las actividades que el museo quiere llevar a cabo siempre en relación al público al que se dirige.

E) Estrategia de comercialización pensada para atraer a determinados mercados previamente seleccionados mediante la utilización del servicio al cliente y las actividades que realiza el museo con la intención de hacer que repita la visita.

F) Plan de personal que prevea las necesidades del personal para la realización de las actividades.

G) Plan de acondicionamiento arquitectónico que permita al personal realizar sus funciones, a los visitantes las actividades programadas y en el caso de las colecciones su debida conservación.

H) Estudios de inversión que permita ver los costos para la mejoría ampliación o conservación de las instalaciones y la adquisición de inmobiliario.

I) Estimaciones de gastos, ingresos y entradas de visitantes que prevea las diversas fuentes de ingresos y de gastos a realizar para tratar de fijar necesidades de subvención pública o de otro tipo que sea externa.

J) Estrategia financiera para cubrir las necesidades financieras del museo y de gasto corriente a partir de inversiones públicas como privadas así como también de autofinanciamiento o ingresos generados por el museo.

K) Calendario que programe el tiempo en que se realizarán los movimientos para pasar de la situación de partida del museo a la descrita en el plan director.

A veces un estudio de viabilidad puede hacer las veces de plan director esto principalmente en el caso de los museos nuevos, este tipo de estudios debe de basarse en información determinada acerca de la seriedad y el tamaño de la institución que lo propone, estructura organizativa, localización, posibilidades de expansión, etc. y también dependerá de si es una institución pública o privada debido a que en el caso de la iniciativa privada el criterio determinante es el beneficio y en el caso de los públicos es el establecer el subsidio público anual que hará falta, las subvenciones que las complementarán además de financiamiento

externo que pedirán y un juicio de la probabilidad de hacerse de esos recursos (Lord y Dexter, 2010, p.65).

También hay políticas que son el instrumento para medir el cumplimiento de las funciones actuales del museo, la formulación es responsabilidad compartida del director y el patronato pero a este último le corresponde ver que sean coherentes y son las siguientes (Lord y Dexter, 2010, p. 65): políticas de colecciones, políticas de conservación, política de documentación, política educativa, política de exposiciones, política de personal, política de comunicación, política investigadora, política de seguridad y política de atención al visitante.

2- Organización: Organización de los recursos humanos y financieros necesarios para el logro de los objetivos y la designación de las tareas del personal, establecimiento de jerarquías y las relaciones. Lord y Dexter (2010), por lo menos en la parte de los recursos humanos, mencionan que estos deben ser personas dedicadas a la investigación que realicen exposiciones acordes a la misión del museo pero que también sean capaces de conocer cuáles son las necesidades que tienen los públicos del museo por medio de la creatividad y la atención a estos, ellos mencionan como parte de la gestión de las actividades lo siguiente:

a) Exposiciones: Es la forma en cómo el museo se comunica con el público, parte del éxito del museo es por medio de la fragua de programa de actividades teniendo vital importancia la política de exposiciones y la creación de estas.

b) Interpretación: Se usa para describir la forma en la que el museo se comunica con el público acerca de las colecciones y las actividades científicas. En esto se incluye la orientación al público física e intelectualmente, traducción de la información en otros idiomas, los rótulos y textos y la provisión de información.

c) Educación: El departamento de educación es el que se encarga de hacer que en medio de un ambiente informal se realice un aprendizaje afectivo para que el visitante aprenda sobre la temática de las exposiciones, también se encarga de las visitas guiadas a grupos escolares y tratan de estar en contacto con los maestros e instituciones educativas para ver cuáles son sus necesidades pues son una fuente importante de los visitantes a los museos, también se encargan de realizar simposiums, actividades para la familia, seminarios, etc.

d) Extensión: Realización de los programas del museo dentro o fuera de sus espacios para obtener nuevas audiencias con la intención de hacer que el museo pueda penetrar en espacios que son poco utilizados.

e) Publicaciones: Los programas de publicación del museo sirven para proporcionar información sobre las colecciones, servicios y programas de investigación del museo, boletines para los socios, actas de congresos y revistas especializadas.

f) Marketing: Está estrechamente relacionado con la realización de nuevas audiencias y estrechar lazos con los visitantes asiduos pero también sirve para tres aspectos: identificación de mercados presentes y futuros, exigencia dentro del museo de una mejora continua de los productos y servicios que ofrece e implementación de medidas que favorezcan una mayor exigencia de público y un incremento de los ingresos por visitante.

g) Atención al público: En esto se incluyen la admisión, los servicios de alquiler, de restaurante, cafetería y venta de objetos, esto cae dentro de lo que comúnmente domina el marketing y tiene como efecto positivo la mejora de la actitud del museo hacia el visitante.

3- Motivación: Lograr la comunicación entre los miembros del personal y el trabajo en equipo. Lord y Dexter (2010) mencionan que hay dos tipos de comunicación: el formal y el informal los cuales son importantes para lograr un buen ambiente de trabajo pero también es importante realizar reuniones cada determinado periodo de tiempo entre el director y los miembros del museo para estar al pendiente de todo lo que sucede en cada uno de los departamentos de la institución.

Dentro de la comunicación formal hay tres formas de hacerlo que son las siguientes:

a) La notificación: Es la comunicación entre el director y las partes involucradas del museo para reportar por ejemplo eventos dentro de las instalaciones, expansión de las fechas de una exposición temporal etcétera, se debe de controlar mediante oficios.

b) La consulta: Aquí el gestor debe de ver si dependiendo del costo de alguna de las decisiones determina si se les notifica o se realiza previamente una consulta con los posibles afectados. Si se decide hacer la consulta se tiene que escuchar a las diferentes partes involucradas y tomar las opiniones de los consultados.

c) La delegación de funciones: Se considera la más importante porque está relacionado con el cumplimiento de las funciones del museo; consiste en delegar funciones al personal.

4- Control: Los sistemas de control son necesarios para poder evaluar si el museo está en vías de alcanzar los objetivos propuestos y también si la institución efectivamente cumple con las funciones básicas.

Para que un museo sea exitoso hay que seguir por lo menos estos indicadores comunes como son (Brown en Martini, et al. 1999, pp.25-36):

1- La misión: Las acciones están directamente guiadas por un cometido explícito el cual define el alcance y los resultados que se esperan del objetivo del museo, del público principal y también es el garante del propósito y el aislador de preferencias caprichosas o personales.

2- El gobierno: El órgano directivo del museo tiene la responsabilidad de defender la misión de la institución, asegurar su continuidad a lo largo del tiempo, proveer suficientes fondos y una administración idónea y garantizar la integridad de los servicios a su público. En caso de los supervisores su tarea es la de proteger la integridad del museo.

3- La administración: Tiene que tener como base el profesionalismo y la filosofía de gestión esto quiere decir que debe de haber personal capacitado y una dirección profesional. También está relacionada con la adopción de decisiones relacionadas con la gestión de los museos (Cabanellas en Martini, et al., 1999, p.135).

4- Buen financiamiento: Tratar de obtener recursos suficientes tanto públicos como privados, en algunos casos, dependiendo de cómo este administrado, tener un departamento

de marketing para publicitar al museo, tratar de conseguir donaciones o cualquier otro tipo de recurso que sea libre de impuesto.

En el caso de los museos cuya gestión o funcionamiento dependen de una estructura gubernamental deben generalmente adaptarse a la forma de gestionar del órgano rector pero aun así deben de responder con las prácticas de gestión museológicas vigentes, también comprender las normas y leyes que se deben acatar en la función de sus tareas y las estructuras jurídicas y administrativas (Edson en Boylan et al., 2006, pág. 133).

La gestión de los museos varía dependiendo de la institución que los administra, Lord y Dexter (2010) mencionan que los tipos de gestión son los siguientes:

1- Dependencia orgánica: Son museos que dependen normalmente de diversas organizaciones de la administración pública o dependen directamente de una universidad o empresa la cual concentra varias de las funciones, el personal es parte de la institución de la que depende el museo y se financian directamente de estas mismas y sus ingresos van también a estas, por lo general no tienen servicios de calidad suficiente y en caso de tener patronato únicamente tienen un carácter de asesores.

2- Dependencia con autonomía de gestión: Estos museos también dependen de diversas organizaciones de la administración pública, universidad o empresa, la diferencia con la anterior es que la institución tiene la intención de librar al museo del partidismo político y

presiones corporativas y estimular que procuren tener recursos complementarios distintos a los oficiales, su administración la representa un consejo junto con otros grupos de la sociedad las cuales realizan líneas de acción y proyectos que son aprobados por ellos, su personal puede ser de la institución o contratados por el museo lo mismo sus instalaciones, también tienen recursos externos que pueden usar en su beneficio.

3- Organización sin fines de lucro: se caracteriza por tener un patronato que funciona como órgano de gobierno que puede autoperpetuarse o ser de carácter electivo o coexistir, el patronato asume colectivamente la responsabilidad legal y financiera del museo sujetándose a las leyes del país que regula este tipo de organizaciones, los directivos son elegidos por el patronato, los recursos vienen de recursos públicos y privados, donaciones, dotes y los gastos de los visitantes que realizan dentro del museo.

4- Entidad privada: pueden funcionar como fundaciones privadas sin ánimos de lucro o como negocio para sus propietarios, son creados para obtener beneficios privados, las personas que son dueños de los museos por lo general son dueños de las colecciones y los edificios, los recursos vienen de los propietarios y de los ingresos que genere el museo, el director es contratado por el propietario y tiene el poder de nombrar al equipo asesor y el personal también es contratado por el dueño.

Esto se puede explicar mejor en la tabla que se puede ver a continuación.

Tabla 5: Formas de Gobierno de los museos

Factor	Dependencia orgánica	Dependencia con autonomía	Sin ánimos de lucro	Privado
Propiedad	De la administración o una empresa	De la administración o una empresa	Asociación o empresa pública	Individual o de una empresa privada
Patronato o consejo	Asesor	De gobierno o asesor	De gobierno	Asesor
Financiación	Asignación anual	Subvencionado más ingresos propios	Ingresos propios más subvenciones y dotaciones	Privada más ingresos propios
Donaciones	Poco probable	Más probables	Muy probables	Improbables
Personal	Funcionarios o empleados	Funcionarios propios del museo	Empleados de una asociación	Empleados de una empresa
Voluntarios	Pocos	Algunos	Muy probables	Raros

Fuente: Obtenido de Lord y Dexter, 2010, p. 32.

Para Lord y Dexter (2010) es muy importante el papel de los voluntarios sobre todo cuando va iniciando el museo en lo que se obtiene dinero para contratar personal especializado, estos voluntarios normalmente son miembros de un patronato que hacen diferentes labores de gobierno principalmente no remunerados como pueden ser guías, relaciones públicas, encargados de tiendas, ayudantes de investigación, ayudantes de biblioteca, auxiliares de documentación y restauradores aficionados.

3.7- Evolución histórica del concepto museo

El concepto de museo como se verá en el presente capítulo ha variado a lo largo del tiempo, por este motivo es importante conocer su evolución histórica para conocer por un lado la historia del museo como institución cultural y también para conocer qué es lo que se puede conocer como un museo y que no.

Este tipo de espacios y su concepto han evolucionado a través del tiempo, el término “museo” procede de la palabra griega *mouseion* que hacía referencia a una topografía sagrada dedicada a las musas protectoras de las artes y las ciencias; pero luego se aplicó en tiempos de Estrabón a los lugares de estudio, investigación, la ciencia y la filosofía además de contener instrumentos de física y mecánica o colecciones de historia natural, el lugar más famoso en el período helénico fue la Biblioteca de Alejandría (Labandeira, 2008, pp. 320-321); de acuerdo con Gore (1999) estos lugares estaban más próximos a las actuales universidades que a los museos actuales, Linarez (2008) menciona que durante el período del Imperio Romano el término evolucionó a *museum*.

Cuando llega el Renacimiento entre los siglos XV y XVI el término museo fue utilizado para designar a un espacio físico destinado a la formación de una colección privada de objetos valiosos; los comerciantes ricos y familias aristocráticas propiciaron esto por medio del coleccionismo que es como inician como tal los museos (Linarez, 2008, s.p.), La primera ocasión en la que se usó este término de la que se tiene conocimiento es para la colección de Lorenzo de Medicis (Gore, 1999, p.44).

Las “primeras” definiciones que se utilizarían de manera oficial surgen cuando a finales del siglo XIX y principios del siglo XX se crean las primeras instituciones que se dedican al estudio de la museología, primero en 1889 en Gran Bretaña y en el caso de Estados Unidos en 1906 con la creación de la Asociación Americana de Museos (Barreiro, 2008, p. 18).

El concepto de museo no cambiará de acuerdo con Labandeira (2008) hasta la creación del ICOM en 1946. De acuerdo con el ICOM (International Council of Museums, por sus siglas en inglés) la definición de museo en 1971 es el siguiente: El museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la comunidad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone evidencias del patrimonio material de los pueblos y su medio con la finalidad de promover el estudio, la educación y la diversión (Pastor, 2004, pp. 107-108).

Posteriormente este mismo organismo ha ido cambiando la definición siendo la última modificación en 1989 la cual añade la idea de aplicarse independientemente a la naturaleza del gobierno, carácter territorial, estructura funcional u orientación de los coleccionistas de la institución en cuestión (Labandeira, 2008, p. 325).

También en 1972 América Latina realizó aportaciones en cuanto a la evolución del concepto de museo, Witker (2001) menciona que su aportación más importante va a ser el concebir al museo como una institución incorporada al desarrollo de la sociedad contemporánea basada en el trabajo interdisciplinario y en estrecha relación con el medio ambiente, que aplica metodologías propias al llevar a cabo una función social consistente de investigar, ordenar, exhibir y difundir el patrimonio cultural.

3.8- La Teoría Burocrática

Para el presente trabajo se utilizará la Teoría Burocrática de Marx Weber, esta teoría administrativa trata de cómo funcionan las instituciones públicas, entre ellas los museos, y por ese motivo se consideró importante ya que utilizando este marco teórico funciona el aparato burocrático de los museos públicos que se investigaron para el presente trabajo.

Antes de profundizar en la teoría de burocrática hay que conocer de donde proviene el término burocracia, de acuerdo con Suárez (s.f.) este término procede de las lenguas francesa y grecolatinas “bureau” oficina y “cratos” poder es decir el poder a través del escritorio u oficina.

De acuerdo con Gutiérrez (2011) la burocracia se puede definir como el tipo de poder inherente a las pautas de la organización administrativa formal. La burocracia es la organización formal del poder, que interviene en el proceso político no solo ejecutando sino también participando en la determinación de sentido de las decisiones políticas de fondo.

Weber, en su libro *Historia Económica General* menciona que la burocracia tiene su antecedente en el Estado Racional que surge en China en los siglos VII y XI el cual era un régimen administrativo a base de funcionarios especializados en lugar de los de formación humanista y en el caso de Occidente la ubica con el surgimiento del Derecho Racional, el cual tiene como origen el Derecho Romano, como elemento decisivo para la burocracia profesional.

Para el caso de Occidente se indica, que en sus inicios la burocracia bizantina del período de Justiniano ordenó este Derecho Racional en interés de los funcionarios que deseaban tener un Derecho sistematizado perfectamente establecido y que fuera fácil de aprender (Weber, 1942, p. 286).

El término se utiliza por primera vez probablemente por el economista Vincent de Gournay a mediados del siglo XVIII, este concepto era utilizado en Francia para indicar con matiz irónico o despectivo a la nueva autoridad de los nobles nombrados para cargos públicos representados antes por la aristocracia y que en ese momento formaban parte del aparato estatal, posteriormente en el siglo XIX este término se va a extender a otros lugares de Europa (Gutiérrez, 2011, p. 50).

El término de burocracia estaba relacionado con el surgimiento de un nuevo grupo de funcionarios en los cuales la tarea de gobernar se había convertido en un fin mismo con lo que se justificaba la existencia de oficinas, empleados, secretarios, inspectores e intendentes tal como lo indica Oszlak (1977).

La burocracia está ligada como menciona Martínez (2016) al surgimiento y desarrollo del Estado moderno y para Weber es un importante concepto que ayuda a comprender los

elementos centrales del aparato estatal de dominación sobre los que sustenta el concierto mundial de países. Esto debido, en la opinión de Weber (s. f.), a que en el Estado moderno las progresivas exigencias que se plantean a la administración se deben a la complejidad cada vez mayor de la civilización y tienden a la burocratización

La burocracia tiene también un factor económico que va a propiciar su surgimiento que es el hecho de la evolución monetaria debido a que se tiene que compensar pecuniariamente a los funcionarios como una forma de compensación aunque no lo pone como un factor importante para su surgimiento (Weber, s. f., p.22).

Algunas de las circunstancias que van a dar origen a su aparición son las siguientes (Martínez, s. f., p.12):

- 1- Fragilidad de la teoría clásica y de las relaciones humanas.
- 2- No había un modelo de organización racional y equilibrada.
- 3- El aumento de tamaño y complejidad de las empresas.
- 4- El resurgimiento de la sociología de la burocracia.

El modelo burocrático propuesto por Max Weber como mencionan Peris y Rueda (2013) es una teoría que ha logrado una gran influencia en la sociología debido a que ha aportado a la comprensión de las diferentes estructuras o formas organizativas como consecuencia de la

necesaria adaptación de las organizaciones al entorno o del determinismo del entorno, además propone un marco que le permita articular correctamente los procesos de decisión.

El modelo burocrático se entiende como un sistema de ideas altamente racionalizadas y de máxima eficiencia técnica, está caracterizado por ciertas notas como son la organización jerárquica, la asignación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales (Mularz en Restrepo, 2009, p. 169).

Básicamente Weber pensaba que la forma más eficaz de organización era un modelo mecanizado de acuerdo a lo que el mencionaba en su libro *La teoría de la organización social y económica* (Rivas, 2007, p.39). Esto se debe a que Weber (2002) pensaba que la burocracia significaba dominación gracias al saber que está representado por su carácter racional fundamental y específico y a que tiene una tendencia a acrecentar aún más su poder por medio del saber de servicio.

Weber insistió en que no solo las estructuras administrativas tienen consecuencias poderosas, también permiten ciertas actividades e inhiben otras y estas formas de ser no son fenómenos maleables derivados de sus ambientes a menudo hay razones administrativas internas básicas para las formas de la organización que tienen poco que ver con su ambiente social político o económico (Krygier, 1981, p. 120).

Para Weber, comentan Zamudio y Arellano (2011), la burocracia era entendida como un “tipo ideal” en el cual propone hacer una conceptualización “racional” de las acciones sociales, un mecanismo metodológico que permite la comparación e interpretar una realidad

necesariamente más compleja. Esto lo obtiene de la teoría administrativa prusiana y de la historia administrativa europea (Krygier, 1981, p.121).

Weber (2002) indica, que la burocracia es un tipo ideal de dominación legal porque solo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio por apropiación, elección o designación de su predecesor pero también sus facultades de mando son de “competencias” legales y está compuesto por funcionarios individuales los cuales:

- 1- Personalmente libres se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo.
- 2- Forman parte de una jerarquía administrativa rigurosa.
- 3- Tienen competencias rigurosamente fijadas.
- 4- En virtud de un contrato, o sea (en principio) sobre la base de libre elección según.
- 5- Calificación profesional que fundamenta su nombramiento en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación.
- 6- Son retribuidos en dinero con sueldos fijos, con derecho de pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias pueden también ser revocados por parte de quien manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo y, en general, según el principio del “decoro estamental”.
- 7- Ejerce el cargo como su única o principal profesión.

8- Tienen ante sí una “carrera”, o “perspectiva” de ascenso y avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según juicio de sus superiores.

9- Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo.

10- Están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.

Continuando con Zamudio y Arellano (2011) el “tipo ideal” le permite al analista contrastar de una realidad histórica o actual con el propio tipo ideal construido con el fin de encontrar las diferencias. En la sociología la construcción de tipos ideales sirve para comprender las desviaciones por influjos irracionales de la acción racional, la construcción de los tipos ideales sirve para avanzar en su racionalización y objetivación (Martínez, 2016, p. 145).

De acuerdo con Weber hay tres tipos ideales de dominación cuyo fundamento de legalidad es la siguiente (Gutiérrez, 2011, pp. 55-56):

1- De carácter racional: Descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones establecidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (legal).

2- De carácter tradicional: Descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos pasados y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3- De carácter carismático: Descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o relevadas (autoridad carismática).

Los tipos ideales son utilizados en el caso de la burocracia para analizar lo siguiente (Ritzer, 1993, p. 256):

- 1- Burócratas cuyas acciones estén motivadas por la desinformación.
- 2- Errores estratégicos cometidos principalmente por los líderes burocráticos
- 3- Falacias lógicas ocultas tras las acciones de líderes y seguidores
- 4- Decisiones tomadas en la burocracia en función de la emoción
- 5- Alguna irracionalidad en la acción de los líderes burocráticos o de seguidores

En su libro *¿Qué es la burocracia?*, Weber identifica los rasgos que tiene la burocracia que son los siguientes:

- 1- Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente mediante leyes u ordenamientos administrativos; esto quiere decir que en primer lugar las actividades normales exigidas se reparten de manera estable como deberes

oficiales, en segundo lugar la autoridad da órdenes necesarias para la alternancia de esos deberes los que se reparten de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los coactivos, físicos, sacerdotales o de otra especie de la que pueden disponer los funcionarios, en tercer lugar el cumplimiento normal y continuado de esos deberes y el ejercicio de los deberes correspondientes es asegurado por un sistema de normas en el que solo pueden prestar el servicio las personas que están calificadas para ello. Con esto se constituye la autoridad burocrática.

2- Los principios de jerarquía de cargos y de niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores.

3- La administración del cargo moderno se fundamenta en documentos escritos (“archivos”) que se conservan en forma original o como proyectos por lo tanto hay personal subalterno y escribas de toda clase.

4- El administrar un cargo y administrarlo de manera especializada implica por lo general una preparación cabal y experta.

5- Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte el hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada como producto de una prolongada evolución tanto de los cargos públicos como en los privados.

6- La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas y que pueden aprenderse. El conocimiento de estas normas es un saber técnico particular que posee el funcionario.

En base a esto se puede decir como indica Marín (2006) que la burocracia se interesa por mostrar cómo pueden ser superadas las posibilidades de decisión de los empleados, mediante la utilización de técnicas racionales que al ser aplicadas no se fijan mucho en el carácter humano del empleado con la finalidad de llegar a un estado de recuento puro permitiendo que los comportamientos de la organización sean predecibles con lo que permite a la organización burocrática convertirse en una especie de máquina que funciona de manera rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

La burocracia tiene una serie de ventajas las cuales son las siguientes (Martínez, s.f., pp. 15-16):

- 1- La racionalidad
- 2- Precisión en la definición del cargo y de la operación
- 3- Rapidez en las decisiones
- 4- Interpretación unívoca
- 5- Uniformidad de rutinas y procedimientos

- 6- Continuidad de la organización
- 7- Reducción de la fricción entre las personas
- 8- Coherencia
- 9- Subordinación de los más nuevos a los más antiguos
- 10- Confiabilidad
- 11- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización
- 12- Se profesionaliza el trabajo
- 13- Se evita el despotismo
- 14- Se favorece la moralidad económica

A pesar de que la burocracia se caracteriza por ser una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsión del funcionamiento para obtener la mayor eficiencia de las empresas, tiene una serie de disfunciones las cuales se deben a desviaciones o exageraciones en alguna característica que son las siguientes (Martínez, s.f., p.16):

- 1- Interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos.
- 2- Formalismo y papeleo excesivos.
- 3- Resistencia al cambio.

- 4- Despersonalización de las relaciones.
- 5- Jerarquización con base del proceso decisorio.
- 6- Conformidad extrema con rutinas y procedimientos.
- 7- Exhibición de símbolos de autoridad.
- 8- Dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público.

La teoría de la burocracia ha sido criticada en la opinión de Cárdenas (2016) por la mala interpretación y fallas en la aplicación, es decir, se ha interpretado como un modelo sin serlo y con malos resultados, a pesar de esto es de las que más se emplean.

Otra serie de críticas que se le hacen a la propuesta de Weber son las siguientes (Oszlak, 1977, p. 6):

- 1- El supuesto sesgo formalista en la mecánica utilización del “modelo” como herramienta analítica debido a que Weber no intentó desarrollar ningún contenido sustantivo sobre la burocracia y se limitó a ciertas determinaciones generales de su organización diferenciándola de otros tipos por sus atributos “formales”.
- 2- El difundido empleo del “tipo ideal” como estándar de comparación para la evaluación de los tipos empíricos debido a que no intenta explicar por qué las organizaciones desarrollan ciertas características como los múltiples niveles jerárquicos o la autoridad descentralizada.

3.9- Como se ha retomado

Para el caso de la Teoría Burocrática de Weber se ha utilizado para explicar cómo es que las instituciones públicas han estado funcionando a partir de un modelo racional el cual está basado en normas de funcionamiento establecidas por cuestiones legales que determinan su funcionamiento y el funcionario debe de actuar conforme a ellas, lo más importante entre otras cosas es la determinación de jerarquías en la toma de decisiones y profesionalismo de los funcionarios de las instituciones.

También puede ser utilizado para observar que tanta influencia tienen en realidad los factores externos como puede ser el caso de la sociedad civil en la toma de decisiones o su ausencia como parte de su funcionamiento en el caso de los museos públicos que se seleccionaron para el presente trabajo.

Otra cosa a tomar en consideración es, como menciona Ritzer (1993), los tipos ideales que propone Weber en su teoría burocrática son aparatos heurísticos que son de gran ayuda y utilidad para entender el mundo social con los que se pueden ver semejanzas y diferencias en la realidad empírica.

3.10- Utilidad para la tesis

La Teoría Burocrática es útil para la tesis debido a que muestra cómo se comportan y funcionan las instituciones que se encuentran dentro del sector público encargado de gestionar al sector cultural, en este sector existen diferentes instituciones entre ellas los museos los cuales han tenido que buscar la forma de poder cumplir con sus respectivas

misiones y objetivos y de igual forma cumplir con lo que les ordenan las instituciones que las gestionan.

Los museos crean redes con otras instituciones con diferentes intenciones además de las académicas, entre ellas está la de obtener financiamiento para mejorar sus instalaciones, su funcionamiento, creación de nuevas exposiciones, etc.; estas redes son principalmente con aquellas instituciones que otorgan recursos gubernamentales por medio de diferentes programas existentes, un ejemplo de estas redes que hacen los museos públicos con otras instituciones públicas de manera formal son los convenios con el PACMYC (Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias) de CONARTE o el caso de PAICE (Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados) de la Secretaría de Cultura de los cuales obtienen recursos que algunos museos utilizan para la mejora de sus instalaciones o en su defecto para la creación de exposiciones (Mesa, 14 de abril, 2017, comunicación personal).

También se pueden realizar redes formales entre los museos ya sea públicos o privados con la finalidad de cooperación como es el caso de la Red Estatal de Museos que durante el tiempo que se mantuvo los diferentes museos pudieron obtener cursos para capacitar a su personal además del apoyo para la creación de exposiciones o de investigación.

En el caso de las redes informales que realizan los museos pueden encontrarse las que crean con las universidades con las cuales pueden obtener estudiantes que realicen trabajo social para cubrir algunas de las funciones que realiza el museo o bien, en el caso de las empresas, las cuales ya sea por medio de patrocinios o donaciones, se pueden obtener materiales o dinero y así poder cubrir sus gastos operativos.

Otras redes informales que se pueden llegar a crear es la relación entre el museo con su público, por medio de la realización de programas específicos, un ejemplo de ello es el caso de la Organización 3 Museos el cual tiene un programa llamado Amigo de la Historia en el cual se le otorgan algunos beneficios a las personas con el propósito de que el visitante pueda ir regularmente al museo, tenga descuentos en su tienda de recuerdos o cursos que ofrece siendo una de las formas en las que el museo obtiene algunos recursos extra.

También pueden crearse relaciones informales con los grupos académicos para la realización de eventos, una muestra de eso es el caso del grupo GENTE que es un grupo de académicos de diversas ciencias sociales los cuales crearon vínculos con el patronato de 3 Museos para la realización de eventos como coloquios y también algunos de ellos realizan conferencias de una manera gratuita (Morado, 23 de marzo, comunicación personal, 2018).

Este tipo de relaciones formales y no formales ayudan a los museos a tener una serie de actividades que permiten que ellos puedan cumplir con su misión y realizar los objetivos que se pueden llegar a plantear como es el caso de la difusión de sus temáticas y también con la realización de funciones sociales como puede ser el de permitir que se realicen actividades de corte académico y que otras personas puedan conocer el espacio.

Capítulo 4- Metodología

El presente trabajo se enfocará en observar cuales son los actores que intervienen en la realización de las diferentes políticas culturales en el país, el estado de Nuevo León y sus municipios en el caso del sector público; también se investigará quienes son las entidades privadas como pueden ser el caso de personas u ONGs que se encarguen de su realización en el sector privado o que sean consultadas por las instituciones gubernamentales en su realización y que estén relacionadas con los museos, hay que recordar que uno de los factores externos que influyen en las funciones de la gestión de los museos son las políticas culturales por lo que es necesario únicamente enfocarse en este tipo de políticas públicas.

Se pretende con la realización del presente trabajo aportar datos que ayuden a crear mejores políticas que faciliten la gestión de estos espacios culturales y así tener un óptimo desempeño de sus funciones administrativas relacionadas con la obtención de público cautivo y de difusión del patrimonio cultural debido a que son las instituciones culturales que tienen un vínculo más cercano con la población de las sociedades en donde se desarrollan. Un claro ejemplo de esto es la cantidad de visitantes que reciben anualmente estos espacios, de acuerdo a los datos del INEGI en el año 2002 solo en el estado de Nuevo León acudieron a los museos 85,477 visitantes ocupando el quinto lugar nacional (Garza y Orozco, 2005, p. 130).

El enfoque a utilizar para el trabajo es de tipo cualitativo porque al comparar un número pequeño de museos me da el beneficio de obtener un primer acercamiento sobre temas que son poco conocidos o desconocidos en el contexto de trabajo y poder compararlo con los de

otros lugares donde se han investigado ese tipo de temas, al complementar y comparar los datos obtenidos se tendrán mejores resultados que apoyen a la realización de mejores políticas que ayuden a gestionar este tipo de espacios culturales. Se utilizará un método de estudio de caso que como menciona Hernández (2010) se utiliza cuando existen pocos casos y se buscan mecanismos causales que favorezcan o impidan el éxito de las políticas públicas.

4.1- Selección de casos

Como se pudo ver en los subcapítulos 2.4 y 2.4.1 del presente trabajo, en Nuevo León existen, de acuerdo con el Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura en el estado de Nuevo León, 46 museos de los cuales 29 se encuentran en la ciudad de Monterrey y su área metropolitana. De los 29 que se encuentran en la ciudad 20 de estos se encuentran en el municipio de Monterrey y los otros 9 se encuentran repartidos en los demás municipios que conforman el área metropolitana.

De todos ellos solamente 7 son privados y los otros 22 son públicos, de estos museos públicos únicamente 1 pertenece al Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), 7 pertenecen a los municipios, 3 a la Universidad Autónoma de Nuevo León, 3 a la Organización 3 Museos, 2 a CONARTE, 2 Pertenecen al Parque Fundidora y en el resto el gobierno del estado participa por medio de patronatos o los administra directamente.

La muestra a utilizar para la presente investigación fueron algunos de los museos que son de historia y/o antropología debido a que están sujetos de una manera más estricta a las

regulaciones del patrimonio cultural pues son gestionados por una instancia federal, una instancia estatal y una instancia municipal y así poder valorar los diferentes factores externos que afectan la gestión de los museos. Los museos que se utilizaron como parte de la muestra de la investigación permitieron comprobar lo que se está formulando como hipótesis para el presente trabajo.

Los museos que se eligieron son los más representativos en cada uno de los niveles de gobierno y serán los siguientes:

1- Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”, este museo de historia regional es administrado por una institución federal que es el Instituto Nacional de Antropología e Historia, esta institución es la encargada a nivel nacional de difundir, conservar, investigar y proteger el patrimonio cultural antropológico, histórico y arqueológico.

2- Museo de Historia Mexicana, este museo de historia nacional es administrado por la Organización 3 Museos que es una institución descentralizada del gobierno del Estado de Nuevo León que se encarga de la administración del Museo de Historia Mexicana, el Museo del Noreste (MUNE) y el Museo del Palacio.

3-Museo el Centenario, este museo es de historia del municipio de San Pedro Garza García en los últimos años de todos los museos municipales es de los que más exposiciones temporales ha realizado y se encuentra localizado en el centro del ya mencionado municipio.

4.2- Variables

Para el sistema de evaluación se utilizaron las siguientes variables que permiten identificar la percepción de los actores involucrados en los factores políticos-administrativos del desempeño de los museos:

1- Factores internos de la gestión de los museos: Conocer los factores internos que influyen en la gestión de este tipo de espacios como pueden ser: seguridad, tipo de gestión del museo, formación del personal, estructura organizativa, seguridad y formas de atraer a su público.

2- Factores externos que influyen en la gestión de los museos: Para el caso del presente trabajo como factor externo se estará tomando en cuenta a la política cultural debido a que es la forma en la que trabajan los organismos rectores de los museos que se tomaron en consideración.

3- Facilidades que tienen los museos para obtener recursos externos: Para conocer hasta qué punto los museos públicos pueden obtener en base a las regulaciones existentes recursos de la iniciativa privada o en su defecto si no se les tiene permitido en base a las leyes existentes y el tipo de gestión que estos museos tienen.

4- Origen de los recursos externos de los museos: En este caso se trata de conocer de dónde vienen los recursos externos en caso de haberlos debido a que las facilidades de obtención de recursos privados es una forma en que las políticas influyen y si no lo tienen averiguar cuáles son las fuentes de ingresos que les permiten las instituciones que las administran.

5- Instituciones con las que se vinculan los museos públicos: Para conocer si los museos públicos hacen vínculos de investigación para la realización de exposiciones, conferencias o talleres entre otros eventos culturales dentro o fuera de su espacio físico con otros museos o con instituciones como universidades y ONGs como una forma de resolver su problema de difusión y cumplir con su objetivo como institución cultural y social.

6- Conocer cómo interviene la iniciativa privada en el funcionamiento de los museos públicos: Ver si hay alguna forma en la que interviene personas o instituciones externas a los museos en su funcionamiento interno como un posible factor externo que pudiera influir en la gestión de los museos.

4.3- Métodos y técnicas

Para la presente investigación se utilizaron dos métodos que son: el método etnográfico y el estudio de caso, estos dos métodos se eligieron porque me permiten ver las percepciones de los diferentes directores de los museos seleccionados y observar la realidad en la que se encuentran estos espacios y cómo las políticas culturales afectan su respectivo funcionamiento, también permiten observar cómo es que se da la interacción entre las diferentes variables que se eligieron para el trabajo de campo.

En cuanto a su relación con los objetivos, el método etnográfico me va a permitir lograr el objetivo general del proyecto y el objetivo particular tres el cual consiste en mostrar con qué tipo de instituciones se están vinculando los museos públicos de la ciudad. En el caso del

estudio de caso sirve para lograr los objetivos particulares uno y dos los cuales me permitirán conocer cuáles son las circunstancias particulares de cada uno de los museos que tienen que ver con los factores externos que influyen en su respectiva gestión.

Como nota aclaratoria, el autor de la presente tesis quiere mencionar lo siguiente, como se verá más adelante en el presente capítulo la etnografía permite que surjan las impresiones y las relaciones, las cuales se explican después de ser recopiladas en el respectivo capítulo dedicado a los resultados del trabajo de campo, en el caso de los anexos que se ubican al final del trabajo solo se menciona la información que se recogió en el tiempo que se realizó en el trabajo de campo.

En cuanto a las técnicas seleccionadas para el presente trabajo se tomaron en consideración tres: la observación, el diario de campo y la entrevista a profundidad. Con las técnicas antes mencionadas se recopiló la información que me permita confirmar lo que puedan comentar los actores que dirigen estos espacios y también para ver cómo están funcionando en la práctica los museos seleccionados para la investigación.

Estas técnicas se vinculan con los objetivos del presente trabajo de tesis de la siguiente forma:

1- La observación: Me permitirá conocer de manera superficial todo lo relacionado con el objetivo general del trabajo y con el primer objetivo particular para identificar como se obtienen los recursos.

2- El diario de campo: Me va a permitir registrar lo que se pueda observar en los espacios y confirmar los objetivos particulares uno y dos los cuales tienen que ver con los vínculos con otras instituciones en la realización de eventos y de recursos externos en caso de existir.

3- Entrevista a profundidad: Será utilizada para poder obtener información de parte de los directores de los museos seleccionados, esta técnica servirá para confirmar la información que está relacionada con el objetivo general del trabajo y de los objetivos particulares para visualizar cuales son los factores internos y externos que influyen en la gestión del museo.

En cuanto al diseño de investigación que se eligió es de tipo cualitativo por la flexibilidad que este tipo de investigación tiene y porque permite conocer las generalidades del objeto de estudio de la presente investigación. Todo esto se va a describir a continuación en los apartados siguientes.

4.3.1- Tipo de investigación a realizar

La presente investigación es de tipo cualitativa porque de acuerdo con Martínez (2006) este tipo de investigación permite ver el problema a investigar de una forma integral y comprensiva en donde la calidad representa la naturaleza y esencia completa y total de un producto, este tipo de investigación trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, su comportamiento y manifestaciones.

La investigación cualitativa es la indicada para este trabajo porque la investigación se caracteriza por ser una investigación flexible ya que puede cambiar según el desarrollo de la

investigación y tomar decisiones en base a los descubrimientos que puedan surgir durante su realización (Salamanca y Crespo, 2007, p.1).

Otro de los motivos por el que se decidió utilizar un enfoque cualitativo para el trabajo es que este tipo de investigación tiene un carácter constructivo-interpretativo que implica establecer por medio de la interpretación la construcción de modelos comprensivos sobre el problema a investigar (González, 2006 pp. 23-27).

Schettini y Cortazzo (2015) mencionan para el caso de las investigaciones cualitativas que debido a que no se puede abarcar la totalidad del fenómeno que se está estudiando por diversos factores que guían el trabajo no se puede dar una sola interpretación, por lo tanto, será una de todas las posibilidades que puedan existir, con base en esto el investigador debe de garantizar una reflexión profunda.

En cuanto a los tipos de métodos cualitativos que se eligieron se justifican sus respectivas elecciones porque la entrevista a profundidad me permitirá conocer la realidad de los museos seleccionados por medio de la opinión de los mismos directores pues ellos deben de conocer cómo les afectan las políticas públicas que se realizan en el subsector cultura y que es lo que hacen estas instituciones públicas y privadas para difundir su patrimonio. En el caso del método comparado fue elegido porque me permite comparar la información que se recolecte de las diferentes entrevistas de los museos seleccionados con los datos de la bibliografía consultada y de ese modo obtener resultados por medio de la interpretación de datos.

4.3.2- Estudio de caso

El estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación cuya fuerza radica en que al mismo tiempo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno registrado, además, la información se puede obtener desde varios tipos de fuentes y no solo en lo verbal a través de cuestionarios como la mayor parte de los métodos cualitativos (Yin, 1989, en Martínez 2006, p. 167).

El estudio de caso nace en el siglo XIX como estrategia de gestión del conocimiento con el surgimiento de las ciencias sociales siendo uno de los pioneros Marx al realizar sus estudios sobre el capitalismo, otro suceso que contribuyó al desarrollo de este método es su aparición en el contexto de “cultura popular” de la recopilación de biografías sobre la descripción de la vida de las familias de Europa a finales del siglo XIX y principios del XX aunque como modelo de investigación se desarrolla principalmente en la medicina y la psicología (Díaz, Mendoza y Porras, 2011, p.6).

El estudio de caso se utiliza principalmente cuando en una investigación se quiere resolver preguntas “cómo” y “por qué” cuando el investigador tiene el control sobre los acontecimientos en un tema contemporáneo debido a que muchas de las preguntas tipo “¿qué?” son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos, las preguntas “como” y “por qué”, se llevan fácilmente con este método porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven con el tiempo y permiten el rastreo de los procesos (Yacuzzi, 2005, p.6).

Yin propone las siguientes clasificaciones de los estudios de caso en base al objetivo de la estrategia de investigación (Castro, 2010, p.38):

1- Descriptivos: El objetivo es analizar como ocurre un fenómeno organizativo dentro del contexto real.

2- Exploratorios: Buscan familiarizarse con un fenómeno o situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.

3- Ilustrativos: Que de una manera u otra, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.

4- Explicativos: Que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Castro (2010) también menciona que en base al número de casos objeto de análisis se pueden clasificar de la siguiente manera:

1- Único caso: Cuando un caso es especial y tenga las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar determinada teoría.

2- Múltiples o comparativos: Realiza una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes en base a dos o más casos considerados como sólidos y convincentes.

El estudio de caso se realiza de la siguiente forma (Álvarez y San Fabián, 2012, pp. 7-8):

1- Fase preactiva: Se crean los fundamentos epistemológicos que enmarcan el problema o caso, los objetivos pretendidos, la información con la que se dispone, criterios de selección de casos, influencias del contexto, los recursos y las técnicas que se necesitarán y una temporalización aproximada.

2- Fase interactiva: Comprende el trabajo de campo y a los procedimientos y desarrollo del estudio.

3- Fase posactiva: Se refiere a la elaboración de un informe del estudio final en que se detallan las reflexiones críticas sobre el problema o caso estudiado.

El estudio de caso tiene algunas críticas Villarreal y Landeta (2010) mencionan las siguientes:

- 1- Los resultados obtenidos mediante esta técnica son sesgados.
- 2- La información obtenida de un número limitado de casos no puede representar una muestra significativa.
- 3- La cantidad de información que se genera puede no ser manejable para sistematizarla

Este método también tiene sus ventajas de las cuales se pueden mencionar las siguientes (Villarreal y Landeta, 2010, p. 35):

- 1- Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuestas o experimentos.
- 2- Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- 3- Evaluar los resultados de una intervención.
- 4- Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.
- 5- Aplicabilidad en el análisis de procesos de cambio longitudinales y para la perspectiva holística versus reduccionista de algún fenómeno.

4.3.3- Método Etnográfico

Para los fines de este trabajo se realizará una etnografía para conocer el panorama de cuantos museos hay en la ciudad, su especialidad y que ofrecen al público que los visita. La etnografía tiene la virtud de ser un método que permite acercarse comprensiblemente a la realidad humana a través de una descripción de primera mano la cual es utilizada por el investigador para acercarse a las verdades de las realidades humanas por medio de la comprensión y descripción de las impresiones y relaciones que emergen en su aplicación (Martínez, 2005, p2).

La etnografía se encuentra en la actualidad dentro de dos concepciones, la primera concepción es aquella en el que se piensa que la etnografía sirve para la producción de estudios analíticos y descriptivos acerca de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura específica generalmente de pueblos o tribus primitivas y la segunda es la que piensa que sirve para realizar estudios de carácter cualitativo, estudios de casos, investigaciones de campo, antropológicos y otros que se caracterizan por la presencia de la observación participante, los sujetos estudiados como investigadores, el ambiente natural como elemento preponderante y la ausencia de prejuicios por parte del investigador (Gómez, Rodríguez y Alarcón, 2005, p.360).

El origen de este método se remonta a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX vinculado a dos tradiciones fundamentales: la antropología cultural y la Escuela de Chicago. En el primer caso lo encontramos en el estudio de los nativos de la zona occidental de Nueva Guinea de Boas y Malinowski y en el segundo caso con una serie de investigaciones que surgieron entre los años 1910 y 1940 utilizando la observación participante, entrevistas a

profundidad y los documentos personales (Barbolla, Benavente, de Almagro, Perlado y Serrano en Murillo y Martínez, 2010, p. 10).

Continuando con los autores citados, ellos mencionan que existen dos tipos de etnografías y serían las siguientes:

1- La macroetnografía: Consiste en focalizar el interés del estudio de una sociedad compleja, con múltiples comunidades e instituciones sociales.

2- La microetnografía: Consiste en focalizar el trabajo de campo a través de la observación e interpretación del fenómeno de una sola institución social, en una o varias situaciones sociales.

Antes de realizar una etnografía se tiene que tener en cuenta al momento de realizar el trabajo de campo lo siguiente (Peralta, 2009, p.44):

1- No es aconsejable realizar el trabajo de campo durante largas temporadas ininterrumpidas.

2- Hay que obtener un tiempo considerable para las anotaciones que se van a registrar en el diario de campo. La producción de un diario de campo serio, el registro y organización del

material, escribir memorandos y anotaciones reflexivas son actividades que gastan mucho tiempo.

3- La anotación de la observación se debe de hacer de manera pronta, pues entre más tiempo pase entre la observación y la anotación de lo observado será más difícil elaborar registros suficientemente detallados.

La mayor dificultad con la que se puede llegar a topar un investigador que hace etnografía es conseguir la entrevista con los interlocutores que conceden la información. Sea por medio de la entrevista o de la observación, el acceso es necesario para que se pueda desarrollar la información, por lo tanto, la negociación está acompañada de recogida de datos, a estos posteriormente se le añaden reflexiones y percepciones en la notas de campo las cuales se tienen que apuntar sin parecer demasiado diligente o raro debido a que los sujetos pueden llegar a pensar mal de un desconocido que los está observando, en estas notas que se realizan en el diario de campo el antropólogo anota entre otras cosas además de lo que pasa sus sensaciones, valoraciones e interpretaciones (Cerri, 2010, p. 9-10).

4.3.4- Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad se empezó a documentar como estrategia de recopilación de datos a partir del siglo XIX; Charles Booth realizó en 1886 una encuesta social basada en la

entrevista, a partir de la década de 1930 empezó a tomar popularidad combinándola con otras técnicas de recopilación de datos (Vargas, 2012, pp. 121-122).

Las entrevistas a profundidad son de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus palabras siguiendo un modelo de conversación entre iguales.

Guerrero (2001) menciona que existen varios tipos de entrevistas a profundidad y que son las siguientes:

1- Entrevista antropológica o etnográfica: Se le considera también como informal o no directa y se caracteriza por la exposición de los entrevistados a una situación social concreta en la que se pretende la obtención de las fuentes cognitivas y emocionales de las reacciones de los entrevistados ante algún suceso.

2- Entrevista estandarizada no programada: Se sustenta en la idea de la estandarización del significado de una pregunta, requiere de una formulación familiar al entrevistado lo cual se realiza a través del estudio de las personas a consultar y una selección y preparación de los entrevistadores.

3- Entrevista no estandarizada: Se caracteriza por la ausencia de un listado prefijado de preguntas abiertas a utilizar en todos los entrevistados.

4- Entrevista especializada y a élites: Se enfatiza la definición de la situación del entrevistado animándolo a estructurar el relato de la situación y a incorporar sus nociones de lo que considera relevante.

La entrevista a profundidad se puede utilizar en lugar de la observación participante en los siguientes casos (Callejo, 2002, p. 416):

1- No es fácil el acceso a los espacios en los que se concretan tales normas divergentes como pueden ser los espacios privados.

2- Cuando existe una previa limitación del tiempo o presupuesto pues con esta técnica se puede recolectar información importante en temas donde el espacio no es importante o cuando se necesitan varios encuentros con la misma persona.

La técnica de entrevistas a profundidad es una técnica cualitativa que tiene varias ventajas entre las que se encuentran el facilitamiento de la confidencialidad del entrevistado, la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo y también es capaz de ofrecer el contraste cualitativo a los resultados obtenidos mediante procedimientos cuantitativos (Guerrero, 2001, p.4).

A pesar de sus ventajas también tiene algunas desventajas como puede ser el tiempo que implica por entrevistado y el tratamiento de la información, la falta de la observación directa de los escenarios naturales donde se desarrolla la acción, presenta los problemas potenciales de reactividad, fiabilidad y validez la cual dependerá de la actuación de los personajes y además no genera la misma información del grupo descartando los efectos de sinergia y de bola de nieve (Guerrero, 2001, p.5).

La entrevista a profundidad empieza con la estructuración de categorías para de ese modo realizar un guión de entrevista en donde se plasman los tópicos a tratar durante la sesión. El guión debe de estructurarse con base en la hipótesis y a los objetivos del trabajo y se debe realizar una introducción donde se le dará a conocer al entrevistado el propósito y el alcance de la investigación para luego realizarse un análisis de la información obtenida (Robles, 2011, p.42).

La aplicación de la entrevista debe de empezar con una explicación del motivo por el cual se realizará la entrevista y asegurarse de que el entrevistado vaya a aceptar su realización. En la primera parte se puede tratar de hacer un primer acercamiento con el informante para buscar elementos compartidos entre el entrevistado y entrevistador para luego obtener información general y específica de su parte, al considerar que ya se obtuvo la información suficiente el entrevistador debe de terminar con un pequeño resumen de lo aprendido y agradecer la información proporcionada (Vela, 2004, pp.84-87).

4.3.5- Observación

En el caso de los estudios de antropología y sociología la observación ha sido un sello distintivo pero también se ha desarrollado en otros campos como es el caso de la educación en donde se ha utilizado en los trabajos de corte cualitativo como una forma de recolectar información (Kawulich, 2005, p.1).

Los primeros campos en usar la técnica de la observación fueron la sociología la Escuela de Chicago y la antropología social y cultural británica a principios del siglo XX aunque no tuvieron legitimidad hasta que en la década de 1920 Bronislaw Malinowski con sus investigaciones en las Islas Trobriand en el Pacífico la utilizó ubicándola como una técnica legítima para la realización de investigaciones cualitativas (Fàbregues y Paré, 2010, p.25).

La observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer, en otras palabras, es captar de la manera más objetiva lo que está ocurriendo en la realidad ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo de una manera científica (Campos y Lule, 2012, p.49).

La observación, en la opinión de Matos y Pasek (2008) permite el desarrollo de comportamientos de contemplación, de curiosidad, de reflexión, de investigación, y de visualización de un acontecimiento del mundo exterior y a la vez del interior por lo que la hace una técnica muy útil para la investigación.

De acuerdo con Díaz (2010) hay dos tipos de observación que son las siguientes:

1- Observación científica: Significa observar con un objetivo claro, definido y preciso.

2- Observación no científica: Significa hacerlo sin preparación previa.

También, aunque ya dentro del campo educativo, la observación puede ser de las siguientes formas (Matos y Pasek, 2008, p.42):

1- Ocasional: Es la que se da ante un hecho imprevisto que despierta la atención del individuo, por algo que sobresalga en un conjunto de estímulos.

2- Habitual: Esta observación es preparar al alumno a no pasar indiferente delante de los estímulos que el medio ambiente ofrece en cada momento.

3- Sistemática: Guiar al individuo a enterarse de un fenómeno de manera exacta y ordenada.

La observación tiene sus respectivas ventajas las cuales son mencionadas por Benguría, Martín, Valdés, Pastellides y Gómez (2010):

1- Juega un papel muy importante en toda investigación porque facilita hechos, es un registro de lo que ocurre en el mundo real.

2- Permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los objetos observados.

3- Existen situaciones en las que la evaluación solo puede realizarse por medio de la observación.

4- No se necesita la colaboración del objeto o sujeto observado.

Pero como todas las técnicas también tiene sus desventajas que son las siguientes (Benguría, Martín, Valdés, Pastellides y Gómez, 2010, p.5):

1- En ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar.

2- La observación es difícil por la presencia de factores que no se pueden controlar.

3- Las conductas a observar muchas veces están condicionadas a la duración de las mismas o porque existen acontecimientos que dificultan la observación.

4- Existe la creencia de que lo que se observa no se puede cuantificar o codificar pese a existir técnicas para realizar la observación.

5- El observador no solo observa sino que influye y es influenciado por el observado.

4.3.6- Diario de campo

El diario de campo puede definirse como un instrumento de registro de información procesal que se asemeja a una versión particular del cuaderno de notas pero con un espectro de utilización ampliado y organizado metódicamente respecto a la información que se desea obtener de cada uno de los reportes y por medio de diversas técnicas profundizar sobre los hechos nuevos (Valverde, s.f., p.309).

Cuando se utiliza el diario de campo es para la realización de estudios que son introspectivos, lo cual implica la utilización de la introspección o la retrospección y suele utilizarse en las investigaciones etnográficas pero también en las que son de índole naturalista anotándose los datos cualitativos que van a ser sujetos a reflexión e interpretación (Díaz, 1997, p.272).

En el diario de campo, la descripción consiste en detallar de la manera más objetiva el contexto donde se desarrolla la acción describiendo con sentido de investigación el lugar y respondiéndonos la relación que tiene con nuestro objeto de estudio, también debemos detallar las relaciones y situaciones de los sujetos con el contexto para posteriormente argumentarlo y realizar su interpretación (Martínez, 2007, p.77).

Para el caso del diario de campo no necesariamente se necesita una formación previa aunque para el caso de los trabajos de tipo educativo, social o investigadora es fundamental el dominio del mismo y el conocimiento de su complejidad (Jurado, 2011, p. 177).

4.4 Análisis de datos

El análisis de los datos cualitativos es la etapa central de la investigación y tiene por objeto posibilitar la emergencia de enunciados sobre los significados de los datos, palabras, textos, gráficos y dibujos; las proposiciones de los datos pueden ser descriptivas y empíricas o explicativas y teóricas. (Mejía, 2011, p.48).

El análisis de los datos en la investigación cualitativa de acuerdo con Fernández (2006) se pueden realizar de diferentes formas: el análisis del discurso, análisis de ejecución, el análisis lingüístico formal y el análisis de los textos.

En la opinión de Rodríguez (2003) el proceso de análisis de los datos cualitativos se caracteriza por ser de un carácter cíclico en comparación de los datos cuantitativos que suelen ser lineales, esto es debido a las actividades que se tienen que realizar que son las siguientes: manipulación de la información, interpretación de la información, extraer significados de la información y establecer conclusiones.

Robles (2011) menciona que al momento del análisis se debe de empezar con etiquetar, clasificar y ordenar por criterios lógicos y de esa manera evaluarlos para realizar un proceso de reflexión donde se busca expandir el conocimiento más allá de los datos obtenidos, todo esto puede sufrir modificaciones de acuerdo con los resultados. Los datos obtenidos pasan a la etapa de los descubrimientos donde se revisará la transcripción cotejándola con las notas y apuntes para construir los conceptos e interpretaciones permitiendo la elaboración de clasificaciones y tipologías que ayudarán a crear argumentos más sólidos.

La codificación consiste en concentrar todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos similares y analizarlos, esto se realiza en dos fases: la primera es en donde se realiza la recopilación por categorías para el análisis y en el segundo se realizan las comparaciones para agruparlos en temas y buscar posibles vínculos entre ellos y pasar a la última fase que es la relativización de datos donde se interpreta la respectiva información teniendo en cuenta el contexto donde fueron obtenidos, eventos y situaciones trascendentales y significativas para los entrevistados; se pueden realizar para comprender y sistematizar la información diagramas, cuadros o cualquier otro medio que permita una mejor comprensión de la información (Robles, 2011, p. 46).

Capítulo 5: Resultados del trabajo de campo

En el presente capítulo se darán a conocer los datos obtenidos durante el trabajo de campo en los museos seleccionados, se tratará comprender los datos conseguidos con la observación etnográfica así como también en las entrevistas que se les realizaron a sus respectivos directores los cuales pertenecen a diferentes niveles de gobierno. Los resultados del trabajo de campo tienen la intención de mostrar cómo se comprueba la hipótesis y cómo es que se cumplen los objetivos generales y particulares que se han planteado a lo largo de este trabajo los cuales se pueden consultar en el primer capítulo.

Los resultados de campo fueron obtenidos por medio de los métodos y técnicas que se explicaron en el capítulo anterior dentro de los museos que se utilizaron como muestra, estos museos son los siguientes: Museo de Historia Mexicana, Museo Regional de Nuevo León y el Museo El Centenario.

Estos museos se visitaron primero para observar y recopilar información en los espacios que son visibles para el público que visita estos espacios debido a que se puede ver algunos de los indicadores que se tomaron como factores internos que tienen que ver con la gestión de los museos, posteriormente se visitaron con la intención de obtener la información de los respectivos directores de museo para poder por un lado comprobar algunas de las cosas que se pueden observar en los espacios que normalmente visita el público y para obtener información que solo los directores de museo pueden proporcionar porque son los que más conocen en la teoría estos espacios.

Primero se mostrarán los resultados de la observación etnográfica debido a que se realizaron en los lugares que el visitante tiene acceso, posteriormente los de las entrevistas debido a que gran parte de la información que se muestra está obtenida directamente de los directores de los museos los cuales muestran cómo es que actúan y relatan su experiencia; por último se realiza el análisis de dichos resultados en base a reflexiones y comparaciones con los textos consultados para la investigación.

Para la obtención de los resultados por parte de la observación etnográfica se recolectaron los datos en un diario de campo, los datos que se observaron fueron los siguientes:

- 1- Si el museo cobra o no la entrada
- 2- Servicios que ofrece el museo
- 3- Si el museo cuenta o no con seguridad
- 4- Si el museo cuenta o no con patrocinadores
- 5- Si hay o no voluntarios dando visitas guiadas o haciendo otras actividades
- 6- Cantidad de salas permanentes y temporales que tiene el museo
- 7- Actividades que se están desarrollando en sus instalaciones

Los resultados completos de la etnografía se pueden observar en el apartado de anexos los cuales se ubican al final del presente trabajo.

En los museos que se eligieron como muestra se realizaron entrevistas a sus respectivos directores a los cuales se les hicieron una serie de preguntas relacionados con los aspectos administrativos del museo.

Otra observación para el presente trabajo es que se realizó una prueba piloto el cual consistió en realizar una entrevista al director del Museo de San Nicolás (MUSAN) el cual no fue seleccionado como muestra para este trabajo; ésta prueba se realizó con la intención de perfeccionar la entrevista antes de usarla en los museos que fueron utilizados como muestra.

Para el caso de las entrevistas se tomaron en cuenta para el presente trabajo los siguientes datos:

- 1- Trayectoria del director del museo en el sector cultural
- 2- Trayectoria del cuerpo directivo del museo en el sector cultural
- 3- Institución a la que pertenece el museo seleccionado
- 4- Influencia de la institución a la que pertenece en el museo
- 5- Departamentos con los que cuenta el museo
- 6- Programas y actividades que realiza el museo
- 7- Instituciones con la que tiene vínculos el museo
- 8- Forma en la que intervienen estas instituciones en el quehacer del museo
- 9- Forma en la que se toma en cuenta a los usuarios para definir las actividades del museo

10- Cuales son los problemas que tiene el museo y como los enfrenta

11- Estructura Organizacional del museo

Los resultados de las entrevistas que se realizaron en los museos seleccionados, al igual que las observaciones etnográficas, se pueden consultar en la sección de anexos que se encuentran al final del presente trabajo.

En este apartado se comentaran los resultados obtenidos en el trabajo de campo durante la realización de las entrevistas a los directores de los museos y las observaciones etnográficas en los museos seleccionados. Como aclaración quisiera mencionar que en el caso de la directora del Museo Regional de Nuevo León “el Obispado” debido a que tenía poco tiempo (1 semana) de haber tomado la dirección del mismo se decidió omitir algunas preguntas.

Los resultados del presente trabajo se irán desarrollando en diferentes apartados y se ordenarán en base a los objetivos planteados, a manera de observación quiero mencionar que en algunos casos los datos obtenidos pueden estar vinculados a dos o más objetivos

5.1- Factores internos de la gestión de los museos

En este apartado se verá lo referente a las cuestiones internas que influyen en la gestión de los museos, los factores serían los siguientes: el tipo de gestión, formas de resolver los problemas de personal, formas de atraer público a los espacios museísticos y de tomarla en cuenta, la estructura organizativa, seguridad y cantidad de salas de exposición.

1- Tipo de gestión:

Lo primero que salta a la vista en los resultados es la alta influencia, en los tres casos, que tienen las instituciones a las que pertenecen como son el Instituto Nacional de Antropología e Historia, la Secretaría de Cultura de San Pedro Garza García y la organización 3Museos en las respectivas gestiones de estas lo cual indica que la toma de decisiones las tienen los directores de los espacios analizados y estos a su vez responden a los directivos de las instituciones que los administran directamente.

Cada uno de estos museos tienen tipos de gestiones diferentes tomando en cuenta lo que mencionan Lord y Dexter (2010), en los casos del Museo El Centenario y el Museo Regional de Nuevo León tienen una forma de gobierno de dependencia orgánica, esto quiere decir, que la institución a la que pertenecen toma directamente las decisiones y le destina una cierta cantidad de recursos, si lo desea el organismo gestor puede tener o no asesores dependiendo de los vínculos que forma con otras instituciones para crear exposiciones o actividades, en estos casos las leyes existentes no les permiten tener patronatos y en el caso del primero (Museo El Centenario) no pueden recibir donaciones en dinero esto se debe a las regulaciones que tiene el municipio de San Pedro Garza García para evitar la corrupción aunque si pueden recibir donaciones en caso de que sean materiales; en el caso del Museo Regional de Nuevo León pueden recibir donaciones o hacer eventos siempre y cuando no afecten al edificio histórico, en ambos casos el personal es funcionario de las instituciones y los voluntarios son nulos o muy pocos.

El Museo de Historia Mexicana al pertenecer a la organización 3Museos, siguiendo con los autores antes citados, tiene un gobierno de dependencia autónoma debido a que es un

organismo descentralizado del gobierno del estado de Nuevo León, por lo tanto, aunque el gobierno del estado aporta recursos anuales y tiene poder de decisión, esta institución cuenta con un patronato en donde participa el gobierno del Estado, académicos y otras personas influyentes en la cultura para la toma de decisiones y para la obtención de recursos extra tiene programas como Amigos de la Historia o por medio de patrocinios como se pueden ver en uno de sus accesos, incluso, por medio de los servicios extra que proporciona como es el caso del estacionamiento, la tienda de recuerdos o de restaurante que son parte de las características que Lord y Dexter (2010) mencionan como parte de un museo que tiene un gobierno de dependencia con autonomía.

De igual forma esta institución, por la facilidad que tiene para obtener recursos, cuenta con personal suficiente para cubrir sus operaciones, no obstante que mucho de su personal no ha trabajado en instituciones de gobierno si lo ha hecho en otros museos por lo cual es personal que tiene experiencia en el ramo; otra forma de obtener recursos propios que le permite su forma de gobierno como lo establecen Lord y Dexter (2010) es por medio del estacionamiento, tienda de recuerdos, cursos o el restaurante y no solo por medio de la taquilla como el caso de los otros museos.

Otra cosa que se puede observar es lo que menciona Edson (2006) y es la adaptación de estos espacios a la forma de gestión de sus respectivas instituciones rectoras pero a la vez están tratando, por lo menos, en el caso del Museo de Historia Mexicana y el Museo El Centenario, de seguir las reglas de funcionamiento vigentes de las prácticas museológicas.

2- Forma de resolver el problema de personal:

El problema de personal en el caso del Museo de Historia Mexicana en apariencia no se tiene, esto es debido a que recibe muchos jóvenes que hacen servicio social y los puestos organizacionales están cubiertos, en los otros dos museos pasa lo siguiente: en el Museo Regional de Nuevo León se está tratando de renovar las plazas de personal que se han quedado vacantes por personas que ya se jubilaron capacitando a los jóvenes interesados en dichos puestos, esto es importante teniendo en cuenta lo que mencionan Lord y Dexter (2010) al respecto del personal en su manual para el buen funcionamiento del museo; en el caso del Museo El Centenario lo han cubierto con jóvenes que llegan de instituciones con las que tienen convenios que si seguimos con los autores mencionados es una estrategia buena cuando no se tiene mucho presupuesto pero siempre y cuando se capaciten bien en las tareas que deben realizar.

En cuanto al personal de cada uno de los museos los tres tienen coincidencias, sus directores tienen experiencia en el sector cultura, algunos se desempeñaron en diferentes espacios culturales incluso en espacios como las galerías o ayudando en la creación de otros museos como es el caso de los directores del Museo de Historia Mexicana y el Museo El Centenario, la directora del Museo Regional de Nuevo León lo hizo dentro del INAH, otra coincidencia en materia de personal es que los miembros que trabajan también han ejercido en algunos espacios del sector cultural o en museos por lo cual tienen ya una amplia experiencia, en el caso del Museo Regional de Nuevo León no se obtuvo información completa por cuestiones de que la directora es nueva y está en proceso de conocer al personal pero por cuestiones de reglamento de la institución es probable que sean trabajadores sindicalizados de la

institución. Esto también es algo que marcan Lord y Dexter (2010) como algo importante en el accionar diario del museo porque de eso depende muchas veces el éxito o el fracaso del mismo.

Lo anterior también es mencionado por Boylan (2006) como parte del éxito de un museo incluso le da más peso en el éxito del museo al personal que a las mismas colecciones debido a que muchas de las decisiones son tomadas en el “frente”, por lo tanto, es importante que el personal tenga los conocimientos necesarios para poder realizar un buen trabajo.

Otro aspecto en cuestión de personal aunque esto se aplicaría al voluntariado que se emplea en los casos del Museo El Centenario y el Museo de Historia Mexicana debido a que son los museos que aceptan más jóvenes para realizar servicio social, es que al aceptar voluntariado hace que integren en sus espacios a la sociedad y pueden mejorar la impresión del museo según la opinión de DeCarli (2006).

Debido a que la mayor parte del personal de los tres museos son jóvenes que realizan su servicio social en estos espacios se les puede dar capacitación en las labores del museo lo cual se ha hecho en México desde 1968 con el ENCRYM de manera profesional pero desde 1971 se empezaron a impartir cursos intensivos a partir del auge de los museos en México como indica Lacouture (1982).

3- Formas de atraer y contemplar al público en los espacios museísticos:

Algo importante de acuerdo con Lord y Dexter (2010) para atraer público es cuestión de las exposiciones y actividades, en el caso del Museo de Historia Mexicana con la intención de atraer público y hacer más frecuentes sus visitas han realizado actividades en base a lo que el patronato decide y se les permite hacer de acuerdo al presupuesto que tienen, en el Museo El Centenario por decisión de la institución que lo rige ha realizado diferentes exposiciones temporales pero también algunas exposiciones se basan en lo que comenta la gente que quiere ver en el museo al realizar estudios de público los cuales son encuestas que hacen dos veces por año; en el Museo Regional de Nuevo León no cuentan con exposiciones temporales ni otras actividades y cuando las realiza es por medio de la cooperación con otras instituciones ya sean locales o nacionales que es algo que también realizan las otras dos instituciones y no presentan estudios de público lo cual siguiendo con Lord y Dexter (2010) es parte importante para la planificación de las actividades de un museo por lo cual les permite crear actividades para el público o realizar exposiciones temporales que les puede en un momento dado generar un mayor flujo de visitantes.

En el caso de cómo consideran al público con excepción del Museo Regional de Nuevo León que no ha encontrado la forma, los otros dos museos lo hacen por medio de los estudios de público que de acuerdo con Morales y Freitag (2014) es parte del marketing y sirven para conocer qué tipo de visitantes reciben y sus intereses o que es lo que esperan de los museos.

El Museo de Historia Mexicana y el Museo El Centenario realizan con cierta frecuencia estudios de público, incluso, en el caso del primero tienen un buzón de sugerencias en la

taquilla donde pueden conocer de primera mano lo que el visitante quiere y en el caso del segundo por medio de los módulos del municipio se apoyan para conocer la opinión de las personas. Lo anterior hace que las personas no vean a estos espacios como elitistas.

También en la opinión de Woollard (2006) los museos se están adaptando para conocer a su público y darles el mejor servicio posible y hacer que se sientan bien acogidos, al proporcionarles servicios de calidad el público se va a sentir satisfecho y por lo tanto regresarán lo cual es una muestra de que es un museo que se encuentra bien administrado.

4- La estructura organizativa:

La estructura de los tres museos es totalmente diferente teniendo como referencia el caso del Museo de Historia Mexicana el organigrama se encuentra de la siguiente forma: Organismo público descentralizado en donde el nombramiento del director lo hace directo el gobernador y se encuentra bajo el cuidado de la Junta de Gobierno y el patronato consultivo y se deriva en: Coordinación de Administración y Finanzas, Coordinación de Exposiciones, Coordinación de Atención al Público y Servicios Educativos, Coordinación de Comunicación y Eventos, Coordinación de Promociones y Coordinación de Mantenimiento y Operaciones.

El Museo El Centenario tiene el siguiente organigrama: Primero es el presidente municipal de San Pedro y de allí el secretario de cultura, de la Secretaría de cultura hay varias direcciones una de ellas es la Dirección de Espacios Culturales y la Dirección del Museo depende de esta, adentro del museo están las cuatro áreas que son: Departamento de

Museografía y Colecciones, Departamento de Mantenimiento, Departamento de Servicios Educativos y Departamento de Eventos de Arte, también están las personas de seguridad y de intendencia que dependen de él, en este museo no se encuentra un patronato debido a los candados que tiene en materia administrativa el municipio.

El Museo Regional de Nuevo León es el que tiene la estructura menos compleja de los tres la cual es la siguiente: dentro de la Secretaría de Cultura se encuentran varias instituciones entre ellas el INAH y dentro de ella se encuentra la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones dentro de la cual está la Red de Museos, a esta institución es a la cual pertenece el museo.

La situación de los tres museos seleccionados está relacionado con lo que menciona Edson (2006) donde según el tipo de estructura que manejan los tres museos que se utilizaron para el presente estudio es una estructura jerárquica, la cual pone en la cima de la pirámide a la institución que las rige, posteriormente le sigue el director del museo y por último los empleados repartidos en diferentes departamentos.

Esto está relacionado con la Ley Federal de las Entidades Paraestatales que menciona Chávez (2011) pero también está relacionado con la cantidad de ingresos que tienen estas instituciones, esto permite, por ejemplo, en el caso de la Organización 3Museos tener una estructura más compleja y una cantidad mayor de gente necesaria para cumplir con las diferentes actividades administrativas.

Los otros dos museos dependen únicamente de un presupuesto anual y aunque el Museo Regional de Nuevo León es el único de estos dos que cobra entradas no tiene los recursos para tener una estructura organizacional más compleja. El Museo El Centenario al igual que

el museo antes mencionado tampoco tiene una estructura compleja pero no recibe ingresos económicos extras que puedan ayudarle a solventar algunos de los gastos que tienen.

En cada caso también se muestra lo que menciona Castejón (2013) en cuanto a la estructura organizativa en donde en cada departamento tiene un directivo a cargo de un área específica para obtener un rendimiento óptimo haciendo que funcione en pequeños equipos dentro de cada área con lo que se consigue que los trabajadores se especialicen en un área determinada bajo la supervisión del director del museo.

5- Seguridad:

En la cuestión de seguridad el que más guardias tiene es el Museo de Historia Mexicana que tiene dos en sus salas del primer piso, otro en la entrada principal del espacio, uno más en el estacionamiento y 10 repartidos en sus 10 salas de exposición dos de ellas en el primer piso y ocho salas en el segundo piso lo cual implica que tiene una fuerte inversión en esta materia.

Otras cosas que se pudieron observar dentro de las instalaciones del Museo de Historia Mexicana es que cuentan con cámaras de vigilancia en varias áreas de sus salas de exposiciones tanto permanentes como en las temporales.

Este museo también tiene otros accesos tanto para trabajadores que van a otras partes no visibles del museo y una entrada especialmente diseñada para la introducción de piezas que son utilizadas para las diversas exposiciones temporales que realiza este espacio.

En los otros dos museos hay en total 4 guardias: dos, uno en cada entrada del Museo Regional de Nuevo León y dos dentro de las instalaciones del Museo El Centenario que al parecer son suficientes para el tamaño de sus espacios. De estos dos museos el único con cámaras de vigilancia es el Museo El Centenario lo cual muestra que a pesar de que no recibe ingresos extras por el ingreso de visitantes como lo es en el caso del Museo Regional de Nuevo León, el municipio de San Pedro Garza García ha invertido por lo menos una cierta cantidad de recursos para poder tener un sistema de seguridad que pueda ayudar a los guardias a cumplir con sus tareas de vigilancia.

En el caso de entradas especiales el Museo Regional de Nuevo León al tratarse de un edificio histórico el cual no fue concebido originalmente para ser un museo se intuye que las piezas que se llegan a usar para realizar exposiciones temporales es por la puerta que da directamente al patio del edificio que es en donde se realizan este tipo de exposiciones.

En cambio el Museo El Centenario, que al igual que el Museo Regional de Nuevo León es un museo que se realizó en un edificio histórico que no se concibió como museo originalmente, no tiene entradas especiales de ningún tipo por lo que las piezas de las exposiciones temporales se introducen por medio de la entrada principal del museo.

De los tres museos el único que tiene a primera vista la mayoría de las cosas que mencionan Lord y Dexter (2010) que tienen que ver con la seguridad del museo es el Museo de Historia Mexicana esto se debe a que el espacio físico de este museo fue planeado para ser un museo en comparación de los otros dos museos los cuales se encuentran dentro de edificios históricos.

Los elementos que son marcados como indispensables para la seguridad de acuerdo a Lord y Dexter (2010) y que se pueden observar en los espacios en donde deambulan las personas que visitan los museos son los siguientes:

1- Vigilantes

2- Alarmas interiores

3- Vitrinas

4- Tornillos de seguridad

5- Detectores de humo

6- Rociadores

7- Puestos de seguridad

De estos siete elementos que son los que se pueden ver en los alrededores o dentro de los espacios públicos en el Museo de Historia Mexicana únicamente no se cuentan con los tornillos de seguridad.

De los elementos mencionados anteriormente por el mismo espacio y por el tipo de exposición que tiene el Museo El Centenario no tiene alarmas interiores debido a que su parte histórica está realizada de manera que el visitante tome unas cartas para que por medio de un personaje imaginario aprenda cómo era la vida en el periodo colonial en una casa de

San Pedro Garza García y en el resto del museo no hay objetos que en realidad necesiten de una vitrina debido a que son objetos grandes o ilustraciones o en el caso de las exposiciones temporales son pinturas las que se mostraban en ese momento.

Para el caso del Museo Regional del Obispado de esto que menciona Lord y Dexter (2010) tampoco tiene alarmas internas aunque lo compensa con barandales, en algunos casos por el tamaño del espacio y por como se dijo anteriormente al ser un edificio histórico que no fue diseñado como museo se tiene que adaptar los sistemas de seguridad al museo.

Además de esto hay una serie de cuestiones que por el tiempo no se pudieron comprobar por ser cosas que no están a la vista y son: la comprobación de planes de seguridad, inventarios para tener un registro de los objetos que se encuentran en bodega y exposición, los planes que se tienen de colaboración con organismos competentes en seguridad, alarmas de detección de intrusos o planes de emergencia que son cuestiones indicadas por Jirasek (2006).

Para el caso del Museo Regional de Nuevo León, el museo se rige por lo establecido en las reglas del INAH en materia de seguridad para sus museos y zonas arqueológicas, estas normas establecen para el caso de los museos a grandes rasgos lo siguiente (González y Genel, s.f.):

- 1- Parte de la institución debe de intervenir en la seguridad del espacio
- 2- Prioriza la coordinación con las autoridades correspondientes de seguridad
- 3- Capacitación de personal

- 4- Tipo de tecnología para la seguridad del espacio
- 5- Establecimiento de normas de seguridad
- 6- Obligaciones del personal de seguridad
- 7- Lineamientos para los seguros
- 8- Mantenimiento preventivo de los sistemas de seguridad
- 9- Miembros del comité de seguridad y sus funciones

6- Cantidad de salas de exposición:

De los tres museos seleccionados el que más salas tiene es el Museo de Historia Mexicana con un total de 10 de las cuales 8 son permanentes, una es de exposiciones temporales y una para exhibir piezas que tiene en comodato las cuales están distribuidas en 2 pisos, el segundo con más salas es el Museo Regional de Nuevo León con un total de 8, una de exposiciones temporales y 7 salas de exposiciones permanentes los cuales se distribuyen por las naves del edificio y la temporal en el patio; por último, el Museo El Centenario cuenta con un total de 5 salas una de ellas es permanente y cuatro son de exposiciones temporales de las cuales 2 de las temporales y la permanente están en la parte que pertenecía a una casa colonial las otras 2 se encuentran en la ampliación del museo.

Esta diferencia en cantidad de salas de exposiciones se debe a que en el caso del Museo de Historia Mexicana su espacio fue diseñado para ser un museo, en cambio en los otros dos museos seleccionados se hicieron en espacios que originalmente tenían otra función como lo

vimos en el subcapítulo dedicado al desarrollo de los museos en el Estado y se seleccionaron estos edificios como una forma de rescatar espacios de valor histórico o artístico.

Esta dinámica de realizar museos en edificios históricos se realiza en muchos otros lugares principalmente por instituciones públicas como el caso del INAH, INBA o instituciones estatales y municipales del país por ejemplo: el Baluarte de Santiago en Veracruz y el Museo Regional de Yucatán ubicado en el Palacio Cantón, ambos museos gestionados por el INAH, el Museo Estatal de Culturas Populares de CONARTE ubicado en la Casa del Campesino o el Museo Metropolitano de Monterrey de la Dirección de Cultura del Municipio de Monterrey el cual se encuentra en el antiguo palacio municipal de la ciudad.

El rescate de este tipo de espacios se debe a que estas instituciones de cultura entre sus políticas, dependiendo de su marco jurídico, están el de conservar, proteger, investigar y difundir el patrimonio histórico, arqueológico y artístico con lo cual se realiza estas funciones y se preserva este tipo de monumentos asegurando su conservación y restauración adecuada.

5.2- Factores externos que influyen en la gestión de los museos

En este apartado únicamente se tratará la cuestión relacionada con la política cultural esto debido a que tanto la seguridad como el caso de la estructura organizativa tienen tanto elementos internos como externos, porque en la seguridad puede haber cosas como manifestaciones o algún otro tipo de evento que son externos y que requiera de hacer planes que garanticen la seguridad del espacio y en el caso de la estructura organizativa porque las

instituciones que rigen a estos museos públicos se les considera una cuestión externa al mismo museo ya que dependen directamente de ellas.

1- Influencia de la política cultural:

La segunda diferencia entre los tres museos está marcada, de acuerdo a lo que mencionan los directores entrevistados, por las políticas culturales; mientras que a nivel federal en el caso del INAH en el Museo Regional de Nuevo León solo pueden realizarse de acuerdo a su presupuesto anual actividades que están vinculadas a la protección y difusión del patrimonio regional, en las otras dos instituciones pueden crear programas de actividades en base a lo que el municipio, como el caso del Museo El Centenario, que las realiza como menciona su director en referencia al Plan Municipal de Desarrollo o lo que el estado disponga en su Plan Estatal de Desarrollo como es el caso del Museo de Historia Mexicana que además de lo que dice el gobierno del estado este puede crear sus propias actividades pero siempre y cuando el patronato lo apruebe debido a la naturaleza del organismo al que pertenece este museo.

Todo esto está relacionado con lo que menciona Yúdice (2009) en donde la política cultural va a responder a objetivos del gobierno por medio del diseño, gestión, administración, planificación y evaluación de programas. Esto va a afectar a las instituciones del sector cultura con la designación del presupuesto y en la realización de programas dedicados a la realización de programas para las áreas prioritarias y también las políticas culturales van a afectar al uso de los bienes públicos culturales.

Lo anterior también está relacionado con la definición que da Néstor García Canclini de lo que es la política cultural que es la siguiente: Entendemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social (García, 1997, citado en Rey, 2010, p.28).

La política cultural es la forma en la que el gobierno en cualquiera de sus niveles administrativos (federal, estatal y municipal) interviene en la regulación de las actividades culturales y de las instituciones que están dentro del llamado sector cultura entre los cuales se encuentran los museos, galerías, industrias culturales etc. Estas políticas culturales están realizadas por una institución que en cualquiera de sus niveles (federal, estatal o municipal en el caso de México) se encargue de su debida implementación aunque el tercer sector que está representado por las ONGs ya ejerce con autorización o no estas funciones, el sector privado ya las promueve y también las induce (Yúdice, 2009, p.214).

Lo anterior está relacionado con algunos aspectos que menciona Harvey (s.f.) sobre la forma de concebir a las políticas culturales como un sistema global, nacional, regional e internacional de posibilidades administrativas, institucionales, políticas, jurídicas, económicas y financieras que se proyectan:

- 1- Dentro de un entorno del desarrollo cultural, del desarrollo social y desarrollo económico.

2- Como objetivo armónico de una política nacional de desarrollo integral y sustentable y de progreso de la comunidad organizada.

3- En el contexto de bienestar, como finalidad social, relativa a la calidad de vida de la población de un país.

4- En el marco de la cooperación cultural internacional, del diálogo entre naciones, compatible con la consolidación de la identidad cultural nacional propia de cada uno de sus miembros.

5.3- Facilidades que tienen los museos para obtener recursos externos

En este apartado se tomaron como referencia lo siguiente: la forma de resolver los problemas financieros y de difusión, los patrocinios y las cuotas de acceso a sus espacios. Cabe mencionar que en el primer caso se decidió juntar los problemas financieros y la difusión debido a que en algunos casos los eventos que se difunden se pueden cobrar cuotas o en su defecto sirve para que más público llegue a esos espacios.

1- Forma de resolver los problemas financieros y de difusión:

La tercer diferencia entre los museos es la forma de solucionar sus problemas financieros que en los tres casos están ligados debido a que parte de la política cultural que realizan los organismos públicos está vinculada con la designación de los recursos económicos y

financieros que destina el gobierno a las instituciones para su debido funcionamiento y cumplimiento de lo establecido en la agenda tal como lo menciona Yúdice (2009).

Respecto a este tema Durán y Rojas (1982) también menciona que el presupuesto para los museos emana de un fondo conjunto para el “sector cultura” en donde los montos varían en base a las prioridades establecidas para este sector cultural de cada país, lo cual muestra que el financiamiento que reciben cada año no es estable sino que varía acorde a lo que va negociándose en los presupuestos anuales del gobierno.

En este rubro se puede mencionar que mientras en el caso del Museo Regional de Nuevo León únicamente les es permitido hacer lo que se pueda con los recursos que obtienen y en caso de llegar a recibir donaciones estas son utilizadas principalmente para el gasto operativo del museo y mantenimiento del edificio histórico, otros gastos los resuelve por medio de vínculos con instituciones de gobierno debido a que a pesar de que el museo se encuentra en terreno federal es territorio de paso obligado para los que quieren ir a visitar el Asta Bandera monumental que se encuentra en la cima y es de terreno estatal.

En el caso del Museo el Centenario muchos de los gastos de actividades los paga el municipio por lo que en una parte ellos se ahorran dinero, en cuanto a la realización de eventos propios, debido a los candados financieros que pone el mismo municipio el cual les prohíbe recibir donativos en efectivo, han buscado donadores de materiales pero difícilmente consiguen patrocinadores, aunque en algunos casos son eventos que no requieren dinero por ser de iniciativas ciudadanas.

El Museo de Historia Mexicana como parte de la organización 3Museos sus problemas de financiación los ha resuelto buscando recursos externos ya que no dependen solamente de

los ingresos que obtengan de los servicios que proporcionan, de la taquilla y de lo que obtienen del gobierno del Estado; los recursos externos los obtienen de programas que realizan ellos como es el caso de Amigos de la Historia y la obtención de recursos de los patrocinadores con lo cual consiguen traer otro tipo de exposiciones que pueden costar más de lo que pudiera estar dentro de los recursos que proporciona el Estado, en especial en momentos de crisis en los que como mencionan Borja-Villel y Serra (2011) son momentos en los que el gobierno deja de invertir en la cultura incluyendo a los museos. También coincide con esto Van Geert, Arrieta y Roigé (2016) que mencionan una falta de apoyo por lo menos en el caso español para los museos de historia y antropología en este mismo tipo de circunstancias.

Esto último ha provocado como menciona Roigé (2017, 15 de octubre, comunicación personal) que los museos se vean inmiscuidos en una dinámica de mercado en donde tienen que competir con otras instituciones culturales para la obtención de recursos externos, recurrir a estrategias de marketing para promoverse y crear estrategias también para la atracción de nuevos públicos a sus espacios.

Estos espacios tal como lo menciona Aristóteles en la entrevista que se le realizó para el presente trabajo, para el caso de la ciudad de Monterrey los museos han tenido que competir con otros espacios culturales y hasta deportivos para poder atraer visitantes a sus respectivos museos.

Los tres museos tienen en común el caso de la difusión, de acuerdo con el director del Museo el Centenario como los recursos para poderse promocionar son bajos se ha provocado que como estrategia de marketing como mencionan Lord y Dexter (2010) y

Morales y Freitag (2014) busquen promocionarse por medios que no requieran mucho dinero como los medios tradicionales de la radio o la televisión por lo cual ellos utilizan principalmente las redes sociales. El Museo de Historia Mexicana aunque en la teoría no tiene problema financiero han utilizado estrategias de marketing para promocionarse por redes sociales y en algunas ocasiones por medio de televisión, radio y periódico o en los anuncios que hay en la ciudad lo cual le permite su presupuesto pues, dando otro tipo de servicios y programas como amigo de la historia y empresa amiga, obtienen recursos adicionales. El Museo Regional de Nuevo León ha tratado de promocionar sus actividades por medio de las redes sociales y por medio de la página oficial de Facebook. Debido a que la toma de decisiones es en la Ciudad de México y por reglamento no puede autofinanciarse, solo puede hacer difusión con su presupuesto asignado.

Como muestra de esto se puede ver en el caso del Museo Interactivo de Economía ubicado en la Ciudad de México que también toma como un medio efectivo para difundir sus actividades la utilización de las redes sociales y otro tipo de información relacionada con su espacio como lo indica Singer (2012).

Esto está relacionado con lo que explica Mason (1999) para el caso inglés en donde los museos han tenido que adoptar estrategias de marketing además de la búsqueda de los patrocinios, cobros de entradas aunque a diferencia del caso inglés no se toma un esquema de financiamiento múltiple por cuestiones legales.

También de acuerdo con lo que sucede en el caso del Museo de Historia Mexicana DeCarli (2006) indica que el crear los llamados “Club de Amigos” trae una serie de beneficios para los museos que son los siguientes:

- 1- Enriquecimiento de los fondos museales.
- 2- Apoyan la investigación sobre el local histórico.
- 3- Se contribuye al rescate de tradiciones.
- 4- Realizan y divulgan jornadas, conferencias, charlas entre otro tipo de eventos.
- 5- Apoyan el autofinanciamiento costeando “talentos artísticos” de las actividades de sus propios fondos.
- 6- Contribuyen con la identificación de piezas.
- 7- Atraen a este tipo de instituciones a otras personas allegadas.

Por lo tanto se tendría que adoptar la idea que menciona Durán (1982) sobre el tema del financiamiento, su propuesta consiste en la creación de fondos para que los museos públicos puedan tener dinero que les permita tener recursos que les permita, a su vez, desarrollar otras tareas diferentes a las del mantenimiento del espacio que ocupan en el caso de los museos que no tienen libertad de gestión, como son los casos del Museo del Obispado y el Museo El Centenario para tratar de resolver los problemas financieros.

También, en la opinión de Trujillo (2012) sobre el tema de financiamiento, una forma de conseguir dinero es por medio de la creación de asociaciones civiles para el caso de los museos públicos para generar presencia, consejos, relaciones políticas y aval como una posible solución como los casos de la Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo y el Museo

Anahuacalli en la Ciudad de México, esto debido a las cuestiones que implica la gestión de este tipo de espacios como son principalmente sus gastos operativos.

2- Patrocinadores:

De las tres instituciones museísticas seleccionadas únicamente el Museo El Centenario es el que no tiene patrocinadores, esto se debe, como menciona su director, a los candados administrativos con los que cuenta el municipio de San Pedro Garza García para evitar la corrupción y el lavado de dinero, aunque si pueden recibir donaciones de materiales para la realización de eventos y de exposiciones temporales.

En el caso del Museo Regional de Nuevo León se encuentran siete posibles patrocinadores en apariencia, los cuales aparecen en una placa en la entrada del edificio que da directamente al patio y en algunos casos aparecen en placas de algunas salas del museo. Al momento en que se realizó la entrevista su directora no menciona que cuente con patrocinadores. Platicando con la arqueóloga Araceli Rivera las placas que aparecen en este museo son de empresas que apoyaron en la conservación del museo o donaron materiales y se pidió que pusieran sus nombres en este espacio.

De los tres museos el Museo de Historia Mexicana es el que tiene más patrocinadores confirmados con una cantidad de ocho en total los cuales aparecen en una de las entradas al museo que da directamente al estacionamiento, estos patrocinadores apoyan directamente al museo por medio del programa Empresa Amiga.

Con todo lo mencionado en el caso del Museo de Historia Mexicana se comprueba lo dicho por Lord y Dexter (2010), se puede observar la capacidad del personal que trabaja en este espacio y las facilidades que tiene por su forma de gobierno para atraer recursos externos para poder realizar exposiciones y otro tipo de actividades y no solo quedarse con el dinero que se le tiene que destinar a las diversas actividades administrativas del museo.

También se observa el impedimento que le da las leyes existentes a los otros museos públicos como son el Museo Regional de Nuevo León y el Museo El Centenario de obtener recursos externos en comparación con el Museo de Historia Mexicana; esta diferencia se debe a que el Museo de Historia Mexicana pertenece a un organismo descentralizado en cambio los otros dos son de instituciones centralizadas las cuales tienen un régimen jurídico diferente que les regula su actuar; la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal tal como lo menciona Chávez (2011) la cual menciona como deben actuar las instituciones descentralizadas y las centralizadas dándoles ciertas libertades pero también tienen límites en su actuar.

La principal diferencia entre este tipo de instituciones está marcada en el artículo 45 de la mencionada ley, en donde se establece que los organismos descentralizados tienen personalidad jurídica y un patrimonio propio, - con una independencia de la estructura que adopten - y también el artículo 14 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales que define los objetivos para tener una institución descentralizada. En cambio los centralizados obedecen ordenes verticales, es decir, provienen del director de una secretaría determinada (Chávez, 2011, p. 158) como es el caso del Museo Regional de Nuevo León el cual reciben la orden directa del INAH que a su vez la recibe de la Secretaría de Cultura o el caso del

Museo El Centenario, que lo recibe de la Secretaría de Cultura del municipio de San Pedro Garza García, por lo tanto los marcos jurídicos, como se puede ver, son diferentes para cada uno de los tres casos analizados en el presente trabajo.

3- Cuota de acceso a su espacio:

De los tres museos el que más cobra es el Museo Regional de Nuevo León, tiene una tarifa de 55 pesos y estudiantes, maestros y adultos mayores no pagan, el Museo de Historia Mexicana cobra 40 pesos, los estudiantes 20 pesos y niños, adultos mayores, amigos de la historia y miembros del ICOM entran gratis; por último, el Museo El Centenario no cobra por el acceso a sus instalaciones.

De los dos museos que cobran el acceso a sus espacios únicamente el Museo de Historia Mexicana tiene dos días libres que son los martes y el domingo mientras que el Museo Regional de Nuevo León únicamente tiene uno que es el domingo. Teniendo esto en cuenta y debido a su ubicación en la ciudad el Museo de Historia Mexicana es el museo que más recursos recibe por el acceso al lugar y el que más visitantes tiene.

5.4- Origen de los recursos externos de los museos

En el apartado anterior se trató el tema relacionado con las formas de resolver los problemas financieros y de difusión el cual tiene relación con esto ya que los museos pueden, dependiendo de su tipo de gestión, tratar de obtener recursos externos con los cuales crear,

por ejemplo, exposiciones temporales y talleres, en este momento hablaremos de los servicios que proporcionan los museos y que proporcionan recursos externos.

1- Servicios que proporcionan los museos:

Los tres museos analizados en el presente trabajo proporcionan una serie de servicios los cuales pueden o no generar entrada de recursos, por ejemplo, el Museo Regional de Nuevo León tiene servicio de estacionamiento, el cual es gratuito al igual que el guardarropa, también al igual que los otros dos museos tiene servicios escolares los cuales consisten en visitas guiadas en las salas de exposiciones.

En el caso del Museo El Centenario únicamente cuenta con los servicios educativos y artísticos, los cuales consisten en visitas guiadas por las salas de exposiciones con las que cuentan los grupos escolares que lo solicitan y actividades artísticas, estas últimas son realizadas por la Secretaría de Cultura del municipio de San Pedro Garza García.

En cuanto al Museo de Historia Mexicana se refiere esta es la institución que tiene la mayor cantidad de servicios con un total de seis, que son los siguientes: biblioteca, tienda de recuerdos, guardarropa, estacionamiento, restaurante, servicios educativos.

De todos estos servicios que ofrece el museo antes mencionado el servicio de biblioteca y de guardarropa son gratuitos el resto de ellos cobra una cierta cantidad a los visitantes los cuales representan una fuente de recursos externos propios para el museo diariamente.

Lo anterior es una clara muestra de lo que menciona Checa (2012) de cómo los museos han tenido que adoptar otros modelos en donde se proporcionan una serie de servicios con los

cuales obtienen recursos propios y así poder solventar los recortes que se han desarrollado de los gobiernos a los museos y para atraer más público a estos espacios.

La adopción de este tipo de servicios ha permitido que por lo menos en el caso del Museo de Historia Mexicana, en donde las regulaciones existentes le permitan hacerse de recursos propios, el dinero obtenido por medio de estos servicios sirvan para complementar los recursos que obtienen por medio del estado y así poder planear y realizar las diversas actividades que de otra forma no se hubieran podido realizar dentro o fuera de su respectivo espacio físico como pasa en el caso alemán como lo demuestra Hummels (1999).

Esto también está relacionado con lo que menciona Edson (2006), los museos públicos están subordinados a las leyes financieras existentes para las instituciones que las rigen, mostrando en algunos casos flexibilidad, el caso del Museo de Historia Mexicana, asunto que vimos no ocurre con los otros dos museos estudiados, por lo tanto, tienen que tener una buena planeación financiera, rendir cuentas y establecimiento de un presupuesto.

Continuando con el autor citado es importante contar con otras fuentes de ingresos, lo cual, en el caso del Museo de Historia Mexicana, se ve en los patrocinios y programas que le permiten las regulaciones y, en el caso del Museo El Centenario en especie, pero en el caso del Museo Regional de Nuevo León no puede recibir nada en especie o dinero.

5.5- Instituciones con las que se vinculan los museos públicos

Una de las formas en las que se vinculan los museos públicos de la ciudad es por medio de los patrocinios, lo cual ya se trató con anterioridad, por lo tanto en este espacio voy a tratar

los siguientes casos que son: las instituciones con las que se vinculan los museos y las actividades que realizan. Esto debido que no solamente se vinculan para tener algún beneficio económico sino que pueden hacerlo por cuestiones de investigación o para la realización de exposiciones temporales o para realizar otro tipo de actividades dentro o fuera de su espacio físico.

1- Instituciones con las que se vinculan los museos seleccionados:

Los museos que se analizaron en este trabajo se vinculan con diferentes instituciones tanto públicas como privadas, que el Museo Regional de Nuevo León tiene sus principales vínculos con las instituciones públicas esto debido a, como menciona su directora, estos vínculos sirven para tratar de resolver los problemas que implica el paso hacia el Asta Bandera que está en la cima del cerro del Obispado y que es vía de paso por sus instalaciones, también utilizan servicios de conservación del espacio en el que se ubica el museo, como es el caso de las luminarias que debe tratar con el municipio de Monterrey y también con la SEMARNAT, con la que tiene que ver como reforestar el área perteneciente al museo. Además de este tipo de vínculos que realiza con estas instituciones la directora menciona que como muchas de las piezas que se encuentran en las bodegas no se llegan a exhibir, algunas de ellas son prestadas a otros museos del estado para que formen parte de las exposiciones que tienen, y así crear vínculos de colaboración con ellos. En el caso de las universidades tanto públicas como privadas sus vínculos con los tres museos han servido para la obtención de personal que realiza diversas actividades en el museo, siendo en este caso jóvenes que realizan su servicio social y que les ayudan en la realización de diversas

tareas en las que les falta personal, en el caso de las empresas sus vínculos solamente son en beneficencia debido a los altos costos que implica mantener en buenas condiciones un edificio histórico como el que ocupa el Museo Regional de Nuevo León.

En el caso del Museo El Centenario se vincula con varias instituciones tanto públicas como privadas, en el caso de la iniciativa privada han buscado alianzas para tratar de realizar exposiciones principalmente de tipo artístico consiguiendo prestamos de algunas de las obras que ellos han utilizado para diferentes tipos de exposiciones temporales.

A pesar de esto el principal vínculo que tiene este museo es con las instituciones públicas principalmente con CONARTE que es la principal institución cultural del estado y lo utilizan para realizar algunas actividades artísticas, también han buscado alianzas con el Museo Regional de Nuevo León que es la sede del INAH para la realización de exposiciones de tipo histórico en su espacio y eventos relacionados con la historia en cuanto a instituciones públicas locales se refiere.

En cuanto a las instituciones públicas o privadas que se encuentran fuera del estado de Nuevo León ellos han conseguido realizar vínculos, por ejemplo, con el Instituto de la Cultura de Santo Domingo de Oaxaca que les ha prestado algunas obras para sus exposiciones temporales. Otras instituciones con las que han realizado eventos o prestamos de obras son el Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca y el Instituto de Artes Gráficas de Coahuila y, en el caso de las instituciones federales como son el caso de la Secretaría de Cultura y el caso del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes sus vínculos son los de tratar de obtener recursos para los diferentes programas que planea hacer la institución o

proyectos como fue el caso de la ampliación del edificio en donde se encuentra ubicado actualmente.

Para el caso del Museo de Historia Mexicana los vínculos que han logrado son principalmente con instituciones públicas y en su mayor parte académicas, lo cual les ha permitido realizar una gran cantidad de eventos principalmente de tipo académico; de las universidades también les mandan algunos alumnos para que realicen su servicio social, otras instituciones con las que realizan actividades de tipo académico son sus lazos con las instituciones o grupos como GENTE, el Colegio de Arquitectos y los Cronistas de Nuevo León. También han creado vínculos con otras instituciones públicas para la difusión de otras temáticas sociales como es el caso de la Comisión de Pueblos Indígenas o de eventos artísticos como CONARTE y el Festival Santa Lucía.

En base a esto se puede ver reflejado lo importante de planear adecuadamente las actividades del museo como lo menciona Moore (1998). Lord y Dexter (2010) mencionan en cuanto al tema que los museos pueden realizar un plan director en donde se planean actividades que les permite atraer público a sus espacios para lograr la mayor cantidad de ingresos propios posibles, que aunque ellos mencionan que lo recomendable es un planeamiento de 10 a 20 años en el caso de los museos públicos en México muchos de sus directores no están esa cantidad de tiempo marcado por los autores, generalmente se quedan por un tiempo entre tres y seis años dependiendo de si es una institución federal, estatal o municipal, incluso a veces, aunque no es frecuente en el sector cultural, por decisiones de las administraciones pueden durar menos tiempo del estipulado para ocupar otros puestos de

gobierno o en ocasiones durar más tiempo al repetir como funcionarios en las administraciones posteriores en esos espacios.

Esto coincide también con lo que mencionan Navarro y Tsagaraki (2009) que el museo como institución producto de la acción humana está condicionado y tiene un desarrollo determinado, no solamente por diversos factores internos, sino también con los factores sociales externos relacionados con el contexto en el que se está desarrollando el museo público.

2- Actividades que se realizan:

El único museo que anuncia el tipo de actividades que se estaban realizando dentro o fuera de sus instalaciones, era el Museo de Historia Mexicana, el cual se podían ver en una pantalla que se encontraba a la altura de la taquilla. En el caso del Museo Regional de Nuevo León únicamente se realiza en el patio un evento en donde algunos especialistas están trabajando con fósiles como parte de las actividades que formaron parte de la semana del patrimonio de CONARTE. El Museo El Centenario es el único que no tiene actividades anunciadas ni realizándose aparentemente pero en entrevista con el director del museo hacen eventos culturales y presentaciones de libros.

El Museo de Historia Mexicana y el Museo El Centenario son como mencionan Lord y Dexter (2010) las únicas instituciones museísticas que tratan de hacer actividades que le den dinamismo a sus espacios para atraer al público que no está cautivo y también los que intentan ver cuáles son las necesidades del público que visitan sus espacios.

Si tenemos en cuenta la variedad de eventos y los tipos de eventos que desarrollan por lo menos en el caso del Museo de Historia Mexicana y el Museo El Centenario tanto dentro como fuera de sus espacios, se puede observar lo que menciona también Brüninghaus-Knubel (2006), son espacios que se muestran cercanos a la sociedad, que tratan de crear conciencia sobre el patrimonio cultural tangible e intangible, difundir conocimiento además de ser centros educativos no formales y de esparcimiento.

También como menciona Castejón (2013) el realizar exposiciones temporales cada determinado período de tiempo y otro tipo de eventos le da dinamismo a este tipo de espacios proporcionándole motivos al público para regresar y atraer a los sectores que no son asiduos eliminando la imagen que se tiene tradicionalmente de ser espacios elitistas.

5.6- Conocer cómo interviene la iniciativa privada en el funcionamiento de los museos públicos

En el presente apartado se mencionarán los resultados relacionados de cómo es que la iniciativa privada interviene en el funcionamiento de los museos públicos que se seleccionaron para el presente trabajo de investigación:

1- Influencia de personas externas en los museos seleccionados:

En cuanto a la influencia de personas o instituciones externas ninguna de las tres instituciones seleccionadas permite que influyan en la decisiones del museo, la excepción sería el caso del Museo El Centenario que lanza convocatoria para invitar a participar en la

realización de exposiciones y actividades, lo cual se puede considerar como una forma de crear lazos con instituciones culturales y la forma en la que toman en cuenta los museos a sus visitantes serían las externalidades que pueden llegar a influir, como menciona por ejemplo Cabanellas (1999), una de ellas es la de los académicos pero eso cuenta como factor interno en el caso del Museo de Historia Mexicana y en el Museo Regional de Nuevo León en donde se encuentran investigadores ya sea en el patronato como en el primer caso y en el segundo caso porque los miembros del INAH se dedican a la investigación antropológica e histórica.

Teniendo en cuenta esto se puede mencionar que ninguna persona externa es influyente en las decisiones de las instituciones museísticas seleccionadas únicamente pueden opinar los miembros de las instituciones que las rigen o del mismo museo a menos que se les invite a opinar sobre qué tipo de exposición realizar como pasa en el Museo El Centenario lo cual es por convocatoria.

Con esto se puede ver que por lo menos en el caso de los museos que son administrados por las instituciones públicas del sector cultural no se permite la intervención directa de otras personas o instituciones en la toma de decisiones, en caso de que se les permita la participación a los ciudadanos es por medio de las formas que hacen las instituciones públicas y estas llegan por medio de las decisiones verticales que toman las instituciones que dirigen este tipo de museos.

6- Conclusiones

Al ver los resultados que se pudieron obtener de los tres museos seleccionados se llegó a una serie de conclusiones que nos muestran cómo es que operan algunos de los museos de los diferentes niveles de gobierno que se encuentran en la ciudad de Monterrey, los cuales son las siguientes:

1- Los museos públicos de la ciudad de Monterrey tienen por lo menos 2 tipos de gestión, el primero de ellos es sin libertad de gestión como es el caso del Museo El Centenario y el Museo Regional de Nuevo León y en el caso de la Organización 3Museos es un museo con libertad de gestión.

En el caso de los dos primeros tienen una serie de restricciones legales que rigen su funcionamiento, por lo tanto son museos que tienen un sistema cerrado lo cual impide que puedan cambiar su estructura y adaptarse a los tiempos actuales para poder obtener recursos, aunque pueden funcionar relativamente bien por medio de alumnos que hacen servicio social como parte de los vínculos que han realizado con instituciones educativas.

En el caso de 3Museos al ser una organización descentralizada por ley se le da a la institución una libertad de gestión la cual le ha permitido poder obtener una estructura flexible que le permite, en comparación de los museos que no tienen libertad de gestión, una mayor facilidad para realizar vínculos no formales para la obtención de recursos lo que hace que no dependa únicamente de lo que le proporciona el Estado y así adaptarse mejor a las

necesidades de sus visitantes al ofrecerles cursos, exposiciones temporales etc. entre otras cosas.

2- En el caso del personal, lo cual es algo fundamental en el funcionamiento del museo, las instituciones centralizadas lo resuelven por medio de los vínculos que realizan con instituciones como lo son las universidades las cuales le proporcionan alumnos que realizan servicio social que permite que puedan cumplir con algunos de los servicios que van dirigidos al público principalmente como es el caso de las visitas guiadas o ayudar en tareas de organización de los eventos los cuales no necesitan necesariamente de personal con gran especialización, en tareas más especializadas dependen mucho de los recursos públicos que se tengan para la contratación del personal especializado.

En el caso de la Organización 3Museos su personal está altamente capacitado y al parecer no tienen problemas de personal, reciben también universitarios que realizan su servicio social y ayudan en las visitas guiadas.

3- En cuanto a la forma de atraer al público por los menos en dos de los casos seleccionados se hace por medio de la realización de diferentes eventos como es el hacer exposiciones temporales regularmente y eventos culturales ya sea dentro o fuera de sus instalaciones o campamentos de verano, lo anterior se realiza gracias al presupuesto que les otorga las administraciones públicas a las que pertenecen o por medio de vínculos con instituciones académicas o culturales.

A pesar de esto se ve que en el caso del Museo Regional de Nuevo León que es difícil la realización de exposiciones temporales por el escaso presupuesto que recibe del gobierno federal teniendo en cuenta que todo el presupuesto que recibe el Instituto Nacional de

Antropología e Historia lo tiene que repartir a diferentes áreas como lo son proyectos de investigación, restauración de monumentos muebles e inmuebles, realización de publicaciones y toda su extensa red de museos por lo cual su margen de acción en ese aspecto es escaso pero también no tienen muchos vínculos académicos o culturales que le permita realizar una amplia variedad de actividades.

4- En lo que todos coinciden es en la forma de considerar al público que los visita, en todos los casos se hacen estudios de público, los cuales les permite el ver qué tipo de personas los visitan y saber qué es lo que buscan en este tipo de espacios para tratar de mantenerlos como público cautivo, estas actividades las realizan en la medida que les permitan los recursos y los vínculos que tienen.

5- Todos coinciden en materia estructural en el sentido de que todos siguen una estructura vertical de toma de decisiones, esto debido a que independientemente de si es o no un organismo descentralizado o centralizado, las instituciones que los rigen son los que toman las decisiones y por lo tanto nadie externo puede participar en la toma de decisiones o en su funcionamiento de manera activa, no existen redes que no estén conformados por alguien del personal interno de las respectivas instituciones.

6- Independientemente de la cantidad de recursos que aporta el gobierno a estas instituciones es importante tener recursos suficientes para poder realizar actividades y en especial exposiciones temporales, las cuales cuestan mucho teniendo en cuenta lo que se necesita gastar en traslados, seguros y adecuar el espacio para poder albergar determinadas piezas por mencionar algunas cosas que están implicadas en la realización de estas.

Las leyes y políticas existentes por lo menos en dos de los casos seleccionados muestran lo difícil que es la obtención de recursos debido a los candados que ponen para evitar problemas principalmente de corrupción por lo cual es importante tener redes que permitan obtener recursos por medio de donaciones de materiales como lo muestra el caso del Museo El Centenario o el utilizar a sus propios investigadores para la realización de ello y el mantenimiento del edificio como es el caso del Museo Regional de Nuevo León el cual se encuentra en un edificio histórico que también es sede regional del INAH.

La excepción de esto como lo vimos en los resultados del trabajo de campo es el caso de la Organización 3Museos debido a que tiene otras reglas de funcionamiento al ser organismo descentralizado, lo cual le da más libertad para la obtención de recursos externos que le permiten crear más redes de colaboración y así obtener recursos externos como es el caso de la creación de programas como el de Empresa Amiga o Amigos de la Historia.

También en cuanto a este tema de financiamiento, se tienen que intentar flexibilizar a los museos públicos el acceso a los recursos financieros externos en el caso de los museos que no tienen libertad de gestión o en su defecto se tienen que designar todos los años un presupuesto que le permita laborar en condiciones óptimas sin que sus recursos sirvan únicamente para el funcionamiento básico como sería el mantenimiento del espacio físico.

7- Vinculado con los problemas financieros también se encuentran los problemas de la difusión de eventos pues la mayoría de las veces la difusión cuesta una cierta cantidad de dinero para la promoción en los medios de comunicación como son la televisión, el radio o el periódico, esto ha permitido la creación de otro tipo de estrategias como son el uso de las redes sociales como lo hacen por ejemplo la Organización 3Museos y el Museo Regional de

Nuevo León, también una estrategia que no le causa gastos en el caso de 3Museos es el difundirlos por medio de las pantallas que se encuentran dentro del museo en las taquillas.

8- Una de las redes informales que tienen los museos son los patrocinadores en este caso por cuestiones legales únicamente la Organización 3Museos es el único que cuenta con patrocinadores reconocidos, el resto de los museos seleccionados no los tiene, aunque en el Museo Regional de Nuevo León aparecen algunas placas con el nombre de empresas en sus salas que en algún tiempo colaboraron con el museo.

Estas redes informales ayudan en la obtención de recursos extras lo cual le da al museo un mayor margen de acción para realizar una mejor difusión de eventos o la realización de exposiciones temporales.

9- Si se tiene en cuenta que en la ciudad de Monterrey hay una gran oferta de museos, algunos de ellos han decidido ofrecer servicios adicionales con la intención de atraer más visitantes, para crearles una mejor experiencia y para la obtención de recursos extras. Independientemente de cuantos recursos puedan generarle estos servicios son una forma de atraer visitantes y es una buena forma de cumplir con el propósito de difundir las ciencias como es el caso de 3Museos que lo hace por medio de su biblioteca.

10- La formación de vínculos es importante para que los museos funcionen adecuadamente, por lo que se pudo ver en el trabajo las relaciones que hacen en su mayoría son informales y con otras instituciones principalmente públicas tanto estatales como federales; también establecen contacto con instituciones de cultura y universidades, ya sea para tener alumnos que decidan hacer servicio social, para realizar exposiciones temporales o para la obtención de recursos de los programas existentes. Cuando no son del sector cultura los vínculos son

para cuestiones de mantenimiento del espacio exterior como es el caso del Museo Regional de Nuevo León.

Cuando los vínculos informales se hacen con el sector privado se establecen principalmente con instituciones como las universidades con la intención de tener alumnos que realicen servicio social o bien presenten eventos académicos como pueden ser las conferencias. Cuando se trata de instituciones culturales es con la intención de realizar exposiciones temporales o eventos dentro o fuera de sus espacios físicos.

11- Ninguna persona que no pertenezca al museo interviene en su funcionamiento. La única forma de que la sociedad civil pueda participar es por una invitación y generalmente es para la realización de patrocinios, eventos o exposiciones, no hay otras formas en el que la sociedad civil pueda participar.

En base a esto se puede decir que las instituciones que gestionan a los museos públicos analizados tienen una alta influencia en su funcionamiento y en las decisiones que se toman hacia el interior de estas instituciones museísticas aunque ya depende de los directores de museos y del personal administrativo la forma de crear vínculos con otras instituciones para recursos, eventos o eventos de tipo académico como son por ejemplo los congresos y conferencias entre otros.

12- Por último, como menciona Sabido (2012), la cultura está dentro del ramo político y por consecuencia es un sector que es importante y al estar regulado es necesario observar cómo se regulan los salarios, la permanencia de las personas que trabajan en el museo, flujos que se dan de un lugar a otro y el atractivo económico que puede tener este tipo de espacios y su influencia en los núcleos de trabajo.

Bibliografía

Aguilar, R., (2006), *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Su evolución y principales retos*, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales, Universidad Iberoamericana, México, D.F., México.

Aguilar, R., (2008), Tradición y cambio en la museología costarricense: dos momentos históricos, *Revista Cuicuilco*, vol. 15, núm. 44, 37-58, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D.F., México.

Agustina, M., (2012), *Coleccionismo: consumo e identidad*, Tesis de Licenciatura para la obtención de la Licenciatura en Artes Visuales con orientación en Digitalización de Imágenes, Departamento de Artes Visuales “Pridiliano Pueyrredón”, Instituto Universitario Nacional del Arte, Buenos Aires, Argentina.

Alcalde, G. y Burch, J., (2016), El proceso de implantación del derecho privado en la gestión de los museos públicos en Cataluña, *Revista Gestión y Política Pública*, vol. 25, issue 2, julio-diciembre, 591-625, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, D.F., México.

Alteri, A., (2001), ¿Qué es cultura?, *Revista La Lámpara de Diógenes*, vol. 2, núm. 4, julio-diciembre, 15-20, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Puebla, México.

Álvarez, C. y San Fabián J.L., (2012), La elección del estudio de caso en la investigación educativa, *Gazeta de Antropología*, 28(1), 1-12.

Andreu, A., (2007), Más allá del museo. Las actividades económicas del patrimonio: de los parques naturales a las fiestas temáticas, en Arrieta, I., (ed.), *Patrimonios culturales y museos: más allá de la historia y del arte*, 61-88, Universidad del País Vasco Servicio Editorial, Bilbao, España.

Anico, M., (2011), Reinterpretaciones de la misión social de los museos: políticas de la cultura en la red de los museos de Loures, en Arrieta, I., (ed.), *Legitimaciones sociales de las políticas patrimoniales y museísticas*, 137-156, Universidad del País Vasco Servicio Editorial, Bilbao, España.

Antoine, C., (2009), Audiencias y consumo cultural en Chile. ¿Tópico o justificación de un modelo de democratización de la cultura: 1990-2005?, *Quinto Encuentro de Estudios Multidisciplinares em Cultura*, 1-15, 27 a 29 de mayo, Salvador Bahía, Brasil.

Arcidiácono, P., (2011), El protagonismo de la sociedad civil en las políticas públicas: entre el “deber ser” de la participación y la necesidad política, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 51, octubre, 153-176.

Arenal, I., (2012), *Estudio de Investigación sobre el coleccionismo de antigüedades en la sociedad posmoderna a través del portal virtual www.todocolección.net*, Cádiz, España.

Arrieta, I., (2015), El complicado arte de exponer, en Arrieta, I., (ed.), *El desafío de exponer*, 11-22, Universidad del País Vasco Servicio Editorial, Bilbao, España.

Arteaga, J.C., Martínez, I. y Ramírez, N.C., (2007), *Las organizaciones de la sociedad civil en Nuevo León*, Consejo de Desarrollo Social de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México.

Asuaga, C., (2008), La gestión museística: una perspectiva histórica, *Boletín GC*, núm. 5, 1-20, consultado en: <http://www.gestioncultural.org/ficheros/CAsuaga.pdf>.

Ballesteros, M., (2012), Políticas públicas en el ámbito del patrimonio cultural, en Barcala, C., Inmaculada, M. y Melgarejo, J., (eds.), *Los bienes culturales y su aportación al desarrollo sostenible*, 35-46, Universidad de Alicante, San Vicente del Raspeig, España.

Barbolla, C., Benavente, N., de Almagro, C.M., Perlado, L., Serrano, M., (2010), Investigación etnográfica, en Murillo, J. y Martínez, C., *Métodos de Investigación Educativa*, edición especial, consultada en:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf.

Barreiro, S., (2008), *Propuesta para la creación del museo arqueológico de Coscomatepec, Veracruz*, Tesis para obtener el título de Licenciada en Arqueología, Facultad de Antropología, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Bartolomé, A. y Martín, P., (1998), Aproximación a la gestión de los museos: Una comparación entre el Museo Arqueológico Nacional y el Musée des Antiquités Nationales de Saint Germain-en-Laye, *Boletín de la Anabad*, Tomo 48, núm. 1, 187-199, Madrid, España.

Benguría, S., Martín, B., Valdés, M.V., Pastellides, P. y Gómez, L., (2010), *Observación*, consultado en:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf.

Benítez, P., (2017), *Modelo de Políticas Culturales durante el primer gobierno de izquierda (2005-2010): de las “políticas de democratización” a la “democracia cultural”*, Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Ciencia Política, Departamento de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Berman, P., (1993), Estudio de la macro y micro-implementación, en Aguilar, L., *La implementación de las políticas*, 281-322, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, segunda reimpresión, México, D.F. México.

Bonamusa, M., Segura, R. y Villar, R., (1996), La sociedad civil y la redefinición de lo público, *Revista Colombia Internacional*, núm. 34, abril, 26-33, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Borja-Villel, M. y Serra, P., (2011), Hacia donde van los museos, *Revista El Ciervo*, año 60, núm. 729, 18-19, Barcelona, España.

Boylan, P. (2006), Gestión de los Efectivos, en Boylan, P., Thévont, J., Lewis, G., Ladkin, N., Roberts, A., Michalski, S., Herreman, Y., Wollard, V., Brüninghaus-Knubel, C., Edson, G., Mork, P., Jirasek, P., Prott, L., *Como administrar un museo: Manual práctico*, 147-160, UNESCO-ICOM, La Habana, Cuba.

Bravo, I., (1995), La organización y gestión de los museos, *Boletín de la Anabad*, 45(1), 177-193, Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas, Madrid, España.

Brown, E., (1999), Los museos hoy, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo*

privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos, 19-40, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Brüninghaus-Knubel, C., (2006), La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas, en Boylan, P., Thévont, J., Lewis, G., Ladkin, N., Roberts, A., Michalski, S., Herreman, Y., Wollard, V., Brüninghaus-Knubel, C., Edson, G., Mork, P., Jirasek, P., Prott, L., *Como administrar un museo: Manual práctico*, 119-132, UNESCO-ICOM, La Habana, Cuba.

Caballenas, G., (1999), Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de los museos, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 19-40, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Calduch, R., (2003), Cultura y civilización en la sociedad internacional, en *Iglesia, Estado y Sociedad Internacional Libro homenaje a D. José Giménez y Martínez Carvajal*, AA.VV., 299-321, Editorial Universidad San Pablo-CEU, Madrid, España.

Callejo, J., (2002), Observación, entrevista y grupos de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación, *Revista Española de Salud Pública*, vol. 76, núm. 5, 409-422, octubre, Madrid, España.

Campos, G. y Lule N.E., (2012), La observación un método para el estudio de la realidad, *Revista Xihmai*, año/vol. VII, número 13, 45-60, Universidad La Salle, Pachuca, Hidalgo, México.

Cansino, C., (1997), *Democratización y liberalización*, Cuadernos de divulgación de la Cultura Democrática núm. 14, Instituto Federal Electoral, México, D.F., México.

Cárdenas, P.J., (2016), Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones?, *Revista Científica de FAREM-Estelí, Medio Ambiente, tecnología y desarrollo humano*, núm. 18, año 5, abril-mayo, 94-106, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

Castejón, M.M., (2013), *Hacia un modelo de gestión museística: El Museo Arqueológico de Murcia*, Trabajo de titulación para obtener el título de Master en Educación y Museos: Patrimonio, identidad y mediación cultural, Universidad de Murcia.

Castilla, A., (2003), Una política cultural para los museos en la Argentina, Documento reproducido en Boletín N° 3 - Año III, *ADiMRA*, 1- 12, Octubre 2006, Buenos Aires, Argentina.

Castro, E., (2010), El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas, *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54, julio-diciembre.

Centro de las Artes, (s.f.), consultado en la página oficial de CONARTE en:

<http://www.conarte.org.mx/lugares/centro-de-las-artes>.

Cerri, C., (2010), La importancia de la metodología etnográfica para la investigación antropológica: El caso de las relaciones de valores en un espacio asociativo juvenil, *Periferia: Revista de recerca i formació en antropologia*, diciembre, núm. 13, 1-32, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Chapela, F., Ogario, R., Rojas, S., Zambrano, R. y Bezaury-Creel, J., (2016), Las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones sociales, en Chapela, F., Ogario, R., Rojas, S., Zambrano, R. y Bezaury-Creel, J. et al, *Capital Natural de México vol. VI: Capacidades humanas e institucionales*, 99-126, CONABIO, México, D.F., México.

Chatelain-Ponroy, S., (2001), Management Control and Museums, *International Journal of Arts Management*, vol. 4, núm. 1, otoño, 38-47, HEC-Montreal Chair of Arts Management, Montreal, Canadá.

Chávez, M.A., (2011), *Los consejos de artes y el principio de “arm’s lenght” en las políticas culturales subnacionales: Un estudio comparativo entre Cataluña (España), Escocia (Reino Unido) y Jalisco (México)*, Tesis doctoral del programa Doctorado en Gestión de la Cultura y el Patrimonio, Facultad de Economía y Empresa, Universitat de Barcelona, Barcelona, España.

Checa, F., (2012), Creación y crisis del museo de la edad contemporánea, en Hernández, J.M., (ed.), *El museo su gestión y su arquitectura*, 27-49, Ediciones Círculo de Bellas Artes, Madrid, España.

Colegio Civil Centro Cultural Universitario, (s.f.), Secretaría de Extensión y Cultura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, consultado en: <http://arteycultura.uanl.mx/colegio-civil-centro-cultural-universitario/>.

Colegio Civil Centro Cultural Universitario, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=centro_cultural&table_id=1682.

Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León, (s.f.), consultado en:

<http://conarte.org.mx/>.

Cristina, T., (2008), El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada, *Revista Cuicuilco*, núm. 44, 17-36, septiembre-diciembre, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D.F. México.

Cuenca, M. (2014), La democratización de la cultural como antecedente del desarrollo de audiencias culturales, *Quaderns d'animació i Educació Social*, núm. 19, enero, 1-16.

De Armas, A., Moreira, C. y Palacios, V., (2009), *Sistema de museos: Planificación estratégica...Un diagnóstico previo*, Trabajo monográfico para la obtención del título de Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

DeCarli, G., (2006), *Un museo sostenible: Museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*; Universidad Nacional de Costa Rica, UNESCO e ILAM, San José, Costa Rica.

Del Río, L., (2010), *Las vitrinas de la nación: Los museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia: Contexto, desarrollo y gestión, 1939-2006*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, D.F.

Desvallées, A. y Mairesse, F., (2009), *Conceptos claves de la museología*, ICOM y Armand Colins.

Díaz, A., (2016), *El espacio cultural: El museo como estrategia de desarrollo cultural. El caso del área metropolitana de Monterrey*, Tesis en opción del grado de Doctor en Filosofía con Orientación en Arquitectura y Asuntos Urbanos, Facultad de Arquitectura, Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México.

Díaz, J., (1997), Diario como instrumento de investigación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras, ASELE, Actas VIII, consultado en:
http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/08/08_0269.pdf.

Díaz, L., (2010), *La observación*, Textos de apoyo didáctico de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.

Díaz, S., Mendoza, V.M., Porras, C.M., (2011), Una guía para la elaboración de un estudio de caso, *Revista Razón y Palabra*, núm. 75, febrero-abril, 1-25.

Di Ciano, M., (s.f.), *La importancia de las organizaciones de la sociedad civil*, consultado en: <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL.pdf>.

Dittrich-van Weringh, K., (1999), Experiencias alemanas en la gestión de museos, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van,

K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 19-40, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Domingues, A. y Faraldo, F., (2000), ¿Qué está cambiando en la museología industrial?, *Revista Ábaco*, época 2, núm. 23, 119-123, Centro de Iniciativas Culturales y Estudios Económicos y Sociales (CICEES), Gijón, Asturias, España.

Dragicevic, V., Besermenji, S., Ivkov-Dzigurski, A. y Kosic, C., (2013), Evaluation of tourist attractiveness and museum management in Sombor and Apatin (Serbia), *Acta Geographica Slovenica*, vol. 53, issue 2, 404-413, Scientific Research Centre of Slovenian Academy of Sciences and Arts, Ljubljana, Eslovenia.

Durán, S., (1982), ¿Qué podemos hacer?, *Museum*, vol. XXXIV, núm. 2, 84-85, Paris, Francia.

Durán, S. y Rojas, B., (1982), El financiamiento de los museos un desafío que debemos aceptar, *Museum*, vol. XXXIV, núm. 2, 83, Paris, Francia.

Edson, G., (2006), Gestión de los museos, en Boylan, P., Thévont, J., Lewis, G., Ladkin, N., Roberts, A., Michalski, S., Herreman, Y., Wollard, V., Brüninghaus-Knubel, C., Edson, G., Mork, P., Jirasek, P., Prott, L., *Como administrar un museo: Manual práctico*, 133-146, International Concil of Museums, La Habana, Cuba.

Ejea, T. (2015), Cultura y Arte. Una aproximación orientada a la gestión cultural, en Nivón, E., (coord.), *Gestión cultural y teoría de la cultura*, 57-82, Universidad Autónoma Metropolitana y Gedisa Editorial, México, D.F., México.

Elmore, R., (1993a), Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales, en Aguilar, L., *La implementación de las políticas*, 183-250, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, segunda reimpresión, México, D.F. México.

Elmore, R., (1993b), Diseño retrospectivo: La investigación de la implementación y las decisiones políticas, en Aguilar, L., *La implementación de las políticas*, 251-280, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, segunda reimpresión, México, D.F. México.

Escuela Nacional de Conservación Restauración y Museología, (s.f.), página oficial de la escuela consultada en: <http://www.encrym.edu.mx/index.php/acerca-de/presentacion>.

Esquivel, E. y Chavez, C., (s.f.), *La sociedad civil*, consultado en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4311/18.pdf>.

Fàbregues, S. y Paré, M.H., (2010), *El grupo de discusión y la observación participante en psicología*, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.

Faúndez, C.A. y Carmona, J., (2014), *Notas para la gestión cultural de los museos de Chile*, Primer Congreso Latinoamericano de gestión cultural, abril, Santiago de Chile, Chile.

Fernández, L., (2006), ¿Cómo analizar los datos cualitativos?, *Butlletí La Recerca de la Universitat de Barcelona Institut de Ciències de l'Educació Secció de Recerca*, Ficha 7, 1-13, octubre, Recerca, España.

Fernández, V. y Prieto, J., (2004), Análisis económico de los museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España, *Revista Asturiana de Economía*, núm. 29, 33-59, Oviedo, España.

Gabarrón, R.R., (2016), *Democratización eficiente y sus elementos: Una investigación sociológica*, Tesis para la obtención del grado de Doctorado en Sociología, Universitat de Barcelona, Barcelona España.

García, J. y Figueroa, F., (2007), “Cultura”, interculturalidad, transculturalidad: Elementos de y para debate, consultado en: http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes9_2.pdf.

García, N. y Piedras, E., (2005), *Industrias culturales y el desarrollo de México*, FLACSO y Editorial siglo XXI, México, D.F., México.

García, N., (2012), Creatividad y jóvenes: prácticas emergentes, en García, N. y Urteaga, M., (coords.), *Cultura y desarrollo: Una visión crítica desde los jóvenes*, 19-36, Universidad Autónoma Metropolitana y Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

García, S., (2018), *Recuperación de la memoria histórica en jóvenes de 12 a 17 años en San José de Minas en el período de abril-julio 2017*, Trabajo de sistematización de experiencias prácticas, previa a la obtención del título de Licenciado en Trabajo Social, Carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Garrigan, S., (2006), Cultural democratization and virtual museums in Latin America, *Revista Canadiense de Estudios Hispánicos*, vol. 31, núm. 1, otoño, 161-174, Universidad de Ottawa, Ottawa, Canada.

Garretón, M.A., (2013), La cultura y democratización en Chile. Nuevos desafíos, *Revista Comunicación y Medios*, núm. 27, 13-24, Instituto de la Comunicación y la Imagen de la Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Garza J. y Orozco C., (2005), Algunas cifras del aprendizaje informal en México, *Revista Sintética*, febrero-julio, 130-132, Instituto de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara Jalisco, México.

Guerrero, L.M., (2001), La entrevista en el método cualitativo, consultado en <http://sapp.uv.mx/univirtual/cursos/semestrales/PP/docs/EntrevistaProfunda.pdf>.

Guerrero, O., (1995), El análisis de implementación de políticas públicas, en Salazar C., *Políticas Públicas*, 460-474, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Gilabert, L.M., (2011), *La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*, Disertación doctoral no publicada, Universidad de Murcia, Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Letras, España.

Gilabert, L.M., (2015), Museos, gestión y patrimonio cultural: El proyecto de la ciudad de Oporto, *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 13, núm. 1, enero-abril, 93-112, Universidad de La Laguna, El Sauzal, Tenerife, España.

Gilabert, L.M., (2016), Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España, *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*, núm. 47, 147-164, Universidad de Granada, Granada, España.

Giménez, G., (2007), *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes e Instituto Coahuilense de Cultura, México, D.F., México.

Girardo, C. y Mochi, P., (2012), Las organizaciones de la sociedad civil en México: Modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales, *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, vol. XII, núm. 39, 333-357, Colegio Mexiquense, A.C., Zinacatepec, Estado de México, México.

Gómez, E., (s.f.), *El concepto cultura*, consultado en:

https://ocw.unican.es/pluginfile.php/2206/mod_resource/content/1/Tema2-antropologia.pdf.

Gómez, I, Rodríguez, L. y Alarcón, L., (2005), Método Etnográfico y Trabajo Social: Algunos aportes para las áreas de investigación e intervención social, *Fermentum Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, septiembre-diciembre, año 15, núm. 44, 353-366, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Gómez, J.F., (1995), La sociedad civil mexicana ¿espejismo o realidad?, en Nuncio, A., *Jornadas de identidad nuevoleonesa: cultura y sociedad civil*, Fondo Editorial de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México.

González, F., (2006), *Investigación cualitativa y subjetividad*, Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala, Guatemala.

González, H. y Genel, C., (s.f.), *Diseño de exposiciones: experiencias prácticas*, Coordinación de Nacional de Museos y Exposiciones del INAH, consultado en: http://ge-iic.com/files/Exposiciones/Diseno_de_exposiciones.pdf.

González, Y. N., (2016), Museos comunitarios en México: Ecos de la diversidad cultural a través del patrimonio, en Van Geert, F. Roigé, X. y Conget, L. (coords.), *Usos políticos del patrimonio cultural*, Estudios de Antropología Social y Cultural del Departamento de

Antropología Cultural e Historia de América y África, Universitat de Barcelona, Barcelona, España.

Gore, E., (1999), El museo como organización, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 41-70, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Gutiérrez, J.C., (2011), *La burocracia: Una perspectiva desde la elección pública*, Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C., Toluca, Estado de México, México.

Hammond, A., (2018), Deciphering museums, politics and impact, *Revista British Politics*, vol. 13, Issue 3, septiembre, 409-431.

Harris, M., (2001), *Antropología cultural*, Alianza Editorial, Madrid, España.

Harvey, E., (s.f.), *políticas culturales en América Latina: Evolución histórica, instituciones públicas, experiencias*, Fundación Sgae, Madrid, España.

Hernández, J.E., (2010), Los estudios de caso y el método comparativo: una estrategia en la investigación educativa, *V Foro de Investigación educativa*, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México.

Higuera, A., (2012), Los museos como empresas culturales, *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales Museos y Economía*, video consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=602UpIVY5S0>.

Higueras, (s.f.), *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México: Estado de Nuevo León*, consultado en:

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM19nuevoleon/municipios/19028a.html>.

Hinojosa, A., (2011), *Recomendaciones para el uso didáctico del museo en el área de historia*, Propuesta didáctica presentada para la obtención del grado de Maestría en Educación con Acentuación en Superior, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Regiomontana, Monterrey, N.L., México.

Hummel, M., (1999), Cambios institucionales en los museos alemanes, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 41-70, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Inaugura Cienfuegos nuevo Museo Ciudad Guadalupe en Palacio Municipal, *Gobierno Municipal de Guadalupe*, artículo consultado en la página del gobierno municipal de Guadalupe, consultado el 25 de julio de 2016 en: <http://www.guadalupe.gob.mx/inaugura-cienfuegos-nuevo-museo-de-ciudad-guadalupe-en-palacio-municipal/> .

Jirasek, P., (2006), Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes, en Boylan, P., Thévont, J., Lewis, G., Ladkin, N., Roberts, A., Michalski, S., Herreman, Y., Wollard, V., Brüninghaus-Knubel, C., Edson, G., Mork, P., Jirasek, P., Prott, L., *Como administrar un museo: Manual práctico*, 177-196, UNESCO-ICOM, La Habana, Cuba.

Jurado, M.D., (2011), El diario como un instrumento de autoformación e investigación, *Revista Qurrriculum*, núm. 24, octubre, pp. 173-200, Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España.

Kawulich, B., (2005), La observación participante como método de recolección de datos, *Forum: Qualitative Social Research*, vol. 6, n°2, art. 43, mayo, 1-23.

Krygier, M., (1981), Weber, Lenin y la realidad del socialismo, en Kamenka, E. y Krygier, M., (comp.), *La burocracia: La trayectoria de un concepto*, 117-133, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., México.

Labandeira, S., (2008), Breve recorrido por la evolución del concepto de museo, *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 13, pp. 320-325, España.

Lacouture, F., (1982), Aspectos de la formación del personal, *Museum*, vol. XXXIV, núm. 2, 90-93, Paris, Francia.

Lara, C., (2012), La política cultural en México. Oficialismo, alternancia y transición, en Cruz, E. y Lara, C., (coords.), *1988-2012 cultura y transición*, 17-38, Instituto de Cultura de Morelos y Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, N.L., México.

Lara Plata, L., (2012), Planificación nacional de museos, *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales: Museos y Economía*, video consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=TGppebkalZs>.

Lara Plata, L. y Rico Mansard, L.M., (2016), Agenda 21 de la cultura y desarrollo sostenible, sesión 89, *Seminario de Investigación Museológica*, video consultado en:

<https://www.youtube.com/watch?v=hqIl4HoWNfQ&fbclid=IwAR3llvwCyqTN-qaZpN9UXQz7C3czn2k2PSFdIs2KR5OFBqsH4z5t9IBxaUk>.

Lebrún A., (2009), Los museos como eje sostenible del turismo cultural en el Perú, *Consensus*, vol. 14 Issue 1, 101-113, Lima, Perú.

Lépure, E., (2012), Sociedad civil y derecho a la ciudad. Una mirada desde el enfoque del desarrollo humano, en Lépure E. (coord.), Mitchell, A., Leis, Daniela, Rivero, E., Macció, J. y Lépure, S., *Capacidades de desarrollo y sociedad civil en las villas de la ciudad*, Editorial de la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.

Liaño, S., (2003), El museo: su realidad contemporánea, *Boletín GC*, núm. 5, consultado en: http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316772670_SLianyo.pdf.

Linarez, J.C., (2008), El museo, la museología y la fuente de información museística, *Revista ACIMED*, vol. 17, n° 4, abril, consultado en: scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci05408.pdf.

López, M.A., (2013), Democratización y democracia cultural, en López, M.A., Puente, E., Verdesoto, I., Santillán, A., Espinoza, M., León, E., Tituaña, M. S., Albornoz, M. B., Cerda, M., Celi, C., Alvear, M., Alfaro, E., Simbaña, C.D., Andrade, J., Serrano, S., Moscoso, R. y Regalado, F., *Culturas y política cultural en el DMQ. Una colección de ensayos*, 9-21, Secretaría de Cultura, Quito, Ecuador.

Lord, B. y Dexter, G., (2010), *Manual de gestión de museos*, Ariel Arte y patrimonio, Barcelona, España.

Magallanes, H.A.E., (2013), *Políticas culturales: El fomento a la lectura en México y su impacto en la ciudad de Guadalajara 2001-2006*, Tesis para el grado de Doctor en Ciencia Política y Administración “Pensar y gobernar las sociedades complejas”, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Maia, H.B., Davel, E., Sancho, L. y Sancho, E. (2018), Desafios da gestao participativa no Museu de Sao Bras em Portugal, *Revista de Administraçao Contemporânea*, vol. 22, num. 1, enero-febrero, 138-162, Maringá, Brasil.

Mairesse, F., (2013), *El museo híbrido*, Ariel Arte y patrimonio, Buenos Aires, Argentina.

Marco, M., (1998), *Estudio y análisis de los museos y las colecciones museográficas de Alicante*, Tomo I, Tesis Doctoral, Departamento de Humanidades Contemporáneas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Alicante, Alicante, España.

MARCO. Celebrando 20 años, video consultado en

<https://www.youtube.com/watch?v=8jjJ51SV5wY>.

Marín, D.A., (2006), El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica, *Revista Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre, 135-156, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Marín, E.M., (2006), La sociedad civil en el proceso de toma de decisiones, *Revista Ópera*, núm. 6, 269-293, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Mariscal, J. L., (2007), Política cultural y modelos de gestión cultural, en Mariscal J. Luis, (comp.), *Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural*, Universidad de Guadalajara Virtual, 19-44, Guadalajara, México.

Martínez, A., (2007), *El museo de la Escuela Normal Primaria 1886-1934*, tesis para obtener el grado de licenciatura en Arqueología, Facultad de Antropología de la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Martínez, F.J., (s.f.), *Administración por objetivos y modelo burocrático de organización*, consultado en: <https://es.scribd.com/doc/28271695/Administracion-por-Objetivos-y-Teoria-Burocratica>.

Martínez, L.A., (2007), La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación, *Revista Perfiles Libertadores*, 73-80, Institución Universitaria Los Libertadores,

Martínez, M., (2006), La investigación cualitativa (Síntesis conceptual), *Revista IIPSI*, vol. 9, núm. 1, 123-146, Facultad de Psicología de la UNMSM, Lima, Perú.

Martínez, M., (2005), *El método etnográfico de investigación*, consultado en: <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/MetodoEtnograficoDeInvestigacion.pdf>.

Martínez, P.C., (2006), El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica, *Revista Pensamiento y Gestión*, núm. 20, julio, 165-193, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Martínez, S., (2016), La burocracia: Elemento de dominación en la obra de Max Weber, *Misión Jurídica Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, núm. 10, enero-junio, 141-154, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá, Colombia.

Mason, T., (1999), *Fuerza en la diversidad: Museos en el Reino Unido*, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 171-191, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Matos, E., (2010), *Arqueología del México Antiguo*, INAH-CONACULTA, Jaca Books, México, D.F., México.

Matos, Y. y Pasek, E., (2008), *La observación, discusión y demostración: Técnicas de investigación en el aula*, *Laurus Revista de Educación*, vol. 14, núm. 27, mayo-agosto, 33-52, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.

Mejía, J., (2011), *Problemas centrales del análisis de datos cualitativos*, *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, n°1, año 1, abril-septiembre, 47-60, Centro de Investigaciones y Estudios Sociológicos, Buenos Aires, Argentina.

Méndez, J.S., (1998), *El neoliberalismo en México ¿éxito o fracaso?*, *Revista Contaduría y Administración*, núm. 191, 65-74, Universidad Autónoma de México, México, D.F. México.

Miller, S., (2017), *The anatomy of a Museum: An insider's text*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, USA.

Miller, T. y Yúdice, G., (2004), *Política cultural*, Gedisa Editorial Serie Culturas, Barcelona, España.

Moore, K., (1998), *La gestión del museo*, Editorial Trea, Gijón, España.

Morales, I. y Freitag, V., (2014), Los museos en el siglo XXI: nuevos retos, nuevas oportunidades, *Revista Digital do LAV*, núm. 1, abril, 30-49, Universidade Federal de Santa María, Santa María, Brasil.

Morales, L.G., (2007), Museológicas. Problemas y vertientes de investigación en México, *Revista Relaciones*, vol. XXVIII, núm. 111, verano, Colegio de Michoacán, La Piedad, Michoacán, México.

Morales, T. y Camarena, C., (2011), La legitimación social y política de los museos: dos casos de museos del estado de Oaxaca, México, en Arrieta, I., (ed.), *Legitimaciones sociales de las políticas patrimoniales y museísticas*, 113-136, Universidad del País Vasco Servicio Editorial, Bilbao, España.

Museo de Antropología e Historia de Allende, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=369.

Museo de Arte Contemporáneo, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=356&estado_id=19&municipio_id=39

Museo de Autos y del Transporte de Monterrey Humberto Lobo Villarreal, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=513.

Museo Bernabé de las Casas, (s.f.), página oficial del museo consultado en:

<http://www.museodemina.org/institucional.htm>.

Museo Casa de la Plomada, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=585.

Museo El Centenario, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=606.

Museo Ciudad Guadalupe, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=443.

Museo Comunitario de Mier y Noriega, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=351.

Museo de las Cosas Simples, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1941.

Museo El Ojo, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=477.

Museo Estatal de Culturas Populares, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=613.

Museo Estatal de Culturas Populares, (s.f.), Página oficial de CONARTE consultado en: <http://www.conarte.org.mx/lugares/museo-estatal-de-culturas-populares>.

Museo de la Fauna y Ciencias Naturales, (s.f.), Página oficial del Museo de la Fauna y Ciencias Naturales consultado en: <http://museodelafauna.com/historia.php>.

Museo del Ferrocarril, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=307&estado_id=19&municipio_id=39.

Museo de General Bravo, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1410.

Museo General Ponciano Cocineros Quiroga, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1433.

Museo Hacienda San Pedro, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=581.

Museo de Historia de Higueras, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=590.

Museo de Historia Mexicana, (s.f.), Página oficial del museo consultado en: <http://www.3museos.com/sobre-3-museos/museo-de-historia-mexicana/>.

Museo Histórico y Casa de la Cultura del Valle del Pílon, (s.f.), XIB Museografía, Diseño y Arquitectura, consultado en: <http://www.xib.mx/portfolio/museo-del-valle-del-pilon-montemorelos-nuevo-leon/>.

Museo del Horno 3, (s.f.), Página oficial consultado en:

<http://www.horno3.org/horno3/varios/institucion-74.html>.

Museo Industrial de Santa Catarina El Blanqueo, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=607.

Museo de Linares, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=603.

Museo de la Memoria Viva, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1946.

Museo Metropolitano, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=616.

Museo del Noreste, (s.f.), Página oficial del museo consultado en:

<http://www.3museos.com/sobre-3-museos/museo-del-noreste/>.

Museo del Palacio, (s.f.), Página oficial del museo consultado en:

<http://www.3museos.com/sobre-3-museos/museo-del-palacio/>.

Museo Profesor Moisés Sáenz Garza, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=605.

Museo Profesor Timoteo L. Hernández, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=348.

Museo Regional de Nuevo León El Obispado, (s.f.), Página oficial del museo consultado en:

<http://www.elobispado.inah.gob.mx/inicio.html>.

Museo Río Blanco, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura, consultado en: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=349.

Museo Teatro Casa de los Títeres, (s.f.), Página oficial de Baúl Teatro A.C. consultado en: http://www.baulteatro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=180.

Museo del Vidrio, (s.f.), Página oficial del museo consultado en: <http://www.museodelvidrio.com/museo/historia.htm>.

Navarro, O. y Tsagaraki, C., (2009), Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica, *Revista Museos.es*, núm. 5, 50-57, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, España.

Nivón, E., (2004), Políticas culturales estatales. Nuevas formas de gestión cultural, en Arizpe, L., (coord.), *Los retos culturales de México*, 327-350, Cámara de Diputados, Miguel Ángel Porrúa y Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, México. D.F., México.

Nivón, E., (2012), Néstor García Canclini y las políticas culturales, en Nivón, E. (coord.), *Voces Híbridas: Reflexiones en torno a la obra de García Canclini*, 31-47, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., México.

Nivón, E., (2015a), Sobre el concepto de cultura. La dialéctica entre Ilustración y pensamiento romántico, en Nivón, E. (coord.), *Gestión cultural y teoría de la cultura*, 21-56, Universidad Autónoma Metropolitana y Gedisa Editorial, México, D.F., México.

Nivón, E., (2015b), Cultura de masas y cultura popular frente a la gestión cultural, en Nivón, E. (coord.), *Gestión cultural y teoría de la cultura*, 121-146, Universidad Autónoma Metropolitana y Gedisa Editorial, México, D.F., México.

Ochoa, G., (2010), Los museos en México, *Revista Este País*, núm. 235, 1- 12, México, D.F., México, consultado en:

www.ilam.org/ILAMDOC/sobi/Los%20museos%20en%20Mexico-Mus%20y%20P.pdf

Oliveira, A. y Capriotti, P., (2013), Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación, *Revista El Profesional de la información*, vol. 22, núm. 3, mayo-junio, 210-214.

Olvera, U., (2015), Políticas culturales en México ¿Realidad o Mito?: Una lucha por la memoria y la reivindicación de la praxis arqueológica, *Arkeopáticos. Textos sobre arqueología y patrimonio*, año 4, núm. 11, invierno, 81-91, México.

Ordorica, A. (2012), Trazos: cuatro presidentes de la República ante la cultura, en Cruz, E. y Lara, C., (coords.), *1988-2012 cultura y transición*, 71-86, Instituto de Cultura de Morelos y Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, N.L., México.

Ortiz, J.E., (2012), Los museos y la economía global, *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales: Museos y Economía*, video consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=N7wVWwNkkUY>.

Oszlak, O., (1977), Notas críticas para una teoría de burocracia estatal, *Documentos Cedex/G.E Clacso*, vol. 8, julio, 1-32, Buenos Aires, Argentina.

Oxhorn, P., (2014), La sociedad civil de adentro hacia afuera: Comunidad, organización y desafío de la influencia política, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Nueva Época, año LIX, núm. 222, septiembre-diciembre, 257-278, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.

Páez, D. y Zubieta, E., (s.f.), *Cultura y Psicología social*, consultado en:

https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+II_Manual+Psic+Soc_2004.pdf.

Parque Fundidora, (s.f.), página oficial del parque consultado en:

<http://www.parquefundidora.org/index.php/quienes-somos/historia>.

Pastor, M. (2004), *Pedagogía museística: Nuevas perspectivas y tendencias actuales*, Editorial Ariel, Barcelona, España.

Peña, V., (2011), Apuntes teóricos sobre la implementación de políticas públicas, *Encrucijada Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México, noveno número, septiembre-diciembre, 1- 13, México, D.F., México.

Peralta, C., (2009), Etnografía y métodos etnográficos, *Revista Análisis*, núm. 74, 33-52.

Peris, M. y Rueda, C., (2013), *Teoría burocrática de la organización*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Pinacoteca de Nuevo León, (s.f.), página oficial de CONARTE, consultado en:

<http://www.conarte.org.mx/lugares/pinacoteca-de-nuevo-leon>.

Planetario Alfa, (s.f.), página oficial del museo consultado en:

<http://www.planetarioalfa.org.mx/acerca-de-nosotros.htm>.

Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales Museos y Economía, (2012), video consultado en: <https://nuevamuseologia.net/simposio-gestion-y-politicas-culturales-museos-y-economia/>.

Querol, M., (2010), *Manual Gestión del patrimonio cultural*, Ediciones Akal S.A., Madrid, España.

Quevedo, L.A., (2012), Desconcentrar la palabra global requiere de políticas locales, en Nivón, E., (coord.), *Voces Híbridas: Reflexiones en torno a la obra de García Canclini*, 48-53, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., México.

Rein, M. y Rabinovitz, F., (2007), La implementación: Una perspectiva teórica. Entre la intención y la acción, en Aguilar, L., *La implementación de las políticas*, 147-184, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, segunda reimpresión, México, D.F. México.

Rentschler, R. y Geursen, G., (1999), Myths and Realities for Contemporary Times, *International Journal of Arts management*, 9-21, vol. 2, n° 1, fall, HEC-Montreal, Chair of Arts Management, Montreal, Canada.

Restrepo, M.A., (2009), Burocracia, Gerencia pública y gobernanza, *Revista Diálogo de Saberes*, núm. 30, enero-junio, 167-185, Universidad Libre de Colombia, Bogotá, Colombia.

Reussner, E., (2003), Strategic management for visitor-oriented museums. A change of focus, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, issue 1, 95-108.

Rey, G., (2010), Las políticas culturales en Colombia: La progresiva transformación de sus comprensiones, en Moreno, P. M., Rey, G., Bravo, M.E., *Compendio de políticas culturales*, 23-48, Ministerio de Cultura República de Colombia, Bogotá, Colombia.

Rico, M.L., (2007), Los museos de historia y la identidad nacional de la Independencia a la Revolución Mexicana, en Bellido, M.L. (ed.), *Aprendiendo de Latinoamérica: El museo como protagonista*, 35-53, Editorial Trea, Gijón, España.

Rico, M.L., (2002), Proyección de la Arqueología Mexicana (1880-1910) Descubrir, ordenar, y mostrar nuestro pasado, *Revista Arqueología Mexicana*, núm. 55, vol. X, mayo-junio, 18-25, Editorial Raíces S.A. de C.V., México, D.F., México.

Ritzer, G., (1993), *Teoría sociológica clásica*, McGraw-Hill, Madrid, España.

Rivas, L.A., (2007), Mapa de las teorías de la organización: una orientación para las empresas, *Gaceta Ideas CONCYTEG*, año 2, núm. 23, 35-67, Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, Guanajuato, Guanajuato, México.

Robles, B., (2011), La entrevista en profundidad: un técnica útil dentro del campo antropofísico, *Cuiculco*, vol.18, núm. 52, 39-49, septiembre-diciembre, México, D.F., México.

Rodríguez, C. (2003), Nociones y destrezas básicas sobre el análisis de los datos cualitativos, *Seminario Internacional titulado: El proceso de Investigación en educación, algunos elementos clave*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Santo Domingo, República Dominicana.

Rodríguez, M., (1997), ¿Qué entendemos por sociedad civil?, *Cuadernos de estrategia*, núm. 89, 17-36, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa, Madrid, España.

Roigé, X. y Arrieta, I., (2010), Construcción de identidades en los museos de Cataluña y País Vasco: entre lo local, nacional y global, *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 8, nº 4, 539-553, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de La Laguna y el Instituto Universitario da Maia Ismai, Santa Cruz de Tenerife, Islas Canarias, España.

Rosas, A.M., (2007), Barreras entre los museos y sus públicos en la Ciudad de México, *Revista Culturales*, vol. III, núm. 5, enero-junio, 79-104, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, México.

Sabido, A., (2012), *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales: Museos y Economía*, video consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=HKWirT9WHjQ>.

Sala Museo Dr. Óscar Ángel Ulloa Gregori, (s.f.), Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura consultado en:

http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=521.

Sala Museo Dr. Óscar Ángel Ulloa Gregori, (s.f.), página oficial de la Sala Museo Dr. Óscar Ángel Ulloa Gregori consultada en: <http://www.medicina.uanl.mx/salamuseo/?p=10>.

Salamanca, A. y Crespo, C.M., (2007), El diseño de la investigación cualitativa, *Nure Investigación Revista Científica de Enfermería*, nº 26, 1-5, enero-febrero.

Salón de la Fama del Béisbol Profesional de México, (s.f.), México es cultura, página de la Secretaría de Cultura consultado en: <http://www.mexicoescultura.com/recinto/65804/salon-de-la-fama-del-beisbol-profesional-de-mexico.html>.

Sangüenza, R., (2014), La tecnocultura y su democratización: ruido, límites y oportunidades de los labs, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 1-21, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, Buenos Aires, Argentina.

Sarmiento, I., (2007), Cultura y cultura material: aproximaciones a los conceptos e inventario epistemológico, *Anales del Museo de América*, núm. 15, 217-236, Ministerio de Cultura y Deporte, Madrid, España.

Schettini, P. y Cortazzo, I., (2015), *Análisis de los datos cualitativos en la investigación social: Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*, Editorial de la Universidad de La Plata, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Silva, M.I., (2006), *Cultura y públicos*, consultado en: http://www.gestioncultural.org/ficheros/MISilva_Publicos.pdf.

Singer, S., (2012), Museos y rentabilidad social, *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales, Museos y Economía*, video consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=7RzZewDA5Bs>.

Sistema de Información Cultural, (s.f.), <https://sic.cultura.gob.mx/>: consultado en 15 de febrero de 2017.

Solís, N. Z., (2014), *En las fronteras de la arqueología: Interpretación del patrimonio en el museo Diego Rivera Anahuacalli. Un espacio para la construcción de puentes entre la arqueología y la sociedad*, Tesis para obtener el título de licenciado en arqueología, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D.F., México.

Suárez, W., (s.f.), *Teoría de la burocracia administrativa*, consultado en:

<https://es.scribd.com/document/297973564/Teoria-De-La-Burocracia-Administrativa-pdf>.

Sudjic, D., (2010), *La arquitectura del poder: Como los ricos y poderosos dan forma al mundo*, Editorial Ariel, Barcelona, España.

Taylor, S.J. y Bogdan, R., (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*, Editorial Paidós Básica.

Tejera, H., (1999), *La antropología*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, D.F., México.

Trujillo, H., (2012), Procuración de fondos para el museo, *Primer Simposio Gestión y Políticas Culturales: Museos y Economía*, video consultado en:
<https://www.youtube.com/watch?v=gGOatwG7Hcc>.

Vaessen, J.A.M.F., (1999), La “privatización” del Museo al Aire Libre de los Países Bajos: un balance provisorio, en Martini, J., Brown, E., Gore, E., Hummel, M., Schuster, M., Cabanellas, G., Dittrich-van, K., Mason, T., Vaesen, J., *Lo público y lo privado en la gestión de museos: alternativas institucionales para la gestión de museos*, 193-208, Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas y Fondo de Cultura Económica, Sao Paulo, Brasil.

Valverde, L.A., (s.f.), El diario de campo, *Revista de Trabajo Social*, núm. 39, 308-319, Caja Costarricense de Seguro Social, Sección de Trabajo Social, San José de Costa Rica, Costa Rica.

Van Geert, F., Arrieta, I. y Roigé, X., (2016), Los museos de antropología: Del colonialismo al multiculturalismo. Debates y estrategias de adaptación ante los nuevos retos políticos, científicos y sociales, *Revista Opsis*, vol. 16, núm. 2, julio-diciembre, 342-360, Universidade Federal de Goias Campus Catalao Departamento de Historia e Ciências Sociais, Catalao, Brasil.

Van Meter, D. y Van Hürn, (2007), El proceso de implementación de las políticas públicas: Un marco conceptual, en Aguilar, L., *La implementación de las políticas*, 97-146, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, segunda reimpresión, México, D.F. México.

Varie-Bohan, H., (1979), *Los museos en el mundo*, Salvat Editores, Barcelona, España.

Vargas, I., (2012), La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos, *Revista CAES*, vol. 31, n° 1, 119-139, San José, Costa Rica.

Vargas, J.G., (2006), El desarrollo emergente de la sociedad civil como forma de gobernabilidad, *Contribuciones desde Coatepec*, núm. 10, enero-junio, 117-148, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México.

Vázquez, C., (2008), La participación infantil como motor del origen y desarrollo de los museos escolares, *Revista Cuicuilco*, vol.15, núm. 44, septiembre-diciembre, 111-134, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D.F.

Vela, F., (2004), Un acto metodológico básico de la investigación social: La entrevista cualitativa, en Tarrés, M.L., (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede México, Colegio de México y Miguel Ángel Porrúa, México, D.F., México.

Villarreal, O. y Landeta, J., (2010), El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 3, pp. 31-52, Editorial Elsevier, Barcelona, España.

Weber, M., (1942), *Historia Económica General*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., México.

Weber, M., (s.f.), *¿Qué es la burocracia?*, Libros Tauro.

Weber, M., (2002), *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, España.

Witker, R., (2001), *Los museos*, Conaculta, México, D.F., México.

Woollard, V., (2006), *Acogida de los visitantes*, en Boylan, P., Thévont, J., Lewis, G., Ladkin, N., Roberts, A., Michalski, S., Herreman, Y., Wollard, V., Brüninghaus-Knubel, C., Edson, G., Mork, P., Jirasek, P., Prott, L., *Como administrar un museo: Manual práctico*, 105-118, International Concil of Museums, La Habana, Cuba.

Yacuzzi, E., (2005), El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, núm. 296, 1-37, *Serie de Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA: Área de Negocios, Buenos Aires, Argentina.

Yúdice, G., (2009), Política cultural, en Smurmurk, M y McKee, R., (coords.), *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 214-219, Instituto Mora y Siglo XXI Editores, México, D.F., México.

Zamudio, L. y Arellano, D., (2011), Más allá de las patologías de la burocracia: Introduciendo la teoría de las organizaciones al estudio de las Organizaciones Internacionales, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.

Zuned, A., (2017), Museum Tourism: A comparative Study on the Royal Museum of Greenwich and Ironbridge Gorge Museum, en Katsoni, V. y Velandar, K., (eds.), *Innovative Approches to Tourism and Leisure*, 67-87, Springer, Berlin, Alemania.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a la directora del Museo de Historia Mexicana

Entrevista 1- Museo de Historia Mexicana

Nombre: Magdalena Sofía Cárdenas García

Museo al que pertenece: 3Museos

1- ¿Me puede platicar su trayectoria profesional en el sector cultural?

R= Estudió literatura, empezó publicando libros para niños trabajando en una enciclopedia infantil llamada Colibrí realizada por Mariana Yanpolsky en los 80s, se dedicó a escribir por un tiempo libros para niños, después de eso empezó trabajos en la promoción cultural en Saltillo haciéndose cargo del área de cultura realizando festivales, coordinó un proyecto de extensión académica como directora de la Coordinación Académica de la Universidad Iberoamericana en Saltillo, fue directora de cultura del Estado de Coahuila, fundó el Instituto Coahuilense de Cultura y lo dirigió por 6 años, trabajó en el proyecto para crear el Museo del Desierto del cual fue directora por 2 años, trabajó un tiempo en proyectos de formación lectora como maestra de formación lectora y trabajo con niños, Pasó al FCE en Monterrey en el Centro de Promoción Lectora de Pascuala Corona unos años, trabajó en el Fórum Universal de las Culturas en el área educativa y de los contenidos, fue invitada en el Bicentenario en el área de proyectos educativos y contenidos en el programa del Bicentenario en Nuevo León, dirigió en el Consejo para la Cultura y las Artes el área de desarrollo cultural y patrimonio y actualmente es la directora de 3Museos.

2- ¿Me puede platicar la trayectoria profesional del cuerpo directivo de este museo en el sector cultural?

R= Claudia Ávila coordinadora de exposiciones estuvo antes de llegar al museo en el Museo del Vidrio y también estuvo en el Centro de las Artes.

El Coordinador de Operación y Mantenimiento del Museo tiene trabajando en él desde su creación.

Luis Felipe Ibarra coordinador de Comunicación y Organización de Eventos estudió artes escénicas, trabajó en la iniciativa privada organizando eventos y logística para eventos culturales.

Gaby Sánchez se hace cargo como coordinadora de Servicios Educativos y Atención al Público tiene como 16 o 17 años en el museo.

Ninfa Delgado ayuda con Promoción del museo y adquisición de recursos, la venta y promoción de productos en la tienda, es maestra en la UANL.

Antonio González coordinador Administrativo empezó en el museo cuando estaba la licenciada Junco y antes estuvo en la iniciativa privada y tiene conocimiento de cómo se trabaja en el sector público.

3- ¿A qué institución cultural pertenece el museo? (INAH, dirección de cultura municipal, por ejemplo)

R= Depende del Gobierno del Estado de manera directa y tiene un patronato consultivo integrado por personas de la iniciativa privada y personal académico. En el caso del Gobierno del Estado hay una junta de gobierno en donde participa el gobernador o un suplente que designa como presidente, el secretario de educación, el tesorero, el encargado de la contraloría, el secretario de desarrollo social, un comisario, 2 vocales de la sociedad civil, el presidente de la Sociedad Nuevoleonesa de Geografía e Historia, el Dr. Gabriel Cavazos y Carlos Gómez de los Cronistas de Nuevo León.

4- ¿Cómo influye esta institución en su museo?

R= Se realizan juntas con el patronato cada 2 o 3 meses en donde realizan sugerencias de lo que el museo puede realizar, les apoyan consiguiendo colecciones, organizando eventos, aprobación de la adquisición de piezas, gestión de recursos, gestionar actividades y productos de la tienda, en el caso de los académicos con talleres y cursos, en el caso del gobierno del estado proporcionan los recursos, decisión de que exposiciones trae el museo.

5- ¿Con qué departamentos cuenta el museo?

R= Como base tienen los siguientes: Coordinación Administración y Finanzas, Coordinación de Exposiciones, Coordinación de Atención al Público y Servicios

Educativos, Coordinación de Comunicación y Eventos, Coordinación de Promociones y Coordinación de Mantenimiento y Operaciones.

6- ¿Qué programas y actividades tiene su museo? (talleres, conferencias, por ejemplo)

R= Cursos, talleres y diplomados de historia, eventos de danza y teatro, actividades para niños y adolescentes, club de lectura promovido por la biblioteca, reuniones cada martes de los cronistas de Nuevo León, cursos a diversos públicos para adultos mayores o personas que no trabajan, conferencias y charlas académicas, eventos de difusión del patrimonio mexicano tangible e intangible, programas de exposiciones temporales.

7- ¿Con que instituciones tiene vínculos?

R= CONARTE, un grupo de académicos que se llama Gente, Colegio de Arquitectos, los Cronistas de Nuevo León, con el Festival Santa Lucía, universidades como el Tec, UDEM, UANL con los cuales realizan eventos y actividades y les permiten a sus alumnos hacer trabajo social, Comisión de Pueblos Indígenas.

8- ¿Cómo intervienen estas instituciones en el quehacer del museo?

R= no tienen intervención únicamente se realizan trabajos de manera conjunta.

9- ¿Cómo se toma en cuenta a los usuarios en la definición de las actividades del museo?

R= Realizan estudios de público para conocer el perfil de las personas que visitan el museo, buzón de quejas y sugerencias, el uso de redes sociales.

10- ¿A qué problemas se enfrenta su museo? ¿Cómo se enfrentan estos problemas?

R= Falta de recursos para la promoción cultural y lo enfrentan haciendo gestiones con otras instituciones y con la federación con ayuda del patronato, con los recursos del restaurante y la tienda, por el programa empresa amiga para obtener dinero de empresas anualmente, Amigos de la Historia que son personas que aportan anualmente una cantidad.

11- ¿Cómo es la estructura organizacional del museo? ¿El museo depende de una secretaría municipal?

R= Organismo público descentralizado en donde el nombramiento del director lo hace directo el gobernador y se encuentra bajo el cuidado de la Junta de Gobierno y el patronato consultivo y se deriva de la Coordinación de Administración y Finanzas, Coordinación de Exposiciones, Coordinación de Atención al Público y Servicios Educativos, Coordinación de Comunicación y Eventos, Coordinación de Promociones y Coordinación de Mantenimiento y Operaciones.

Anexo 2: Entrevista al director del Museo El Centenario

Entrevista 2- Museo El Centenario

Nombre: Cesar Aristóteles García

Museo al que pertenece: Museo El Centenario Museo de Historia de San Pedro

1- ¿Me puede platicar su trayectoria profesional en el sector cultural?

R= Comenzó trabajando en Artes Escénicas principalmente en teatro y colaborando con eventos culturales como el Encuentro Estatal de Teatro, una asociación que se llamó Teatro Diez que se realizó para promover las artes, a partir del 2002 más o menos se integró en administración de espacios culturales primero en el estado de Chihuahua en el Parque Central Escobar Escuela de Arte donde coordinaba talleres de arte y los espacios para presentaciones de exposiciones, teatro, música. A partir del 2008 se integra a la Secretaría de Cultura de San Pedro como director del Centro Cultural Plaza Fátima administrándolo por varios años tocándole la reconstrucción completa del edificio en el 2012 y en el 2016 se integra como director del Museo El Centenario.

2- ¿Me puede platicar la trayectoria profesional del cuerpo directivo de este museo en el sector cultural?

R= La cabeza de la Secretaría de Cultura es Enrique González él es secretario de cultura él tiene una trayectoria en la vida de organización cultural por lo menos de 30 años, fue

consejero de CONARTE en varias ocasiones y también fue director y subdirector en otras administraciones municipales y en los municipios de Santiago y Monterrey.

Guadalupe Treviño es la directora de espacios culturales que es la que coordina el Museo El Centenario y los demás espacios culturales del municipio, tiene una trayectoria de más de 30 años en la organización de eventos y gestión gubernamental, fue directora de Radio Nuevo León y fue directora de cultura varias administraciones en San Pedro.

3- ¿A qué institución cultural pertenece el museo? (INAH, dirección de cultura municipal, por ejemplo)

R= Pertenece a la Secretaría de Cultura del municipio de San Pedro Garza García.

4- ¿Cómo influye esta institución en su museo?

R= El municipio de San Pedro Garza García tiene un Plan Municipal de Desarrollo el cual tiene varias líneas en diferentes áreas como por ejemplo bienestar social, seguridad entre otras, dentro del área de Bienestar Social está un área muy específica que propone que los habitantes de San Pedro reciban una buena oferta cultural y además que tengan mayor convivencia con su familia y con la comunidad eso es lo que rige las acciones del museo. El museo define sus acciones en base a lo que se establece en este Plan Municipal de Desarrollo.

5- ¿Con qué departamentos cuenta el museo?

R= Departamento de Museografía y Colecciones que se encarga de los montajes de exposiciones y de la administración de la colección permanente que por ser un museo de historia tienen objetos históricos del municipio de San Pedro como de Nuevo León algunos de ellos están en la exposición permanente y algunos están guardados para exposiciones que surjan más adelante.

Departamento de Mantenimiento que se encarga del mantenimiento del edificio y el mantenimiento de las exposiciones.

Departamento de Servicios Educativos que se encargan de los talleres para adultos y para los niños, los campamentos de verano y otras actividades formativas como es el club de apreciación musical, presentaciones de libros, conciertos.

Departamento de Eventos de Arte se encarga de eventos que realiza la Secretaría de Cultura como por ejemplo los eventos de los desfiles de Navidad y de Pascua, las fiestas de San Pedro y San Pablo que son las fiestas patronales de la ciudad todos los años y otros eventos que van surgiendo de la misma Secretaría de Cultura.

6- ¿Qué programas y actividades tiene su museo? (talleres, conferencias, por ejemplo)

R= Tienen un programa de exposiciones en donde se realizan anualmente alrededor de entre 10 y 12 exposiciones al año, cada una dura entre 2 y 3 meses y de manera paralela hay un programa de conciertos que se realiza una vez al mes, presentaciones de libros y en cuestión de talleres se realizan diferentes talleres de arte como pueden ser dibujo, producción musical, cine, apreciación literaria y apreciación musical, algunas conferencias sobre la historia de San Pedro en donde se invita al cronista del municipio o a otros cronistas de Nuevo León y también un programa que va a empezar apenas que se llama Cuéntamelo Vecino donde adultos mayores darán pláticas a la comunidad sobre lo que pasaba en la comunidad cuando eran jóvenes.

7- ¿Con que instituciones tiene vínculos?

R= Principalmente con CONARTE hacen alianzas para dar algunos talleres o hacer algunas presentaciones tanto de música o de espectáculos circenses o de teatro de calle, también con el INAH con quien se tiene el enlace para la realización de las exposiciones históricas y con la oficina regional que es el Museo del Obispado con el cual tienen alianzas para organizar eventos con ellos y con algunas instituciones que no son públicas como por ejemplo la Fundación Plant Coffe que es una fundación Privada que tiene una colección importante de arte y en ocasiones ellos nos prestan colecciones de obra para exhibirlas, el Instituto de la Cultura de Santo Domingo en Oaxaca que nos prestan obras y el Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca y el Instituto de Artes Gráficas de Coahuila a nivel nacional los apoyos del

CONACULTA (actualmente la Secretaría de Cultura) y el FONCA de acuerdo a los programas que se requieren como por ejemplo para la ampliación del edificio.

8- ¿Cómo intervienen estas instituciones en el quehacer del museo?

R= el museo hace su programas de exposiciones por invitación y ya sea que el museo convoque a las otras instituciones para que se interesen en colaborar pero el museo es el que rige él cuando, como y donde de acuerdo a los lineamientos que cada institución tenga.

9- ¿Cómo se toma en cuenta a los usuarios en la definición de las actividades del museo?

R= Se hace 2 veces al año un programa de retroalimentación que es en julio y octubre en donde se hace una serie de encuestas con los visitantes, está dividido en 2 partes: el primero es estadística para conocer de que colonia viene, edad, si vienen solos o acompañados, si la visita fue planeada o fue ocasional para conocer cómo es que llegan al museo y hacemos otra de gustos en donde se busca ver que les parece lo que encuentran en el museo, que les gustaría ver, qué tipo de talleres les gustaría recibir, aparte el municipio tiene un programa que se llama miércoles ciudadano que está cada 15 días en los bajos del palacio en donde se pone un módulo de la Secretaría de Cultura y donde los vecinos acuden voluntariamente a expresar su opinión, en donde pueden proponer una actividad específica y se busca la forma de que se haga como fue el caso del programa Cuéntamelo Vecino que surge como iniciativa de los vecinos y por ejemplo cuando terminó el campamento de verano se realizó una

encuesta a los padres de los niños para saber que les pareció el horario, lo que vieron los niños y preguntarles qué es lo que les gustaría en el siguiente evento.

10- ¿A qué problemas se enfrenta su museo? ¿Cómo se enfrentan estos problemas?

R= El principal problema es la difusión, existe actualmente demasiadas opciones de entretenimiento en la ciudad no solamente culturales sino de todos los aspectos como pueden ser deportivas y comerciales, que en algunas ocasiones la gente prefiere otro tipo de entretenimiento a venir a un espacio cultural como es el museo sin embargo con los esfuerzos que se han realizado de publicidad por medio de las redes sociales o la ayuda de los medios de comunicación, en especial por el periódico, tenemos una buena respuesta, el otro problema es el presupuestal, el museo tiene un presupuesto anual de gasto corriente que lo asigna el municipio de acuerdo a lo que el municipio percibe de la federación para el rublo de cultura y con eso se cubren los gastos operativos del museo más la organización de algunos eventos, hay ocasiones en las que en ciertos eventos quisiéramos traer artistas de otras partes del país y los gastos traspasan nuestro presupuesto por lo que no se puede traer por nosotros solos y se busca la alianza con otra institución como el caso de CONARTE o patrocinadores privados para llevarlo a cabo, se ha obtenido apoyo de patrocinadores como es el caso de Berel que nos dona la pintura para mantenimiento del museo y en los eventos sociales y todo eso tenemos patrocinadores de bebidas y refrescos que nos ayudan con el coctel, en cuestión de apoyo humano tenemos convenio con algunas universidades sobre todo con el CEDIM y la UDEM que nos apoyan mandando un grupo de alumnos para realizar ciertas actividades ya sean educativas o diseñar una exposición.

11- ¿Cómo es la estructura organizacional del museo? ¿El museo depende de una secretaría municipal?

R= Primero es el presidente municipal de San Pedro y de allí el secretario de cultura, de la Secretaría de cultura hay varias direcciones una de ellas es la Dirección de Espacios Culturales y la Dirección del Museo depende de esta y adentro del museo están las cuatro áreas que son Departamento de Museografía y Colecciones, Departamento de Mantenimiento, Departamento de Servicios Educativos y Departamento de Eventos de Arte, las personas de seguridad y de intendencia que dependen de mí es un organigrama muy lineal y no hay patronato porque las políticas municipales son diferentes a las estatales por lo que burocráticamente es difícil obtener otros recursos para el museo debido a los candados que tiene el municipio para evitar la corrupción. Hay personas que trabajan de voluntarios pero no se les retribuye de manera económica.

Anexo 3: Entrevista a la directora del Museo Regional de Nuevo León

Entrevista 3- Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”

Nombre: Marta Ávalos Salazar

Museo al que pertenece: Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”

1- ¿Me puede platicar su trayectoria profesional en el sector cultural?

R= Ha sido trabajadora sindicalizada del INAH por un tiempo

2- ¿Me puede platicar la trayectoria profesional del cuerpo directivo de este museo en el sector cultural?

3- ¿A qué institución cultural pertenece el museo? (INAH, dirección de cultura municipal, por ejemplo)

R= INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia)

4- ¿Cómo influye esta institución en su museo?

R= En la realización y prestamos de las colecciones, presupuesto, proyectos, conservación de las piezas y del edificio por medio de la Coordinación Nacional de Restauración entre otras funciones que tiene por ley el INAH.

5- ¿Con qué departamentos cuenta el museo?

R= Departamento de Visitas Escolares, Departamento de Comunicación y Departamento de Museografía.

6- ¿Qué programas y actividades tiene su museo? (talleres, conferencias, por ejemplo)

R= Por el momento no tienen eventos solamente cuando se logra algún convenio y se busca crear algunos siempre y cuando esté dentro del presupuesto o cuando se logra crear alguna exposición temporal como en marzo que se realizó una exposición temporal por el día del Patrimonio.

7- ¿Con que instituciones tiene vínculos?

R= Se busca realizar vínculos con asociaciones civiles que estén interesadas en realizar eventos culturales e instituciones gubernamentales principalmente y algunas universidades como la UANL principalmente y el Tecnológico de Monterrey pero no son convenios

permanentes, en el caso de la UANL han aportado alumnos para realizar servicio social y también aunque no es jurisdicción del museo algunos alumnos de la Facultad de Arquitectura han realizado algunos trabajos con el Departamento de Monumentos Históricos. Cuentan con voluntarios pero debido a que no hay una regulación concreta para ellos se busca hacer una asociación de voluntarios y hay una asociación civil de amigos del museo los cuales desde hace tiempo han apoyado con el mantenimiento del edificio.

A veces se tienen convenios con el gobierno del Estado principalmente por la interacción que se tiene con el espacio que ocupa el Asta Bandera debido a que a veces se dañan las instalaciones o dejan mucha basura los visitantes de ese lugar y los problemas de estacionamiento.

Se busca realizar convenio con el municipio de Monterrey para que le de mantenimiento a las luminarias y de las calles

Por último se trata de realizar también convenio con la delegación de SEMARNAT por el problema de la reforestación del cerro.

Las empresas no las cuentan mucho a menos que sea para beneficencia para evitar daños al espacio por lo caro que es mantener un edificio histórico.

8- ¿Cómo intervienen estas instituciones en el quehacer del museo?

R= De ninguna forma toda decisión del museo es establecido por el INAH

9- ¿Cómo se toma en cuenta a los usuarios en la definición de las actividades del museo?

R= No han encontrado muchas formas por la poca comunicación y difusión por lo que se ha tratado de resolver, pero en lo general han recibido buena aceptación del público en general debido a que ha habido gente que entra al museo ya sea a ver la exposición temporal o la permanente pero mucha gente no entra al museo solo lo contempla y se va al Asta Bandera por lo cual es un reto debido a que hay que generar una diversidad de servicios que en este momento no se tienen.

10- ¿A qué problemas se enfrenta su museo? ¿Cómo se enfrentan estos problemas?

R= El más frecuente son los recursos financieros y humanos debido a los altos costos de operación y el bajo presupuesto con el que se cuenta el cual es destinado a mantenimiento del edificio, impuestos como la luz, el agua, teléfono y se ha tratado de solucionar haciendo cosas que estén dentro del presupuesto, en el caso de los recursos humanos, hay pocos trabajadores sindicalizados de base debido a la jubilación de la mitad del personal y no se han repuesto las plazas y únicamente quedan los más jóvenes por lo que se les tiene que dar capacitación.

Difusión del cuidado del monumento histórico, que han realizado algunas campañas para tratar de difundir y concientizar a la gente en ese aspecto y también de comunicación en los cuales se están en este momento empezando a trabajar.

11- ¿Cómo es la estructura organizacional del museo? ¿El museo depende de una secretaría municipal?

R= El organigrama en el que se encuentra el museo es el siguiente: dentro de la Secretaría de Cultura se encuentran varias instituciones entre ellas el INAH y dentro de ella se encuentra la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones dentro de la cual está la Red de Museos a esta institución es la cual pertenece el museo.

Anexo 4: Etnografía del Museo de Historia Mexicana

Caso 1- Museo de Historia Mexicana

El Museo de Historia Mexicana no cobra los días martes y domingo pero los demás días cobra 40 pesos la entrada y en el caso de los estudiantes pagan 20 pesos, las personas que entran gratis al museo son los niños, los adultos mayores presentando su credencial del INAPAM, los miembros del ICOM y los Amigos de la Historia.

En cuanto a la seguridad del lugar tiene varios guardias en diferentes áreas por ejemplo hay uno en el estacionamiento, otro en la entrada del museo, uno más en el guardarropa y otros más distribuidos entre la sala de exposiciones temporales y las salas permanentes.

La cantidad de salas del museo son: una de exposiciones temporales, la sala Marfiles es una sala de exposiciones de piezas que están en comodato (originalmente era una sala de exposiciones temporales) y 9 salas de exposiciones permanentes.

El museo cuenta con algunos voluntarios, son jóvenes, los cuales dan las visitas guiadas del museo y ayudan en su rato libre en la taquilla como parte de su servicio social.

La organización 3Museos que es la institución a la que pertenece este museo realiza varios eventos a lo largo del año algunos de ellos se realizan en el Museo de Historia Mexicana, otros en el Museo del Noreste (MUNE) o en la Explanada que está frente al museo los cuales consisten principalmente en ciclos de conferencias y cursos algunos de ellos relacionados con las exposiciones temporales o permanentes, talleres, eventos bailes o música regionales y de otras partes del país y se pueden ver las actividades que se realizan ese día en una pantalla que se encuentra a la altura de la taquilla.

El museo cuenta con varios servicios que son las siguientes:

1- Biblioteca

2- Servicios escolares: consisten en visitas guiadas por uno de los museos o por los tres y para los más pequeños actividades relacionadas con el recorrido de las salas permanentes o temporales.

3- Tienda de recuerdos

4- Guardarropa para dejar las cosas que están prohibidas por el museo

6- Restaurante

7- Auditorio

8- Estacionamiento

El museo cuenta en total con ocho patrocinadores que son los siguientes:

1- CYDSA

2- Vitro

3- Alfa Fundación

4- H-E-B

5- Soriana

6- Coca-Cola

7- Postermedia

8- Xugnuz

También tiene colaboración con dos instituciones que son la Secretaría de Cultura y CONARTE.

Anexo 5: Etnografía Museo El Centenario

Caso 2- Museo El Centenario

El Museo El Centenario tiene en sus instalaciones dos guardias uno de los cuales tiene su puesto en la taquilla y el otro además de abrir la puerta hace vigilancia en el resto del museo cada determinado tiempo.

Este museo no cobra la admisión a su espacio y tampoco hay a la vista ningún tipo de servicio ni voluntarios que estuvieran haciendo actividades relacionadas con dar visitas guiadas o actividades de trabajo social.

Tampoco tiene patrocinadores, actividades dentro o fuera de sus instalaciones ni servicios y cuenta en total con una sala de exposiciones permanentes y con 4 salas de exposiciones temporales.

Anexo 6: Etnografía Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”

Caso 3- Museo Regional de Nuevo León “El Obispado”

El museo cobra 55 pesos la entrada general, en el caso de los niños, maestros y estudiantes entran libres, en el caso de los domingos la entrada es gratis.

Este espacio cuenta en total con un patio en donde se presentan exposiciones temporales y las salas de exposición permanente no están bien definidas por lo que en apariencia son siete, en cuanto a los servicios que tiene cuenta con servicio de estacionamiento y da visitas guiadas a las escuelas.

No se encuentran desarrollándose eventos dentro o fuera de sus instalaciones actualmente aunque hasta hace pocos días los fines de semana algunos investigadores del INAH mostraban como se trabajaban con los fósiles.

Al parecer cuenta con algunos patrocinadores que aparecen en algunas partes del museo como es el caso de algunas de las salas y la entrada al patio que es en donde se desarrollan las exposiciones temporales que son los siguientes:

1- Alfa

2- CYDSA

3- Bancomer

4- Vitro

5- Femsa

6- Bebidas Mundiales S.A.

7- Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma

8- Gentur

En cuanto a seguridad del museo se encuentran dos custodios uno en la entrada principal y otro que se encuentra en la entrada ubicada en la parte de atrás del museo por el cual se accede al patio.